

## Überleben und Erfolg im Zeitalter der Diskontinuität

Dieses Unternehmen wird in hundert, ja fünfhundert Jahren noch blendend dastehen.

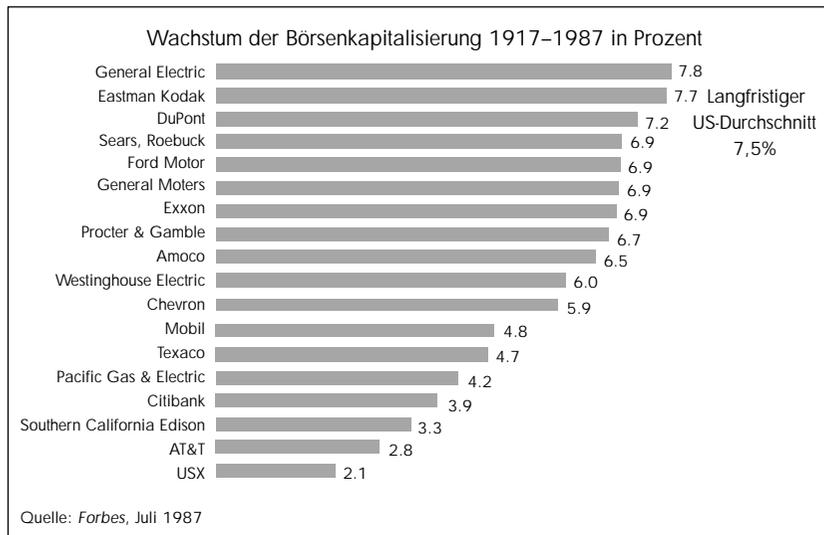
C. JAY PARKINSON, PRESIDENT VON ANACONDA MINES  
*drei Jahre vor dem Konkurs von Anaconda*

**I**m Jahre 1917, kurz vor dem Ende des Ersten Weltkriegs, stellte Bertie Charles („B.C.“) Forbes erstmals eine Liste der hundert größten amerikanischen Unternehmen zusammen. Eingestuft wurden sie nach dem Betriebsvermögen, da die Umsatzzahlen damals nur ungenau erhoben wurden. 1987 veröffentlichte *Forbes* die allererste „Forbes 100“-Liste erneut und stellt sie der aktuellen Liste gegenüber: Von den Unternehmen aus der ursprünglichen Gruppe gab es 61 nicht mehr.

Von den übrigen 39 hatten sich achtzehn in der Gruppe der hundert Besten behaupten können. Diese achtzehn – darunter Kodak, DuPont, General Electric, Ford, General Motors, Procter & Gamble und ein Dutzend andere – waren in der Öffentlichkeit zu Recht geachtet. Sie hatten die Weltwirtschaftskrise der dreißiger Jahre, den Zweiten Weltkrieg, den Koreakrieg, den Boom der sechziger Jahre, die Öl- und Inflationskrise der Siebziger und den beispiellosen technologischen Wandel in den Branchen Chemie, Pharma, Computer, Software, Rundfunk und Fernsehen sowie in der weltweiten Telekommunikationsindustrie unbeschadet überstanden. Sie waren echte Überlebenskünstler.

Allerdings: Ihr wirtschaftlicher Erfolg war eher dürftig. Als Gruppe betrachtet, erzielten diese Superfirmen zwischen 1917 und 1987 für ihre Investoren eine Langfrist-Rendite, die um zwanzig Prozent unter dem Schnitt des Gesamtmarktes lag.<sup>1</sup> Nur zwei davon, General Electric und Eastman Kodak, lagen über dem Durchschnitt – und für Kodak hat sich die Lage inzwischen verschlechtert.

### Leistungsfähigkeit langlebiger Unternehmen



Beim Blick auf den S&P 500 zeigt sich das gleiche Bild<sup>2</sup>: Von den fünfhundert Unternehmen, die 1957 im Index gewesen waren, zählten vierzig Jahre später nur noch 74 dazu. Davon zeigten im Zeitraum 1957–1998 nur zwölf Ergebnisse über dem Index. Dabei enthielt die Liste Unternehmen aus zwei Branchen – Pharma und Nahrungsmittel –, denen es in diesem Zeitraum besonders gut ging. Würde der S&P 500 heute noch dieselben Unternehmen enthalten wie 1957, dann wäre die Gesamtleistung dieser 500 um etwa zwanzig Prozent schlechter ausgefallen – und zwar *Jahr für Jahr*.

In den vergangenen Jahrzehnten wurden stets die Überlebenskünstler unter den Großunternehmen in den Himmel gehoben, ihre „Spitzenleistungen“ und ihre Standfestigkeit gerühmt. Sie galten als Rückgrat der amerikanischen Wirtschaft. In diese Unternehmen sollten „geduldige“ Anleger investieren, und diese Investitionen würden sich im Laufe eines Lebens sicherlich bestens auszahlen. Jedoch – wir haben etwas anderes festgestellt: Gemäß den Daten aus der Corporate-Performance-Datenbank, die immerhin 38 Jahre abdecken, waren diese Unternehmen keineswegs so erfolgreich wie angenommen. Wer tatsächlich mit Geduld und Beharrlichkeit in diese „Langlebigen“ investierte, musste deutlich schlechtere Renditen hinnehmen als jemand, der sich einfach nach dem Marktindex richtete.

Langzeitstudien von McKinsey über die Gründung, die Lebensdauer und den Niedergang US-amerikanischer Unternehmen belegen zweifelsfrei, dass das „Eldorado“-Unternehmen – die goldene Firma, die sich durchwegs besser entwickelt als der Markt – *nie existiert hat*. Es ist eine Legende. Wenn das Management auf Langlebigkeit angelegt ist, erwirtschaften selbst die besten und angesehensten Unternehmen für ihre Aktionäre keine hohen Langfristrenditen. Ganz im Gegenteil: Auf lange Sicht schlägt der Markt sie alle.

### Die Annahme: Kontinuität

Wie ist das möglich? Wieso kann sich ein Börsenindex wie der ‚Dow Jones Industrial‘ oder der S&P langfristig besser entwickeln als alle bis auf zwei Unternehmen der *Forbes*-Liste? Und dies, obgleich Indizes – im Gegensatz zu Unternehmen – nicht von kompetenten Führungskräften, erfahrenen Vorständen, ausgeklügelten Organisationsstrukturen, modernsten Führungsmethoden, einzigartigen Wettbewerbsstärken oder einem Netz von ausgewählten Beziehungen profitieren können? Sind die durch Börsenindizes abgebildeten Kapitalmärkte „klüger“ als Führungskräfte, die sich doch unentwegt mit der Leistungskraft ihrer Unternehmen auseinandersetzen?

Die Antwort: Die Kapitalmärkte (und entsprechend auch ihre Indizes) fördern die Entstehung von Unternehmen und ermöglichen ihre effiziente Geschäftstätigkeit – vorausgesetzt, sie sind wettbewerbsfähig –, werfen sie aber auch rasch und gnadenlos wieder hinaus, sobald sie nachlassen. Unternehmen dagegen gehen in ihren Führungsgrundsätzen von Kontinuität aus und können sich deshalb nicht so rasch und umfassend umstellen wie Kapitalmärkte. Folglich können sie auch langfristig nicht mit der Wertschöpfung von Märkten mithalten, weder im Umfang noch im Tempo.

Eine überdurchschnittliche Wertentwicklung findet man eher bei den jungen Unternehmen im Markt, wie etwa Intel, Amgen und Cisco: Dank der Struktur und Mechanismen der globalen Kapitalmärkte können sie, zumindest vorübergehend, bessere Ergebnisse erzielen als die besten der Langlebigen. Außerdem: Unternehmen, welche die Erwartungen der Anleger – so unrealistisch sie auch sein mögen – nicht mehr erfüllen, zehren volkswirtschaftliches Vermögen auf. Kapitalmärkte werden solche Minderleister noch schneller los als selbst die leistungsorientiertesten Unternehmen. Joseph Alois Schumpeter, der bedeutende österreichisch-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler der

dreißiger und vierziger Jahre, bezeichnete diesen Prozess der Schaffung und Eliminierung als „Sturm der schöpferischen Zerstörung“. Mit der Leitung eines Unternehmens sind heute so große Herausforderungen verbunden, dass nur wenige Manager die Energie oder auch die Zeit aufbringen, die Prozesse der schöpferischen Zerstörung in geordnete Bahnen zu lenken – zumindest nicht im nötigen Tempo und Umfang, um mit dem Markt mithalten zu können. Doch genau das müssten sie tun, um langfristig die Leistungsfähigkeit auf Marktniveau zu halten.

Unternehmen und Kapitalmärkte unterscheiden sich vor allem darin, wie sie die Prozesse der schöpferischen Zerstörung ermöglichen, regulieren und steuern. Unternehmen gehen von Kontinuität aus, sie konzentrieren sich auf ihr derzeitiges Geschäft. Kapitalmärkte dagegen gründen sich auf die Annahme von *Diskontinuität*; sie konzentrieren sich auf Schöpfung und Zerstörung. Der Kapitalmarkt fördert die rasche und umfassende Neubildung von Unternehmen und damit den stärkeren Aufbau von Vermögen. Er ist gegenüber langfristig schwacher Leistung nicht so tolerant wie Unternehmen. Herausragende Unternehmen verdienen sich zwar das Recht zu überleben, nicht aber die Fähigkeit, langfristig überdurchschnittliche oder auch nur durchschnittliche Aktionärsrenditen zu erzielen. Warum? Weil ihre Führungsprozesse – die selben, denen sie ihr langfristiges Überleben verdanken – sie blind machen für die Notwendigkeit des Wandels.

### Die Wirklichkeit: Diskontinuität

Diese unterschiedliche Art, wie Unternehmen und Märkte an den Prozess der schöpferischen Zerstörung herangehen, ist weder ein Produkt unserer Zeit noch eine Erscheinung der „dot.com“-Generation. Sie existiert seit Jahrzehnten, wie eine schwelende Glut, die jeden Augenblick aufflammen kann. Die Marktturbulenzen, die wir heute erleben, sind eine logische Konsequenz von jahrzehntealten Trends.

Die Ursprünge der modernen Managementtheorie reichen in das achtzehnte Jahrhundert zurück: Damals trat Adam Smith dafür ein, durch Arbeitsteilung und Spezialisierung den Ausschuss zu reduzieren. Ende des neunzehnten Jahrhunderts gipfelten diese Ideen im Zeitalter der amerikanischen Trusts, der europäischen Holdings und der japanischen *zaibatsus*. Diese komplexen Giganten sollten natürliche Ressourcen auf effizienteste Art und Weise in Nah-

rungsmittel, Energie, Bekleidung und Behausung verwandeln, dabei den Produktionsertrag maximieren und den Ausschuss minimieren.

Ab 1920 florierten die Großkonzerne, die Smiths simpler Idee folgten und das Potential der Massenproduktion nutzten. Peter Drucker schrieb 1946 das erste große Handbuch für diese Unternehmen, *The Concept of the Corporation* (zu deutsch: *Das Großunternehmen. Sinn, Arbeitsweise und Zielsetzung in unserer Zeit*). Das Buch legte die Grundzüge des damals modernen Unternehmens dar; sie beruhten auf Arbeitsteilung, Massenproduktion und dem effizienten Einsatz materieller Wirtschaftsgüter.

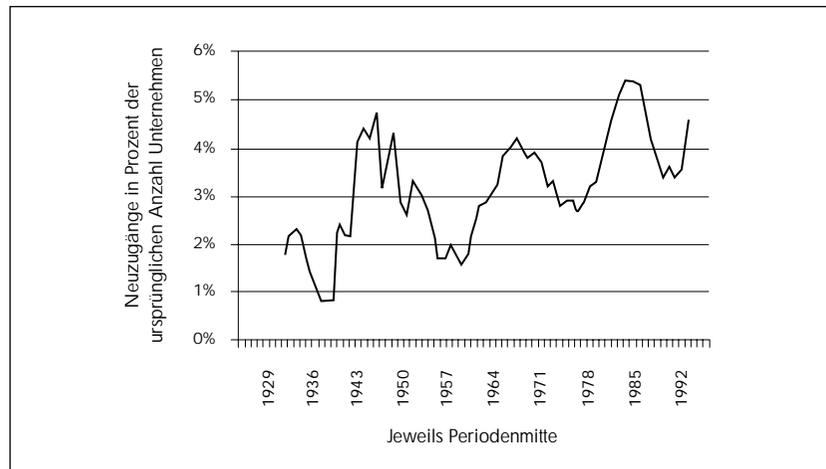
Dieser Ansatz passte genau in die damalige Zeit. Das Bild änderte sich allmählich in den zwanziger Jahren, als der erste Standard and Poor's Index der neunzig bedeutendsten US-amerikanischen Unternehmen aufgestellt wurde. In den zwanziger und dreißiger Jahren betrug die Fluktuationsrate im S&P 90 durchschnittlich etwa 1,5 Prozent im Jahr. Wer damals neu in den Index aufgenommen wurde, konnte damit rechnen, im Schnitt über 65 Jahre darin zu bleiben. Die Unternehmen jener Zeit gründeten sich auf die Annahme von Kontinuität – einer immer währenden Beständigkeit, deren Wesen Drucker in seinem Buch beleuchtete. Veränderung war ein weniger wichtiger Faktor. Unternehmen betrieben ihre Geschäfte mit dem Ziel, Rohstoffe in Endprodukte zu verwandeln und jede kostspielige Interaktion zwischen unabhängigen Firmen im Markt zu vermeiden. Dazu mussten sie große Stückzahlen produzieren und ihre Kosten sorgfältig kontrollieren. Solche vertikal integrierten Gebilde ließen bestenfalls geringfügige Veränderungen bei sich zu.

Wir behaupten, dass diese über siebzigjährige Epoche der Unternehmensentwicklung nun zu Ende ist. 1998 erreichte die Fluktuationsrate im S&P 500 fast zehn Prozent – damit betrug die durchschnittliche Verweildauer der Unternehmen auf der Liste nicht mehr 65, sondern nur noch zehn Jahre! Drucker sagte den Wendepunkt bereits 1969 in seinem Buch *The Age of Discontinuity* (zu deutsch: *Die Zukunft bewältigen*) voraus, doch seine überzeugenden Argumente konnten den Zeitgeist der siebziger Jahre nicht bezwingen. Die Siebziger waren für viele Manager eine Neuauflage der dreißiger Jahre. Die Inflation galoppierte, die Zinsen waren so hoch wie seit der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr, und die Börse zeigte sich lustlos. Nur wenige Neueinsteiger wagten es, Kapital oder Karriere aufs Spiel zu setzen und im Geiste Druckers ein neues Unternehmen zu gründen. Je mehr die langfristige Existenzsicherung in den Vordergrund rückte, desto weniger Gehör fanden Druckers Empfehlungen.

Das Tempo des Wandels hat sich seit den zwanziger Jahren fortwährend gesteigert. Allerdings gab es drei große Wellen, und sie verliefen in Timing und Umfang parallel mit der zu- und abnehmenden Fähigkeit der US-Wirtschaft zur Generierung beziehungsweise Absorption. Die erste Welle setzte kurz nach dem Zweiten Weltkrieg ein, als der Aufbau der Verbraucher-Infrastruktur wieder in den Vordergrund und die Rüstung in den Hintergrund rückte. Viele neue Unternehmen traten zu der Zeit auf den Plan und wurden in den vierziger und fünfziger Jahren zu wirtschaftlichen Größen, darunter Owens-Corning, Textron und Seagram.

Die zweite Welle begann in den sechziger Jahren. Die Fluktuationsrate im S&P 90 zog an, als die Verteidigungsprojekte und die Luft- und Raumfahrtprogramme der US-Regierung die Wirtschaft erneut ankurbelten, sodass Mittel für die Entwicklung von Logik- und Speicherchips und später für den Mikroprozessor verfügbar waren. Eine Zeit der allgemeinen Euphorie war das – oder auch eine Zeit der Träume und Schäume, wie manche meinten. Die guten Aktien nannte man „one-decision stocks“: Man brauchte sie nur zu kaufen und zu halten, und schon war der Weg zum großen Geld gesichert.

### Veränderungen im S&P 500 Gleitender Durchschnitt über Sieben-Jahres-Periode

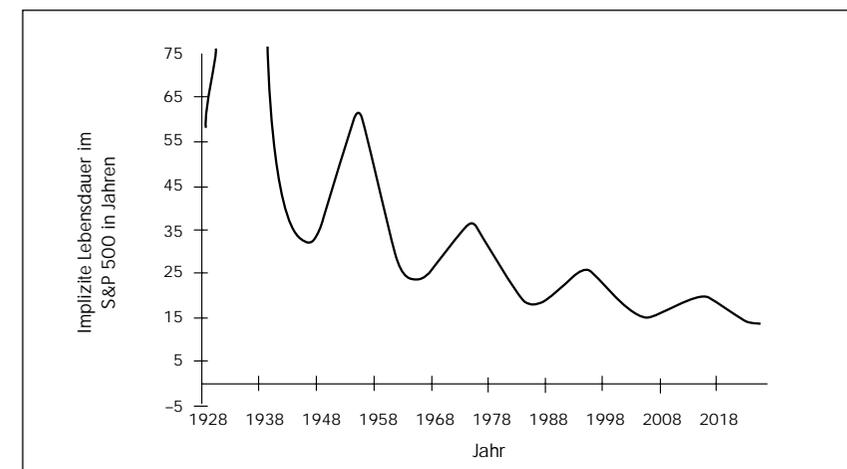


Die Träume platzten 1968 wie Seifenblasen. Die New York Stock Exchange, die auf fast 1000 Punkte angestiegen war, erreichte dieses Niveau erst wieder

Anfang der achtziger Jahre. Während dieser Phase der Absorption, in der die Vereinigten Staaten unter steigenden Ölpreisen und Inflationsraten zu leiden hatten und Rentenpapiere weit höhere Renditen abwarfen als Aktien, gab es im S&P 500 nur wenige Neuzugänge und Abgänge. Allerdings: Selbst unter diesen Wirtschaftsbedingungen – den desolatesten seit der Weltwirtschaftskrise – fiel die Fluktuationsrate im Index nie wieder so tief wie in den fünfziger Jahren. Das zugrunde liegende Veränderungstempo in der Wirtschaft war stetig angestiegen.

Auf Initiative des Chairmans der Federal Reserve Bank, Paul Volcker, konnte die Inflation schließlich eingedämmt werden, und schon bald stieg die Zahl der Neuzugänge im S&P 500 wieder schneller an. In den achtziger Jahren verdrängten abermals junge, wachstumsstarke und hoch gehandelte Unternehmen im Index die älteren, deren Marktwert langsamer wuchs oder gar rückläufig war. Die wechselnde Zusammensetzung des S&P 500 spiegelte Veränderungen im Branchenmix der amerikanischen Wirtschaft wider. Als die Märkte Ende der achtziger Jahre zusammenbrachen und die US-Wirtschaft Anfang der Neunziger eine kurze Rezession durchmachte, ging auch die Fluktuationsrate im S&P 500 zurück. Doch auch diesmal fiel sie nie auf das Niveau, auf dem sie in den Siebzigern gewesen war. Das Mindestmaß an Wandel in der Wirtschaft war langsam, aber sicher angestiegen und beschleunigte sich erneut. Noch klarer zeigte sich das, als das Technologie-Wettrennen der Neunziger einsetzte und

### Durchschnittliche Lebensdauer von S&P 500-Unternehmen



die Fluktuation im S&P auf bislang ungekannte Höhen trieb. Zur Jahrtausendwende befanden wir uns dann längst im „Zeitalter der Diskontinuität“, von dem Peter Drucker sprach. Wenn wir die bisherigen Muster fortschreiben, ergibt das bis Ende 2020 eine durchschnittliche Lebensdauer von nur noch zehn Jahren für die Unternehmen im S&P; die Zahl der „Überlebenskünstler“ unter ihnen wird stetig abnehmen.

## Der Sturm der Diskontinuität

Das Zeitalter der Diskontinuität brach nicht durch Zufall in den neunziger Jahren an. Es entsprang fundamentalen wirtschaftlichen Kräften, darunter vor allem:

- die zunehmende Effizienz von Unternehmen aufgrund drastisch sinkender Kapitalkosten. Im selben Maße, wie die Wirtschaft ihren Schwerpunkt von Waren auf Dienstleistungen verlagerte, sanken Interaktions- und Transaktionskosten. Gründe waren das Aufkommen der Informationstechnologie sowie der stetige Anstieg der Arbeitsproduktivität dank der Fortschritte in Technologie und Managementmethoden.
- die wachsende Effizienz der Kapitalmärkte aufgrund der zunehmenden Exaktheit (und Transparenz) betrieblicher Leistungsdaten.
- die zunehmende Liquidität der Volkswirtschaft, die wiederum auf die höhere Ertragskraft amerikanischer Unternehmen zurückging, gekoppelt mit einer weltweit einzigartigen Präferenz für amerikanische Aktien.
- ein strafferes Fiskalmanagement der US-Regierung, einschließlich einer effektiv funktionierenden Federal Reserve, sowie eine Senkung der Unternehmenssteuern.

Diese Kräfte ließen Giganten wie Microsoft entstehen, dessen Marktkapitalisierung nur von den zehn führenden Volkswirtschaften der Welt überboten wird (wobei das eigentliche Vermögen des Unternehmens nur etwa ein Prozent davon ausmacht). Der Computerhersteller Dell hat praktisch überhaupt keine Vermögenswerte. Internet-Startups fangen fast ohne Kapital an. Bei solchen Unternehmen ist die Kapitalrendite nach bisherigen Maßstäben unvorstellbar hoch. Die Produktivität übersteigt alles Dagewesene, die Entwicklungs-Pipeline ist gefüllt mit viel versprechenden neuen Technologien. Allein bei den Venture-Capital-Gesellschaften stapeln sich über zehntausend Internet-Geschäfts-

konzepte, die auf ihre Bewertung warten – selbst nach dem Einbruch der Nasdaq im März und April 2000. Nach allem, was man hört, steigt die Zahl (wenn auch nicht die Qualität) dieser Konzepte ständig weiter. Die Informationstechnologie ist noch lange nicht an ihren Grenzen angelangt. Die Effektivität der Softwareprogrammierung nimmt weiter zu; die Kommunikationstechnologie steht erst an ihrem Anfang. Die weltweite Wirtschaftsleistung wird sich in den nächsten zwanzig Jahren verdoppeln und zusätzliche Umsätze von ungefähr zwanzig bis vierzig Billionen Dollar erzeugen. Wenn sich durch die Produktivitätsverbesserungen im Rahmen des Internet auch nur zwei Prozent des derzeit erzeugten Volumens von 25 Billionen Dollar einsparen lassen, dann wird der Marktwert dieser Einsparungen in die Billionen gehen.

Die Unternehmen von heute haben eine nie gekannte Chance, von diesen Zeiten zu profitieren. Wenn wir jedoch die Vergangenheit als Maßstab nehmen, wird kaum mehr als ein Drittel der heutigen Großkonzerne die nächsten fünfundzwanzig Jahre ohne Bedeutungsverlust überdauern. Die anderen werden wohl keinen jüdisch-christlichen, sondern eher den hinduistischen Tod der Transformation sterben – und in größere, stärkere Wirtschaftsgefüge eingliedert werden –, aber sterben werden sie so oder so. Und Schuld an ihrem Tod wird ihre mangelnde Anpassungsfähigkeit im Wettbewerb sein. Oder, krasser ausgedrückt: Die meisten dieser Unternehmen werden deshalb eingehen oder geschluckt werden, weil sie schlicht und einfach zu lahm sind, um mit dem Wandel im Markt Schritt zu halten. Im Jahre 2020 wird der S&P 500 zu mehr als drei Vierteln aus Unternehmen bestehen, die wir heute noch gar nicht kennen – neuen Unternehmen, die von der Peripherie mitten in den Strudel der wirtschaftlichen Aktivität gezogen werden; geboren aus Erkenntnissen, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Die Fiktion von Kontinuität, auf die sich die meisten unserer führenden Unternehmen seit Jahren gestützt haben, lässt sich nicht mehr aufrechterhalten. Diskontinuität beherrscht das Bild. Die rund einhundert Unternehmen im derzeitigen S&P 500, die bis 2020 überleben werden, lassen sich nicht mit den „Überlebenskünstlern“ von heute vergleichen. Sie werden Meister der schöpferischen Zerstörung sein müssen – ausgelegt auf Diskontinuität und erneuerbar wie der Markt selbst. Schumpeter sah diese Umwandlung vor mehr als einem halben Jahrhundert voraus, als er bemerkte: „Gewöhnlich beschäftigt man sich mit der Frage, wie der Kapitalismus bestehende Strukturen *aufrechterhält* – die relevantere Frage aber wäre, wie er sie *schafft* und *zerstört*.“

## Warum das Prinzip der Kontinuität nicht mehr greift

Wie können Unternehmen den Märkten ähnlicher werden? Die Grundregel dafür lautet: das Maß der schöpferischen Zerstörung auf das Niveau des Marktes heraufsetzen, ohne jedoch die Kontrolle über die laufenden Geschäfte zu verlieren. So vernünftig diese Empfehlung ist, so schwer ist sie umzusetzen.

Hunderte von Managern aus Dutzenden von Ländern haben uns berichtet, sie seien ganz zufrieden mit ihrem operativen Können, nicht jedoch mit ihrer Fähigkeit, Veränderungen zu bewirken. „Wie machen die herausragenden Innovatoren das nur?“, fragen sie in der Annahme, dass es solche Innovatoren gibt. „Wie erreicht man einen innovativen Durchbruch?“ Andere fragen, wie man ein Unternehmen über dessen Kerngeschäft hinaus wachsen lassen kann. Und die Kernfrage heißt: „Wie kommen wir an neue Ideen?“

Die Problematik hinter diesen Fragen entspringt einem inhärenten Konflikt: Einerseits müssen Unternehmen ihr bestehendes Geschäft steuern, andererseits muss ein Milieu geschaffen werden, das neue Ideen gedeihen und alte rechtzeitig absterben lässt. Dazu kann es erforderlich sein, traditionelle Geschäfte abzustoßen, bestehende Vertriebskanäle zu hinterfragen oder auch Akquisitionen zu tätigen, die das Ergebnis „verwässern“. Was es auch immer im Einzelfall sein mag – nach unserer Überzeugung werden es die meisten Unternehmen nicht schaffen, die Leistungsfähigkeit des Marktes zu erreichen oder gar zu übertreffen, solange sie sich nicht von der Annahme der Kontinuität verabschieden. Der Autor James Reston schildert in seinem Buch *The Last Apocalypse* die in Europa herrschende Angst, dass das erste Jahrtausend mit einem heftigen Knall enden würde.

*Als das neue Jahrtausend anbrach, traf die Apokalypse tatsächlich ein: Eine Welt ging unter und eine neue erstand aus den Ruinen. Doch die letzte Apokalypse war eher ein Prozess als ein Kataklysmus. Das „plötzliche“ Ereignis dauerte vierzig Jahre.<sup>3</sup>*

Die derzeitige „Apokalypse“ – der Übergang vom Zustand der Kontinuität zur Diskontinuität – findet mit derselben Plötzlichkeit statt. Geschäftstätigkeit in den USA wird nie mehr das sein, was sie einmal war. Die Regeln haben sich ein für alle Mal geändert. Einige Unternehmen haben den Übergang geschafft. Unter Jack Welch hat General Electric die Apokalypse überstanden und anschließend davon profitiert. Johnson & Johnson überquert die Scheidelinie zügig, wie wir

im Folgenden sehen werden. Corning ist vom Gebrauchsgüterhersteller zum Marktführer für Hightech-Lichtwellenleiter geworden. L'Oréal in Frankreich scheint ebenfalls auf dem richtigen Weg: Das Unternehmen hat sich anders aufgestellt und ist dabei, seine Kosmetikkonzepte von einem Wirtschaftsraum auf den anderen zu übertragen. Das sind aber Ausnahmen. Nur wenige haben die Reise angetreten. Noch weniger sind angekommen.

## Erstarrung in der Unternehmenskultur

Ein halbes Jahrhundert lang war Aspirin das Zugpferd für Sterling Drug – bis Johnson & Johnson Tylenol auf den Markt brachte. Anstatt aber nun sein führendes europäisches Aspirin-freies Schmerzmittel Panadol auch in den Vereinigten Staaten einzuführen – was man aus Furcht vor Kannibalisierungseffekten unterließ – versuchte Sterling Drug, die Bayer-Produktlinie im Ausland auszuweiten. Diese Fehlentscheidung führte letztendlich zur Übernahme durch Kodak. Sterling Drug war unbeweglich geworden und vor lauter Angst außer Stande, das Verhalten eines halben Jahrhunderts zu ändern. Seine starke Unternehmenskultur – die festen Regeln für die Entscheidungsfindung, die Steuerungsprozesse, die Entscheidungsvorlagen – blockten den Fortschritt und besiegelten schließlich das Schicksal des Unternehmens. Obwohl alle Anzeichen für Veränderung sprachen, blieb es in seiner ineffektiven Vorgehensweise verhaftet.

Die „kulturelle Erstarrung“ – die Unfähigkeit, die eigene Unternehmenskultur selbst angesichts klarer Wettbewerbsbedrohungen zu ändern – ist der Grund, weshalb manche Unternehmen nur schwer auf die Botschaften des Marktes reagieren können. Sie entsteht durch die allmähliche Versteifung der unsichtbaren Unternehmensarchitektur und durch Verknöcherung von Entscheidungskompetenzen, Kontrollsystemen und mentalen Modellen. Sie lähmt die Fähigkeit des Unternehmens, Innovationen einzuführen und Geschäftsbereiche mit weniger rosigen Aussichten abzustoßen. Und sie ist ein Zeichen für das unaufhaltbare Abrutschen des Unternehmens auf ein schwächeres Leistungsniveau. Oft – und das war auch bei Sterling Drug der Fall – manifestiert sich diese kulturelle Erstarrung in drei fundamentalen Ängsten: der Furcht, eine wichtige Produktlinie zu kannibalisieren, der Angst vor Vertriebskanalkonflikten mit wichtigen Kunden und der Sorge um mögliche Ergebnisverwässerung als Folge einer strategischen Übernahme. So plausibel all diese

Befürchtungen für etablierte Unternehmen sein mögen, so wenig kennt sie der Markt. Daher bewegt sich der Markt dorthin, wohin sich das Unternehmen nicht traut.

Die Erstarrung in der Unternehmenskultur ist die letzte von einer Reihe „emotionaler“ Phasen in der Existenz eines Unternehmens – Phasen, welche denen bei Menschen erstaunlich ähneln. In den ersten Lebensjahren eines Unternehmens, gleich nach der Gründung, überwiegt die Leidenschaft – die schiere Energie, die Veränderungen erzwingt. Wenn Leidenschaft herrscht, werden Informationen und Analysen zugunsten von Visionen ignoriert: „Wir kennen die Antwort, wir brauchen keine Analyse.“

Wird das Unternehmen älter, nistet sich allmählich Bürokratie ein. Die Begeisterung kühlt ab und wird durch „rationale Entscheidungsfindung“ ersetzt, die oft nichts weiter ist als die Festschreibung dessen, was bislang funktioniert hat. Man sammelt Daten, macht Analysen, postuliert Alternativen und entwickelt Szenarien. Man versucht, das Zurechtformen von Informationen zu vermeiden. Nur wenn „rationale“ Entscheidungsprozesse en vogue sind, fließen alle relevanten Informationen zum richtigen Entscheider, und zwar zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Form, um problemlos analysiert und interpretiert werden zu können. Dieses Stadium wird oft als Normalzustand des Unternehmens dargestellt; nach unserer Erfahrung aber entspricht dieser ideale Zustand nur selten der Praxis in den Unternehmen – vor allem dann, wenn das Tempo des Wandels zunimmt.

Früher oder später offenbart die rationale Entscheidungsfindung, dass das Zukunftspotential des Geschäfts begrenzt ist. An diesem Punkt – konfrontiert mit der Aussicht auf eine düstere Zukunft – greift das Unternehmen oft auf Defensivmechanismen zurück, um so seinem Schicksal zu entrinnen; genau wie wir Menschen zu Abwehrreaktionen neigen, wenn wir ein traumatisches Erlebnis vorausahnen. Die Unternehmensführung sieht die Zukunft nun eher problematisch als verheißungsvoll. Entscheidungen zum Schutz bestehender Geschäftsbereiche werden gefällt. Die Angst, das Alte zugunsten des Neuen aufzugeben (Produkt-Kannibalisierung), die Angst vor Kundenkonflikten und die Angst vor Ergebnisverwässerung durch Übernahmen lähmen die schöpferische Zerstörung und machen das Unternehmen oft für lange Zeit blind gegenüber Zukunftsproblemen – und gegenüber dem entsprechenden Handlungsbedarf. Die kulturelle Erstarrung setzt ein und vereitelt jede Möglichkeit, dass jemand Neues die Führung übernimmt und die Lage rettet.

## Die Ursachen der kulturellen Erstarrung

Wie kommt es überhaupt zur Erstarrung in der Unternehmenskultur? Der Kern des Problems sind die verborgenen Regelwerke, oder auch mentalen Modelle, die – einmal entstanden – ungeheuer schwer zu verändern sind. Mentale Modelle sind die zentralen Konzepte des Unternehmens, die Überzeugungen und Annahmen, die Kausalbeziehungen, die Vorgaben für die Interpretation von Worten und Signalen sowie die Geschichten, die unternehmensintern weitergegeben werden. Charlie Munger, langjähriger Freund und Koinvestor von Warren Buffet und Vice Chairman von Berkshire Hathaway, definiert mentale Modelle als die „theoretischen Denkraumen, die dem Investor helfen, die Welt besser zu verstehen“.<sup>4</sup>

Mentale Modelle sind im Unternehmen nicht sichtbar. Sie werden weder offen angesprochen noch untersucht, doch sie sind allgegenwärtig. Bei entsprechender Ausgestaltung ermöglichen sie es der Unternehmensführung, künftige Entwicklungen vorherzusehen und Probleme zu lösen. Doch über kurz oder lang werden mentale Modelle zum Selbstzweck; sie bestärken nur noch sich selbst, gleichzeitig aber behindern sie sich selbst. Und wenn sie nicht mehr mit der Realität übereinstimmen, verleiten sie das Management zu Fehlprognosen und Fehlentscheidungen. Die Annahme von Kontinuität ist genau eine solche Abkoppelung von der Realität.

Mentale Modelle manifestieren sich in den Steuerungssystemen des Unternehmens. Diese sollen eine vorhersagbare Zielerfüllung gewährleisten, sei es bei der Kontrolle der Kosten, dem Kapitalaufwand oder dem Einsatz von wichtigen Mitarbeitern. Bei effektiver Steuerung kann eine wohl unterrichtete Führungskraft relativ sicher sein, dass es keine unangenehmen Überraschungen geben wird.

Leider können Kontrollsysteme auch „Abwehrmechanismen“ in Unternehmen auslösen. Solches Schutzverhalten besteht beispielsweise darin, den Status quo nicht mehr zu hinterfragen, Meinungsvielfalt nicht zu fördern, Vorgesetzten nicht zu widersprechen (um sich nicht unbeliebt zu machen), vage und widersprüchlich zu kommunizieren und diese Verhaltensmuster – so sie denn erkannt werden – unter den Teppich zu kehren. Echter Wandel wird auf diese Weise unmöglich gemacht.

Die Kontrollsysteme des Unternehmens untergraben auch dessen Fähigkeit, im selben Tempo und Umfang wie der Markt Innovationen zu Stande zu bringen. Unter der Annahme der Kontinuität können beispielsweise alle Argumen-

te für den Aufbau eines neuen Geschäfts zurückgewiesen werden, da die Erfolgsaussichten nicht im Voraus nachzuweisen sind. Stattdessen werden eher solche Ideen unterstützt, die auf der bloßen Weiterentwicklung bestehender Fähigkeiten und mentaler Modelle beruhen.

Die Steuerungssysteme von Unternehmen beschneiden die Kreativität, weil sie sich auf *konvergentes Denken* stützen. Konvergentes Denken konzentriert sich auf klar umrissene Probleme und stellt umgehend bekannte Lösungen bereit. Es lebt von der Fokussierung. Ordnung, Einfachheit, Regelmäßigkeit, klare Verantwortlichkeiten, eindeutige Messmethoden und Berechenbarkeit sind seine Grundlagen. Konvergentes Denken ist zugeschnitten auf die Annahme einer Kontinuität. Es mag sich gut dafür eignen, mit allmählichen Veränderungen und Unterschieden fertig zu werden, doch bei größeren Umwälzungen ist dieses Denksystem völlig überfordert.

Diskontinuität lebt von einer ganz anderen Art von Denken, dem *divergenten Denken*. Dieses zielt darauf ab, den Kontext eines Entscheidungsprozesses zu erweitern und aufzufächern. Es befasst sich zu Anfang mehr mit der Generierung von Fragen als mit der Suche nach einer möglichst schnellen Antwort. Divergentes Denken legt besonderen Wert darauf, die richtigen Fragen zu stellen, und überlässt diese dann den konventionellen konvergenten Denkprozessen.

Divergentes Denken bedient sich der breit angelegten wie auch der konzentrierten Suche. Es stützt sich ebenso sehr auf sorgfältige Verfolgung der Fakten wie auf deren Interpretation. Es konzentriert sich ebenso sehr auf die Fähigkeit zur Reflexion (die einen gewissen Abstand erfordert) wie auf die Fähigkeit zur raschen Entscheidung (die jede Verzögerung zu vermeiden sucht). Für uns sind die drei Aspekte *Gespräch*, *Beobachtung* und *Reflexion* die Kernfähigkeiten des divergenten Denkens. Leider werden diese Fähigkeiten von den herkömmlichen Steuerungssystemen in kontinuierkeitsgläubigen Unternehmen gelähmt oder sogar regelrecht abgetötet.<sup>5</sup>

Wenn sich mentale Modelle nicht mit der Realität decken, verlieren Unternehmen ihr Frühwarnsystem. Führungskräfte mit echten Visionen kommen nicht zum Zug. Ron Heifetz, Leiter des Studiengangs Führungskompetenz an der Kennedy School of Government in Harvard, drückt es so aus: „Menschen, die führen, tragen aus dem Kampf um Veränderungen oft Narben davon. Häufig werden sie zum Schweigen gebracht, mitunter sogar ums Leben.“

Ein Beispiel ist Abbott Laboratories: Mit dem Aufbau starker Positionen in der medizinischen Diagnostik und Labortechnik hatte das Unternehmen Er-

folge gefeiert – nun war man erpicht darauf, sich die Erschütterungen zu ersparen, welche die Pharmaindustrie mit Einführung von Medicare und Medicaid Anfang bis Mitte der siebziger Jahre erlebte. Und dennoch: An der Spitze des Unternehmens behauptete sich ein CEO, der nicht weniger als drei potenzielle Nachfolger, die einen Kurswechsel anstrebten, aushebeln konnte.

Sobald Entscheidungen aus der kulturellen Erstarrung heraus gefällt werden, ist das Schicksal des Unternehmens besiegelt – auch ohne größeren äußeren Schock.

## Wie Märkte den Wandel ermöglichen

Kapitalmärkte hingegen haben keine eigene Kultur, Führung oder Emotion, und kennen deshalb nicht die Ausbrüche von Verzweiflung, Depression, Abwehr und Hoffnung, die Unternehmen durchleben. Der Markt kennt weder Langzeitgedächtnis noch Reue. Auch mentale Modelle sind ihm fremd. Der Markt fürchtet keine Kannibalisierung, keine Vertriebskanal-Konflikte und keine Ergebnisverwässerung. Er wartet einfach darauf, dass die treibenden Kräfte zum Tragen kommen – dass neue Unternehmen gegründet werden und Übernahmen das Feld säubern. Die Märkte dulden stillschweigend, dass schwächere Unternehmen zum Verkauf stehen, und sie überlassen es den neuen Eigentümern, sie auf Vordermann zu bringen oder zu schließen. Bei den ersten Anzeichen von Schwäche werden Maßnahmen ergriffen. Nur wenn der Staat rettend eingreift, reagiert der Markt so, wie es für Unternehmen typisch ist. Meist aber eliminiert der Markt einfach die schwachen Akteure und steigert so die durchschnittlichen Renditen.

Da Märkte keine produktionsorientierten Steuerungssysteme haben, halten sie mehr Überraschungen und Innovationen bereit als Unternehmen. Sie gehen von Diskontinuität aus und arrangieren sich mit der Kontinuität. Unternehmen dagegen gehen von Kontinuität aus und arrangieren sich mit der Diskontinuität. Der Unterschied ist gravierend.

## Neuausrichtung des Unternehmens im Sinne der Diskontinuität

Das Existenzrecht jedes Unternehmens währt nicht ewig, sondern muss kontinuierlich verdient werden.

ROBERT SIMONS

Der Markt hat gezeigt, wo eine mögliche Lösung liegt: Mit dem Tempo des Wandels in der Wirtschaft wächst auch die Diskrepanz zwischen dem Verbesserungspotential und der tatsächlichen Leistung großer Unternehmen. Als Reaktion darauf konnten sich bestimmten Typen von Firmen – vor allem Kapitalbeteiligungsgesellschaften, wie in Kapitel 7 erörtert – ebenso schnell und umfassend verändern wie der Markt und damit anhaltend hohe Renditen erzielen. Die beiden Spielarten der Kapitalbeteiligungsgesellschaften – Finanzinvestoren und Venture-Capital-Gesellschaften – unterscheiden sich zwar deutlich voneinander, ähneln jedoch beide in gewisser Weise den Holdinggesellschaften des späten neunzehnten Jahrhunderts. Es ist durchaus vorstellbar, dass sie Keimzellen für die Industriegiganten des einundzwanzigsten Jahrhunderts bilden werden.

Diese Firmen haben die Leistungsfähigkeit der Märkte in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten übertroffen – länger als alle anderen Unternehmen, die wir kennen. Der Unterschied zu herkömmlichen Unternehmen liegt im organisatorischen Ansatz: Die Finanzgesellschaften haben entdeckt, wie man Geschäfte in großem Umfang hocheffizient betreibt und zugleich schöpferische Zerstörung im Tempo des Marktes praktiziert, genau wie Joseph Schumpeter es sich vorstellte. Sie gehen grundsätzlich vom Gedanken der Diskontinuität aus und entscheiden dann, wie sie den Anforderungen der Kontinuität am besten gerecht werden können.

Kapitalbeteiligungsgesellschaften kaufen niemals Unternehmen, um sie auf ewig zu halten. Vielmehr zielen sie auf mittelfristige (vier- bis siebenjährige) Wertschöpfung ab. Herkömmliche Unternehmen dagegen konzentrieren sich im operativen Geschäft auf ganz kurze Zeiträume (weniger als achtzehn Monate) und in der Forschung auf sehr lange Zeiträume (über acht Jahre).

Diese Firmen verdienen ebenso gut daran, das Zukunftspotential „ihrer“ Unternehmen zu steigern, wie mit der Verbesserung der Betriebsergebnisse. Wenn sich eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft in ein Unternehmen einkauft oder es ganz aufkauft, verfolgt sie dabei von Anfang an eine Ausstiegsstrategie.

Die Geschäftsleitung weiß genau, wie sie in den folgenden vier bis sieben Jahren die Beteiligung weiter entwickeln muss, um für den nächsten Käufer einen langfristigen Wert aufzubauen.

Schließlich sehen Kapitalbeteiligungsgesellschaften ihr Geschäft als revolvierendes Portfolio von Unternehmen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien. Sie sind sich im Klaren darüber, dass sie jedes Jahr einige ihrer Anlagen veräußern und neue hinzukaufen werden. Sie führen ihrer Pipeline an einem Ende immer neue Beteiligungen zu, am anderen Ende immer neue Käufer – in dieser Kunst sind sie Meister.<sup>6</sup>

Von herkömmlichen Unternehmen unterscheiden sich diese Firmen nicht nur durch ihr divergentes Denken, sondern auch durch die Geschwindigkeit und Intensität ihrer Forschung. Ferner lassen Kapitalbeteiligungsgesellschaften jedem ihrer Portfolio-Unternehmen sein eigenes Steuerungssystem. Auf diese Weise können sie sich viel stärker auf Schöpfung und Zerstörung konzentrieren als traditionelle Unternehmen, ja sogar stärker als ihre eigenen Beteiligungen oder 100-prozentigen Töchter.

## Der Weg in die Zukunft

Die langfristige Performance der Unternehmen hat bisher nicht mit der Leistungsfähigkeit der Märkte Schritt halten können, denn Unternehmen sind nicht so anpassungsfähig wie Märkte. Das liegt nicht daran, wie sie ihr Tagesgeschäft betreiben, sondern daran, wie sie sich weiter entwickeln. Wie wir bereits dargelegt haben, sind Unternehmen historisch auf die Produktion von Waren und Dienstleistungen angelegt, nicht auf ihre Weiterentwicklung. Um sich im Tempo der Märkte weiterzuentwickeln, müssen sie sich die Schöpfung und Zerstörung besser beherrschen lernen – die beiden zentralen Elemente der Entwicklung, die ihnen fehlen.

Ein Unternehmen in diesem Sinne umzugestalten, das erfordert mehr als nur Anpassungen. Die Grundkonzepte operativer Spitzenleistung sind dafür gänzlich ungeeignet – und Schöpfung und Zerstörung kann man nicht einfach nachträglich hinzufügen, man muss sie von vornherein vorsehen. Nur wenn das Unternehmen so umgestaltet wird, dass es sich in Markt-ähnlichem Tempo und Umfang weiter entwickelt, kann es seine langfristige Leistungsfähigkeit steigern. Märkte schneiden besser ab als Unternehmen, weil sie Neueinsteigern freieren Zutritt gewähren und Teilnehmer ohne Wettbewerbschancen gnaden-

loser verdrängen. Vor allem tun Märkte dies schneller und umfassender als Unternehmen.

Wir sind der Ansicht, dass Unternehmen auf Basis des Diskontinuitätsprinzips von oben nach unten umgestaltet werden müssen. Die Unternehmensleitung muss das Maß der schöpferischen Zerstörung durch Schaffung oder Übernahme neuer Firmen und Eliminierung leistungsschwacher Bereiche steigern – ohne dabei die Kontrolle über das operative Geschäft zu verlieren. Ist das operative Geschäft gesund, wird das Maß an schöpferischer Zerstörung im Unternehmen seine langfristige Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit bestimmen. Die Finanzgesellschaften der heutigen Zeit stimmen uns zuversichtlich, dass eine solche Neuausrichtung funktionieren kann. Sie zeigen auch, wie das geht.

Um schneller neue Geschäfte aufzubauen, müssen sich Unternehmen auch gründlicher mit divergentem Denken vertraut machen, denn damit beginnt die Kreativität. Viele divergente Denker weisen scheinbar widersprüchliche Züge auf: Sie können begeistert und objektiv zugleich sein, stolz und bescheiden, extrovertiert und introvertiert; in Verhandlungen können sie zugleich flexibel und unnachgiebig sein, oder aufmerksam und gleichzeitig zerstreut. Sie besitzen das, was Mihalyi Csikszentmihalyi – Autor von *Flow* und einer der führenden Köpfe auf dem Gebiet der Kreativität – einen „sonnigen Pessimismus“ nennt. F. Scott Fitzgerald beschrieb dieses Phänomen so:

*Herausragende Intelligenz lässt sich an der Fähigkeit messen, zwei gegensätzliche Gedanken gleichzeitig festzuhalten und dennoch weiter zu funktionieren. Man sollte beispielsweise die Ausweglosigkeit einer Sache erkennen können und dennoch entschlossen sein, sie zu ändern.*<sup>7</sup>

Unternehmensführung, die divergentes Denken etablieren will – die also sicherstellen will, dass die richtigen Fragen so früh gestellt werden, dass man sie mit Scharfsicht angehen kann –, muss als Stimulus für diese Fragen ein Umfeld mit hoher Informationsdichte schaffen. Steuerung muss durch Auswahl und Motivation von Mitarbeiter erfolgen statt durch Kontrolle ihrer Handlungen. Notwendig sind ausreichende Ressourcen (einschließlich Zeit), um Ergebnisse zu erzielen; das Wissen, was und wann man messen muss; und echter Respekt vor den Fähigkeiten und dem Potential anderer. Nicht zuletzt auch die Bereitschaft, Leute aus ihrer Verantwortlichkeit zu entlassen, wenn klar wird, dass sie den Anforderungen nicht gerecht werden können. Letztendlich müssen divergentes und konvergentes Denken erfolgreich nebeneinander bestehen.

Um die langfristige Performance zu verbessern, müssen als nächstes die allgemeinen Planungs- und Steuerungsprozesse des Unternehmens neu überdacht werden. Der herkömmliche Prozess der strategischen Planung hat sich in den meisten Unternehmen nicht bewährt. So wie er praktiziert wird, würgt er genau den Dialog ab, den er eigentlich anregen soll. Gefordert sind neue Methoden der Kommunikation und des Austauschs zwischen den Lenkern der Unternehmen und deren Nachfolgern.

Schließlich müssen Systeme der Unternehmenssteuerung aufgebaut werden, die das operative Geschäft steuern und zugleich den Grad der schöpferischen Zerstörung erhöhen. Dabei gilt die Faustregel: Steuern nur so viel wie nötig, nicht so viel wie möglich – nur, sooft Du musst, und nicht, sooft Du kannst. Ist ein Steuerungsvorgang nicht unbedingt nötig, weg damit. Wir brauchen weniger Zwischenstationen zwischen Messung und Umsetzung, dafür kürzere Rückkopplungsschleifen.

Im Kern geht es darum, die Steuerung soweit als möglich dem Markt zu überlassen. Gegenüber Kontrollmechanismen ist Skepsis geboten – sie behindern mehr als sie steuern. Die Leiter der einzelnen Bereiche sollten entscheiden können, welche Steuerungsmaßnahmen für ihren Bereich am besten geeignet sind (denn sie kennen das System am besten). Die Last der Integration sollte auf die Konzernebene verlagert werden – anstatt Einheitssysteme zu konzipieren, die unabhängig von der Eigenart jedes Geschäftsbereichs im gesamten Konzern etabliert werden. Wenn solche Veränderungen greifen, wird sich im Unternehmen nicht mehr alles darum drehen, Risiken zu begrenzen und damit ungewollt die Kreativität zu unterdrücken, sondern darum, die Kreativität zu fördern – und genau das ist erforderlich, um die langfristige Performance zu verbessern.

Um diese Ideen zu verwirklichen, muss auch die Rolle der Unternehmensführung neu überdacht werden. Ron Heifetz (Professor in Harvard) erklärt dazu:

*Der Anpassungsdruck unserer Gesellschaften erfordert eine Führungsriege, die Verantwortung übernimmt, ohne auf Offenbarungen oder Aufforderungen zu warten. Man muss gegebenenfalls auch führen können, wenn man nichts weiter als eine Frage zur Hand hat. Ein Unternehmensführer muss seine Mitarbeiter dazu motivieren, Herausforderungen anzunehmen, Wertvorstellungen zu modifizieren, Sichtweisen zu ändern und neue Verhaltensmuster zu entwickeln.*<sup>8</sup>

Werden diese Schritte erfolgreich unternommen, lässt sich weitgehend verhindern, dass man in der Unternehmenskultur erstarrt.

Dieses Buch sendet eine klare Sturmwarnung an dot.com-Unternehmen: Ihr seid in einer ganz besonderen Zeit entstanden – einer Zeit, in der alle Elemente des idealen kreativen Umfelds gleichzeitig gegeben sind. Wenn Ihr Euch nur darauf konzentriert, „das Produkt auf den Markt zu bringen“ und „die Website einzurichten“, tretet Ihr in die Fußstapfen von Millionen von Unternehmen seit der Zeit von Adam Smith. Ihr habt das Glück, in einer Zeit des schnellen Wandels zu operieren, und damit auch die Chance, in die Zukunft zu blicken und euch darauf einzurichten. Doch nach der anfänglichen ungestümen Wachstumsphase werdet Ihr vor denselben Herausforderungen stehen wie andere Unternehmen in der Vergangenheit: zu wachsen und Euch nicht in Eurer Unternehmenskultur zu verfangen.

## Ein Neuanfang

Der skizzierte Handlungsbedarf ist beachtlich. Nicht alle Unternehmen werden bereit sein, ihn anzugehen. Der erste Schritt besteht in der bewussten Erkenntnis, dass die Wirtschaftswelt immer mehr durch *Diskontinuität* geprägt ist. Auf den folgenden Seiten werden wir detaillierter darlegen, weshalb wir die Welt als einen Raum der Diskontinuität sehen. Und wir werden die spezifischen Probleme – und Lösungen – darlegen, denen sich Unternehmen stellen müssen, wenn sie auf lange Sicht aus der Unterdurchschnittlichkeit ausbrechen und sich als Unternehmen der Spitzenklasse etablieren wollen. In einem Zeitalter der Diskontinuität reicht es nicht mehr, ein Unternehmen für die Ewigkeit zu gründen und auf pures Überleben auszurichten. Die folgenden Kapitel sollen den richtigen Weg weisen.