

Schwarzer Schwan

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Der Schwarze Schwan ist eine Metapher, die ein Ereignis bezeichnet, das äußerst selten, höchst unwahrscheinlich und kaum vorhersehbar ist und weitreichende folgenschwere Konsequenzen für alle Betroffenen hat. Die Bezeichnung geht in ihrem Ursprung darauf zurück, dass die Kenner der Fauna vor der Entdeckung Australiens überzeugt waren, dass alle Schwäne weiß seien, was sich auch evidenzbasiert zeigte. Als sich in Australien nach dessen Entdeckung zeigte, dass es schwarze Schwäne gibt, hat sich mit dieser Beobachtung die bis dahin allgemeingültige Feststellung, dass alle Schwäne weiß sind, als falsch herausgestellt. Diese Entdeckung war nicht nur eine Überraschung für Vogelliebhaber, sondern zeigte die Zerbrechlichkeit des empirischen Wissens.

Das Bild beziehungsweise der Ausdruck des Schwarzen Schwans für ein gänzlich unerwartetes Ereignis geht erstmalig auf den römischen Dichter Juvenal (Satiren VI, 161) zurück. Nach der tatsächlichen Sichtung schwarzer Schwäne in Australien durch Willem de Vlamingh 1697 wurde der Ausdruck Black Swan zu einer Metapher in der englischen Sprachwelt für ein zwar unwahrscheinliches, aber mögliches Ereignis. John Stuart Mill und Karl Popper nutzen den Schwarzen Schwan im kritischen Rationalismus als Beispiel für eine deduktive Falsifizierung.

2007/2008 erreichte der Begriff des Schwarzen Schwans Popularität durch die beiden Bücher von Nassim Nicholas Taleb „The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable“ (Random House, New York 2007) und „Der Schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“ (Carl

Hanser Verlag, München 2008). Mit dem Schwarzen Schwan verbindet Taleb neben der Seltenheit und massiven Auswirkungen auch das Attribut der Vorhersagbarkeit im Rückblick, da die menschliche Natur im Nachhinein Erklärungen für sein Eintreten konstruiert, um es vorsehbar zu machen. Laut Taleb haben Schwarze Schwäne wesentlich zu gesellschaftlichen und politischen Umbrüchen, wirtschaftlichen Ereignissen sowie persönlichen Erlebens beigetragen.

Auslöser der Finanzkrisen als Schwarze Schwäne?

Als exemplarische Beispiele lassen sich die Spanische Grippe 1918/19, die kommerzielle Nutzung des Internets (ab 1990), der Terror des 11. September 2001, die Nuklearkatastrophe von Fukushima 2011 oder der Dieselskandal (ab 2015) anführen. Die Frage, inwieweit die Auslöser aufgetretener Finanzkrisen als Schwarze Schwäne bezeichnet werden können, lässt sich nicht eindeutig beantworten, da sie auch als Ausdruck eines systemischen Mangels oder realwirtschaftlicher Probleme gesehen werden können.

Angesichts der derzeit existierenden Pandemie – die der Auslöser für diesen Glossarbeitrag war – stellt sich die Frage, ob Covid-19 als Schwarzer Schwan eingestuft werden kann. Die Beantwortung dieser Frage hängt davon ab, wie der Ausbruch von Covid-19 eingestuft wird. Die Antwort der Experten fällt unterschiedlich aus. Die einen bejahen die Frage, die anderen verneinen sie mit der Argumentation, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Virus Auslöser für eine weltweite Pandemie sein könnte, angesichts Sars CoV

(2002/03), Schweinegrippe (2009/10) und Mers CoV (nach 2012) gegeben war, da Pandemien zu den ständigen Begleitern der Menschheitsgeschichte zählen.

Risk Management auf Unerwartetes ausrichten

Unabhängig von der Beantwortung dieser Frage hat diese Krise gezeigt, dass das vorbeugende staatliche Risk Management in vielen Fällen nicht in ausreichender Form auf diese Pandemie vorbereitet war.

Da Schwarze Schwäne direkt oder indirekt auch für Unternehmen und insbesondere auch für die Finanzwirtschaft von großer Bedeutung sind, sollte das Risk Management darauf ausgerichtet werden. Der Schwarze Schwan beziehungsweise das Eintreten derartiger Ereignisse kann im Risk Management unter dem Begriff Restrisiko subsumiert werden. Er zeigt auf, dass ein Risiko – trotz höchst unwahrscheinlicher Eintrittswahrscheinlichkeit – jederzeit schlagend werden kann, auch wenn dies nur ganz selten der Fall sein wird.

Für die Unternehmensführung bedeutet dies, dass dem Risk Management im Hinblick auf Schwarze Schwäne größere Bedeutung beigemessen werden sollte. Derartige Risiken, die höchst selten und schwer vorhersehbar sind, aber den Unternehmenserfolg drastisch beeinträchtigen können, müssen aufgedeckt und analysiert werden, damit geeignete Strategien entwickelt werden können, um diese Risiken im Eintrittsfall bestmöglich zu meistern.

Oft zu wenig beachtet

Im derzeit gelebten Risk Management wird diesen auf Schwarze Schwäne zurückgehenden Risiken oftmals zu wenig Beachtung geschenkt. Das strategische Risikodenken weist zumeist blinde Flecken auf und erkennt derartige Inkonsistenzen nicht. Beides kann – wenn ein Schwarzer Schwan auftritt – zu Existenzkrisen führen.

Für das Risk Management (Security Management, Business Continuity Management) gilt es daher, jenseits des klassischen Risk Managements auch an

Sie haben Fragen zum Abonnement?

Fritz Knapp Verlag GmbH

Karin Matkovics

Gerbermühlstraße 9 | 60594 Frankfurt am Main

Telefon 069/970833-25 | E-Mail k.matkovics@kreditwesende.de

das Undenkbare zu denken, blinde Flecken und Inkonsistenzen in der Unternehmenstrategie zu identifizieren und entsprechende Vorsorge für einen etwaigen Eintrittsfall zu betreiben.

Finanzielle Reserven entscheidend

Im Risk Management müssen Fragen zu den Restrisiken gestellt werden, um sie im Hinblick auf das Bewältigen der Risiken zu beantworten. Bedeutend, wenn nicht am bedeutendsten ist es, ausreichend finanzielle Reserven anzulegen. Es muss die Frage gestellt werden, ob die Liquidität ausreichend ist, um über eine zu definierende Zeit mit unzureichenden Erträgen, aber bestehenden Aufwendungen auszukommen beziehungsweise Vorsorge zum Beispiel durch entsprechende Kreditlinien zu treffen.

In diesem Zusammenhang muss auch geklärt werden, ob das Eigenkapital ausreicht, um eine gewisse Zeit mit Verlusten zu überstehen beziehungsweise ab wann auf Eigenkapitalmaßnahmen, zum Beispiel durch Verzicht/Teilverzicht auf Gewinnausschüttung, gesetzt werden muss. Je mehr Eigenkapital vorhanden ist, desto höher ist die Kreditwürdigkeit und desto höher sind die Chancen, Schwankungen bei den Erträgen zu überstehen. Ein vorher möglicherweise nicht für notwendig gehaltenen Kapitalpuffer kann beim Eintritt eines Schwarzen Schwans die Existenz eines Unternehmens sichern.

Abseits der finanziellen Reserven ist auch auf andere mögliche, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende, Risiken Bedacht zu nehmen. Die Covid-19-Pandemie hat deutlich gezeigt, wie rasch Totalausfälle von

Lieferketten und Vertriebswegen eintreten können.

Die Herausforderung für das Management besteht darin, einerseits gegenüber scheinbar unumstößlichen Wahrheiten Skepsis walten zu lassen und andererseits Robustheit gegenüber dem Zufall zu entwickeln, da das Theoretische jederzeit zur Realität werden kann. Nach jedem neu aufgetretenen Schwarzen Schwan muss das Risikopotenzial neu bewertet und eine krisenfestere Strategie entwickelt werden, da die als Restrisiko eingestufteten Ereignisse nie in Jahren oder bereits morgen eintreten können.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/970833-0
Telefax + 49 (0) 69/7078400
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb);
Redaktion: Philipp Hafner (ph), Carsten
Englert (ce), Gregor Brunner, Volontär (gb),
Miriam Veith, Volontärin (mv)

Redaktionssekretariat und Lektorat:

Elke Hildmann

Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist

anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2020.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 522,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 271,90 Euro. Ausland: jährlich 553,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). *Verbundabonnement* mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 984,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 520,20 Euro. Ausland: jährlich 1.088,80 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: Selbstbedienung/Volksbank Köln Bonn; Seite 10: DEVK/DEVK, Erste Group/Jung von Matt; Seite 11: Die Bayerische/Die Bayerische; Seite 14: Adobe Stock_Antonioguilem, S. Schug/wealthpilot; Seite 16: Frankfurter Volksbank/Frankfurter Volksbank; Seite 17: Adobe Stock_peterschreiber.media, M. W. Mosen/privat, T. Schweiger/HAWK AI; Seite 20: Adobe Stock_Siarhei, T. Bonke/Finanz Informatik; Seite 22: Adobe Stock_hkama, A. Thienel/Finastra; Seite 25: Adobe Stock_WrightStudio, M. Weinrich/Synpulse; Seite 28: Adobe Stock_stockpics, C. Conen/BDL; Seite 32: Teo Web Scree/Comeco; Seite 34: W Breuer/Provinzial Holding AG, M. Heine/Sparkasse Mittelthüringen, J. Koschate/LBS West, T. Meyer/Ethikbank