



# Leseprobe

Nassim Nicholas Taleb

## Das Risiko und sein Preis – Skin in the Game

---

Bestellen Sie mit einem Klick für 16,00 €



---

Seiten: 384

Erscheinungstermin: 28. September 2020

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

[www.penguinrandomhouse.de](http://www.penguinrandomhouse.de)

# Inhalte

- Buch lesen
- Mehr zum Autor

## Zum Buch

---

### **Warum wir nur denen vertrauen sollten, die etwas zu verlieren haben**

Zu viele Menschen mit Macht und Einfluss, so Nassim Nicholas Taleb, müssen nicht wirklich den Kopf hinhalten für das, was sie tun und veranlassen. Intellektuelle, Journalisten, Bürokraten, Banker – sie vor allem haben kein »Skin in the Game« und entscheiden daher schlecht. Taleb zeigt, wie »Skin in the Game«, ein fundamentales Konzept des Risikomanagements, auf alle Bereiche des Lebens übertragen werden kann. Und er fordert uns heraus, alles, was wir über Risiko und Verantwortung zu wissen glauben, neu zu denken.



### **Autor**

## **Nassim Nicholas Taleb**

---

Nassim Nicholas Taleb, geboren im Libanon, ist Finanzmathematiker, philosophischer Essayist und Forscher in den Bereichen Risiko und Zufall. Seine Einsichten basieren in erster Linie auf einer zwanzigjährigen Tätigkeit im Wertpapierhandel. Er gehört zu den unkonventionellsten und provozierendsten Denkern unserer Zeit und ist derzeit Distinguished Professor of Risk Engineering an der New York University. Seine Bücher, darunter der Weltbestseller »Der Schwarze Schwan«, wurden in mehr als dreißig Sprachen übersetzt.

## **Incerto von Nassim Nicholas Taleb**

**INCERTO**, eine Untersuchung von Glück, Ungewissheit, Wahrscheinlichkeit, Opazität, menschlichem Irren, Risiko und Entscheidungsfindung in einer Welt, die wir nicht verstehen, ausgedrückt in Form eines persönlichen Essays mit autobiographischen Abschnitten, Geschichten, Gleichnissen und philosophischen, historischen und wissenschaftlichen Abhandlungen in einander nicht überschneidenden Bänden, die nicht in einer vorgegebenen Reihenfolge gelesen werden müssen.

**NARREN DES ZUFALLS** (2002, 2013): Wie wir Glück mit Kompetenz verwechseln; wie Zufälligkeit nicht zufällig wirkt; warum es keinen Sinn hat, über Performanz zu reden, wenn es einfacher ist, zu kaufen und zu verkaufen; und über den fundamentalen Unterschied zwischen Zahnärzten und Spekulanten.

**DER SCHWARZE SCHWAN** (2008, 2015): Wie seltene Ereignisse mit extremen Auswirkungen die Geschichte dominieren; wie wir uns im Rückblick die Illusion verschaffen, sie dank nachträglich erstellter Narrative zu verstehen; dass es unmöglich ist, sie wissenschaftlich abzuschätzen, und wie aus diesem Grund einige Bereiche, andere hingegen nicht, vollkommen unvorhersehbar und unprognostizierbar werden; warum konfirmatorische Wissensmethoden nicht funktionieren; und wie wir dank »falscher Experten«, die blind sind für das Phänomen des Schwarzen Schwans, dazu neigen, Systeme zu errichten, die für Extremereignisse zunehmend anfällig werden.

**KLEINES HANDBUCH FÜR DEN UMGANG MIT UNWISSEN** (Philosophische Aphorismen) (2013, 2015)

**ANTIFRAGILITÄT** (2013, 2014): Über gewisse Dinge, die Unordnung (also Volatilität, Zeit, Chaos, Variabilität und Stressfaktoren) gut vertragen, im Unterschied zu anderen, denen Unordnung nicht zuträglich ist; wie wir Dinge entlang der Linien fragil – robust – antifragil klassifizieren können; wie wir mittels nichtlinearer Reaktion (Anti-)Fragilität identifizieren können, ohne viel über die Geschichte des Prozesses wissen zu müssen (was die meisten Probleme à la Schwarzer Schwan löst); und warum Sie dann und nur dann lebendig sind, wenn Sie (ein gewisses Maß an) Volatilität zu schätzen wissen.

**DAS RISIKO UND SEIN PREIS. SKIN IN THE GAME** (2018), dieser Band.

**INCERTO'S TECHNICAL COMPANION**, bestehend aus Aufsätzen im akademischen Stil, diversen Anmerkungen und (höchst) fachspezifischen Ausführungen und Herleitungen.

Nassim Nicholas Taleb

# **DAS RISIKO UND SEIN PREIS**

Skin in the Game

Aus dem Englischen  
von Susanne Held

Pantheon

Die Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel  
*Skin in the Game. The Hidden Assymetries in Daily Life*  
bei Random House, New York 2018.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

2. Auflage

Copyright © der Originalausgabe Nassim Nicholas Taleb 2018

Copyright © dieser Ausgabe 2020 by Pantheon Verlag, München

Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2018

Penguin Verlag in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH  
Neumarkter Str. 28, 81673 München

Redaktion: Margret Trebbe-Plath

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagabbildung: © shutterstock / Marinika

Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

Druck und Bindung: CPI books GmbH

Printed in Germany

ISBN 978-3-570-55437-1

[www.pantheon-verlag.de](http://www.pantheon-verlag.de)

Zwei mutigen Männern:

*Ron Paul*

ein Römer unter Griechen

*Ralph Nader*

griechisch-phönizischer Heiliger



# Inhalt

<b>BUCH I Einleitung</b> .....	15
Die weniger offensichtlichen Aspekte von Skin in the Game.....	19
<b>Prolog, Teil 1 Der plattgemachte Antaios</b> .....	23
Libyen nach Antaios.....	24
<i>Ludis de alieno corio</i> .....	26
Warlords gibt es immer noch.....	28
Der Bob-Rubin-Trade.....	30
Systeme lernen durch Beseitigung.....	32
<b>Prolog, Teil 2 Ein kurzer Überblick über das Thema Symmetrie</b> .....	35
I – Von Hammurabi zu Kant.....	35
II – Von Kant zu Fat Tony.....	43
III – Modernismus.....	50
IV – Soul in the Game.....	58
<b>Prolog, Teil 3 Die Incerto-Rippen</b> .....	70
Die Route.....	71
Ein erweiterter Detektor.....	73
Die Rezensenten von Büchern.....	74
Organisation des Buchs.....	75
<b>Anhang: Asymmetrien im Leben und bei Dingen</b> .....	79

<b>BUCH II Ein erster Blick auf das Agency-Problem</b> .....	81
<b>Kapitel 1 Warum jeder seine eigenen Schildkröten essen sollte:</b>	
<b>Gleichheit in Ungewissheit</b> .....	83
Jeden Tag wird ein Kunde geboren .....	84
Der Getreidepreis auf Rhodos .....	87
Gleichheit in Ungewissheit .....	89
Rav Safra und die Schweizer .....	91
Mitglieder und Nichtmitglieder .....	93
<i>Non mihi non tibi sed nobis</i>	
(Weder meins, noch deins, sondern unseres) .....	97
Befinden Sie sich auf der Diagonalen? .....	98
Alle (buchstäblich) im selben Boot .....	99
Wie redet man über sein eigenes Buch? .....	100
Ein kurzer Besuch in der Arztpraxis .....	102
Ausblick .....	105
<b>BUCH III Die größte Asymmetrie</b> .....	107
<b>Kapitel 2 Der Intoleranteste gewinnt:</b>	
<b>Die Vorherrschaft der eigensinnigen Minderheit</b> .....	109
Verbrecher mit Erdnussallergie .....	111
Renormierungsgruppe .....	118
Das Veto .....	120
Lingua franca .....	122
Gene vs. Sprachen .....	123
Die religiöse Einbahnstraße .....	125
Noch einmal: Dezentralisierung .....	129
Wie man anderen seine Tugenden aufzwingt .....	129
Die Stabilität der Minderheiten-Regel – ein probabilistisches Argument .....	131
Das Popper-Gödel-Paradox .....	133
Die Respektlosigkeit der Märkte und der Wissenschaft .....	135
<i>Unus sed leo</i> : Bloß einer, aber ein Löwe .....	136
Zusammenfassung und Ausblick .....	137

<b>Anhang: Einige weitere kontraintuitive Bemerkungen</b>	
<b>über das Kollektiv</b> .....	138
Komplett unintelligente Märkte .....	141
<b>BUCH IV Wölfe unter Hunden</b> .....	143
<b>Kapitel 3 Wie man ganz legal eine Person besitzen kann</b> .....	145
Wie besitzt man einen Piloten? .....	147
Vom Mann der Firma zur Firmenperson .....	150
Die Unternehmenstheorie von Coase .....	152
Komplexität. ....	154
Eine eigentümliche Form der Sklavenhaltung. ....	154
Freiheit ist nie frei .....	156
Wölfe unter Hunden .....	157
Verlustaversion .....	160
Warten auf Konstantinopel. ....	161
Bloß keine Erschütterungen in Bürokristan! .....	163
Ausblick .....	165
<b>Kapitel 4 Die Haut anderer in Ihrem Spiel</b> .....	166
Eine Hypothek und zwei Katzen .....	166
Das Aufspüren verborgener Verwundbarkeiten. ....	169
Wie man die Haut eines Selbstmordattentäters	
aufs Spiel setzt .....	172
Ausblick .....	175
<b>BUCH V Lebendig sein heißt,</b>	
<b>gewisse Risiken auf sich zu nehmen</b> .....	177
<b>Kapitel 5 Vom Leben in der Simulationsmaschine</b> .....	179
Jesus nahm Risiken auf sich .....	180
Pascals Wette. ....	181
Die Matrix. ....	182

The Donald .....	183
Ausblick .....	184
<b>Kapitel 6 Intellektueller also Idiot</b> .....	185
Wo man eine Kokosnuss findet .....	185
Wissenschaft und Szientismus .....	186
Intellektueller also Philister .....	188
Nie ein Besäufnis mit Russen gehabt.....	189
Abschließend.....	190
Postscriptum .....	191
<b>Kapitel 7 Ungleichheit und Skin in the Game</b> .....	192
Ungleichheit vs. Gleichheit.....	192
Das Statische und das Dynamische .....	195
Pikettismus und der Aufstand der Mandarin-Klasse .....	199
Der Schuster beneidet den Schuster .....	203
Ungleichheit, Reichtum und vertikale Sozialisation.....	204
Empathie und Homophilie .....	205
Man bleibe mir vom Leib mit Daten!.....	206
Die Moral von Staatsdienern.....	207
Ausblick .....	210
<b>Kapitel 8 Ein Experte namens Lindy</b> .....	211
Wer ist der »wahre« Experte? .....	213
Der Lindy von Lindy .....	214
Brauchen wir einen Richter? .....	215
Tee mit der Queen .....	217
Institutionen .....	218
Gegen das eigene Interesse .....	220
Noch einmal: seine Seele aufs Spiel setzen.....	221
Wissenschaft ist anfällig für Lindy .....	222
Empirisch oder theoretisch?.....	223
Die Großmutter vs. die Forscher .....	224
Ein kurzer Überblick über die Weisheit Ihrer Großeltern.....	225

<b>BUCH VI Agency genauer betrachtet</b> .....	229
<b>Kapitel 9 Chirurgen sollten nicht wie Chirurgen aussehen</b> .....	231
Ins Bild passen .....	231
Die Grünholztäuschung .....	234
Ein bestens ausgestatteter Businessplan .....	236
Ein Bischof für Halloween .....	237
Der Gordische Knoten .....	238
Die Überintellektualisierung des Lebens .....	239
Ein weiteres Interventionsgeschäft .....	240
Gold und Reis .....	241
Kompensation .....	244
Erziehung als Luxusgut .....	244
Eine BS-Erkennungsheuristik .....	245
Echte Fitness-Studios sehen nicht wie Fitness-Studios aus .....	246
Ausblick .....	247
<b>Kapitel 10 Vergiftet werden nur die Reichen:</b>	
<b>die Vorlieben der anderen</b> .....	248
<i>Venenum in auro bibitur</i> .....	249
Riesige Bestattungsinstitute .....	250
Konversation .....	252
Die Nichtlinearität des Fortschritts .....	252
Ausblick .....	253
<b>Kapitel 11 <i>Facta non verba</i> (Taten statt Worte)</b> .....	254
Ein Angebot, das man kaum ablehnen kann .....	254
Die Assassinen .....	256
Attentate als Marketingmaßnahme .....	258
Demokratie durch Attentate .....	259
Die Kamera als Hilfsmittel für Skin in the Game .....	260
<b>Kapitel 12 Die Fakten sind wahr, die News sind gefälscht</b> .....	263
Wie Sie sich selbst widersprechen können .....	263
Informationen vertragen es nicht, besessen zu werden .....	265

Dissens-Ethik .....	268
Ausblick .....	270
<b>Kapitel 13 Tugend als Ware .....</b>	<b>271</b>
Das Öffentliche und das Private .....	273
Die Tugendhändler .....	274
Sein oder Scheinen?.....	276
Simonie .....	276
Tugend hat etwas mit anderen Menschen und mit dem Kollektiv zu tun .....	278
Unpopuläre Tugend .....	278
Nehmen Sie ein Risiko auf sich.....	279
<b>Kapitel 14 Friede: weder Tinte noch Blut .....</b>	<b>281</b>
Mars vs. Saturn .....	283
Wo sind die Löwen? .....	284
Geschichte aus dem Blickwinkel der Notaufnahme.....	285
Ausblick .....	290
<b>BUCH VII Religion, Glaube und Skin in the Game .....</b>	<b>291</b>
<b>Kapitel 15 Sie wissen nicht, wovon sie reden, wenn sie von Religion reden.....</b>	<b>293</b>
Glaube vs. Glaube .....	296
Libertarismus und kirchenfreie Religionen .....	297
Ausblick .....	299
<b>Kapitel 16 Kein Gottesdienst ohne Skin in the Game .....</b>	<b>300</b>
Die Götter mögen keine folgenlosen Willensbekundungen.....	301
Der Beweis.....	305
<b>Kapitel 17 Ist der Papst Atheist?.....</b>	<b>306</b>
Religiös in Worten.....	308
Ausblick .....	309

<b>BUCH VIII Risiko und Rationalität</b> .....	311
<b>Kapitel 18 Wie man beim Thema Rationalität rational bleibt</b> ...	313
Optische Täuschung .....	314
Zuerst Ergodizität .....	314
Von Simon zu Gigerenzer .....	317
Aufdeckung von Präferenzen .....	317
Worum geht es bei Religion? .....	319
Geschwätz und billiges Geschwätz .....	321
Was meint Lindy dazu? .....	322
Das Nichtdekorative im Dekorativen .....	323
<b>Kapitel 19 Die Logik der Risikobereitschaft</b> .....	325
Ergodizität .....	329
Wiederholung von Risiken .....	330
Wer ist das – »Sie«? .....	334
Mut und Vorsicht widersprechen sich nicht .....	336
Noch einmal: Rationalität .....	337
<i>Einige</i> Risiken sollten Sie eingehen .....	338
Naiver Empirismus .....	338
Resümee .....	341
<b>EPILOG – Was ich von Lindy gelernt habe</b> .....	343
<b>Dank</b> .....	345
<b>Glossar</b> .....	346
<b>Technischer Anhang</b>	
A. Skin in the Game und Tail-Wahrscheinlichkeiten .....	352
B. Probabilistische Nachhaltigkeit und Ergodizität .....	356
C. Das Prinzip der probabilistischen Nachhaltigkeit .....	361
D. Technische Definition von Fat Tails .....	365
<b>Anmerkungen</b> .....	368
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	371
<b>Register</b> .....	375



**Buch I**  
**Einleitung**



Dieses Buch steht für sich allein, ist aber zugleich eine Weiterführung der *Incerto*-Reihe: eine Kombination aus a) praktischen Erörterungen, b) philosophischen Geschichten und c) wissenschaftlichen und analytischen Kommentaren zu den Problemen der Zufälligkeit und zu der Frage, wie wir unter dem Vorzeichen von Ungewissheit leben, essen, schlafen, diskutieren, kämpfen, Freundschaften schließen, arbeiten, uns amüsieren und Entscheidungen treffen sollen. Zwar ist es einer breiten Leserschicht zugänglich, doch man lasse sich nicht täuschen: *Incerto* ist ein Essay, keine Popularisierung von Aufsätzen, die an anderer Stelle in langweiliger Form erschienen sind (sehen wir einmal vom technischen Anhang von *Incerto* ab).

*Skin in the Game* handelt von vier Themen unter einem gemeinsamen Oberthema: a) Ungewissheit und die Zuverlässigkeit von Wissen (sowohl praktischem als auch wissenschaftlichem Wissen, vorausgesetzt, dass hier ein Unterschied vorliegt), oder weniger vornehm ausgedrückt: Bullshit-Entlarvung; b) Symmetrie in zwischenmenschlichen Angelegenheiten: Fairness, Gerechtigkeit, Verantwortung und Gegenseitigkeit; c) Informationsaustausch bei Transaktionen und d) Rationalität in komplexen Systemen und in der Realität. Dass diese vier Themen eng miteinander zusammenhängen und nicht voneinander getrennt werden dürfen, ist offensichtlich, wenn man ... seine Haut aufs Spiel setzt.\*

\* Damit einem klar wird, warum Ethik, moralische Verpflichtungen und Kompetenzen im wirklichen Leben nicht einfach auseinanderzuidividieren sind, überlege man sich Folgendes: Wenn Sie einer Person in verantwortlicher Position – nehmen wir an, Ihrem Buchhalter – sagen: »Ich traue Ihnen«, meinen Sie dann, 1. dass Sie ihn für moralisch vertrauenswürdig halten (er wird kein Geld nach

Skin in the Game ist nicht nur erforderlich im Zusammenhang mit Fairness, kommerzieller Effizienz und Risikomanagement: Skin in the Game ist erforderlich, um die Welt zu verstehen.

Erstens dient es als Bullshit-Identifikator und Filter, es deckt also den Unterschied zwischen Theorie und Praxis, Kosmetik und echtem Expertenwissen sowie zwischen der (im schlechten Sinn des Wortes) akademischen Welt und der wirklichen Welt auf. Hier wäre ein Yogiberismus angebracht: *In der akademischen Welt gibt es keinen Unterschied zwischen der akademischen und der wirklichen Welt, in der wirklichen Welt hingegen schon.*

Zweitens geht es um Symmetrie- und Reziprozitätsverzerrungen im Leben: Wenn Sie von etwas profitieren, dann müssen Sie auch etwas aufs Spiel setzen; Sie dürfen nicht andere für die Fehler bezahlen lassen, die Sie begehen. Wenn Sie Risiken auf andere übertragen und diese werden dadurch geschädigt, müssen Sie dafür einen Preis bezahlen. Sie sollten andere so behandeln, wie Sie selbst behandelt werden wollen, und genauso sollten Sie die Verantwortlichkeit für Ereignisse ohne Ungerechtigkeit und Ungleichheit teilen.

Wenn Sie einen Rat geben und eine andere Person richtet sich danach, dann sind Sie moralisch verpflichtet, sich den Konsequenzen zu stellen. Falls Sie eine Erklärung im Bereich Wirtschaft abgeben:

*Lassen Sie mich in Ruhe mit Ihrer Meinung; sagen Sie mir einfach, was Sie in Ihrem Portfolio haben.*

Drittens behandelt das Buch die Frage, wie viel Information man praktischerweise mit anderen teilen sollte, was ein Gebrauchtwagenhändler Ihnen über das Auto, für das Sie einen Großteil Ihrer Ersparnisse hinblättern würden, sagen – oder verschweigen – sollte.

Viertens geht es um Rationalität und die Prüfung durch die Zeit. Rationalität in der wirklichen Welt hat nichts mit dem zu tun, was

Panama umlenken), 2. dass Sie seiner Kompetenz als Buchhalter trauen, oder 3. beides? In diesem Buch geht es um nichts anderes, als dass es in der realen Welt schwierig ist, Moral einerseits und Wissen und Kompetenz andererseits voneinander zu trennen.

Ihr Journalist im *New Yorker* für sinnvoll hält oder irgendein Psychologe, der mit naiven Modellen erster Ordnung arbeitet; bei Rationalität geht es vielmehr um etwas sehr viel Tieferes, Statistisches, das mit Ihrem Überleben zusammenhängt.

Sie dürfen *Skin in the Game* im hier verwendeten Sinn nicht lediglich für ein Motivationsproblem halten: dass man einfach an den Vorteilen partizipiert (so wird es gemeinhin im Finanzwesen verstanden). Nein. Es geht vielmehr um Symmetrie, eher darum, den Schaden zu teilen, eine Strafe zu zahlen, wenn etwas misslingt. Genau dieser Gedanke verknüpft Vorstellungen wie Anreize, Gebrauchtwagenkauf, Moral, Vertragstheorie, Lernen (im realen Leben/an der Universität), den kantischen Imperativ, kommunale Macht, Risikowissenschaft, den Kontakt zwischen Intellektuellen und der Wirklichkeit, die Verantwortlichkeit von Bürokraten, probabilistische soziale Gerechtigkeit, Optionstheorie, anständiges Verhalten, Bullshit-Anbieter, Theologie miteinander ... Ich mache hier erst einmal Schluss.

### **Die weniger offensichtlichen Aspekte von *Skin in the Game***

Ein treffenderer (wenn auch sperrigerer) Titel dieses Buchs hätte lauten müssen: *Die weniger offensichtlichen Aspekte von Skin in the Game – Von verborgenen Asymmetrien und ihren Folgen*. Ich lese einfach ungern Bücher, die mich über das Selbstverständliche informieren. Ich werde gern überrascht. Und da für *Skin in the Game* Gegenseitigkeit kennzeichnend ist, werde ich den Leser nicht auf eine Reise mitnehmen, die vorhersehbar ist wie eine dröge Uni-Vorlesung, sondern eher auf die Art von Abenteuer, die ich selbst schätze.

Entsprechend ist das Buch folgendermaßen organisiert: Mehr als rund sechzig Seiten sind nicht nötig, um dem Leser die Relevanz und Allgegenwart von *Skin in the Game* (also Symmetrie) in seinen wichtigsten Aspekten zu vermitteln. Lassen Sie sich nie auf detaillierte Erklärungen ein, *warum* etwas Wichtiges wichtig ist: Durch endloses Rechtfertigen entwertet man ein Prinzip nur.

Die nichtdröge Route wird darin bestehen, sich auf den zweiten Schritt zu konzentrieren, auf die überraschenden Implikationen – jene verborgenen Asymmetrien, die einem nicht sofort in den Sinn kommen – sowie die weniger offensichtlichen Konsequenzen, von denen einige ziemlich ungemütlich sind und viele überraschend hilfreich. Wenn wir die Mechanismen von *Skin in the Game* begreifen, ermöglicht uns das auch das Verständnis ernstzunehmender Rätsel, die der feinkörnigen Matrix der Realität zugrunde liegen.

Beispielsweise:

Wie kommt es, dass äußerst intolerante Minderheiten die Welt regieren und uns ihren Geschmack aufzwingen? Auf welche Weise zerstört Universalismus die Völker, denen er eigentlich helfen will? Wie kommt es, dass heute mehr Menschen als Sklaven gehalten werden als zu Zeiten der Römer? Warum sollten Chirurgen nicht wie Chirurgen aussehen? Warum bestand die christliche Theologie auf einer menschlichen Natur Jesu Christi, die sich notwendigerweise von der göttlichen Natur unterscheidet? Inwiefern führen uns Historiker in die Irre, wenn sie Krieg und nicht Frieden thematisieren? Wie kommt es, dass billiges Signalegeben (ohne etwas aufs Spiel zu setzen) sowohl im ökonomischen als auch im religiösen Bereich scheitert? Wie kommt es, dass Kandidaten für ein politisches Amt mit offensichtlichen Charakterschwächen realer wirken als Bürokraten mit makellosen Qualifikationen? Warum verehren wir Hannibal? Warum gehen Firmen in genau dem Moment pleite, wo sie professionelle Manager beschäftigen, die daran interessiert sind, Gutes zu tun? Warum ist die Verteilung von Heidentum in Bevölkerungsgruppen symmetrischer?

Wie sollte Außenpolitik betrieben werden? Warum sollte man nie karitativen Organisationen Geld geben, es sei denn, sie operieren in ausgesprochen distributiver Weise (»uberized« im englischen Neusprech)? Warum breiten sich Gene und Sprachen unterschiedlich aus? Warum spielt Gruppengröße eine Rolle (die Grundhaltung einer Gruppe von Fischern schlägt von partnerschaftlich auf feindselig um, wenn man den Umfang, also die Anzahl der beteiligten Personen, um eine Einheit verschiebt)? Warum hat Verhaltensökonomie

nichts mit dem Verhalten von Individuen zu tun – und warum haben Märkte nur wenig zu tun mit den Neigungen der Beteiligten? Inwiefern geht es bei Rationalität um Überleben und nur darum? Wie sieht die grundlegende Logik von Risikotragfähigkeit aus?

Für den Autor geht es bei *Skin in the Game* vor allem um Gerechtigkeit, Ehre und Opfer, um das also, was für den Menschen existentiell ist.

*Skin in the Game*, als Regel eingesetzt, reduziert die Auswirkungen folgender Divergenzen, die sich aus der Zivilisation ergeben: Divergenzen zwischen Handeln und billigem Geschwätz (*tawk*), Konsequenz und Absicht, Praxis und Theorie, Ehre und Ruf, Erfahrungswissen und Scharlatanerie, dem Konkreten und dem Abstrakten, dem Ethischen und dem Legalen, zwischen echt und kosmetisch, Händler und Bürokrat, Unternehmer und Geschäftsführer, Stärke und Darstellung, Liebe und Goldgräberei, Coventry und Brüssel, Omaha und Washington, D.C., menschlichen Wesen und Ökonomen, Autoren und Verlegern, Gelehrsamkeit und Universität, Demokratie und Regierung, Wissenschaft und Szientismus, zwischen Politik und Politikern, Liebe und Geld, dem Geist und dem Buchstaben, Cato dem Älteren und Barack Obama, Qualität und Werbung, Hingabe und Zurschaustellung und, ganz zentral, zwischen dem Kollektiven und dem Individuellen.

Wir wollen zunächst mit zwei Skizzen einige wenige Punkte aus dieser Liste verbinden, um eine erste Ahnung davon zu vermitteln, wie die Idee die Kategorien übersteigt.



## Prolog, Teil 1

### Der plattgemachte Antaios

*Entferne dich nie von Mama – Ich stoße  
immer wieder auf Warlords – Bob Rubin und sein Trade –  
Systeme wie Autounfälle*

Antaios war ein Riese, besser gesagt eine Art Halbriese, der leibliche Sohn von Gaia – Mutter Erde – und von Poseidon, dem Meeresherrn. Er ging einer sonderbaren Beschäftigung nach, er zwang Reisende, die durch sein Land, (das griechische) Libyen, kamen, dazu, mit ihm einen Ringkampf auszutragen; seine Spezialität bestand darin, seine Opfer zu Boden zu schlagen und zu zerquetschen. Dieses makabre Hobby war offenbar ein Ausdruck von Sohnesliebe; Antaios hatte das Ziel, mit den Schädeln seiner Opfer einen Tempel für seinen Vater Poseidon zu bauen.

Antaios galt als unbesiegbar, allerdings gab es einen Trick. Er bezog seine Stärke aus dem Kontakt mit seiner Mutter, der Erde. Verlor sein Körper den Kontakt zur Erde, verlor er auch seine ganze Kraft. Herkules sollte, als eine seiner zwölf Aufgaben (so eine Variante der Geschichte), Antaios bezwingen. Er schaffte es, ihn vom Boden hochzuheben und ihn dann zu zerquetschen, weil Antaios' Füße nun keinen Kontakt mehr mit seiner Mama hatten.

Wir lernen aus dieser ersten Skizze, dass wir, ebenso wie Antaios, Wissen nicht vom Kontakt mit dem Erdboden trennen können. Im Grunde kann man gar nichts vom Kontakt mit dem Erdboden trennen. Und der Kontakt mit der Realität wird hergestellt über Skin in the Game – darüber, sich der realen Welt auszusetzen und einen Preis für die Folgen zu zahlen, seien sie nun gut oder schlecht.

Dabei bestimmen die Abschürfungen Ihrer Haut das Lernen und Entdecken; es handelt sich um einen Mechanismus körperbasierter Zeichensetzung, den die Griechen *pathemata mathemata* nannten (Lernen durch Schmerz, ein Phänomen, das Mütter kleiner Kinder zur Genüge kennen dürften). Wie ich in meinem Buch *Antifragilität* gezeigt habe, wurden die meisten Dinge, von denen wir meinen, sie seien an Universitäten »erfunden« worden, in Wahrheit durch Ausprobieren entdeckt und später durch irgendeine Art von Formalisierung legitimiert. Das Wissen, das wir durch Ausprobieren, durch Versuch und Irrtum, durch Erfahrung und im Laufe der Zeit erwerben – mit anderen Worten durch den Kontakt mit der Erde –, ist bei Weitem jenem Wissen überlegen, das durch Verstandestätigkeit angeeignet wird, ein Umstand, den selbstsüchtige Institutionen sorgfältig vor uns verbergen.

Wir werden das nun auf den Bereich übertragen, der fälschlicherweise als »Politikgestaltung« bezeichnet wird.

## **Libyen nach Antaios**

Zweite Skizze. Während ich diese Zeilen schreibe, wenige tausend Jahre später, hat Libyen, das Land, aus dem Antaios wahrscheinlich stammte, einen Sklavenmarkt – Ergebnis des gescheiterten Versuchs einer Aktion, die als »Änderung des Regierungssystems« mit dem Ziel, »einen Diktator zu beseitigen«, bezeichnet wird. Jawohl: Im Jahr 2017 wurden auf Parkplätzen improvisierte Sklavenmärkte abgehalten, auf denen man gefangen genommene Schwarzafrikaner an die Meistbietenden verkaufte.

Eine Gruppe von Leuten, die als Interventionisten zu klassifizieren sind (um nur einige zu nennen: Bill Kristol, Thomas Friedman, und andere\*) – sie betrieben 2003 die Invasion im Irak und 2011 die Beseitigung des libyschen Führers –, macht sich für die Umsetzung

\* Interventionisten haben alle eine gemeinsame Eigenschaft: Sie sind für gewöhnlich keine Gewichtheber.

weiterer solcher Regimewechsel in anderen Ländern stark, wozu auch Syrien gehört, weil »es dort einen Diktator gibt«.

Diese Interventionisten und ihre Freunde im Außenministerium der USA waren daran beteiligt, islamistische Rebellen – die damals als »moderat« galten – auszubilden, zu trainieren und zu unterstützen. Diese »moderaten« Rebellen schlossen sich dann irgendwann der Al-Qaida an, ebenjener Al-Qaida, die im Zuge der Ereignisse des 11. September 2001 die Türme des World Trade Center in New York in die Luft sprengte. Seltsamerweise konnten sich die besagten Interventionisten nicht daran erinnern, dass Al-Qaida selbst sich aus »moderaten Rebellen« zusammensetzte, die von den USA geschaffen (oder herangezogen) worden waren, um das Land im Kampf gegen Sowjetrußland zu unterstützen, denn der Verstand dieser gebildeten Leute ist zu solchen Rekursionen nicht in der Lage.

Wir haben also *diese Sache* namens Regimewechsel im Irak versucht und sind damit erbärmlich gescheitert. Wir haben *diese Sache* dann in Libyen wieder versucht, und jetzt gibt es dort florierende Sklavenmärkte. Aber wir haben das Ziel erreicht, »einen Diktator zu beseitigen«. Mit derselben Argumentation könnte ein Arzt einem Patienten »moderate« Krebszellen injizieren, »um seine Cholesterinwerte zu verbessern«, und stolz einen Erfolg vermelden, nachdem der Patient tot ist – vor allem, wenn sich bei der Autopsie bemerkenswert erfreuliche Cholesterinwerte ergeben. Aber wir wissen, dass Ärzte so etwas – jedenfalls in einer so kruden Form – nicht tun und dass es dafür einen ganz klaren Grund gibt. Ärzte sind normalerweise zu einem gewissen Grad existentiell mitbetroffen, auch ihre Haut steht auf dem Spiel – sie haben also eine wenigstens ungefähre Vorstellung von komplexen Systemen und eine über mehrere Jahrtausende gewachsene Moral, die ihr Verhalten bestimmt.

Doch man darf Logik, Vernunft und Bildung nicht einfach abtun – genaues Nachdenken auf einer höheren logischen Ebene würde zeigen, dass genau die Logik, mit der Regimewechsel befürwortet werden, *auch* impliziert, dass Sklaverei oder andere Verfallserscheinungen (da sie typische Ergebnisse sind) befürwortet werden. Diesen Interventionisten fehlt also nicht nur ein Gespür für die Praxis,

und sie lernen nicht nur nichts aus der Geschichte, sie machen sogar Fehler auf der reinen Verstandesebene, die sie im Sumpf irgendwelcher halb-abstrakter Diskurse ersticken.

Ihre drei Schwachstellen: 1. Sie denken statisch, nicht dynamisch; 2. sie denken in kleinen, nicht in großen Dimensionen; 3. sie denken in Aktionen, nie in Interaktionen. Wir werden diesen Verstandesdefekt akademisch ausgebildeter Idioten noch genauer unter die Lupe nehmen. Drei Schwächen kann ich schon jetzt umreißen. Die erste Schwäche: Sie können nicht in zweiten Schritten denken und sehen auch keine Notwendigkeit dafür – wobei jeder Bauer in der Mongolei, jeder Kellner in Madrid, jeder Automechaniker in San Francisco weiß, dass es im echten Leben nun einmal zweite, dritte, vierte, *n*te Schritte gibt. Die zweite Schwäche: Sie sind unfähig, zwischen multidimensionalen Problemen und deren eindimensionalen Darstellungen zu unterscheiden – etwa den Unterschied zu sehen zwischen multidimensionaler Gesundheit und deren entbeintem, auf Cholesterinwerte reduzierter Version. Sie begreifen nicht, dass empirisch gesehen komplexe Systeme keine offensichtlichen eindimensionalen Ursache-Wirkungs-Mechanismen haben und dass man mit solchen Systemen unter opaken Bedingungen nicht herumhantieren sollte. Eine Folge dieses Defekts ist die Unart, die Taten eines »Diktators« mit denen des Premierministers von Norwegen oder Schweden zu vergleichen anstatt mit denen der vor Ort gegebenen Alternativen. Die dritte Schwäche: Sie können die Entwicklung derjenigen nicht vorhersagen, denen man durch einen Angriff hilft, oder die Vergrößerung, die sich aus Feedback-Prozessen ergibt.

### ***Ludis de alieno corio\****

Und wenn es dann zu einem Zusammenbruch kommt, machen sie Unwägbarkeiten dafür verantwortlich, ein Phänomen, das üblicherweise als Schwarzer Schwan bezeichnet wird (ein seltenes und

\* Mit dem Leben anderer spielen.

höchst unwahrscheinliches Ereignis), nach einem Buch von irgend so einem (entsetzlich) dickköpfigen Typen. Sie merken nicht, dass man nicht an einem System herumfuschen sollte, wenn die Ergebnisse völlig ungewiss sind, oder, allgemeiner gesagt, man sollte sich nicht auf eine Aktion mit einer gewaltigen Schattenseite einlassen, wenn man keine Vorstellung von den Resultaten hat. Entscheidend ist, dass sich diese Schattenseite auf den Interventionisten nicht auswirkt. Er macht einfach weiter wie bisher aus dem Komfort seines wärmedämmten, temperaturgeregelten Vorstadthauses mit Doppelgarage heraus, mit Hund und einem kleinen Spielplatz mit pestizidfreiem Gras für seine überbehüteten 2,2 Kinder.

Man stelle sich Menschen mit ähnlichen mentalen Behinderungen, also Personen, die nicht verstehen, was Asymmetrie heißt, als Flugzeugpiloten vor. Inkompetente Piloten, die nicht aus Erfahrung lernen können oder die bedenkenlos Risiken eingehen, welche sie nicht überschauen, bringen womöglich viele Menschen um. Aber sie werden ihrerseits auf dem Grund des – sagen wir – Bermudadreiecks landen und aufhören, eine Bedrohung für andere und die Menschheit zu sein. Nicht hier.

Wir bevölkern also die sogenannte Intelligenzia mit Leuten von wahnhafter Veranlagung, mit buchstäblich Geistesgestörten, deren Störung schlichtweg darauf zurückzuführen ist, dass sie für die Folgen ihres Handelns nie einzustehen haben und einfach nur permanent modernistische Slogans wiederholen, denen jegliche Tiefe abgeht (beispielsweise verwenden sie weiterhin den Begriff »Demokratie«, während sie Headhunter anheuern; Demokratie ist etwas, wovon sie in akademischen Abschlussarbeiten gelesen haben). Sie können im Allgemeinen davon ausgehen: Wenn Sie hören, dass jemand abstrakte modernistische Ansichten von sich gibt, dann hat er sehr wahrscheinlich eine gewisse Ausbildung genossen (nicht genug oder nicht im richtigen Fach), und er hat zu wenig Verantwortungsgefühl.

Einige unschuldige Menschen – Jesiden, christliche Minderheiten im Nahen und Mittleren Osten, Mandäer, Syrer, Iraker und Libyer – mussten den Preis für die Fehler dieser Interventionisten zahlen, die

nach wie vor in ihren gemütlichen, klimatisierten Büros sitzen. Wir werden sehen, dass das ein direkter Widerspruch zur Vorstellung von Gerechtigkeit seit ihrem vorbiblischen, babylonischen Ursprung ist, ein Widerspruch außerdem zu der moralischen Struktur, die das Überleben der Menschheit gesichert hat.

Das Prinzip der Intervention, wie das der Heilkunde, lautet: *Zuerst einmal nicht schaden (primum non nocere)*; wir aber wollen noch weitergehen und sagen: Menschen, die kein persönliches Risiko eingehen, sollten nie mit Entscheidungen betraut werden.

Außerdem:

*Wir waren immer schon verrückt, aber wir waren nicht schlau genug, um die Welt zu zerstören. Jetzt können wir es.*

Wir kommen auf die »friedensstiftenden« Interventionisten noch zurück und schauen uns genauer an, wie sie mit ihren Friedensbemühungen ausweglose Situationen herbeiführen, man denke nur an das Problem von Israelis und Palästinensern.

## **Warlords gibt es immer noch**

Die Vorstellung, dass man seine eigene Haut aufs Spiel setzt, ist in der Geschichte fest verankert: Sämtliche Kriegsherren und Kriegsbefürworter waren selbst Krieger. Mit einigen merkwürdigen Ausnahmen wurden Gesellschaften von Risikoträgern gelenkt, und nicht von Personen, die Risiken abgaben.

Bedeutende Menschen nahmen Risiken auf sich – deutlich mehr Risiken als gewöhnliche Bürger. Der römische Kaiser Julian Apostata – mehr von ihm später – starb auf dem Schlachtfeld, er kämpfte selbst in dem endlosen Krieg an der persischen Grenze, und zwar *während er Kaiser* war. Bei Julius Caesar, Alexander und anderen Heerführern wie Napoleon kann man durchaus spekulieren, ob manche ihrer überlieferten Großtaten sich nicht eher dem für Historiker typischen Hang zur Legendenbildung verdanken, doch im

Fälle Julians sind die Zeugnisse über jeden Zweifel erhaben. Es gibt keinen besseren Beweis dafür, dass ein Kaiser an vorderster Front kämpfte, als ein aus seiner Brust ragender feindlicher Speer (Julian hatte es versäumt, seine Rüstung anzulegen). Einer seiner Vorgänger, Valerian, wurde an derselben Grenze gefangen genommen und soll von dem Perser Schapur als menschlicher Schemel benutzt worden sein, als er sein Pferd bestieg. Und der letzte byzantinische Kaiser, Konstantin XI. Palaiologos, wurde ein letztes Mal gesehen, als er seine purpurne Toga ablegte und sich dann Johannes Dalmatos und seinem Vetter Theophilos Palaiologos anschloss, die mit gezogenen Schwertern auf die türkischen Truppen losgingen, im sicheren Wissen, dass sie dabei umkommen würden. Es gibt allerdings auch die Version, Konstantin sei für den Fall, dass er sich ergeben würde, ein Deal angeboten worden. Für wahre Könige, die wissen, was sie ihrem Amt schuldig sind, kommen derartige Deals jedoch nicht in Frage.

Und dabei handelt es sich nicht um vereinzelte Anekdoten. Als statistisch geschulter Denker ist der Autor ziemlich überzeugt: Von den römischen Kaisern starben weniger als ein Drittel in ihrem Bett, und man kann – in Anbetracht des Umstands, dass nur wenige dieser Männer in hohem Alter verschieden – argumentieren, dass sie, wenn sie länger gelebt hätten, entweder einem Anschlag zum Opfer oder auf dem Schlachtfeld gefallen wären.

Selbst heute noch leiten Monarchen ihre Legitimität von einem Sozialvertrag ab, zu dem physische Risikobereitschaft gehört. Die königliche Familie Großbritanniens sorgte dafür, dass während des Falklandkriegs im Jahr 1982 einer ihrer Sprösslinge, Prinz Andrew, mehr Risiken auf sich nahm als die »gemeinen Männer«: Sein Helikopter war an vorderster Front eingesetzt. Warum? Weil: Noblesse oblige; der Stand eines Lords war traditionellerweise dadurch definiert, dass er andere beschützte. Er bezahlte seine privilegierte Stellung damit, dass er persönliche Risiken auf sich nahm – und offensichtlich erinnert man sich in England noch an diesen Zusammenhang. Sie können kein Herr sein, wenn Sie kein Edelmann sind.

## Der Bob-Rubin-Trade

Manche glauben, sich von Kämpfern an der Spitze zu befreien, sei gleichbedeutend mit Zivilisation und Fortschritt. Das trifft nicht zu. Stattdessen:

*Bürokratie ist ein Mechanismus, durch den eine Person von den Folgen ihres Handelns abgetrennt wird.*

Man kann nun natürlich fragen, was wir denn tun können, wo doch ein zentralisiertes System Leute braucht, die den Folgen von Irrtümern nicht unmittelbar ausgesetzt sind. Wir haben keine andere Wahl als zu dezentralisieren oder, freundlicher formuliert, zu lokalisieren; weniger von diesen immunen Entscheidungsträgern zu haben.

*Dezentralisation beruht auf der simplen Formel, dass es leichter ist, Makrobullshit zu produzieren als Mikrobullshit.*

*Dezentralisation reduziert große strukturelle Asymmetrien.*

Aber wir müssen uns darum nicht unbedingt selber kümmern – wenn wir es nicht in die Hand nehmen, wird es von allein passieren, auf die harte Tour: Ein System, in dem es den Mechanismus von Skin in the Game nicht gibt, wird irgendwann in die Luft fliegen und sich auf diese Weise selbst reparieren. Wenn es überlebt.

So ereigneten sich beispielsweise die Bank-Zusammenbrüche des Jahres 2008 aufgrund der Akkumulation von Risiken, die im System verborgen und asymmetrisch waren: Banker – wahre Meister in der Kunst der Risikoabschiebung – konnten kontinuierlich Bonusse aus einer bestimmten Klasse verborgener explosiver Risiken einstreichen, unter Verwendung von Risikomodellen, die nirgends sonst funktionieren als auf dem Papier (denn Akademiker haben praktisch keine Ahnung von Risiken); und dann berufen sie sich nach dem Zusammenbruch auf Unwägbarkeit, diesen besagten unsichtbaren, unvorhersehbaren Schwarzen Schwan und denselben sehr,

sehr sturen Autor, und behalten die Bonuszahlungen der Vergangenheit – ich habe das als Bob-Rubin-Trade bezeichnet.

Was hat es mit dem Bob-Rubin-Trade auf sich? Robert Rubin, ehemaliger US-Finanzminister – einer derjenigen, deren Unterschrift auf der Banknote prangt, mit der Sie gerade Ihren Kaffee bezahlt haben –, strich in dem Jahrzehnt vor dem Bankencrash des Jahres 2008 über 120 Millionen Ausgleichszahlungen von der Citibank ein. Als die buchstäblich insolvente Bank vom Steuerzahler gerettet wurde, schrieb er nicht einen einzigen Scheck aus – er berief sich auf Ungewissheit als Entschuldigung. Kopf – er gewinnt; Zahl – er ruft »Schwarzer Schwan«. Und Rubin räumte auch nicht ein, dass er das Risiko auf die Steuerzahler übertrug: Spezialisten für spanische Grammatik, Assistenzlehrer, Aufseher in Blechdosenfabriken, vegetarische Ernährungsberater und Sekretärinnen von Assistenzstaatsanwälten »stoppten ihn aus«, übernahmen also seine Risiken und bezahlten seine Verluste. Am härtesten traf es allerdings die freien Märkte, da die Öffentlichkeit, die sowieso dazu neigt, Finanzleute zu hassen, freie Märkte mit Korruptions- und Klüngelwirtschaftsformen höherer Ordnung in einen Topf warf, wo es sich doch in Wahrheit um das genaue Gegenteil handelte: Die Regierung, nicht die Märkte, ermöglicht aufgrund der Mechanismen von Rettungsaktionen solche Vorgänge. Und es sind nicht nur die Rettungsaktionen: Die Einmischung von Seiten der Regierung führt generell zur Abschaffung von Skin in the Game.

Die gute Nachricht lautet, dass trotz der Bemühungen einer mitschuldigen Obama-Regierung, die das Spiel und die Banker mit ihrem Rent-Seeking schützen wollte,\* das Risikogeschäft sich zunehmend auf kleine, unabhängige Strukturen verlegte, die sogenannten Hedgefonds. Diese Verschiebung vollzog sich überwiegend

\* Rent-seeking bedeutet, Schutzvorschriften oder »Rechte« zu benutzen, um sich ein Einkommen zu verschaffen, ohne irgendetwas zur Konjunktur beizutragen, ohne den Wohlstand anderer zu vermehren. Fat Tony (der ein paar Seiten weiter vorgestellt wird) würde sagen: Es ist, als würde man gezwungen, an die Mafia Schutzgeld zu zahlen, ohne vom Schutz der Mafia wirtschaftlich zu profitieren.

wegen der Überbürokratisierung des Systems, denn Papierwälzer, die meinen, Arbeit bestehe zum größten Teil aus dem Hin- und Herschieben von Papier, bürdeten den Banken zu viele Regeln auf – aber in ihren Tausende von Seiten umfassenden Regelwerken *machten sie sorgfältig einen Bogen um die Vorstellung, dass man seine eigene Haut riskiert*. Im dezentralisierten Bereich der Hedgefonds hingegen haben die Besitzer mindestens die Hälfte ihres Eigenkapitals in den Fonds, was sie im Vergleich zu ihren Kunden stärker exponiert, und sie gehen persönlich mit unter, wenn das Schiff sinkt.

### **Systeme lernen durch Beseitigung**

Wenn Sie nur einen Abschnitt dieses Buchs hervorheben wollen, dann nehmen Sie den folgenden. Entscheidend für unsere Geschichte ist die Interventionisten-Frage, da sie zeigt, dass die fehlende Bereitschaft, die eigene Haut aufs Spiel zu setzen, sowohl moralische als auch erkenntnistheoretische (also auf Wissen bezogene) Auswirkungen hat. Wir haben gesehen, dass Interventionisten nicht lernen, *weil sie nicht Opfer ihrer Fehler werden*, und wie wir mit *pathemata mathemata* schon angedeutet haben:

*Sie werden nie jemanden vollständig davon überzeugen können, dass er sich irrt, das schafft nur die Realität.*

Denn:

*Der Fluch der Modernität besteht darin, dass es immer mehr Menschen gibt, die besser erklären können als verstehen.*

Oder besser erklären können als handeln.

*Lernen* ist also nicht ganz das, was wir den armen Individuen in den Hochsicherheitsgefängnissen – den sogenannten »Schulen« – beibringen. In der Biologie ist Lernen ein Vorgang, der durch den Prozess der Selektion bis auf die Ebene der Zellen von Organismen

