

Wer Großes will, muss zuerst das Kleine tun

»China hat sich verändert, und ich habe mich auch verändert«, das sagt Marianne Friese, die seit knapp zehn Jahren als »bekenkende Nicht-Sinologin« in China lebt und arbeitet. Für Brand-Marketing bei einer amerikanischen Agentur verantwortlich, ist sie 2001 nach China gekommen, um das Pekinger Büro »zu revitalisieren« und gleichzeitig dem Asiengeschäft neues Leben »einzuhauchen«. Innerhalb von zwei Jahren sei es ihr gelungen, den Umsatz zu verdreifachen. »Ich hatte meine Aufgabe erfüllt, wollte Peking aber nicht verlassen.« Denn die chinesische Dynamik hat sie in den Bann gezogen. Sie spricht von einer »immensen Vorwärtsbewegung«, die mit Optimismus gepaart sei. »Jeder Tag ist eine neue Herausforderung, jeder Tag bietet aber auch eine neue Option.« Beides zusammen mache ein Lebensgefühl aus, das in Deutschland nicht zu erzielen sei, wobei sie gleichzeitig sagt, dass sie an Deutschland die Konstanz schätze. Auch dort bewege sich viel, nur nicht so offensichtlich. So ist Marianne Friese noch immer in der chinesischen Hauptstadt und begleitet seit 2005 mit ihrer eigenen Beratungsfirma internationale Kunden auf ihrem Weg nach China.

Der Zufall wollte es, dass wir uns einen Tag vor dem vereinbarten Interview bei einem Seminar trafen, auf dem die Ergebnisse einer Studie zur »Reputation deutscher Unternehmen in China« vorgestellt wurden. Genau das ist Marianne Frieses Thema und sie sagt klar, dass deutsche Firmen sehr wohl von ihrem guten Ruf in China profitieren können. Der gute Ruf allein reiche aber nicht aus, um in einem Markt, der »eine große Herausforderung« ist, gleichzeitig aber auch »enorme Chancen« bietet, erfolgreich zu sein. Deutsch oder nicht – das ist gar nicht das Entscheidende. Letzten Endes muss für jedes Unternehmen, für jedes Projekt genau herausgefunden werden, ob sich der Einsatz lohnt, sagt sie, wohl wissend, dass sie sich mit diesem Ansatz »auch manchmal selbst aus einem Vorhaben herausberät«. Für einen Berater könne aber nur eine Maxime gelten: Nach einem bestimmten Raster müssten für jeden Fall Zielgruppe, Mitbewerber, Standorte, Vertriebs- und Kostenstrukturen sowie das rechtliche Umfeld genau geprüft werden. Erst wenn unterm Strich die »Trendmeldung« stehe, »es könnte interessant sein, das Projekt muss angegangen werden«, lohne sich die endgültige Entscheidung. Sich allein von der Marktgröße, die »aus deutscher

Perspektive immer überwältigend erscheint«, leiten zu lassen, greife zu kurz, wenn der »Bedarf nicht da ist«.

Diese »Blauäugigkeit«, die auf dem Höhepunkt der China-Euphorie vor einigen Jahren oft noch anzutreffen war, gebe es aber kaum noch. »Ungesteuerten Aktionismus sehe ich nicht mehr.« Wer heute bei Marianne Friese »anklopft«, ist nicht mehr nur »neugierig, ohne eine konkrete Geschäftsidee in der Tasche zu haben«, sondern hat genaue Vorstellungen, was er

Die schlaflosen Nächte muss nicht der Kunde haben, sondern ich.

in China erreichen will. Das ist für Marianne Frieses Team die beste Voraussetzung, um »auf dem Parkett der Optionen« die optimalen Möglichkeiten zu sondieren.

Ohne Guanxi kein Erfolg. Dabei hat sich die Unternehmerin eine Eigenschaft der Chinesen zu eigen gemacht, die in Europa – gerade mit Blick auf China – allzu oft noch etwas Anrühliches hat: Sie hat sich ein Geflecht von Beziehungen aufgebaut, Guanxi, die ihr helfen, mit einem schlanken Team »Dienstleistungen auf internationalem Niveau« anzubieten. Nur so kann sie sich auch im Wettbewerb mit den Großen der Branche ihren Platz sichern. Dazu sei es wichtig zu wissen, wer wann und wo unterstützen kann, eine Aufgabe zu realisieren, und die Dienstleistungen von in China tätigen Anbietern zu bündeln – das ist das eigentliche Erfolgsrezept der Firma. Marianne Friese spricht von einer »Steuerzentrale«, die ihre »Tentakel« zu anderen Dienstleistern ausgefahren hat, damit auch »ohne großes Agenturschiff« in kurzer Zeit hochwertige Dienstleistungen angeboten werden können. Die Struktur des Unternehmens ist das Eine. Das Andere ist der Mitarbeiterstab: Es müssen Menschen sein, die man kennt, mit denen man erfolgreich zusammenarbeiten kann und die bereit sind, auch bei Durststrecken zur Stange zu halten.

Dafür bedarf es gerade in China besonderer Führungsqualitäten. Wenn es darum geht, wie sich die Managerin in den vergangenen Jahren selbst verändert hat, so ist es vor allem die Art und Weise, sich in Alltag und Geschäft zu behaupten. Die Kommunikationsstrukturen seien anders, sagt Marianne Friese, die gelernt hat, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu beschreiben und darzustellen, »was nicht unbedingt getan werden muss«. »Wer in China lebt, lernt mit Problemen anders umzugehen«, sagt sie und betont, dass vieles nur mit einer entsprechenden Portion Toleranz zu meistern ist, wobei es wichtig ist, die verschiedenen Möglichkeiten stärker abzuwägen. Vor allem brauche ein guter Chef in China Durchsetzungskraft, Dominanz, auch ein bestimmtes Maß an Aggression und die »Macht, Dinge zu erreichen«. ■ *pt*

Marianne Friese, 48 Jahre, hat 2005 die Marianne Friese Consulting GmbH gegründet.