



Bitte beachten Sie die Sperrfrist bis 10.04.2010, 13.15 Uhr

Bachelor Graduation Day vom 10. April 2010

Rede des Rektors Ernst Mohr

(es gilt das gesprochene Wort)

«Vertrauen: Wanderer wohin des Weges?»

Ich begrüsse Sie herzlich zum heutigen Bachelor Graduation Day. Besonders begrüsse ich natürlich Sie, liebe Absolventinnen und Absolventen, die Sie heute Ihre Urkunden in Empfang nehmen dürfen. Und ich heisse auch all jene mit einem Dank willkommen, die Sie während Ihres Studiums begleitet und unterstützt haben, und die heute mit Ihnen Ihren wohlverdienten Abschluss feiern.

Liebe Absolventen und Absolventinnen, Sie schliessen nun die erste Stufe der akademischen Leiter ab. Sie sind nun in einigen Minuten bereits Bachelor-HSG und werden mit diesem Titel in der Tasche ein neues Kapitel in Ihrem Leben aufschlagen.

Wo auch immer Sie Ihr beruflicher und privater Weg hinführen wird, das Thema Vertrauen wird ihr treuer Begleiter sein:

- Vertrauen anderer in Sie als Person werden Sie als Humankapital zu pflegen und Misstrauen abzustreifen versuchen.
- Ihr Vertrauen in andere Menschen wird Ihren beruflichen und privaten Umgang mit diesen massgeblich prägen.
- Das Vertrauen oder Misstrauen in das Unternehmen, dem Sie angehören, wird Ihren beruflichen Gestaltungsspielraum beeinflussen;
- und Ihr Vertrauen in ein Unternehmen oder eine Branche wird Ihr ständiger Begleiter als Kunde oder Lieferant bleiben.

Vertrauen: Wanderer, wohin des Weges? wird als Frage Ihr ständiger Begleiter sein.

Die Diskussion um die Finanzmärkte ist ein exzellentes Beispiel dafür: Seit dem Finanzmarktcrash wird mit dem Begriff Vertrauen

- über den Stammtischen um die Lufthoheit,

- unter Intellektuellen um die Unfehlbarkeit ihres moralischen Urteils,
- und in der Wissenschaft um neue Einsichten gerungen.

Liebe Absolventen und Absolventinnen, so sehr uns diese Entwicklung Sorgen macht, seien Sie Optimist und gewinnen Sie der aktuellen wirtschaftlichen Gesamtlage eine positive Seite ab. Denn Sie sind seit langer Zeit die erste Absolventengeneration, die vom Leben einen so umfangreichen Unterricht in der Bedeutung des Vertrauens in Wirtschaft und Gesellschaft erhält. Sie müssen dazu nur ihre Ohren spitzen und die verschiedenen Nuancen, Bilder und Kontexte aufnehmen, in denen Vertrauen als sinnstiftende Begrifflichkeit in der Debatte gekleidet wird. Und Sie müssen diese in einen historischen Zusammenhang stellen. Dazu möchte ich Sie mit meinen Worten animieren.

Trau keinem über 30 war z. B. eine populäre Redewendung der 68er-Bewegung, in einer Zeit als Silberfuchse noch nicht das Stadtbild prägten. Heute wird diese Redewendung als Ausdruck nicht einer Befreiung einer Minderheit, sondern der Diskriminierung einer wachsenden Mehrheit empfunden. Das Zucken in den Gesichtern einiger Absolventen, die diese Altersschwelle vor sich sahen als ich die Redewendung gebrauchte, hat mir das verraten, ganz zu schweigen von den Gesichtern der anwesenden Dozentschaft.

Die Verwendung des Begriffs muss also immer im jeweiligen zeitlichen Kontext gesehen werden. Vielleicht wird sich sogar bald herausstellen, dass der Finanzcrash, den wir gerade hinter uns zu lassen glauben, nicht nur eine Zäsur für Wirtschaft und Wirtschaftspolitik gewesen sein wird, sondern auch für die Verwendung und Deutung des Begriffs Vertrauen.

Würden z. B. angesichts der zum Vorschein gekommenen Exzesse in der City die für ihren besonderen Humor bekannten Angelsachsen Englisch heute neu erfinden, könnte man hinter dem eine bestimmte juristische Gesellschaftsform beschreibenden Begriff «Trust» durchaus eine verkleidende Funktion, einen Euphemismus vermuten.

Vielleicht wird sich aber auch herausstellen, dass gerade die Vergangenheit eine sprudelnde Quelle von entkleidenden Belegen für die im Finanzsektor sträflich vernachlässigte Bedeutung von Vertrauen ist.

«In Goldman Sachs we Trust» lautet z. B. ein Kapitel über den Finanzcrash in den 1920er Jahren in dem Buch *Manias, Panics, and Crashes*, in dem Charles Kindleberger bereits vor Jahrzehnten die Mechanismen spekulativer Blasen, Krisen und Zusammenbrüche herausgearbeitet hat. Diese Kapitelüberschrift war sichtbar ironisch gemeint und mag heute als Einladung gelten, dass in der im Januar dieses

Jahres begonnenen eidesstattlichen Senatsanhörung der Chefs der grössten US-Banken trotz des Ernstes der Sache der Humor nicht ganz abhanden kommt.

Die Gnade, hier ausnahmsweise der frühen Geburt, von Quellen zur Rolle von Vertrauen in der Finanzwelt kommt auch im berühmten Bonmot von Mark Twain zum Vorschein:

«Ein Banker ist jemand, der mir einen Regenschirm leiht, wenn die Sonne scheint und ihn zurück haben will, wenn es zu regnen beginnt.»

In diesem Ausspruch steckt je eine unverrückbare Tatsache und Weisheit: Erstens, Banken sind unausweichlich an der wirtschaftlichen Schnittstelle zwischen Gegenwart und Zukunft tätig, und letztere ist nicht vorhersehbar, was wenn sie dann eingetreten ist, immer wieder zu Konflikten führt. Aus dieser Tatsache folgt unmittelbar eine Weisheit: Vertrauen ist der Kitt, der die Finanzwelt zusammenhält, missbrauchtes Vertrauen deren schwere Hypothek.

Rein sachlich rät uns Mark Twain, keinen Schirm von einem Banker zu borgen, dem wir nicht vertrauen. In seiner feinen Ironie geht er aber weiter, indem er uns rät, besser keinem Banker je zu trauen, weil er uns enttäuschen wird, so sicher wie das Wetter sich ändern wird.

Als Humorist darf Mark Twain natürlich masslos übertreiben, was ich weder will noch darf. Aber selbst Twain würde heute nicht pauschal von dem Banker sprechen und dabei alle meinen, sondern lediglich einzelne Subspezies aufs Korn nehmen. Und nicht anders will ich heute verstanden werden.

Sein Bonmot lädt uns aber ein, nachzusehen, was denn das Thermometer des noch vorhandenen Vertrauens heute anzeigt.

Das Vertrauen in die Finanzbranche ist heute zweifellos stark ramponiert. Dies lesen wir täglich als anekdotenhafte Evidenz in der Tagespresse und können uns am Stammtisch von dessen Plausibilität vergewissern. Es gibt aber inzwischen auch wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse, die dies belegen. So kommt z. B. das Institut für Versicherungswirtschaft an der HSG in einer jüngsten Veröffentlichung zum Schluss, dass im Zuge der Finanzkrise das Vertrauen in die Bank- und Versicherungsbranche stark gelitten hat: 60 Prozent der Bevölkerung in der Schweiz hat nicht nur kein Vertrauen in, sondern misstraut sogar der Branche. Ein Rettungssanitäter würde bei einem solchen Patienten unwillkürlich zum Defibrillator greifen.

Angesteckt vom Finanzsektor ist der Kreislauf des Vertrauens in der gesamten Weltwirtschaft schnell zusammengebrochen. Der Harvard Business Review vom Juni 2009 berichtete z. B., dass 76 Prozent von befragten US-Bürgern dem höheren Management der US-Wirtschaft weniger trauen als vor Jahresfrist.

Dabei war der Patient noch vor kurzen pumperlsgesund. Gemäss eines im Jahr 2007 erhobenen Vertrauensindex in Grossbritannien rangierten alle Finanzinstitutionen z. T. weit vor allen anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Institutionen, z. B. vor der BBC.

Differenziert man Vertrauen nach wissenschaftlich gängigen Subkategorien, lässt sich ein interessantes Bild vom Niedergang des Vertrauens in der Finanzbranche zeichnen:

- Vertrauen in Absichten: Stellt individuelle Motive in den Vordergrund. Ich vertraue den Motiven meines Bankers, wenn ich glaube seine Motivation deckt sich mit meiner.
- Vertrauen in Kompetenzen: Stellt auf Fähigkeiten ab. Ich habe Vertrauen in die Kompetenzen meines Bankers, wenn ich glaube, dass er in der Lage ist, meine Ziele zu befördern.
- Vertrauen im Umstände: Nimmt Bezug auf Variablen, die nicht identifizierbar oder beobachtbar sind. Ich vertraue den finanziellen Umständen, wenn ich glaube, dass Wachstum oder der Bull-Markt meine finanzielle Situation verbessert.

Mit dieser Ausdifferenzierung lässt sich folgender Weg nachzeichnen, den das Vertrauen in die Finanzmärkte in den letzten Jahren beschritten hat:

Schritt für Schritt haben wir alle Einzelbestandteile an Vertrauen verloren. Zuerst Vertrauen in die Kompetenzen, dann in die guten Absichten der Branchenexperten, von denen wir abhängen, und zum Schluss auch das Vertrauen in die guten äusseren Umstände, die das Schiff trotz einer offensichtlich schlechten Crew noch über Wasser gehalten hätten.

Das ist der denkbar schlimmste Knock-Out für das Vertrauen, ein Fall für den Ringarzt und Rettungssanitäter.

Die Frage: Vertrauen: Wanderer wohin des Weges? ist keine triviale Frage.

Man könnte z. B. spekulieren, dass es nur einer konjunkturellen Erholung braucht, also einer Verbesserung der wahrgenommenen äusseren Umstände, dann komme schon auch das Vertrauen in die Kompetenzen und guten Motive der Finanzexperten zurück.

Ich fürchte aber, es könnte auch das Gegenteil passieren. Dass nämlich der Silberstreifen am Konjunkturhorizont zu früh gekommen ist, um Vertrauen in Kompetenzen und Motive der Exponenten des Finanzsektors zurückzubringen.

Sachlich betrachtet braucht es begründbares Vertrauen in die Fähigkeit des Systems, fehlgeleitete Motive und mangelnde Kompetenzen zu korrigieren, damit Vertrauen wieder entstehen kann.

Wiedergewonnenes Vertrauen in verbesserte konjunkturelle Umstände stellt jedoch eine schwer zu widerstehende Versuchung dar, die Reset-Funktion im eigenen Kopf zu betätigen und mit gewohntem Verhalten und ohne böse Absicht dem nächsten Crash entgegenzuarbeiten.

Selbstvertrauen ist nicht immer gut. So gesehen müssen wir vielleicht bald Bastian Sicks Kalauer

Der Dativ ist dem Genitiv sein Tod

abwandeln in

Das Selbstvertrauen ist dem Vertrauen sein Tod.

Wenn z. B. Chefs von Geldhäusern schon wieder Eigenkapitalrenditeziele von 20 Prozent und mehr verkünden, dann zeugt das nicht nur von einer gehörigen Portion Selbstvertrauen. Es zeigt auch, welches Risiko für das ganze System in diesem steckt.

Denn ein einfacher mathematischer Grenzübergang, den Sie alle, liebe Absolventen und Absolventen, im Schlaf beherrschen, zeigt:

- Wer unter sonst gleichen Bedingungen die Eigenkapitalquote immer kleiner macht, bekommt immer grössere Eigenkapitalrenditen, bis sie am Ende in den Himmel wachsen.
- Wer solche Renditen erwirtschaftet, dem steigt das Selbstvertrauen übers Dach.
- Wer als systemrelevante Bank eine möglichst kleine Eigenkapitalquote schafft, wird aber zu einer Belastung fürs System.

Mark Twain fände die heutige Zeit wohl noch interessanter als die Zeit, als er uns sein Bonmot geschenkt hat. Vielleicht würde er es heute mit der nur dem Humoristen zustehenden Übertreibung so formulieren:

«Ein Banker ist jemand, der mir sein Selbstvertrauen leiht, wenn die Sonne scheint, und mir seine Eigenkapitalquote schenkt, wenn es zu regnen beginnt.»

Meine sehr verehrten Damen und Herren, die Finanzmärkte bieten aktuell hervorragendes Anschauungsmaterial zur Bedeutung von Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft. Aber möglicherweise werden sie bald abgelöst von anderen gesellschaftlichen Bereichen mit noch besserem Anschauungsmaterial:

- Wenn z. B. es schon vor 10 Jahren die Spatzen von den Dächern gepfiffen haben, dass mindestens ein Land im Euroraum seine Stabilitätsverpflichtungen alleine mit Hilfe getürkter Statistiken erfüllen konnte und erst eingegriffen wird, wenn es nicht mehr anders geht, dann fördert das unser Vertrauen nicht.
- Und wenn in dem inzwischen tobenden internationalen Wirtschaftskrieg, die Legalität staatlichen Handelns immer häufiger mit einer in einem behaupteten Volkswillen verankerten Legitimität staatlichen Handelns relativiert wird, dann kann das unser Vertrauen auch nicht stärken.

Ein Lied aus Franz Schuberts Liederzyklus Winterreise lässt den Wanderer sagen:

«Ich kann zu meiner Reisen
Nicht wählen mit der Zeit,
Muss selbst den Weg mir weisen
In dieser Dunkelheit.»

Wir werden demnach zusehen müssen, welchen Weg sich das Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft selbst weisen wird.

Liebe Absolventen und Absolventinnen, ich habe nur drei Ratschläge für Sie an der Schwelle zu ihrem nächsten Lebensabschnitt:

1. Schenken Sie in Ihrem Berufsleben der wirtschaftlichen Grösse Vertrauen die Aufmerksamkeit, die sie verdient.
2. Nutzen Sie die heutige Zeit, um die komplexen Facetten des Vertrauens in der Gesellschaft per Augenschein kennenzulernen; es gibt keine bessere Zeit dafür.
3. Verlieren Sie nie den Humor dabei und sei er das Letzte, was ihr eigenes Selbstvertrauen stützt.

Ich wünsche Ihnen, Ihren Eltern, Freunden und Angehörigen von Herzen alles Gute für die Zukunft.

St.Gallen, 10. April 2010