

Joerg Bartussek
Oliver Weyergraf

M&D BUSINESS



Was in den
Führungsetagen
der Konzerne
wirklich abgeht

campus

Mad Business

Joerg Bartussek, geboren 1971, studierte Rechtswissenschaften und Journalistik an der Universität Graz sowie in Washington, D. C., war viele Jahre als Manager für Großkonzerne in den Bereichen Beratung, Internet und Mobilfunk tätig, und lebt heute als selbstständiger Unternehmer in Wien.

Oliver Weyergraf, geboren 1968, studierte Betriebswirtschaftslehre in Köln. Er führte als Geschäftsführer mehrere Internet-Unternehmen, war lange als Manager für internationale Konzerne tätig, leitet heute sein eigenes Unternehmen und lebt in Berlin.

Paul Hecht, Topmanager, steht für rund drei Dutzend Kollegen aus zehn Branchen, die Originalzitate für dieses Buch beisteuerten. 25 Prozent von ihnen sind CEOs beziehungsweise Geschäftsführer, ein Drittel ist weiblich und alle sind im deutschsprachigen Raum aktiv..

Joerg Bartussek & Oliver Weyergraf

Mad Business

Was in den Führungsetagen
der Konzerne wirklich abgeht

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50124-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung, Umschlagmotiv und Illustrationen im Buch:

Markus Hanzer, Wien

Gestaltung und Satz: Typografie & Herstellung, Julia Walch, Bad Soden

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

//Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen//

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Für Niels, Henry und Paul.
Ihr wisst, wer gemeint ist.

Inhalt

Einleitung 11



Montag, Vormittag 16

8.35 Uhr ____ Im Toplift 18

8.36 Uhr ____ Mein Büro, meine Lampe, meine Assistentin 20

9.00 Uhr ____ Budgetplanungsmeeting oder
Gesunder Menschenverstand über Bord 27

11.00 Uhr ____ Kurzer Jour fixe mit der Prozess-Polizei 37

12.30 Uhr ____ Lunch mit Dr. Who 42



Montag, Nachmittag 52

13.15 Uhr ____ Die Stunde der Wahrheit 54

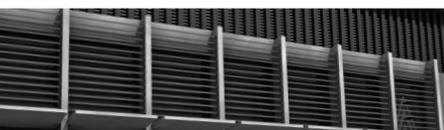
14.30 Uhr ____ Das U-Boot-Projekt 62

16.30 Uhr ____ Kampfrhetorik inklusive:
Update des Betriebsrats 72

19.00 Uhr ____ Abflug 78



Dienstag, ganztägige Auslandsreise _____	84
9.30 Uhr ____ Wake-up-Call _____	86
11.00 Uhr ____ Was heißt eigentlich »Kretin« auf Französisch? __	93
14.30 Uhr ____ Rückflug _____	108



Mittwoch, Vormittag _____	114
9.00 Uhr ____ Außerplanmäßiges Meeting mit einem kriminellen Abteilungsleiter _____	116
9.30 Uhr ____ Die Einnordung _____	130
10.00 Uhr ____ Die Frau des Chefs leert meinen Champagner __	140
12.00 Uhr ____ Und zum Nachtisch: Kündigung _____	151



Mittwoch, Nachmittag _____	164
13.30 Uhr ____ Telefonkonferenz mit Überraschungsfaktor ____	166
15.30 Uhr ____ Übers Ziel hinausgespart _____	173
17.30 Uhr ____ Irgendetwas ist hier faul _____	188



Donnerstag, ganztägiges Seminar	194
11.00 Uhr ____ Good Boss – Bad Boss	196
ca. 11.45 Uhr ____ Ich verdanke meine Karriere einem Schwein ____	206
ca. 19.00 Uhr ____ Jetzt wird's eng und tief	212



Freitag	220
5.00 Uhr ____ Die Stunden vor der Stunde der Wahrheit ____	222
11.30 Uhr ____ Die Stunde der Wahrheit, zweiter Teil	228
Dank	237

Einleitung

Nennen Sie mich Paul. Das ist nicht mein richtiger Name, aber ich könnte Ihnen das Folgende nicht erzählen, würde ich meine Identität preisgeben. Der eine und die andere mag mir schon begegnet sein oder sogar mit mir verhandelt haben. Ich arbeite für eines der größten Unternehmen der Welt und verantworte derzeit rund eine halbe Milliarde Euro Budget. Als Bereichsleiter führe ich in einer Landesgesellschaft unseres Konzerns um die 400 Leute und werde als »Kronprinz« des lokalen Vorstands gehandelt. Wenn ich mich nicht allzu doof anstelle und den richtigen Zeitpunkt erwische, kann es durchaus sein, dass Sie mich bald auf dem Cover eines Wirtschaftsmagazins sehen werden: Ein dunkelhaariger Mittvierziger, prägnantes Gesicht, mit 1,70 Meter Körpergröße nicht gerade ein Riese. Aber glauben Sie mir, das Budget, das ich kontrolliere, macht die fehlenden Zentimeter mehr als wett, da kommen einem nur wirkliche Vollidioten blöd. Geld IST Macht, aber dazu gleich mehr ...

Außerhalb des Konzerns bedeutet mir Geld: nichts! Glaubt mir niemand, ist aber so. Ich habe inzwischen genug auf dem Konto, um mir den obligaten Porsche leisten zu können. Und eine 1961er Rolex Daytona »Paul Newman«. Und eines dieser Innenstadt-Penthäuser, die für den bösen Obermanager im sonntäglichen Tatort scheinbar verpflichtend sind. Nach rund einem Vierteljahrhundert im Job bin ich finanziell abgesichert. Doch ich bin keiner von denen, die eigentlich nicht mehr arbeiten müssen, im Gegenteil! Und für den Porsche hätte ich zudem gar keine Zeit, denn in meinem Job kann man nicht mal schnell freitags um

15.00 Uhr das Büro verlassen, um noch ein bisschen herumzurasen. Haben schon welche versucht – kam aber nicht so gut! Einen Luxus habe ich mir allerdings gegönnt: In meinem Esszimmer steht ein Vintage-Tisch von Pierre Charbin aus den frühen 70ern, wunderschönes Teil! Den passenden Anzug für mein Magazin-Covershooting dagegen werde ich mir erst noch kaufen müssen. Ich arbeite seit genau sechs Jahren und vier Monaten in diesem Konzern und bin – ohne Zweifel – jeden einzelnen Euro meines Gehalts wert. In meinem Lebenslauf finden sich ausschließlich Firmen, die man auf der ganzen Welt kennt, ich führte wahre Monsterprojekte zu unerwarteten Erfolgen und managte schon mit Anfang 30 Budgets im mittleren zweistelligen Millionenbereich. Ich habe zwei Studienabschlüsse (und zwar »echte« Studiengänge, nicht etwa Genderstudies oder solch esoterischen Kram), absolvierte die obligatorischen Softskill-Seminare, ich spreche neben Deutsch und Englisch auch noch ganz passabel Französisch und – heutzutage nicht selbstverständlich – ich wurde noch nie irgendwo gefeuert! Wenn die Zeit für einen neuen Karrieresprung reif war, wechselte ich immer selbst. Wie gesagt – ich bin mein Geld wert!

In meiner Zeit in dieser Landesorganisation sah ich zwei CEOs kommen und wieder gehen, überlebte einige komplett sinnlose Reorganisationen und durfte mehrere strategische Neuausrichtungen »mittragen«. Ich kenne diesen Laden in- und auswendig und deshalb sage ich Ihnen mit all meiner Erfahrung und aus vollem Herzen: Hier läuft etwas schief! Ganz gewaltig schief sogar! Auf den ersten Blick sieht alles fantastisch aus. Eine Riesenarmee, zusammengesetzt aus allen denkbaren Nationalitäten und Hautfarben, fertigt und vertreibt Produkte und Dienstleistungen, die vermutlich auch Sie tagtäglich nutzen. Allein die Landesgesellschaft, der ich zugeteilt bin, beschäftigt fast 7.000 Leute. Für den

Gesamtkonzern arbeiten rund 200.000 Menschen in mehr als 80 Märkten. Darunter Zehntausende Fachexperten, hochintelligente Führungskräfte aller Ebenen und erfahrene Topmanager, viele von ihnen an Eliteuniversitäten ausgebildet. Überall, wo wir tätig sind, investieren wir durchschnittlich mehrere Hundert Millionen Euro im Jahr. Und verdienen damit Milliarden. Noch.

Denn mit jedem Jahr geht unser Gewinn weiter zurück; und wenn Sie MICH fragen, dann ist das ein untrügliches Zeichen dafür, dass hier etwas nicht stimmt. Aber niemand aus der Führungsmannschaft würde das jemals offen ansprechen, geschweige denn zugeben. Das hieße ja, man habe Fehler gemacht. Und das ist bei hochbezahlten Topmanagern undenkbar!

Es gibt massenhaft Studien, die Situationen wie unsere beleuchten. Was ist los, wenn zwar oberflächlich alles glänzt, darunter aber Fäulnis und Schimmel wuchern? An Wirtschaftsuniversitäten werden Fälle wie unserer unterrichtet. Lehrbücher geben gute Tipps. Interessiert mich alles nicht, ist alles Dreck! Wissen Sie warum?

Weil Leute wie ich dafür sorgen, dass all die Studienautoren und Professoren und »Experten« niemals hinter die wunderschönen Fassaden der Großkonzerne blicken dürfen. Stattdessen speisen wir sie mit Tausenden von »Luftzahlen« ab, jede akkurat mit Kommastelle und eigenem Balkendiagramm, das sieht nicht nur seriös aus, es funktioniert auch jedes Mal: Die Herren Doktoren freuen sich wie kleine Kinder über die »noch nie zuvor veröffentlichten Kennzahlen« und fragen gar nicht weiter nach.

Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass die meisten Menschen da draußen keine Ahnung davon haben, was in den Vorstandsetagen der Weltkonzerne wirklich ab- und schiefgeht. Der Durchschnittskonsument hat das Bild vom mächtigen, weltweit agierenden und strategisch perfekt funktionierenden Großkon-

zern, das ihm unsere Marketingabteilungen mit sehr viel Aufwand immer wieder einimpfen. Sie sehen unser Logo – und schon entsteht dieses schöne Image in Ihrem Kopf! So soll es sein. Doch seien Sie versichert: Mit der konzerninternen Wirklichkeit hat das nichts, absolut gar nichts zu tun! Die ist wesentlich chaotischer, absurder, verstörender und auch tragischer, als man sich das je vorstellen würde.

Ich bin ein sehr vorsichtiger Mensch. Andernfalls wäre ich heute auch nicht da, wo ich bin. Vor ein paar Jahren begann ich, die unglaublichen Vorkommnisse zu dokumentieren, mit denen man hier Tag für Tag konfrontiert wird. Brisante E-Mails legte ich in privaten Ordnern ab, dubiose Dokumente fotografierte ich mit meiner Handykamera. Man weiß ja nie, wann man so etwas noch mal brauchen kann ... Mit der Zeit wurde dieses Zeugnis unternehmerischen Wahnsinns immer facettenreicher, schillernder und dicker. Lange erzählte ich niemandem davon. Bis ich eines Nachts, nach zuviel schwerem Rotwein, doch jemanden einweihete. Diese Person hörte mir sehr lange zu und sagte schließlich leise: »Das ist ja noch gar nichts!«. Und dann fing sie selber an auszupacken. Noch in derselben Nacht begann die Arbeit an diesem Buch.

Um den wahren Wahnsinn in Weltkonzernen, abseits weltfremder Lehrbuchstudien, umfassend dokumentieren zu können, brauchte es authentische Zeugnisse aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen. Die meisten angesprochenen Topmanager schreckten aber (wenig überraschend) anfangs zurück – ihre Erlebnisse und Geschichten können Karrieren zerstören. Doch genau die benötigte ich. Nun bin ich nicht nur vorsichtig, ich bin auch beharrlich. Das Projekt sprach sich herum und mit der Zeit kamen immer mehr Informanten dazu, alle juristisch zur Wahrheit verpflichtet und gewissenhaft anonymisiert.

Meine Position bringt es mit sich, dass ich oft in der Luft bin. Also wurden Flüge so koordiniert, dass man sich in irgendwelchen anonymen Flughafendlounges treffen und reden konnte. Auf diese Weise merkte niemand etwas. Bald schon schrieb ich mehr, als ich managte. Und mit jeder neuen Quelle bröckelte das gewissenhaft gepflegte Bild vom Strahlekonzern ein kleines Stückchen mehr, wurde meine Vermutung zur Gewissheit: Big Business ist Mad Business.

Das vorliegende Buch führt Sie nun mitten hinein in diese – normalerweise streng abgeschottete – Welt. Sie nehmen direkt neben den Topmanagern Platz und leben das Leben der Wirtschaftselite. Die wortwörtlich wiedergegebenen Zitate der dutzenden CEOs, Geschäftsführer, Bereichsleiter und all der anderen Führungskräfte weltumspannender Unternehmen, mit denen ich für dieses Buch sprach, fügen sich zu einem Bild zusammen, wie es noch nie zuvor veröffentlicht wurde. Ehrlich und brutal direkt! Verdichtet zu einer Kalenderwoche lässt es hoffentlich errahnen, womit die Mächtigen, und mit ihnen ihre Konzerne, kämpfen und woran sie scheitern.

Paul Hecht

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12
13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

01 02 03 04 05 06 07
13 14 15 16 17 18 19 20



Montag,
Vormittag

© Campus Verlag GmbH

8.35 Uhr, Im Toplift

In der marmorverkleideten Eingangshalle unserer Deutschlandzentrale halten fünf Lifte: vier normale und einer, für den man einen besonderen Schlüssel braucht. Das ist der Lift für die Führungskräfte. Also offiziell natürlich nicht, offiziell ist das ein »Hochsicherheitslift für Einsatzkräfte und Sicherheitstechniker«. In Wirklichkeit haben aber nur zwei oder drei Techniker einen Schlüssel dafür – im Gegensatz zu den Topmanagern, wir haben alle unseren eigenen Liftschlüssel!

Der Toplift, wie ihn die Mitarbeiter nennen, ist weder mit Gold ausgekleidet, wie manche im Haus mutmaßen, noch mit Perserteppichen ausgelegt. Es gibt auch keinen Liftboy. Es ist eigentlich ein Lift wie jeder andere. Bis auf eine Besonderheit: Der Toplift fährt ohne Zwischenstopp direkt von der Lobby bis ins oberste Stockwerk, dort, wo sich auch mein Büro befindet. Er macht in keiner anderen Etage halt.

Das mag manchen etwas abgehoben erscheinen, ich finde es einfach praktisch. Man spart auf dem Weg ins Büro nicht nur Zeit, man kann sich auch ungestört unterhalten. Kein Unbefugter hört mit! Während einer gemeinsamen Fahrt nach oben hörte ich beispielsweise von unserem Chef, dem CEO unserer Landesgesellschaft, erstmals – natürlich ganz, ganz vertraulich – vom hochgeheimen Programm »Rauhe See«, in dessen Verlauf wir später fast ein Fünftel der Belegschaft freisetzen mussten. Ich nickte ruhig und verständnisvoll, stieg aus und lief sofort wieder drei Stockwerke nach unten, zur Personalabteilung. Denen erklärte ich,

dass mein Team »aus wichtigen Gründen und sofortigst!« um zwölf Mann aufgestockt werden müsse. Das haben sie auch brav gemacht und als »Raue See« dann tatsächlich losging, konnte ich freiwillig und großzügig genau diese zwölf Mann zum gemeinsamen Personalabbau beitragen. Vom Vorstand wurde ich gefeiert, die Leiter der anderen Bereiche schäumten. Aber das war mir egal, denn so läuft das Geschäft nun mal!

› Wenn man auf den Lift wartete, konnte es passieren, dass plötzlich ein rotes Licht anging: Das bedeutete, dass einer der Vorstände den Lift gerufen hatte, und da durfte dann niemand anderer zusteigen. Der Lift war so lange reserviert, bis der wieder ausgestiegen war. ◀

Der Weg nach oben

(Banken & Versicherungen)

› Der Oberboss schaute mal wieder bei uns vorbei. Am »großen Tag« ging dann eine E-Mail rum, dass die Lifte von 11.00 bis 13.00 Uhr, genau während der Mittagszeit, blockiert sein würden. Damit der Oberboss ungestört vom Empfang in die oberste Etage fahren konnte. Jetzt muss man wissen, dass wir über zehn Stockwerke verteilt sind und die Kantine ganz unten im Erdgeschoss ist. Den 2.000 Leuten im Gebäude wurde ihr langer Gang zum Mittagessen damit schmackhaft gemacht, dass »Treppensteigen gut für die Gesundheit« sei. ◀

(Telekommunikation)

› Der Vorstandsbereich ist äußerst luxuriös gestaltet: mit Marmorböden oder hochflorigen Teppichböden, damit es nicht so schallt. Da gibt es mehrere Esszimmer, ein extra Frühstückszimmer sowie Badezimmer und private Ruheräume samt Bett. Für einen der Vorstände wurde sogar ein mehrere Tausend Euro teures Pissoir von einem Stardesigner bestellt. Und obwohl die Räumlichkeiten ohnehin schon »over the top« eingerichtet sind, wird für jeden neuen Vorstand alles wieder herausgerissen und neu gemacht. Damit der sich da auch wirklich wohlfühlt ... ◀

(Banken & Versicherungen)

8.36 Uhr,
Mein Büro,
meine Lampe,
meine Assistentin

Ich lege Wert darauf, nicht übermäßig eitel zu sein. Morgens greife ich nach dem erstbesten Anzug, den ich finde. Sind ohnehin alle dunkelgrau, Nadelstreif, eine der renommierten Marken. Krawatte trage ich selten, auch heute nicht, das ist meiner Meinung nach etwas für die ältere Generation. Und für den Fall der Fälle hängt immer ein »Notfall-Schlips« in meinem Büro. Das taillierte Hemd kommt aus dem Sport, tragen jetzt alle Trainer so. Ich färbe mir auch nicht die Haare – graumelierte Schläfen kommen in meiner Position ganz gut. Und da ich darüber hinaus ganz gut durchtrainiert bin, nimmt man mir meine Leitungsfunktion automatisch ab. Die Formel lautet: Graumeliert + sportlich = Chef. Das funktioniert immer!

Der Dresscode

› Früher liefen bei uns alle rum, wie sie wollten. Manche sahen aus, als kämen sie gerade vom Rasenmähen. Als in der Krise dann Leute rausgeschmissen wurden und alle um ihre Jobs kämpften, differenzierte man sich plötzlich auch über Klamotten. Heute trägt jede Führungskraft Anzug – aus Pseudo-Lässigkeit verzichten sie höchstens mal auf die Krawatte und geben sich dadurch »volksnah«. <

(IT-Branche)

› Für mich ist der Anzug eine Uniform, die ich morgens an- und abends wieder ausziehe. So kann ich Arbeit und Privatleben gut trennen. <

(Medien)

› Sie wiesen einen darauf hin, wie man sich anzuziehen habe. Vermutlich weil in der Beratung so viele Naturwissenschaftler sind. Da gab es dann Hinweise wie: Keine weißen Socken zum Anzug! ◀

(Beratungskonzern)

› Damit wir Beraterinnen auch anständig angezogen sind, gab es zum Start einen Bekleidungserschuss. Ich bin also losgezogen und hab' mich erst mal ordentlich eingekleidet. Auf dem Flug zu meinem ersten Projekt saß ich dann stolz wie Oskar in meinem anthrazitfarbenen Anzug mit dem schicken Seidenschal da. Weil meine Tasche in einer anderen Reihe verstaut war, wartete ich nach der Landung artig am Gang, bis die Leute an mir vorbeigelaufen waren. Ich wunderte mich, warum die anderen Passagiere immer wieder »Vielen Dank!« zu mir sagten. Bis mir plötzlich wurde klar wurde: Die denken, ich sei eine Stewardess! Mein ganzes Selbstbewusstsein war im Nu den Bach runter. ◀

(Beratungskonzern)

Wie beim Dresscode gehe ich auch in Sachen Büroeinrichtung »unpräzise« vor. Einfach und schlicht – so ist Paul Hecht! Bis auf ein paar Fotos gibt es hier eigentlich nichts wirklich Privates. Ich muss mich am Arbeitsplatz nicht selbst verwirklichen. Job und Privates sollte man trennen! Als mich die Mitarbeiterzeitschrift einmal interviewte, sollte ich Fragen wie »Was ist Ihr Hobby?« beantworten. Ich erzählte irgendetwas über meine »Lieblingssportart«, obwohl mich Fußball nicht die Bohne interessiert. Das war aber notwendig, um Verbundenheit mit den Mitarbeitern zu demonstrieren. Dass ich hier bin, um Karriere zu machen, wäre zwar die ehrlichere, aber sicher nicht die beste Antwort gewesen.

Der einzige Luxus, den ich mir fürs Büro geleistet habe, ist meine Sonnenlichtlampe. Die macht ein viel wärmeres Licht als diese

hässlichen Neonröhren, die sonst überall hängen. War zwar nicht ganz billig, aber zahlt erstens das Bereichsbudget, und zweitens sich aus, da das Arbeiten gleich viel angenehmer ist. Ich verstehe nicht, wie meine Leute den ganzen Tag dieses kalte Neonlicht aushalten ...

Kurz hatte ich überlegt, ein Zeichen zu setzen und mich ins Großraumbüro zu setzen. So nach dem Motto: Einer vom Team, ohne eigenes Büro, flache Hierarchien, toller Chef zum Anfassen! Damit hätte ich bei vielen meiner Leute sicher gepunktet und die anderen Bereichsleiter schön geärgert. Win-win! Für diese verkrusteten Managertypen ist das Büro ein Statussymbol, das sie sich nach dem langen und anstrengenden Weg bis in die oberste Etage redlich verdient zu haben glauben. Da hätten sie unvermittelt als schnöde Privilegienritter dagestanden. Warum ich es schließlich doch nicht gemacht habe? Ganz einfach: Weil die Mitarbeiter dann nicht mehr hinter meinem Rücken über mich, ihren Chef, hätten lästern können. Und das gehört nun einmal definitiv zur konzerninternen Psychohygiene dazu.

Statussymbole

› Der Geschäftsführer legt sehr viel Wert auf sein Eckbüro mit mindestens drei Fenstern. Seine Mitarbeiter dürfen maximal zwei Fenster und natürlich kein Eckbüro haben. ◀

(Industrie)

› Ich bekam ein Büro direkt neben dem CEO. Das führte bei den Bereichsleitern zu totaler Missgunst: »Wat hockt die Alte denn da direkt neben dem Chef?« Ich war ja »nur« Abteilungsleiterin. Es war aber eben nur dieses riesige, ehemalige Geschäftsführungsbüro frei gewesen. Es kam zu langen Diskussionen und schlussendlich setzten sie dann extra eine Wand ein, um mein Büro zu verkleinern! Die einzubauen, mit Schallschutz, das kostete richtig Kohle. Und den abgetrennten kleineren Teil konnte man danach nicht mehr nutzen. ◀

(Handel)