



Literatur
Ein neues Buch enthüllt die unsichtbare Welt der Stifter, Spender und Mäzene
Seite 66



Kunstmarkt
Alte Meister erzielen hohe Preise in einem schrumpfenden Marktsegment
Seite 68

Mein schlimmster Job
Nico Hoffmann
ruinierte sich fast mit seinem ersten Film.

Ich habe vor 25 Jahren mit Roland Suso Richter in München in einer Filmemacher-WG gelebt. Roland war Werbefilmer, aber mit 22 wollte er einen Spielfilm in Südfrankreich drehen mit Heiner Lauterbach und Katja Flint. Titel: „Nur Frauen, kein Leben“. Im Drehbuch hatte Roland seinen Blick auf die Liebe verarbeitet. Ich sollte diese Herzensangelegenheit managen.

Ich hatte die ganze Vorarbeit erledigt. Crew, Sets, Drehpläne standen. Das Projekt würde mindestens 130.000 Mark kosten. Da gesteht mir Roland zwei Tage vor der Abreise, dass er kein Geld hat - aber gar keins! Er hatte nur eine fixe Idee: Er wollte Bernd Eichinger die Filmrechte verkaufen. Es war unglaublich, aber vier Stunden vor Abfahrt des Nachtzugs hatten wir tatsächlich 50.000 Mark in der Hand. Was entweder an Bernds pädagogisch-väterlichem Feingefühl lag oder an Rolands Spottpreis.

Wir pumpen jeden an!

Ich war für alles zuständig, auch fürs Catering. Es gab jeden Tag Käse, Brot und Trauben vom Supermarkt. Das Geld reichte zehn Tage. Dann pumpen wir Freunde, Bekannte, Verwandte an - jeden! Tatsächlich schickten uns jede Woche 30, 40 Leute Geld, das wir auf der Post in Bonnieux abholten. Sogar die Schauspieler besorgten Geld.

Zuletzt schafften wir es sogar, im legendären Café Flore in Paris zu drehen. Eine der wichtigsten Szenen spielte dort, doch die Miete sollte Unsummen kosten. Wir haben so lange auf den Besitzer eingeredet, Katja Flint natürlich sehr charmant, bis wir für die Stromkosten drehen durften - etwa 40 Mark. Er fand unsere Verrücktheit toll. Und Katja umwerfend.

Wir hatten jahrelang Schulden: beim Kopierwerk, beim Geräteverleih, überall. Erst nach vier, fünf TV-Filmen waren wir davon herunter. Der Film hat mir schlaflose Nächte und graue Haare gebracht.

Und er hat mir den Wahnsinn und den Reiz des Filmemachens klargemacht: Dass du abhängig bist von der Leidenschaft, vom kreativen Chaos des Teams, das so einem Film hängt, dass es alles tut, um ihn am Laufen zu halten. Zu merken, was man als junger Filmemacher alles erreichen kann - das war eines der bewegendsten Erlebnisse meines Berufsweges.

Protokoll: Mariam Schaghghai

Nico Hoffmann, 50, Chef von Teamworx, ist einer der erfolgreichsten TV-Produzenten Deutschlands.



Wolfgang Bosley

Immer schön lächeln: Wenn die Chemie stimmt

Lanxess-Personalleiter Zhengrong Liu passt in kein Klischee. Für manche in Leverkusen ist er die personifizierte Globalisierung.

Astrid Oldekop
Leverkusen / Shanghai

Ein junger Chinese als Personalchef eines deutschen Chemiekonzerns, der mit Sätzen wie „Ein bisschen mehr China würde Deutschland guttun“ provoziert und seit seinem Antritt vor fünf Jahren jeden vierten Mitarbeiter entlassen hat - das weckt Ängste.

Doch Zhengrong Liu ist ein Mutmacher. Auf die Frage „Würden Sie einen Bewerber mit Ihrem Lebenslauf einstellen?“ antwortet der Personalleiter von Lanxess nicht sofort. Der kleine Mann mit den zentimeterkurzen Haaren, der für 14.600 Mitarbeiter verantwortlich ist, rutscht auf seinem Stuhl zurück. Farbe kommt in sein Gesicht. „Vertrauen, Respekt, Transparenz“ - all die Tugenden, die er von seinen Mitarbeitern fordert, mögen ihm in diesen Sekunden durch den Kopf schießen. Schließlich gesteht der stämmige Mann mit den feingliedrigen Händen: „Nein. Wahrscheinlich wäre ein Gespräch nötig“ und lächelt sein sympathisches Lächeln.

Zhengrong Liu hat es geschafft. Als Einwanderer ist er jung und schnell ins deutsche Topmanagement aufgerückt. Er ist Deutschlands Vorzeigechinese, und damit auch die personifizierte Globalisierung. Dass er trotz Arbeitsplatzabbaus keine Positionen nach Asien verlagert hat, macht ihn stolz. Und während noch Verfassungsschützer vor Industriespionage und chinesischen Praktikanten warnen, hat Liu der Personalarbeit des viertgrößten deutschen Chemiekonzerns schon längst den eigenen Stempel aufgedrückt.

Liu spielt seine Rolle intelligent aus Für diesen Erfolg und in dieser Rolle wird er in Kreise eingeladen, zu denen ein deutscher M-Dax-Personalleiter einer krisengeschüttelten Branche wohl sonst keinen Zugang hätte. Liu ist dabei neugierig, meinungsfreudig und spielt seine Rolle intelligent aus: Mit Thilo Sarrazin diskutiert er über Integration, zu den Baden Badener Unternehmerrisikopräsenzen kommt er als Gastredner.

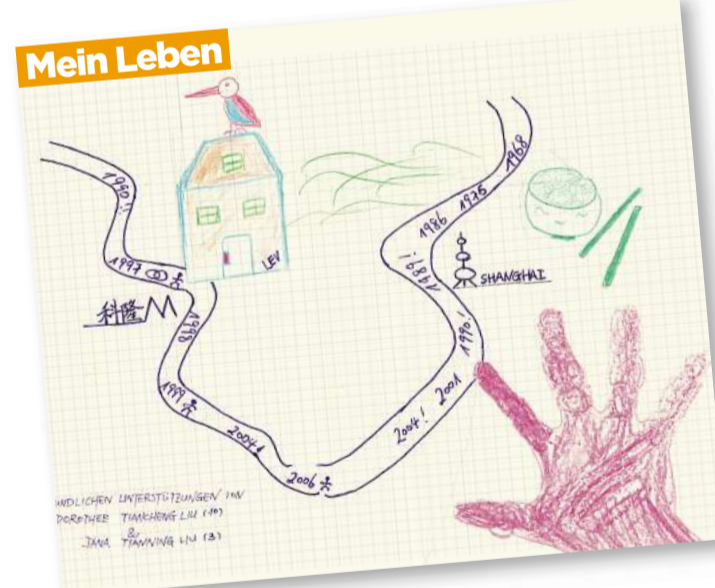
Hinter dieser Rolle, die ihm sehr bewusst ist, steht der Mensch Zhengrong Liu: Einst guter Schüler, aber kein Überflieger. Schon früh eloquent, aber kein Klassensprecher. Bei der Demokratiebewegung 1989 ein begeisterter Demonstrant, aber kein Dissident. Ein Studienabbrucher in der Heimat - dort musste er



Zhengrong Liu im Werk von Lanxess in Leverkusen: Für das Handelsblatt zog der Personalchef, der meist dunkle Anzüge trägt, Arbeitskittel, Helm und Schutzbrille an.

kurz vor der Prüfung die Uni verlassen, sonst hätte er keinen Pass bekommen. Er ist einer, der es nicht schafft, seinen Traum von Amerika - den damals alle jungen Chinesen träumten - zu verwirklichen. Stattdessen landete er am Rhein. In der Tasche 300 Mark, geliehen vom Hongkonger Onkel, dem einzigen Verwandten außerhalb der Volksrepublik. Liu ist einer, der sieben Jahre lang an der Uni Köln Geisteswissenschaften - Pädagogik, Politikwissenschaften und Anglistik - studierte und nebenbei kellnerte. „Meine Devise bei der persönlichen Entwicklung ist es, nicht zu viel zu planen, aber das, was einem in die Hand fällt, gut zu machen“, sagt Liu über sich und nennt das „sehr chinesisches“.

Die Geschichte des Zhengrong Liu ist die eines außergewöhnlichen Aufstiegs. Sie zeigt, wie durchlässig Deutschlands Wirtschaft ist, gibt Geisteswissenschaftlern, Quer-



Zhengrong Liu hat für Karriere am Freitag sein Leben zwischen Huangpu-Fluss (r.) und Rhein (l.) gezeichnet. Wichtige Wegpunkte waren die Demokratiebewegung 1989 in China und die Ankunft 1990 in Deutschland und der Einstieg 2004 als Personalleiter bei Lanxess.

VITA

Zhengrong Liu ist seit der Gründung des Chemiekonzerns Lanxess dessen Personalleiter. Das Unternehmen entstand 2004 als Abspaltung der mangelgeschwachen Massenchemie von Bayer.

Geboren wurde Liu am 23. August 1968, im zweiten Jahr der Kulturrevolution, in Shanghai.

Bei der Demokratiebewegung 1989 war er als Student (Chinesisch als Fremdsprache und Englisch) dabei. Kurz vor dem Examen brach er 1990 nach vier Jahren sein Studium ab, da er sonst keinen Reisepass bekommen hätte. In Köln studierte er anschließend bis 1997 Pädagogik, Politik und Anglistik.

Stipendiat der SPD-nahen Friedrich-Ebert-Stiftung war er ab 1995, davor jobbte er als Kellner, Sprachlehrer für Bayer-Manager und schrieb über Sport und Politik für Shanghaier Zeitungen.

In der Bayer-Personalabteilung machte er mehrere Praktika. 1998 stieg er bei Bayer in Peking ein, wurde bald Personalleiter für China, wechselte 2001 nach Shanghai, wo er die HR-Arbeit für Bayer Polymers Asien-Pazifik übernahm.

Seine aus Peking stammende Frau lernte er während des Studiums in Köln kennen. Im Januar bekommen die Lius ihr viertes Kind.

einsteigern und Einwanderern Hoffnung. Und zeigt, dass manchmal doch Persönlichkeit zählt, nicht nur das richtige Studium oder die richtige Herkunft.

Es ist die Geschichte eines Menschen zwischen zwei Kulturen und seiner Sehnsucht danach anzukommen: Seinen drei - demnächst vier - Kindern gab Liu, der mit einer Pekinginer verheiratet ist, urdeutsche Namen und schickte sie auf deutsche Schulen. In diesem Jahr haben die Lius die deutsche Staatsbürgerschaft angenommen. Der 41-Jährige sagt, er habe das umständliche Reisen mit chinesischem Pass satt gehabt. Doch die Entscheidung hat tiefere Gründe: Lius Augen glänzen, als der einstige Student der Politikwissenschaften erzählt, wie er in diesem Jahr zum ersten Mal geplant hat: Die ganze Familie hat er in die Wahlkabine mitgenommen.

Ein Blick auf die ersten 22 Lebensjahre des Zhengrong Liu zeigt, wie er den flexiblen Umgang mit immer neuen Situationen gelernt hat. Liu selbst nennt seine Erziehung liberal-autoritär. Seine Eltern, beide Lehrer, hätten Widerspruch so wenig toleriert, wie alle chinesische Eltern. Bildung zählt viel bei Chinesen, zumal in einem Lehrershaushalt. Doch in der Volksrepublik verlaufen Lebenswege nicht wie geplant: In einem Café an der Shanghaier Hengshan Straße, in der Nähe ihrer Wohnung, sagt Lius Mutter über ihren Sohn: „Seine Gedanken

und Lebensweise sind die eines Deutschen, doch er hat viele gute chinesische Traditionen behalten.“

Die Mutter studierte Russisch, unterrichten muss sie allerdings Englisch. Denn als sie mit dem Studium fertig ist, bricht die Eiszeit zwischen der Volksrepublik und der Sowjetunion an. Zhengrong Liu wird im zweiten Jahr der Kulturrevolution geboren. In China herrscht Chaos. Der Vater arbeitet in den Vororten, die Mutter ist mit Zhengrong und der jüngeren Tochter allein. Tagsüber lehrt sie Englisch, das Lehrbuch ist eine Übersetzung der Mao-Bibel. Die Abende verbringt sie auf politischen Versammlungen. Die Kinder sind immer dabei, kümmern kann sie sich nicht um sie.

„Zhengrong hat dort gelernt, mit unterschiedlichen Menschen zu sprechen und keine Angst vor Fremden zu haben“, erzählt sie. „Das hat seine Persönlichkeit geprägt, er traute sich früh, seine Meinung zu sagen.“ Wann immer ein neues Dokument des Vorsitzenden Mao eintrifft, müssen die Menschen auf die Straße, auch mitten in der Nacht, erinnert sich die zierliche, elegante Endsechzigerin, deren altrosa-farbene Cashmerejacke von einer einzelnen Perle geknöpft wird. Regelmäßig marschiert die Familie auf Land, die Mutter lernt von den Bauern, Zhengrong spielt mit den Schweinen.

Als Liu 1974 in die Schule kommt, liegt die Kulturrevolution in den Nachwehen, die Ausflüge aufs Land werden seltener, dafür verbringt er die Nachmittage im Kinderpalast. Dort fällt Liu durch seine außergewöhnliche Sprachbegabung auf. Er gewinnt einen Redewettbewerb nach dem anderen und wird darin geschult, ausländische Gäste zu empfangen. Als der Chef der argentinischen Militärjunta Jorge Rafael Videla 1977 nach Shanghai kommt, überreicht Zhengrong Liu ihm am Flughafen einen Blumenstrauß - tags drauf prangt das Foto des Neunjährigen auf Seite eins der Shanghaier Zeitungen.

„Zhengrong Liu ist sachlich, fair und zuverlässig, aber in der der Sache knallhart.“
Wolfgang Bosley
Gewerkschaftsvertreter

„Eigentlich hat mein Sohn gar nichts besonderes geleistet“, untertreibt Yu Yiqun. Doch dann zieht sie den Stapel mit vergilbten Artikeln, die er für Shanghaier Zeitungen verfasst hat, aus ihrer Tasche: Texte über Bayer Leverkusen - Liu ist ein treuer Fan, über Klaus Schlappner, der damals Chinesen trainierte und auch über deutsche Politik. Jene Fotos allerdings, die Liu vor seiner Ausreise bei den Demonstrationen 1989 gemacht hat, sind nicht in dem Erinnerungstapel. Die Eltern haben sie verbrannt. Zu tief sitzen in dieser Generation die bitteren Erfahrungen der Kulturrevolution.

Die Geschichte von Zhengrong Liu ist aber auch die Geschichte einer großen Freundschaft. Denn ohne seinen Förderer, Lanxess-

Chef Axel Heitmann, wäre Zhengrong Liu nicht dort, wo er heute ist. Sie zeigt, wie wichtig Mentoren für den Verlauf einer Karriere sind. Als Student gab Liu Chinesischunterricht für Bayer-Manager, die ihm Praktika vermittelten. 1998 stieg er bei Bayer in Peking ein und schnell auf: Sachbearbeiter, Personalleiter China, HR-Chef des Teilkonzerns Polymers in der Region Asien-Pazifik. 2002 begegnet er in Leverkusen Axel Heitmann, der für seine neue Position in Shanghai einen Personalchef sucht. Der eloquente Liu gefällt ihm und Heitmann holt ihn 2003 zu Polymers.

Anfangs wurde Liu oft unterschätzt.

Als Heitmann Lanxess-Chef wird, nimmt er Liu mit nach Leverkusen. Mit 36 und nur fünf Jahren Berufserfahrung wird Liu Personalleiter für 20.000 Mitarbeiter und steht einer Personalabteilung mit 150 Mitarbeitern vor. Schon wieder eine neue Rolle. Denn als „personifizierter Arbeitgeber“ hat er sich nie gesehen. „Sie werden von mir nichts gegen Mitbestimmung hören“, beruhigt er Gewerkschaftsvertreter. Schließlich sei er selbst ja Stipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung gewesen.

Trotzdem fragt sich Wolfgang Bosley, Lanxess-Konzernbeauftragter der Chemie-Gewerkschaft

und Aufsichtsratsmitglied: „Was ist denn das für ein Hardliner?“ als er das erste Mal auf den chinesischen Personalchef trifft. Denn dieser kämpft eisern für seine Ziele - zu jener Zeit für eine Transfersgesellschaft. Bosley beschreibt Liu als „sachlich, fair und zuverlässig, aber in der Sache knallhart“. Zunächst reformiert Liu die Vergütung: Er schafft das Bonusssystem nach festen Tabellen ab, führt die Gewinnbeteiligung ein und sorgt mit einem „Nasenfaktor“ für Diskussionen: Fortan dürfen die Personalchefs der Länder selbst entscheiden, welcher Mitarbeiter wie viel verdient.

Trotzdem muss Gewerkschaftsvertreter Bosley anerkennen: Während andere bereits Grabreden auf den hochverschuldeten Konzern hielten, habe Liu den Mitarbeitern eine neue, weltweite Perspektive eröffnet. „Man kann mit ihm am morgen und übermorgen denken“, sagt Bosley. Dass das bitter nötig ist, wissen alle: Im ersten Halbjahr 2009 verzeichnete das von der Autoindustrie abhängige Unternehmen den stärksten Umsatzeinbruch unter Europas Chemieherstellern. Liu führte jüngst die 35-Stunden-Woche ein und reduzierte das Weihnachtsgeld. „Anfangs wurde er unterschätzt“, erinnert sich Personalerin

Gudrun Ihling. Doch Liu sei mutig, habe keine Scheu vor Konfrontationen und sei politisch sowie taktisch ausgewogen und klug. Manchmal bringe seine Sprachgewandtheit sein Gegenüber sogar in Verlegenheit. Doch dann gebe Liu dem anderen stets die Möglichkeit, neue Argumente zu finden.

Wenn Liu etwas zu sagen habe, tue er dies über Hierarchieebenen und Funktionsbereiche hinweg. „Selbst wenn wir eine Entscheidung getroffen haben, geht er noch einmal in sich und sucht nach der optimalen Lösung“, erzählt Ihling und sagt, das sei „chinesisch“. Heute sei Liu der „Anchorman“ der Lanxess-Personaler, der ein neues, erwachendes Asien präsentiert.

Mitarbeiter wie Gudrun Ihling oder Gewerkschaftsvertreter Wolfgang Bosley sehen in Zhengrong Liu den Chinesen, der eine globale Perspektive eröffnet. Heitmanns Schachzug, mit einem chinesischen Personalleiter neue Themen anzustoßen, seiner „Go Asia“-Strategie Aufmerksamkeit zu verschaffen und die Globalisierung ins Herz der Leverkusener Zentrale zu holen, ist aufgegangen.

H Weitere spannende Erfolgsgeschichten auf: karriere.de/beruf

booz&co.

Innovation trifft Tradition.



Innovation entsteht bei uns aus Tradition. Das heißt: über 90 Jahre Trends erkennen, brillante Ideen entwickeln, neue Wachstumsmärkte identifizieren. Dabei profitieren wir von der Vielseitigkeit unserer Teams: unterschiedlichen Perspektiven, verschiedenen Kulturen. Weil junge Talente - mit und ohne Berufserfahrung - nur in einem außergewöhnlichen Umfeld lernen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

Booz & Company gehört mit mehr als 3.300 Mitarbeitern zu den größten Strategieberatungen weltweit. Wir suchen hochqualifizierte Absolventen und Young Professionals, die führenden Unternehmen und Organisationen den entscheidenden Vorteil verschaffen. Booz & Company - Essential Advantage.

karriere@booz.com
www.booz.com/de