



## **Der Schwarze Schwan oder die Angst vor dem Unwahrscheinlichem**

Was können wir aus der aktuellen Finanzkrise lernen? Sie zeigt uns eindrücklich die unausweichliche globale und komplexe Vernetztheit auf, den sekundenschnellen und weltumspannenden Informationsfluss, der übermässige Einfluss der Medien, die immer zuerst alles besser und nachher nichts mehr wissen wollen. Besonders interessant sind aber die Erkenntnisse für unseren Berufstand der Controller und CFO. Einige sind nicht neu, nur wollten sie nicht gehört werden, denn niemand darf die Party stören. Nicht verwunderlich, dass das Buch von Nassim Nicholas Taleb „Der Schwarze Schwan“ zurzeit in allen Ländern ein Top-Bestseller ist.. Warum aber Schwarzer Schwan? Er steht für extrem unwahrscheinliche Ereignisse und die Metapher geht auf das 17. Jahrhundert zurück, als es für Europäer nur weisse Schwäne gab, bis in Australien schwarze entdeckt wurden, was niemand für möglich gehalten hatte. Meine nachfolgenden Ausführungen nehmen einige Überlegungen von Taleb auf, sind aber um persönliche Erfahrung und Meinung ergänzt.

### **1. Murphy's law stimmt nicht. Es kommt noch schlimmer.**

Jeder kennt das Gesetz des amerikanischen Ingenieur Eduard A. Murphy jr: „*Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen.*“ („*Whatever can go wrong, will go wrong.*“). In Tat und Wahrheit kommt es aber in Krisen – oder löst diese aus – noch viel schlimmer. Früher oder später wird die schlimmstmögliche Verkettung von Umständen eintreten und auf die Art schiefgehen, welche den grössten Schaden anrichtet. Unser Bauchgefühl sagt es uns richtig: Wenn etwas zu gut erscheint um wahr zu sein, ist es das wahrscheinlich auch.

In der Offiziersschule wurde mir schon vor Jahrzehnten die Friktionstheorie vermittelt, welche ich mir verinnerlicht habe. Dabei geht es darum, uns immer die Frage zu stellen: Was kann uns passieren? Und um dann alles vorzukehren oder mindestens beim Eintreten eines Ereignisses Lösungen bereit zu halten und mit Überzeugung sagen zu können: Was kann uns denn schon passieren!

### **2. Wir sehen immer nur das Ergebnis, aber nie die Entwicklung dazu.**

Taleb schreibt zu Recht: „Die Logik des schwarzen Schwans macht das, was wir nicht wissen, viel bedeutungsvoller als das, was wir wissen“. Oftmals blenden wir Komplexes oder Zufälliges einfach aus, beurteilen Entwicklungen im Rückspiegel, werten Fakten zu hoch und glauben an Experten.

### **3. Die Zukunft ist nur beschränkt prognostizierbar.**

Nach Taleb versucht der Mensch die Zukunft vorsehbar zu machen, gehe von seinen eigenen, sehr beschränkten Erfahrungs- und Wissensschatz aus und mache Prognosen für die Zukunft. Denn die Wirklichkeit sei chaotisch, überraschend und unberechenbar.

Hier liegt meines Erachtens auch eines der Hauptprobleme unseres Berufsstandes, nämlich dem vorgaukeln einer Scheingenauigkeit. Dies gilt sowohl für die Rechnungslegungsstandards - „true and fair“ - wie aber auch wenn es darum geht, heisse Luft und ewige Renten auf 4 Kommastellen genau abzudiskontieren.

#### **4. Einige Risikomodelle taugen nichts.**

Dies gilt insbesondere für die gaussche Glockenkurve mit ihrer Normalverteilung, Extremwerte haben da keinen Platz. Gerade in der aktuellen Finanzkrise hat die moderne Portfolio Theorie aus den 50er-Jahren - für viele Anleger äusserst schmerzlich - versagt. Diversifikation, Korrelationen: Stresstest nicht bestanden.

#### **5. Was tausendmal gut geht, geht nicht immer gut. Oder: Was nicht sein darf, darf nicht sein!**

Wenn etwas tausendmal auf gleiche Weise passiert, gehen wir davon aus, dass es immer so ablaufen wird. Auch hier bringt Taleb ein wunderbares Beispiel mit dem Truthahn, der sorgenlos 1000 Tage lebt und jeden Tag fürsorglich gefüttert wird. Aber dann, am 1001. Tag dreht ihm die Hand, die ihn so liebevoll gefüttert hat, den Hals um. Was lange gut ging, muss nicht zwingend immer so weitergehen. Das Extremereignis Erntedankfest hat das Leben des Truthahns zerstört.

2

Passiert das Gleiche nicht auch in erfolgreichen Unternehmen? Erfolg macht schläfrig, Warnzeichen werden nicht frühzeitig wahrgenommen, berechnete Hinweise und Kritik werden abgetan mit der Killerphrase: Wir sind ja erfolgreich. Und plötzlich steht die Krise vor der Tür.

#### **6. Wir leben in Extremistan!**

Taleb unterscheidet Mediokristan und Extremistan. In ersterem regiert das Mittelmass, alles ist durchschnittlich und vorhersagbar. Er illustriert dies am Beispiel von 999 zufällig ausgewählten Menschen, zu denen der schwerste Mensch von 200 kg hinzukommt. Am Durchschnittsgewicht ändert das nicht viel (ist der Durchschnitt der 999 80kg, so beträgt er jetzt 80,12 kg). Niemand kann sich in Mediokristan vorstellen, dass es einen Menschen mit x-tausend kg gibt. Anders sieht es in Extremistan aus, hier treten extreme Ereignisse zufällig ein. Nehmen wir hier an, 999 Millionäre reihen sich auf und nun kommt noch Bill Gates mit seinen 80 Milliarden hinzu: Durch Durchschnitt schnellst nun von 1 Mio. auf rund 81 Millionen hoch! Hier gibt es also Extremwerte, welche den Rest der Stichprobe bedeutungslos machen. Heute leben wir in Extremistan!

#### **7. Verzerrungen, Verzerrungen, Verzerrungen.**

Taleb sieht die verschiedenen Arten von Verzerrungen als eines der Kernprobleme und bringt sehr illustrative Beispiele wie:

- Ein Casino in Las Vegas hat die Gewinnchancen auf Basis der Wahrscheinlichkeitsrechnung mit einem extrem ausgeklügeltes System

berechnet. Aber: Der GAU war der unversicherte Tiger-Unfall von Roy, Schaden rund 100 Millionen Dollar. Fazit: Wir konzentrieren uns auf Dinge, die einigermaßen erforscht sind - die wirklich grossen Risiken können dabei aber übersehen werden.

- Cicero zeigte einem Mann, der nicht an Götter glaubte, Bilder, auf denen Menschen erst beteten und danach einen Schiffsuntergang überlebten. Es liesse sich nun der Zusammenhang konstruieren, dass Beten sie beschützt hatte. Allerdings fragte der Ungläubige Diagoras gleich nach, wo denn die Bilder der Ertrunkenen seien, die ja ebenso gebetet hätten. Fazit: Wir fallen auf Geschichten herein, bei denen wir einen Bruchteil von dem sehen, was wirklich existiert.
- Erzählt uns jemand, dass er an einem Ort, an dem es unwahrscheinlich ist, überfallen zu werden, doch überfallen wurde, werden wir den Ort meiden. Nicht weil das Risiko objektiv gesehen gross ist, sondern weil wir gerade eine gute Geschichte dazu gehört haben. Fazit: Wir erinnern lieber, als dass wir analysieren, nehmen eine emotionale Geschichte ernster als nackte Fakten.

Wir halten das, was wir sehen, für wichtig und richtig, und vernachlässigen dabei Dinge, die wir nicht wahrnehmen können. Was nicht bewiesen ist, existiert nicht, es macht uns blind für Schwarze Schwäne. Nur wer alles hinterfragt, unbequeme Fragen stellt und nicht alle Theorien und Modelle für sakrosankt hält, wird von schwarzen Schwänen weit weniger überrascht. Oder von einem kleinen Eichhörnchen, das kürzlich die halbe Stromversorgung von Oerlikon inklusive Schweizer Fernsehen für Stunden lahmlegte, als es sich ein Plätzchen im Stromverteiler suchte. Wir sollten Dogmen misstrauen und ausserhalb gängiger Methoden denken. Aber ob wir gehört werden, oder ob wir schon wieder die nächste Party stören?

Nassim Nicholas Taleb: Der Schwarze Schwan, Hanser Verlag München, 441 Seiten