

**Rede an der Promotionsfeier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich im Mai 2012 von Dr. oec. publ. Dominique von Matt.**

Liebe Absolventinnen und Absolventen, liebe Gäste.

Zuerst möchte ich Ihnen ganz herzlich gratulieren. Sie haben sich mit viel Engagement eine hervorragende Ausgangslage für Ihre berufliche und private Zukunft geschaffen. Mit einem Studium auf höchstem Niveau, das gleichzeitig eine Breite hat, die ihresgleichen sucht. Was Sie auch immer in Ihrem Leben machen werden, Sie werden das Gelernte nutzen können.

Wie viele Leute habe ich in irgendeiner Branche kennengelernt, die das Know-how des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums nutzen konnten? Vom Entwicklungshelfer über den Modehändler bis zum Autosattler.

Für meine Laufbahn war das Studium ganz entscheidend und ich profitiere heute noch jeden Tag davon. Ob es um Führung, Finanzen, Human Resources oder Marketing geht. Wenn Sie mich jetzt aufs Glatteis führen wollen und fragen, ob ich denn auch von den Vektoren im n-Dimensionalen Raum aus der damals schon gefürchteten Mathematik-Prüfung profitiere, kann ich sogar das bejahen: Meine Kommunikationsagentur fühlt sich etwa so wie ein n-Dimensionaler Raum an und ich versuche darin irgendwie die Richtung vorzugeben.

Ignorieren Sie kalt die Kritik, die ab und zu am Betriebswirtschaftsstudium laut wird. Kürzlich konnte man in der Handelszeitung lesen, die Studienrichtung sei „Jenseits der Praxis“. Diesen Vorwurf hörte man schon Anfang der 80er Jahre, worauf mein geschätzter Doktorvater Prof. Krulis-Randa dem Vorwurf mit einem klaren Statement das Fundament entzog: „Wie sollen wir die Praxis der Zukunft schaffen, wenn wir unsere Studenten nur auf die Praxis der Gegenwart ausrichten?“

Viele werden Ihnen jetzt gute Ratschläge fürs Berufsleben geben und behaupten, dass Sie noch viel lernen müssen, um im Beruf Erfolg zu haben. Vor allem alle, die zur Recht neidisch auf Ihren Abschluss sind. Die werden Ihnen sagen, dass es in der Berufswelt auf ganz andere Qualitäten ankommt.

Genau das Gegenteil ist wahr: Bleiben Sie so, wie Sie sind und lassen Sie sich von den Optionen, die auf Sie zukommen werden, weder verführen noch beirren. Ich nenne Ihnen zehn Eigenschaften, die Sie unbedingt behalten müssen.

### **Erstens: Bleiben Sie idealistisch.**

Im Studium haben Sie ja auch dafür gekämpft um vor allem reicher an Wissen und nicht an Geld zu werden.

Der griechische Philosoph Bias erlitt eines Tages Schiffbruch. Die gesamte Besatzung sammelte verzweifelt ihr Hab und Gut, um es zu retten. Er stand aber in stoischer Ruhe da. Da fragte ihn jemand auf dem sinkenden Schiff, warum er denn seine Schätze nicht in Sicherheit bringen wolle. Er antwortete: „Omnia mea mecum porto“. Also, alles Meinige trage ich bei mir. Damit traf Bias einen entscheidenden Punkt:

Was uns ausmacht sind nicht die Güter, die wir in unserem Leben ansammeln, sondern unsere Erfahrung, unser Wissen, unsere soziale Kompetenz.

Statt Studien über „Anfangsgehälter nach dem Studium“ zu konsultieren, sollten Sie besser in sich hineinhören. Und erkennen, was Ihnen wirklich Spass macht.

Machen Sie nur das, wofür Sie eine Leidenschaft entwickeln können. Nur wer leidenschaftlich bei seiner Arbeit ist, wird hervorragende Resultate hervorbringen, die ihn letztlich befriedigen und weiterbringen. Der materielle Erfolg wird sich von selbst einstellen.

### **Zweitens: Bleiben Sie fokussiert.**

Im Studium haben Sie sich ja sehr genau überlegt, welche Vorlesungen Sie gefahrlos schwänzen können und wo Sie einen Schwerpunkt legen müssen.

Neulich sass ich in einer fröhlichen Runde in England, die einen Geburtstag beging. Nachdem eine Flasche Bordeaux im Kreis herumgereicht worden war, machte kurz darauf Burgunder die Runde und wurde in die noch halbvollen Gläser eingeschenkt. Als am Ende noch Rioja in die innerfranzösische Mischung gekippt wurde, wagte ich schüchtern die Frage, ob dies denn Usus sei in Mittelengland. Ein anwesender College-Rektor klärte mich subtil über die empirische Basis dieses Verhaltens auf: „Red is red, white is white“. Genial oder primitiv? Genial. Diese Briten haben begriffen, wie man kompromisslos Komplexität reduziert. Es ging nicht um Wine-Tasting, sondern darum, sich effizient zu betrinken.

In einer informationsüberfluteten Welt, die immer vernetzter ist, wird die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion entscheidend.

Der Kreativitätsforscher Edward de Bono beklagt zu Recht, dass die Komplexität der Umwelt lähmend wirkt, indem immer mehr analysiert und immer weniger gedacht wird. Und Fortschritt erzielt man letztlich nicht durch Analyse, sondern durch die Schlüsse daraus.

In meiner Firma beobachte ich leider ab und zu, wie Mitarbeiter immer mehr Daten anhäufen, um das harte Ableiten der Schlussfolgerungen hinauszuzögern.

Natürlich liebe Weinliebhaber gibt es eine Grenze für die Komplexitätsreduktion – Einstein hat sie formuliert: Mach alles so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.

### **Drittens. Bleiben Sie schnell.**

Im Studium hatten Sie ja auch nicht viel Zeit, Ihre zahllosen Prüfungen vorzubereiten. Und Sie mussten deshalb auch Kompromisse bei den Noten machen.

Vor kurzem hatte ich zusammen mit einer Gruppe von Professoren die Gelegenheit zu einer Silicon Valley-Tour. Bei Google stellte uns der Mitarbeiter Nummer 7 die Firmenprinzipien vor. Schon der zweite Punkt war „Speed ist more important than perfection“ und bei uns kam erstes Unwohlsein auf. Als wir dann bei Facebook ein Poster mit der Aufschrift „Done is better than perfect“ hängen sahen, war für uns Schweizer Perfektionisten die Identitätskrise perfekt.

Dennoch war es eine heilsame Erfahrung für uns. Denn unser kompromissloses Qualitätsverständnis versperrt uns oft den Weg für schnelles Handeln und den sogenannten first mover Vorteil. Manchmal werden wir sogar wettbewerbsunfähig, weil wir uns durch aufwändige Qualität, die gar nicht gefragt ist, perfekt aus dem Markt katapultieren.

In den 80er Jahren habe ich genau diese Perfektionisten-Problematik einmal erlebt: Revox war damals eine Schweizer Unterhaltungselektronik-Weltmarke.

Bei der Werksbesichtigung zeigte mir ein Ingenieur stolz die Motoren für die Tonbänder, die mit einem speziellen Lack vor Termiten geschützt wurden.

Auf meine Frage, in welchen termitengeplagten Ländern Revox denn verkauft würde, beschied mir der Ingenieur: „Nirgends, aber wir wissen ja nicht, ob ein Kunde dorthin zieht“.

Die Geräte waren zu teuer, wegen einer Qualität, die niemand wollte. Vier Jahre später war das Unternehmen pleite - perfekt aus dem Markt katapultiert.

Verstehen Sie mich nicht falsch. Ich halte kein Plädoyer gegen Qualität: Bieten Sie die höchste Qualität an, die nachgefragt ist, aber nicht mehr, weil die Geschwindigkeit darunter leidet. Im Silicon Valley kann man sich übrigens leisten, den Focus auf Geschwindigkeit zu legen. In Bezug auf Qualität spielt man ohnehin in der obersten Liga.

#### **Viertens: Bleiben Sie neugierig.**

Im Studium an der Universität Zürich haben Sie ja auch von sehr viel Wissen aus verschiedensten Fakultäten profitieren können und konnten Ihre Neugierde ausleben.

In London gibt es eine Werbeagentur mit einem Bildungsfonds. Das Prinzip dahinter lautet: „Sei ein interessanter Gesprächspartner für deine Kunden“. Jeder Mitarbeiter kann sich in irgendeiner Form weiterbilden: Gesangsstunden nehmen, an Botanik-Kursen teilnehmen, Philosophie Vorlesungen besuchen oder was auch immer. Bildung macht interessant. Sie können den folgenden Satz nicht mehr hören, aber er stimmt einfach: „Non scolae sed vitae discimus“.

Nutzen Sie in Ihrer Karriere auch schamlos den sogenannten Halo-Effekt. Man schliesst von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekannte Eigenschaften. Ich kannte einen Agenturinhaber, der sich immer in irgendein Thema, das im Kontext eines Kundentreffens stand, vertieft hat. Wenn er beispielsweise wusste, dass er den Kunden in einem Restaurant mit Vogel-Motiven auf dem Geschirr traf, las er alles über Ornithologie. Als dann die Suppe serviert wurde, dozierte er locker über die Vögel am Tellerrand. Der Kunde ging natürlich davon aus, dass er einem Universalgelehrten gegenüber sass.

#### **Fünftens: Bleiben Sie positiv.**

Im Studium haben Sie ja auch Ihren Kollegen vertraut und bei Gruppenarbeiten an den guten Willen und die Solidarität geglaubt.

Ich habe hier an der Universität sehr viel über Menschenführung gelernt, was ich in der Praxis nutzen kann. Das wichtigste war die Theorie X und Y von Mc Gregor. Ich weiss nicht, ob man die heute noch lehrt, weil sie damals schon etwas veraltet war. Aber es ist eigentlich egal. Was mir täglich hilft, daran glaube ich.

Mc Gregor skizzierte zwei mögliche Menschenbilder. Die Theorie X besagt, dass der Mensch faul, arbeitsscheu und undiszipliniert ist. Die Theorie Y sieht den Menschen als ehrgeizig, engagiert, diszipliniert, verantwortungsbewusst und kreativ. Arbeit ist für ihn eine Quelle der Zufriedenheit und er hat Freude an Leistung.

Je nachdem welches Menschenbild Sie haben, führen Sie anders. Sie setzen mit der Theorie X auf Kontrolle oder eben mit der Theorie Y auf Selbstverantwortung. Und nachher werden Sie dadurch im Sinne einer self-fulfilling prophecy auch Ihre Mitarbeiter so konditionieren, dass Sie am Ende genau diesem Menschenbild entsprechen.

Dieser Effekt wurde zum Beispiel auch bei einem Experiment mit Schülern beobachtet. Man hat Lehrern vor der ersten Schulstunde mit einer neuen Klasse gesagt, welches die begabten Schüler seien und welches die unbegabten. Was die Lehrer nicht wussten; das war nicht wirklich so, die Schüler wurden nach dem Zufallsprinzip gruppiert. Nach einiger Zeit hatten aber die vermeintlich begabten Schüler wirklich signifikant bessere Leistungen als die vermeintlich unbegabten – weil die Lehrer die ersteren stärker förderten und sich gegenüber ihnen anders verhielten.

Also setzen Sie auf Vertrauen. Das Risiko, dass Sie einmal enttäuscht werden, ist da. Der Schaden ist aber viel kleiner, als wenn Sie auf eine Kontrollkultur setzen und Ihr Unternehmen dadurch lähmen.

Machen Sie es beispielsweise wie Ricardo Semmler, der brasilianische Stahlunternehmer, der konsequent auf Selbstverantwortung setzt. Er hat für seinen Aussendienst die Spesengrenze von 200 Dollar für Übernachtungen aufgehoben und jedem freigestellt, wie viel er fürs Hotel ausgeben möchte. Das Resultat: Statt wie bisher Spesenrechnungen von 195 bis 200 Dollar zu bekommen, sanken die Spesen plötzlich auf 120 bis 140 Dollar, weil die Aussendienst-Mitarbeiter unternehmerisch dachten und nur gerade fürs schlafen weniger ausgegeben haben.

### **Sechstens: Bleiben Sie unkonventionell.**

Im Studium haben Sie ja auch oft Ideen gehabt, die Konventionen brechen.

Es gibt zwei Kategorien von Menschen: Jene die immer eine Chance sehen – die „Why-notter“ – und jene die immer ein Problem sehen – die „Yes-butter“.

Leider erlebe ich gerade in meinem Beruf, dass es in der Schweiz viele sogenannte „Yes-butter“ gibt, die immer nur auf Bewahrung und Konsens bedacht sind und alle Kanten einer Kampagne abschleifen. Vollständigkeit ist ihnen wichtig, Mut dagegen fremd. Die

Werbung sieht dann oft aus wie ein Besprechungsprotokoll. Sie erkennen den „Yes-butter“ im Alltag an typischen Standardformulierungen. Eine davon heisst „damit die Kirche im Dorf bleibt“. Wenn Sie diesen Satz hören, wissen Sie, hier wird nichts Grosses geschaffen. Wer nach den Sternen greift wird sie vielleicht nicht erwischen, aber er landet wenigstens nicht im Dreck. Also denken Sie weiter „why not“.

### **Siebtens: Bleiben Sie vernetzt.**

Im Studium haben Sie ja auch Lerngruppen gebildet und einen Freundeskreis aufgebaut.

Um sich inspirieren zu lassen und an Chancen zu kommen, brauchen Sie ein Netzwerk. Wie vernetzen Sie sich also? Ich gebe Ihnen einen Tipp.

Sie konnten ja heute nicht im Ernst davon ausgehen, dass meine Rede frei von Product Placement sein wird. Aber aus Fairnessgründen kündige ich das an, wie das Schweizer Fernsehen. Jetzt kommt eine Werbeunterbrechung:

Ich ermuntere Sie auch Mitglied von Oec Alumni UZH zu werden. Ein Netzwerk, das viele interessante Events und Plattformen ausrichtet. Es kostet keine Eintrittsgebühr und eine Jahresgebühr von nur 80 Franken für Kontakte, die Ihnen einen ideellen oder monetären Payback bieten, der seinesgleichen sucht.

Sie können Ihre wertvolle Zeit natürlich auch tagelang beim Golfspielen zum Beispiel im Golfclub Schönenberg vergeuden. Eintrittsgebühr 57'000.-, Jahresgebühr 3'025.-.

### **Achtens: Bleiben Sie kompetitiv.**

Im Studium mussten Sie ja auch besser sein als der Durchschnitt, um sich durchzusetzen.

Dazu eine Geschichte aus dem Yellowstone Park, die Sie vielleicht schon kennen: Eine Gruppe von Studenten scheucht einen Grizzly-Bären mit Jungbären auf und wird prompt von ihm angegriffen. Die Studenten rennen um ihr Leben. Zuerst schaffen sie einen Vorsprung, doch dann kommt der Bär immer näher. Vier Beine und die Kondition der Wildnis kommen zum tragen.

Da bleibt ein Student plötzlich stehen und reisst seinen Rucksack herunter. Seine Freunde sehen ihn entsetzt an und einer ruft: „Was zum Teufel machst du?“ Er antwortet: „Ich

wechsle meine Schuhe“ und zieht ein paar Nike Laufschuhe aus dem Rucksack und macht sich daran, seine Wanderschuhe dagegen auszutauschen. Sein Kollege ruft ihm entsetzt zu: „Du spinnst, meine ja nicht, dass du mit diesen Schuhen schneller bist als der Bär“. Darauf erwidert dieser: „Ja, aber schneller als ihr“.

Sie werden immer wieder in Situationen kommen, wo Sie Ihren Wettbewerber ausstechen müssen. Besonders wenn Sie eine Idee verkaufen wollen. Pflegen Sie Ihre Fähigkeiten, Ihre Ideen zu Pitchen, wie die Amerikaner sagen. Die Meister dieses Fachs findet man auch im Silicon Valley. Dort gibt es beispielsweise sogenannte rapid-fire pitches: Events, an denen Jungunternehmen ihre Business-Ideen vor 300 Venture Capitalists präsentieren. Jeder hat genau drei Minuten Zeit dafür. Drei Minuten, die über die berufliche Zukunft entscheiden. Also entwickeln Sie diese Fähigkeit in drei Minuten mehr zu überzeugen als Ihre Wettbewerber.

### **Neuntens: Bleiben Sie spontan.**

Im Studium haben Sie ja auch in den Prüfungen oft einen Bauchentscheid beim Multiple Choice gefällt.

Malcolm Gladwell erklärt in seinem Buch „blink“, das ich Ihnen übrigens sehr empfehle, die Kraft des ersten Eindrucks. Er beschreibt darin den Ankauf einer 2500 Jahre alten Marmorstatue eines nackten Jünglings durch das Getty Museum in Los Angeles.

Nachdem Geologen und Kunstwissenschaftler die Statue 14 Monate lang untersucht hatten und die Echtheit der Statue bestätigten, wurde Sie gekauft und in die Sammlung aufgenommen. Sogar die New York Times berichtete auf der Titelseite darüber.

Es gab jedoch auch Skeptiker. Der Chef des Metropolitan Museums in New York hatte die Angewohnheit, sich immer das erste Wort zu merken, das ihm durch den Kopf ging, wenn er etwas Neues sah. Als er die Statue zum ersten mal sah, dachte er „frisch“. Normalerweise nicht das typische Wort, das einem beim Betrachten einer 2500 Jahre alten Statue durch den Kopf geht. Andere Experten, die die Statue begutachteten, empfanden intuitiv eine Abneigung.

Die Statue stellte sich dann auch als Fälschung heraus. All diese Experten hatten auf den ersten Blick – in zwei Sekunden – die Fälschung intuitiv entlarvt und wussten mehr als das Getty Museum nach 14 Monaten Untersuchung.

Vertrauen Sie überall dort, wo Sie Expertise haben, auf den ersten Eindruck. Der Bauchentscheid führt in Feldern, in denen Sie sich nicht auskennen, zu schlechten

Resultaten. Doch dort, wo Sie sich auskennen – und das ist wissenschaftlich belegt – zu guten Ergebnissen.

**Zehntens: Bleiben Sie unzufrieden.**

Im Studium waren Sie ja auch oft unzufrieden und haben sich darüber geärgert, dass Sie nicht eine halbe Note besser waren.

Vor fünfzehn Jahren wurden mir wunderschöne Agenturräumlichkeiten direkt am See angeboten. Die Agentur, die vorher dort ihre Büros hatte, war pleite gegangen. Ich habe abgelehnt, worauf eine andere Agentur die Räume bezog. Diese ging zehn Jahre später auch pleite. Zufall? Nein.

Gottfried Keller hat einmal gesagt: „Mit wem es Gott gut meint in der Eidgenossenschaft, dem schenkt er ein Haus am Zürichsee“. Kurz, wenn Sie ein Haus am See haben, haben Sie es geschafft. Und wenn Sie denken, Sie haben es geschafft, dann haben Sie auch schon verloren. Weil Sie überheblich, selbstgefällig, stolz und faul werden.

„Bleiben Sie unzufrieden“ ist ein fester Bestandteil unserer Firmenphilosophie. Das ist der Motor, der zu Spitzenleistungen antreibt.

Ich komme zum Schluss und fasse zusammen:

Bleiben Sie, wie Sie sind. Lassen Sie sich nicht durch Spitzengehälter verderben, durch Sozialstatus korrumpieren oder durch Konventionen verängstigen.

Hören Sie auf Ihren Bauch und folgen Sie Ihrer Leidenschaft. Der Erfolg stellt sich dann von selbst ein. Alles Gute.