

NZZ Online

Be prepared – Robert Baden-Powell

Erschienen bei NZZ Online am 20.03.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

Dieses Motto, das Robert Baden-Powell (1857 – 1941) der von ihm gegründeten Pfadfinderbewegung gab, beherzigen auch die meisten Führungskräfte – zumindest wenn es um ihre plangemäßen Aufgaben geht. Viele hingegen vernachlässigen es, auch auf »Schwarze Schwäne« vorbereitet zu sein.

»Schwarze Schwäne« bezeichnen Ereignisse, die annahmegemäß sehr selten vorkommen – Jahrhundertbeben, Börsencrashes, aber auch positive Entwicklungen wie Unternehmensgewinne in ungekannter Höhe. Geprägt wurde der Begriff von dem renommierten Zufallsforscher und Finanzmathematiker Nassim Nicholas Taleb (geboren 1960 im Libanon). Eine seiner Kernaussagen: Unvorhergesehene Ereignisse kommen weitaus öfter vor als die meisten Manager (und andere Menschen) glauben. Viele theoretische Modelle – etwa zur Risikomessung in der Versicherungswirtschaft oder in der Finanzindustrie – sind daher falsch. Betrachtet man nur die vergangenen fünf Jahre, begegnen einem schon viele Schwarze Schwäne. Wer hätte gedacht, dass eine der renommiertesten Investment-

banken, die amerikanische Lehman Brothers, Insolvenz anmeldet und die Commerzbank verstaatlicht werden muss, dass Griechenland finanziell kollabiert? Oder dass das einst kränkelnde Apple mit einem Marktwert von mehr als 500 Milliarden Dollar das wertvollste Unternehmen der Welt wird?

Wer derlei Extrem-Ereignisse vorhergesehen hat, konnte nicht nur an den Finanzmärkten viel gewinnen. In fast allen Wirtschaftsbereichen gilt: Nur wer sich auch auf Gefahren vorbereitet, die noch nicht allseits bekannt und aufgearbeitet sind, sichert die eigene Zukunft und die seines Unternehmens. Sei es durch die klassische Streuung der Risiken oder einfach nur dadurch, dass man sich gedanklich auf solch unwahrscheinliche Vorkommnisse einstellt – und im Fall des Eintritts einen kühlen Kopf bewahren kann statt in Panik zu verfallen.

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Aufgaben und Denkanstöße:

- Durchforsten Sie die vergangenen Jahre nach »Schwarzen Schwänen« in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche. Dies wird Ihre Einschätzung von Chancen und Risiken verbessern.
- Welche unwahrscheinlichen Ereignisse mit extremen Auswirkungen könnten Ihr Geschäftsfeld betreffen? Wie würden Sie auf diese optimal reagieren?
- Identifizieren Sie Seismografen, die bahnbrechende Veränderungen frühzeitig signalisieren – neue Spieler am Markt, neue Technologien oder revolutionäre Produkte wie das iPhone.