



**KMU und Kreativität:**  
Vom Wert des Querdenkens



## Schweizer KMU-Tag 2011

### Merkwürdige Referate

Wie und warum der Mensch quer denkt 8

### Impulse zur Kreativität

Im Gespräch mit Frank M. Rinderknecht 24

### «Schwarze Schwäne»

Zum Innovationspotenzial von Spezialrisiken 30

 **kmu-tag.ch**  
st.gallen

**Jahre 125**  
seit 1886  
**Labhart**  
GOLDSCHMIEDE  
UHRMACHER  
ST.GALLEN  
CHRONOMETRIE Inhaber: Romano Prader  
oben an der MARKTGASSE 23  
ST.GALLEN, www.chronometrie.ch

### Das Haus der berühmten Marken

Blancpain  
Breitling  
Bulgari  
Century  
Certina  
Eterna  
Fortis  
Franck Muller  
**IWC**  
Jaeger-LeCoultre  
Max Bill  
Montblanc  
Nomos  
Omega  
Oris  
Reuge  
Erwin Sattler  
Ulysse Nardin  
Vacheron Constantin  
Victorinox



# Im Bann der Schwarzen Schwäne

Krisen und Katastrophen treffen uns besonders hart, wenn wir die auslösenden Risiken falsch eingeschätzt oder übersehen haben. Diese Risiken werden oft auch als «Schwarze Schwäne» bezeichnet. Sie bergen neben einem grossen Schadenspotenzial auch ein Innovationspotenzial. Der konstruktive Umgang mit Schwarzen Schwänen bedingt ein erweitertes Verständnis von Innovations- und Risikomanagement, zu dem auch planloses Querdenken gehört, sowie Massnahmen auf strategischer, kultureller und kommunikativer Ebene.

**Text:** Dr. Christoph Meili, Die Innovationsgesellschaft, St.Gallen

**D**as kann ich mir nicht vorstellen» ist ein oft gehörter Satz mit fatalen Folgen. Niemand konnte (oder wollte) sich vorstellen, dass der Dow-Jones an einem einzigen Tag 25 Prozent seines Werts verlieren würde. Am 19. Oktober 1987 ist es passiert. Niemand konnte (oder wollte) sich vorstellen, dass mit Hypotheken hinterlegte Wertpapiere eine globale Finanzkrise auslösen könnten. Im September 2008 war es soweit. Und genauso wenig konnte oder wollte man sich eine Nuklearkatastrophe in einem Hightechland wie Japan vorstellen. Wie konnte es zu diesen Krisen kommen, ohne dass rechtzeitig Gegensteuer gegeben wurde? Ganz einfach: Die Risiken wurden gar nicht erkannt, weil sie nicht auf den Radarschirmen waren, oder sie wurden falsch eingeschätzt.

## Die zehn Gebote des Truthahns

- Nimm an, dass alles so bleibt, wie es ist.
- Trau denen, die freundlich sind. Wer dich füttert, meint es gut mit dir.
- Verlass dich auf deine Erfahrung.
- Glaube an deine Intuition und höre auf deinen Bauch.
- Lege alle Eier in das gleiche Nest.
- Für jedes komplizierte Problem gibt es eine einfache Lösung.
- Wenn du plötzlich allein im Stall bist, werde nicht misstrauisch.
- Fürchte dich vor den lauten Gefahren wie Blitz und Donner.
- Fürchte dich nicht vor schleichenden Gefahren wie etwa dem Fuchs.
- Was heute Gewinn abwirft, wird auch morgen Gewinn abwerfen.

## Eine neue Art von Risiken?

Bis ins 17. Jahrhundert war man in Europa davon überzeugt, dass alle Schwäne weiss sind. Dann wurde Australien entdeckt. Dort kommen schwarze Schwäne (Trauerschwan) vor. Man nahm an, dass diese sehr selten sind. Deshalb gilt der «Schwarze Schwan» heute noch als Metapher für extrem seltene Ereignisse. Der Finanzmathematiker Nassim Taleb hat 2007 in seinem Buch «Der Schwarze Schwan» dieses Bild wieder aufgenommen und an Beispielen gezeigt, dass vermeintlich seltene Schwarze Schwäne sehr viel häufiger vorkommen, als wir dies annehmen, und dass sie als Risiken enorme Auswirkungen haben. Ein Schwarzer Schwan erfüllt drei Kriterien. Erstens ist er ein «Ausreisser» und liegt ausserhalb der regulären Erwartungen. Er wird deshalb nicht vorausgesehen. Zweitens hat er extreme Auswirkungen. Und drittens: Es werden im nachhinein Erklärungen für das Eintreten konstruiert, um das Ereignis erklärbar zu machen.

Aus Sicht des Risikomanagements handelt es sich bei Schwarzen Schwänen um Extremereignisse mit kleinster Wahrscheinlichkeit und grösstmöglichen Auswirkungen. Schwarze Schwäne entziehen sich damit der vernünftigen Berechenbarkeit, weil sie an den äussersten Enden (positiv oder negativ) der statistischen Erwartungskurve liegen. Das Produkt aus Wahrscheinlichkeit (null) multipliziert mit einem riesigen Schaden (unendlich) ergibt kein vernünftiges Resultat. Zum zweiten, und dies ist die eigentliche Ursache für ihre enormen Auswirkungen, liegen «Schwarze Schwäne» vollständig ausserhalb unseres «Risiko-Radars». Die Finanzkrise, die Terroranschläge von 9/11, die Ölpest im Golf von Mexiko und die Katastrophe von

Fukushima sind Beispiele dafür. Im Nachgang zu diesen Krisen stellt sich nicht mehr die Frage, wie häufig Schwarze Schwäne sind, sondern wie wir mit ihnen umgehen.

## Das Truthahn-Prinzip – und was man dagegen tun kann

Der Truthahn ist ein gutes Beispiel dafür, wie man von Schwarzen Schwänen überrascht werden kann. An 364 Tagen wird er gefüttert, gut umsorgt und gehegt. Er fühlt sich wohl. Er hat keinen Grund zur Annahme, dass sich an seiner Situation jemals etwas ändern wird. Vor dem Bauern braucht er sich nicht zu fürchten, weil er täglich von ihm gefüttert wird. Bis das Tier am 365. Tag schliesslich völlig überraschend

**«Das Produkt aus Wahrscheinlichkeit (null) und riesigem Schaden (unendlich) ergibt kein vernünftiges Resultat.»**

geschlachtet wird. Bei Schwarzen Schwänen geht es uns wie dem Truthahn. Dies aus drei Gründen:

1. Wir fürchten uns vor den falschen Dingen und schätzen Risiken falsch ein, wie etwa die Angst des Rauchers vor Handystrahlen. Der Grund dafür liegt unter anderem bei einer verzerrten Risiko-Wahrnehmung und zum anderen an der zunehmenden Komplexität der Risiken.

2. Wir übersehen Risiken: Viele Krisen und Katastrophen gelten bis zu ihrem Eintreten nachweislich als undenkbar. Auch Worst-Case-Szenarien bilden diese Risiken nicht ab.



als Top-3 auf: 1. Fehlender Marktfokus, 2. falsches Cash-Management und 3. fehlende Kostenkontrolle.

### Regel 2: Das Gefühl von Sicherheit erhöht das Risiko

Was bewirken Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit? In Schweden hat man festgestellt, dass Autos mit Spikes im Winter schneller durch gefährliche Kurven fahren und mehr Unfälle verursachen als Autos mit normalen Reifen. In den USA wurde der anfängliche Bonus für ABS-Fahrzeuge nach einiger Zeit wieder abgeschafft, weil die Fahrzeuge wesentlich mehr Unfälle verursachten als normale Autos. Fahrer von ABS-Autos wiegen sich offenbar in falscher Sicherheit und fahren riskanter. Das Verhalten wird den äusseren Gegebenheiten angepasst. Je sicherer wir uns fühlen, umso riskanter wird unser Verhalten. Dabei delegieren wir die Kontrolle über das Risiko an ein technisches System und überschätzen gleichzeitig dessen Leistungsfähigkeit. Dies zeigt sich, wenn wir dann das vermeintliche Sicherheitssystem mit einem überproportional riskanten Verhalten heraus- oder sogar überfordern. Dies gilt nicht nur im persönlichen Bereich, sondern auch für Unternehmen. Das plötzliche und unerwartete Versagen von Steuerungsanlagen in technischen Systemen (Tschernobyl, Fukushima) oder im Finanzbereich (Flash-Crash vom Mai 2010) führen zu plötzlichen Systemzusammenbrüchen.

### Regel 3: Kein Risikomanagement by «Rückspiegel»

Risiken sind Ereignisse, die in der Zukunft liegen. Sie werden mit den Erfahrungen der Vergangenheit prognostiziert und bewältigt. Dies klappt bei bekannten und einfachen Risiken mit bewährten Mitteln des Risikomanagements relativ gut. Wenn es aber

3. Wir orientieren uns bei Risiken vor allem an unserer Erfahrung und damit an der Vergangenheit. Solange nichts passiert, wiegen wir uns in Sicherheit («Bis jetzt ging alles gut, es wird auch weiterhin gutgehen»). Wenn schliesslich doch etwas passiert, verlassen wir uns auf alte Rezepte.

Um nicht dem Truthahn-Schicksal zu erliegen, sollte man drei Regeln beachten:

#### Regel 1: Fürchte Dich, aber «richtig»

Angst ist zwar ein probates Mittel, um mit potenziell riskanten Situationen umzugehen. Allerdings fürchten wir uns oft vor den falschen Dingen. Eine Untersuchung

Ende der 1990er Jahre in Deutschland hat gezeigt, dass BSE als gefährlicher eingestuft wurde als Rauchen und dass sich die Menschen mehr vor der Schweinepest fürchteten als vor dem Strassenverkehr. Zudem gilt: Was wir am meisten fürchten, bringt uns am seltensten um. Es sind nämlich weder Handystrahlen, Flugzeugabstürze, Blitzschläge, Genfood oder Atomunfälle, die unser Leben bedrohen, sondern viel banaler: Rauchen, Alkohol, Verkehr und Zivilisationskrankheiten. Für Unternehmen gilt das gleiche: Mehr als die Hälfte der KMU-Konkurse geschieht wegen sehr banaler Gründe. Eine britische Studie listet unter den 65 häufigsten Gründen für Konkurse



#### Zum Autor

Dr. Christoph Meili ist CEO und Gründer der Innovationsgesellschaft, St.Gallen. Das Unternehmen hat einen neuen Risikomanagement-Ansatz und zahlreiche Tools für das Risikomanagement entwickelt (ROSE, Risiko-Monitoring, Risiko-Visualisierung). Christoph Meili ist Dozent an der Fachhochschule St.Gallen und der Universität St.Gallen.

Die Innovationsgesellschaft mbH  
Lerchenfeldstrasse 5  
CH-9014 St.Gallen

Tel. 071 274 74 17  
Mobile 076 326 77 97  
christoph.meili@innovationsgesellschaft.ch  
www.innovationsgesellschaft.ch

um «neue» oder komplexe Risiken geht, wird es schwierig. Der Global Risk Report 2010 des WEF stellt fest, dass die Risiken seit 2006 zwar mehr oder weniger die gleichen geblieben sind. Was sich allerdings

## «Mehr als die Hälfte der KMU-Konkurse geschieht wegen sehr banaler Gründe.»

dramatisch verändert hat, sind die rasch zunehmende Vernetzung, die gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung von Risiken sowie deren globale Bedeutung. Solche systemischen Risiken können dann lebenswichtige Systeme unserer Gesellschaft (Energie, Kommunikation usw.) in Mitleidenschaft ziehen, weil sie sich in Systemen fortpflanzen können.

Systemübergreifend können sie weitere Risiken in anderen Systemen (z. B. Finanzsystem) auslösen oder verstärken. Gekoppelte Risiken treten nicht mehr einzeln und isoliert auf, sondern geografisch und zeitlich verteilt. Wenn technische Risiken (AKW), Umweltrisiken (Erdbeben) und zum Beispiel geopolitische Risiken (politische Aufstände) plötzlich und isoliert auftreten, erscheint dies bedrohlich. Wenn vernetzte Risiken in Form von wirtschaftlichen Risiken (Finanzkrise, Währungsrisiken usw.), klimatischen Risiken (Unwetter, Fluten, Dürren), vermehrt gekoppelt mit unterschiedlicher Dynamik (schleichend oder schnell) als Risikokomplexe durchschlagen, dann entstehen Risiken mit globalem Schadenpotenzial.

### Schwarze Schwäne füttern – und Innovationen ernten

Risiko bedeutet Gefahr und Chance gleichermaßen. Aus Katastrophen und Risiken können für Unternehmen und ganze Branchen auch immer neue Opportunitäten entstehen. Die Finanzkrise hat die Schwächen der globalen Finanzsysteme aufgezeigt und zu zahlreichen Verbesserungen geführt. Die Katastrophe von Fukushima gibt den erneuerbaren Energien derzeit gehörigen Aufwind und schickt sich an, die Energiebranche in vielen Ländern neu zu sortieren. So gesehen sind Schwarze Schwäne nicht nur als Risiken zu sehen, sondern durchaus auch als Chance.

Das Internet, Google, die Entwicklung der sozialen Medien und viele andere Innovationen, die plötzlich und unerwartet zu neuen Geschäftsfeldern und Geschäftsmodellen geführt haben, sind Beispiele dafür, dass Schwarze Schwäne nicht nur Gefahren bergen, sondern auch enorme Chancen mit sich bringen können. Innovationen und revolutionäre Entwicklungen mit Schwarzen Schwänen werden allerdings erst möglich, wenn wir unsere Denkweise dahingehend verändern, dass der «Chancen-Such-Radar» erweitert und die Innovationsmethodik anpasst werden.

Sowohl für Risiko- als auch für Chancen-Schwäne gilt, dass man sie nur finden

kann, wenn man das Unvorstellbare denken und sich mit planlosem Querdenken auch «Out of the Box» bewegen darf. Die konstruktive Bewältigung von Schwarzen Schwänen im Risiko- als auch im Chancensbereich erfordert neue, interdisziplinäre Ansätze des Risiko- und vor allem des Innovationsmanagements. Neuartige Instrumente wie ROSE (Risk and Opportunity Strategy Evaluation) oder das 360°-Risiko-Monitoring-Tool können Unternehmen helfen, dem Truthahn-Schicksal zu entgehen. ■

Referenzen: Nassim Nicholas Taleb (2007). *Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse.* dtv-Verlag.

Anzeige

## Erleben Sie Genuss.

Ob 30 oder 3000 Gäste, ob Firmenapéro oder Grossanlass – beim Catering für Ihren Event geben wir uns erst zufrieden, wenn die Leidenschaft für unser Tun in jeder Hinsicht, in jedem Bissen und jedem Schluck spürbar ist. Und der Genuss zum Erlebnis wird.



**BONAPARTY Catering der Migros Ostschweiz**  
 Industriestrasse 47 | 9201 Gossau  
 Telefon 0800 828 888 | Fax 071 493 28 70 | www.bonaparty.ch

**BONAPARTY**  
 Catering der Migros Ostschweiz