



**Kurzansprache von Ulrich Bremi, Ehrensensator der Universität
St.Gallen, am Dies academicus 2009 der Universität St.Gallen**

(es gilt das gesprochene Wort)

Verehrter Herr Rektor

Ihre Rede schlossen Sie mit einem Hoffnungsschimmer, sogar Blick auf eine Deflation. «Es gibt dann vielleicht wieder die St.Galler Bratwurst für den Fünfliber».

Wie will der Rektor dieses verlorene Gleichgewicht zwischen Preis und Leistung retablieren? Mit schlechteren Würsten oder mit besseren Fünflibern?

Wir könnten ja erleben, das kreative Menschen diesem Wurstjuwel viele fremde Wurstsorten beimischen zu Fleischderivaten. Die heissen dann nicht mehr St.Galler Bratwurst, sondern zum Beispiel «Alternativer Alpen-Aufschnitt», abgekürzt AAA. Diese Triple A Subprime-line wird angeboten zum Preis von CHF 10.-. Die Linien AA und A werden daraufhin günstig direkt an die Zentralbanken verkauft.

Kein Händler und kein Koch werden es wagen, nach einer Due-diligence für die einzelnen Komponenten zu fragen. Aber Bilanzieren und Weiterverkaufen kann man sie gut. Und der Gast? Haben Sie jemals nach dem Inhalt von Würsten gefragt? Triple A genügt.

Herr Rektor, Sie haben unsere Zeitgeschichte in einem einzigen Satz gespiegelt.

Zur Sache:

Aus intensiven Gesprächen, Beobachtungen und eigenen Erfahrungen mit unternehmerisch oder politisch engagierten Persönlichkeiten bin ich zu zwei Vermutungen gelangt. Erstens: Die Gründe für die gegenwärtigen finanzpolitischen und wirtschaftlichen Abstürze liegen ausnahmsweise primär nicht bei Wissensdefiziten, nicht in der Komplexität der zu steuernden Systeme und nicht in der zunehmenden Distanz zwischen der staatlichen und der privatwirtschaftlichen Welt. Dort auch, aber diesmal nicht primär.

Primär liegen sie in der Umwandlung von materiellen Gütern in Immaterielle. Die Bewertung immaterieller Güter in den Bilanzen von Verkäufern und Käufern, wenn die immateriellen Anteile immer grösser werden und wenn die Unterscheidungen unschärfer werden. «You can't drop it on your feet» ist zwar eine handfeste Definition von Immateriellem.

Die Finanzwirtschaft ermöglicht aber Innovationen und Entwicklungen, die denn materiellen Kern nicht mehr erkennen lassen, die aber auch nicht als geistiges Eigentum gelten dürfen.

Häuser und Hypotheken gehören klar zu den materiellen Assets. Derivate davon, in der dritten Ableitung, können Spezialisten auch noch so verstehen. In der fünften Ableitung legt sich ein Nebel um das Derivat und keiner hat Lust, wirkliche Häuser oder wirkliche Wertschriften dahinter zu suchen. Das Produkt versucht nicht, begriffen zu werden, sondern zu begeistern.

In Entscheidungsgremien kann das zu widersprüchlichem Verhalten führen. Im besten Fall zu unangenehmer Konfrontation, im schlechtesten Fall zu schweigender Zustimmung.

Das Ausmass der Fehlentscheide in den letzten drei Jahren soll die heutige und die kommende, Generation lehren, keine Entscheide zu fällen, ohne herauszufinden, um was es sich wirklich handelt. Das tönt trivial. Aber es ist eben nicht leicht, besonders für einen Fachmann, Fragen zu stellen, die seine Fachkenntnisse in Frage stellen könnten. Die HSG soll Absolventen stellen, die es wissen wollen, und nicht schon wissen.

Meine zweite Vermutung:

Risikoforschung gewinnt an Bedeutung. Besondere Risiken gehen immer von Personen aus, die in hohe Entscheidungsverantwortung gestellt werden, als Einzelpersonen oder als Mitglied einer Gruppe. Gewählte Exponenten stehen dann in hohen Erwartungen, in öffentlicher Exposition und Kritik. Ihr empfindlichstes Risiko ist ihre eigene Reputation, die gleichzeitig auch das grösste 'corporate risk' sein kann. Diesem Thema darf die HSG nicht ausweichen.

Um zu bestehen, suchen sich einige Betroffene von allen anderen Belastungen zu befreien. Entscheidende Belastungen sind Verantwortungen für andere Gemeinschaften. Die zeitlichen Beanspruchungen sind nicht so wichtig wie die Risiken der mühsamen Meinungsvielfalt und der unklaren Kompetenzstrukturen in der zivilen und politischen Welt. Meist wird von ihnen erwartet oder gar verlangt, dass sie sich ganz auf die Interessen der neuen Funktion beschränken.

Die Reduktion der sozialen Bindungen beflügelt tatsächlich den eigenen Erfolg. Elemente der eingeleitete Konzentration sind engeres Interessenspektrum, gezielte Neugier, höhere Geschwindigkeit, mehr Training im Sprechen als im Zuhören, gleichgesinnte Kollegen, rasche Resultate.

Auf der Strecke bleiben Bindungen, vielleicht Bindungen an die Kirche, an die Kultur, an die Milizfunktionen, an die eigene Familie an Menschen von früher.

Ihre Konsequenz hat sie ans Ziel gebracht. Nur: wer sind sie, wenn sie dort ankommen?

In dieser Krise strauchelte kaum einer an mangelhaftem Sachverstand. Sie verfügten über alle Informationen aus ihrem Kommandobereich und sie beherrschten ihre Instrumente.

Wenn sie strauchelten, war es an der Reaktion der Aussenwelt, also an den abgebrochenen, sozialen Bindungen. Sie verstanden die Welt nicht mehr, in der sie lebten. Sie unterschätzten den Einfluss jener, die von ihnen abhängen oder von denen sie sich entfernt haben und die ihr Verhalten genau beobachteten.

Glücklicherweise haben bei uns die meisten diese Klippe überwunden. Ich zweifle nicht daran, dass gerade die HSG dieser ungewohnten Flanke nicht nur mit ethischer Homöopathie, sondern mit wissenschaftlicher Qualität begegnen wird.

Liebe Studentinnen und Studenten, auch in der Unternehmensführung gilt die Erkenntnis: Wer ins Schwarze treffen will, muss die ganze Scheibe sehen.

St.Gallen, 16. Mai 2009