

Benedikt Herles

DIE KAPUTTE



Ein Schadensbericht aus unseren Chefetagen

KNAUS



Benedikt Herles

**Die kaputte**  
**ELITE**

Ein Schadensbericht  
aus unseren Chefetagen

Knaus



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier  
*EOS* liefert Salzer Papier, St. Pölten, Austria.

1. Auflage  
Copyright © der Originalausgabe 2013  
beim Albrecht Knaus Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
Gesetzt aus der Rotation von  
Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling  
Druck und Einband: Friedrich Pustet KG, Regensburg  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-8135-0555-9

[www.knaus-verlag.de](http://www.knaus-verlag.de)

*Für meine Familie*

*»If you want something new,  
you have to stop doing something old.«*

Peter Drucker (1909–2005), Ökonom

# Inhalt

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>Vorwort</b> . . . . . | 11 |
|--------------------------|----|

## **Situation**

### **Action required**

|  |    |
|--|----|
| Die Wirtschaftselite steckt in der Krise . . . . . | 15 |
|--|----|

## **Schadensbericht**

### **Hunting Ground**

|  |    |
|--|----|
| Das BWL-Studium ist Gehirnwäsche . . . . . | 25 |
|--|----|

### **Rocket Science**

|   |    |
|---|----|
| Die ökonomische Wissenschaft hat sich verirrt . . . . . | 43 |
|---|----|

### **Head down and deliver**

|  |    |
|--|----|
| Nachwuchs wird gefügig gemacht . . . . . | 60 |
|--|----|

### **Insecure Overachiever**

|   |    |
|---|----|
| Technokraten denken nicht unternehmerisch . . . . . | 78 |
|---|----|

### **Bullshit Bingo**

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Die Methoden taugen nichts . . . . . | 100 |
|--------------------------------------|-----|

### **Where to play and how to win**

|   |     |
|---|-----|
| Falsche Mentalitäten schaden der Gesellschaft . . . . . | 113 |
|---|-----|

## **People Business**

Uniformität ist gefährlich . . . . . 128

## **Vision**

### **Battle Call**

Ein Wandel ist möglich . . . . . 149

**Literatur.** . . . . . 161

## Vorwort

Ich bin kein Aussteiger. Ich bin kein »Linker«. Ich bin fest davon überzeugt: Eine freie und soziale Marktwirtschaft ist die Voraussetzung für Wohlstand und Freiheit. Genau deshalb schrieb ich *Die kaputte Elite*.

Als Student und junger Berater habe ich erlebt, wie gefährliche Mentalitäten und Methoden das richtige System korrumpieren. Sie sind dabei, Unternehmen und der Gesellschaft als Ganzes zu schaden. Sie vernichten Kapital. Sie sorgen dafür, dass Menschen unglücklich sind und eine freiheitliche Wirtschaftsordnung an Zustimmung verliert.

Auf eine langjährige Management-Laufbahn kann ich nicht zurückblicken. Doch wer zu lange in der Tretmühle ackert, dem fällt vieles vermutlich gar nicht mehr auf. Es bedarf eines ungetrübten Blicks, um zu sehen und zu beschreiben, was andere nicht wahrhaben wollen.

Dieses Buch ist gewollt subjektiv. Ich kann die Welt nicht erklären, aber ich kann versuchen, Denkanstöße zu geben. Denn ich bin fest davon überzeugt: Eine andere Wirtschaft ist möglich.

*Benedikt Herles*

*München, im Sommer 2013*

## **Situation**

# Action required

## Die Wirtschaftselite steckt in der Krise

**Action required** [ˈækfən rɪˈkwaɪəd] = Beraterdeutsch für »Bitte handeln (nicht nur lesen)!«. Verwendet als Anfang einer Betreff-Zeile. Dient dazu, wichtige von unwichtigen Informationen zu trennen (und damit der größeren Arbeitseffizienz im E-Mail-Verkehr).

Montag, 6 Uhr 28, im ICE von München nach Stuttgart: Junge, müde Gesellen in blauen Ledersitzen klappen ihre Laptops auf und senken ihre frisierten Häupter den Bildschirmen entgegen. Sie sind die Sieger der Sieger, die »High Potentials«, die aussichtsreichsten Nachwuchsmanager weltumspannender Konzerne und elitärer Unternehmensberatungen. Sie gaben alles für die besten Noten an den besten Unis, absolvierten begehrte Praktika und gründeten außeruniversitäre Initiativen. Nun sind sie dort, wo sie immer hinwollten. Ihre Tickets ins Top-Management haben sie gelöst.

Eine neue Woche hat begonnen. Die größten Talente der Wirtschaft schwärmen aus, um die Unternehmen der Republik zu optimieren. Sie arbeiten an Projekten mit so blendenden Namen wie »Organizational Streamlining«, »Full Potential Benchmarking« oder »Working Capital Optimization«. Sie konstruieren komplizierte Excel-Modelle, entwickeln scheinbar revolutionäre Führungs-Techniken und ent-

werfen die schönsten PowerPoint-Folien. Ich bin einer von ihnen. Mit 28 Jahren bin ich promovierter Kapitalist, habe Business Schools und Firmenzentralen von innen gesehen. Ich schätze gute Anzüge und Business-Class-Flüge, glaube an das Streben nach Glück und halte individuellen Ehrgeiz für die wichtigste Triebkraft des Fortschritts.

Immer höhere Produktivität ist das Ziel, hat man mir beigebracht. Auf den Märkten weht ein rauer Wind. Deutsche Firmen müssen Antworten auf die Herausforderungen einer immer größer werdenden Konkurrenz finden. Chancen und Risiken haben sich potenziert. Das 21. Jahrhundert spricht die Sprache von Dollar und Cent. 115 Jahre nach Eröffnung der ersten Handelshochschule in Deutschland und 87 Jahre nach der Gründung von McKinsey & Company läuft die globale Gewinnmaximierung auf Hochtouren.

Ich arbeite in einem der angesehensten Strategieberatungsunternehmen. Auf unserer Kundenliste finden sich die größten Arbeitgeber weltweit. Zu unseren Ehemaligen zählen Konzernlenker und Politiker. Mit Begeisterung hatte ich mich in die Projekte gestürzt. Doch die Realität präsentierte sich anders als erwartet. Denn vieles liegt im Argen in der Welt der Vielflieger und nächtlichen Telefonkonferenzen.

Heute ist mein letzter Montagmorgen im ICE. Ich habe gekündigt. Denn Zweifel plagten mich.

## Fehler im System

Die Marktwirtschaft erlebt eine ihrer dunkelsten Stunden. Das neue Jahrtausend startete mit einer Dekade der Gier. Der so viel beschworene ehrbare Kaufmann scheint sich schon vor langer Zeit ins Exil verkrümelnt zu haben. Nicht nur das Einkommen, auch das Glück der Menschen stagniert. Und niemand will es gewesen sein.

Schuld an dem Dilemma tragen nicht nur entfesselte Märkte und die Raffsucht der Investmentbanker. Nicht nur gefährliche Finanzinstrumente und anonyme Spekulationen sind der Ausgangspunkt für die große Glaubwürdigkeits- und Stabilitätskrise der freien Ökonomie. Die Geschehnisse an den Kapitalmärkten sind nur das Symptom, nicht der Ursprung allen Übels. Die Wahrheit ist: Unsere wirtschaftlichen Eliten haben den falschen Weg eingeschlagen. In der Finanz- ebenso wie in der Realwirtschaft. Die Probleme reichen von den Seminarräumen der BWL-Fakultäten bis in die obersten Chefetagen. Alle reden von der großen Finanz- und Wirtschaftskrise, doch in Wahrheit erleben wir eine noch viel größere Krise des Managements.<sup>1</sup>

Schon im Studium wurden meine Kommilitonen und ich auf jenen übertriebenen Marktglauben eingeschworen, der letztlich der Ausgangspunkt unseres gegenwärtigen Schlamassels ist. Die betriebswirtschaftliche Ausbildung gleicht einer Gehirnwäsche. Sie bestärkt den Business-Nachwuchs in seiner Gier. »Eigennutz ist rational«, lautete das Credo meiner Lehrpläne. Psychologie, Soziologie und Philosophie hatten darin keinen Platz. Vorlesungen propagierten kurz-