

Festrede zur Promotionsfeier an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich

Zürich, 12. Dezember 2018, Eric Krapf

SPIELRÄUME

Und immer weiter so und weiter so... nein, heute ist ein Wendepunkt in Ihrem Leben, ein neuer Abschnitt beginnt. Gleichzeitig ist die Welt am Übergang zu einem neuen Zeitalter, dem digitalen Zeitalter.

«Die Welt verändert sich. Wissen ist Voraussetzung, um das Morgen mitzugestalten. Setzen Sie Ihr Wissen als ambitionierte und verantwortungsvolle Persönlichkeit für eine lebenswerte Zukunft ein.»
So die Einladung zu Ihrer heutigen Promotionsfeier.

Guten Abend liebe Absolventinnen und Absolventen, sehr geehrte Eltern, Verwandte und Freunde der Absolventinnen und Absolventen, sehr geehrter Herr Dekan, sehr geehrte Professorinnen und Professoren, sehr geehrte Damen und Herren.

Es ist mir eine grosse Ehre und besondere Freude, heute zu Ihnen sprechen zu dürfen. Dafür danke ich Ihnen, Herr Professor Gall ganz herzlich für Ihre Einladung.

Willkommen im «Digital Age» in der Zeit der Kundenfokussierung. Customer-value, Client-experience, Click-rate, Conversion-rate und Follower sind die KPI der Digitalisierung. Da ist es geradezu ein Muss vor einer solchen Rede, die Client-expectations, Ihre Erwartungen zu evaluieren, eine Persona zu kreieren, um dann den Client Journey mit Fokus Promotionsfeier zu designen.

Sie haben mir gesagt, Sie wünschen sich eine Festrede, die Hoffnung macht, die etwas über die Zukunft sagt und etwas über Erfolg. Eine Rede, die von persönlichen Erfahrungen geprägt ist, Humor hat, nicht trocken und nicht zu akademisch ist... eine Herausforderung auch für einen Power Messenger.

Manche Unternehmen wären froh, und ich nach meiner Evaluation auch, wenn sie etwas weniger über die Wünsche ihrer Kunden wüssten, dann

könnten sie sich auf das konzentrieren, was sie gut können und wenn es jemandem nicht gefällt; Pech gehabt, konnten sie ja nicht wissen.

Aber nein, sie wissen immer mehr über ihre Kunden, jeder Klick aggregiert weitere Details und differenziert den Kunden, um ihn noch genauer anzusprechen, so das Versprechen. Wir sind auf dem Weg zur Losgrösse eins, zum individualisierten Massenkonsum, zum Status Symbol für jedermann, zur Reduktion von Information auf das Wesentliche, sagen die Optimisten, auf das Belanglose die Realisten, auf das Gefährliche, sagen die Pessimisten.

Soviel zum Versprechen. Dann kommt die Realität mit gewohnter Brutalität ins Spiel und zeigt Ihnen die Anzeige für Ihre neuen Ski noch Wochen, nachdem Sie die Ski im Internet gekauft haben. Gleich daneben das Popup für den Staubsauger, den Sie auch gekauft haben und darunter seit Tagen das Sondergebot für den Swiss Flug an einem Datum, an dem Sie bereits einen Flug mit der Swiss gebucht haben. Dem Flug bin ich nachgegangen und habe als Erklärung bekommen – nein, das glauben Sie mir jetzt sicher nicht: «Es tut uns leid, da können wir gar nichts machen. Sie wissen schon, das neue Datenschutzgesetz.»

In diesem Strom von Information, Daten und Stimmen, von Meinungen, Ideen, Konzepten und alternativen Fakten den Überblick zu behalten ist eine Herausforderung. Eine Herausforderung, für die Sie, meine sehr verehrten Absolventinnen und Absolventen, bestens gerüstet sind. Sie haben gelernt, Daten und Informationen zu sammeln, zu strukturieren, zu analysieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Trauen Sie dabei keinem Algorithmus, in dem nicht Ihr persönlicher Bias codiert ist und vergessen Sie dabei Ihren Blutzuckerspiegel nicht: Die Forschung zeigt, dass das Energieniveau von Richtern für eine Entscheidung wichtiger ist als die Faktenlage.¹

Als Unternehmer, Entscheidungsträger und Mensch möchte ich Sie heute, an diesem für Sie so wichtigen Tag, am Tag Ihrer Promotionsfeier, für eine Idee begeistern, für eine Idee, die die Welt verändern kann, für Sie selbst und für die Menschen um Sie herum. Es ist mir eine Herzensangelegenheit – weil für Sie und für uns alle hier so unglaublich viel auf dem Spiel steht: Ihre Zukunft und die Zukunft unserer Kinder.

¹ Extraneous factors in judicial decisions, Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso
PNAS April 26, 2011 108 (17) 6889-6892; <https://doi.org/10.1073/pnas.1018033108>

Die Idee ist, dass Sie ihre Energie auf das fokussieren, was Sie beeinflussen können und dort Spielräume schaffen. Spielräume für sich und für andere, Raum um zu handeln.

Warum sind Spielräume so wichtig?

Wenn sich vieles immer schneller ändert, brauchen Sie Raum für Experimente und Zeit, um Pläne anzupassen. Sie können Spielräume mit Marge gleichsetzen. Marge gibt Ihnen Handlungsfähigkeit. Wenn Sie keine Marge mehr haben, dann ist Ende.

Wie schaffen Sie Spielräume?

Das ist einerseits ganz leicht und andererseits ganz schwierig, weil es heisst, Ihr Verhalten zu ändern. Es heisst, Verantwortung zu übernehmen und sich dem Risiko des Scheiterns auszusetzen.

Fangen Sie klein an: Gestalten Sie den Ablauf eines Meetings entsprechend den Best-Practices: Erstaunlicherweise erreichen 75% der Meetings in der Schweiz noch nicht einmal den Minimalstandard und 70% aller Entscheidungen, die in Meetings getroffen werden, werden nie umgesetzt.

Wenn Kommunikation ein Thema ist: Gehen Sie am Morgen erst in das Büro einer Kollegin in einer anderen Abteilung und fragen Sie, was ihr hier besonders gut gefällt. Wenn Sie das 3-mal pro Woche machen, haben Sie am Ende des Jahres von 130 Personen etwas erfahren. Fast noch wichtiger, es gibt jetzt 130 Personen, die Sie in guter Erinnerung haben.

Ganz wichtig: Führen Sie das GM Prinzip ein. Kennen Sie das? Falls Sie damit nicht vertraut sind, GM steht für «Grad Mache» und ist der Spielraumgenerator par excellence.

Und lernen Sie, lernen Sie in die Tiefe und lernen Sie in die Breite. Den grössten Spielraum schaffen Sie sich mit Wissen und Kompetenz, diesen Spielraum kann Ihnen niemand nehmen.

Konzentrieren Sie Ihre Energie auf das, was Sie beeinflussen und verändern können und verschwenden Sie keine Energie für Dingen, die sich nicht ändern lassen. Damit Sie vom zukünftigen Leader zum Leader der Zukunft werden.

Reinhold Niebuhr, ein bedeutender amerikanischer Theologe, hat es 1943 in einem Sonntagsgottesdienst in Massachusetts so formuliert:
«Gott gib mir die Gnade, mit Gelassenheit Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom andern zu unterscheiden.»

In den 60er Jahren, als ich geboren wurde, war ein Unternehmen im Schnitt während 50 Jahren im Standard & Poor's, S&P500 Index vertreten. In den 90er Jahren, als Sie geboren wurden, waren es 25 Jahre, heute 18 Jahre und die Prognose für 2025: 16 Jahre.

Nun ist es ja nicht so, dass das Management dieser Unternehmen sich getroffen und gesagt hat: Lasst uns überlegen, wie wir möglichst schnell aus diesem Index verschwinden. Was ist es also, das Unternehmen an Bedeutung verlieren oder ganz scheitern lässt? Ein wesentlicher Treiber ist die Beschleunigung der Veränderungsgeschwindigkeit – die «Accelerated rate of Change» – und die Fähigkeit oder Unfähigkeit von Unternehmen damit umzugehen.

In vielen Unternehmen sind Kultur, Strategie und Strukturen geprägt vom Industriezeitalter, optimiert um Dampfmaschinen, später Automobile oder Fräsmaschinen zu bauen, Geld einzusammeln und zu verwalten, zu administrieren, mit dem Ziel: Shareholder-value Quartal für Quartal.

Hier fehlen das Verständnis, der Wille und manchmal auch die Fähigkeit, ein ausgewogenes Ergebnis für Mitarbeitende, Kunden, Management, Eigentümer und Gesellschaft zu erzielen. Der 90° Shift von der funktionalen zur kundenzentrierten Organisation ist nicht vollzogen. Das führt zu Stress und der Spielraum wird kleiner.

Wohin das führen kann, haben Sie bei Nokia, Kodak, Enron oder der Swissair gesehen, die sich mit der Hunter Strategie so ans Limit gebracht hat, dass kein Spielraum mehr vorhanden war und als sie das Kerosin bar bezahlen musste, gegroundet worden ist.

Gleichzeitig entstehen neue Wettbewerber, die «Digital-born» sind. Unternehmen, die die Idee des «Minimal viable products» und die Methoden der agilen Entwicklung in ihrer DNA haben und diese Idee ganz selbstverständlich auf die «Minimal viable organization» übertragen.

Stellen Sie sich nun vor, wie es wäre, wenn sich alles noch schneller verändert – wenn Sie sich das vorstellen können, dann, ja dann sehen Sie die Welt von morgen, die Welt von 2025.

Mit der Miniaturisierung, Vernetzung und Mobilisierung von Endgeräten haben sich Spielräume für neue Konzepte und Modelle geöffnet. Mobility, Apponomy, Future of work, Gig-Economy, RB&B, Uber oder Smide sind entstanden oder haben den Durchbruch geschafft.

Mit der Verfügbarkeit des Internets und Anwendungen für die Zusammenarbeit an fast jedem Ort der Welt zu minimalen Kosten, können Sie heute in Tagen ein globales Unternehmen gründen, Lieferketten vernetzen und über Unternehmensgrenzen hinweg kommunizieren.

Zwei Zahlen, um Ihnen die Dimensionen dieser Entwicklung zu verdeutlichen: In den 90er Jahren kostete ein Computer mit dem Rechenpower Ihres Smartphones über 20 Millionen Franken und füllte einen ganzen Raum. Die Übertragung von 1 GB dauerte 6 Tage, heute sind es 3 Minuten.

Stellen Sie sich nun die zusätzliche Dynamik vor, die entsteht, wenn mit der Blockchain Technologie sichere, automatisierbare und nachvollziehbare Transaktionen jedem von Ihnen, jedem Menschen auf der Welt, genauso zur Verfügung stehen, wie heute das Internet. Neue Geschäftsmodelle entstehen, wie das von Oakura oder Noumena. Bestehende werden weggespült und wieder andere werden sich länger halten als erwartet.

In diesem Spannungsfeld entfaltet sich Ihre neue Realität. Hier bewegen Sie sich in Ihrer Zukunft, hier handeln Sie. Hier entscheiden Sie, ob Sie sich am Hype festbeissen oder ob Sie Ihre Fähigkeit, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden, nutzen.

Finden Sie eine gute Balance zwischen Stabilität und Dynamik, zwischen Standard und Innovation. Non modo sed etiam – nicht nur, sondern auch. Jede Erfolgsgeschichte braucht Gegensätze.

Wo gibt es solche Gegensätze und wo werden Spielräume geschaffen?

Hier an der Universität Zürich. Ihr Dekan Professor Gall hat Ihnen den Spielraum geschaffen, Fächer anderer Fakultäten in Ihr Curriculum

aufzunehmen. Ein Mentoring-Programm wurde eingeführt. Professor Egon Franck, als er sich spontan bereit erklärt hat, mit mir eine strategische Frage der Tata Consultancy Services zu besprechen. Frau Speckert, die eine Lösung gefunden hat, wie ich zur Vorbereitung mit einigen von Ihnen sprechen konnte, obwohl das neue Datenschutzgesetz dies eigentlich nicht erlaubt ... und jeden Tag ganz viele Spielräume mehr.

Dass Sie heute hier sind zeigt, dass Sie Ihren Spielraum genutzt haben. Sie haben sich entschieden zu studieren und haben Ihr Studium erfolgreich abgeschlossen. Das ist eine grossartige Leistung. Dazu gratuliere ich Ihnen ganz herzlich, Sie haben mit viel persönlichem Einsatz, harter Arbeit, manchmal schwieriger Priorisierung und hoffentlich auch kompetenter Optimierung etwas Grossartiges geschafft.

In wenigen Minuten gehören Sie, liebe Absolventinnen und Absolventen zu den 0.13 Promille der meist privilegierten Menschen auf diesem Planeten. Sie verfügen über einen Universitätsabschluss und Sie leben in der Schweiz.

Sie starten zu einem fantastischen Zeitpunkt in Ihr Berufsleben mitten in einem Übergang zu einer neuen Phase, zur digitalen Phase, in der Outcome wichtiger wird als Input. Eine Phase, in der neue Arbeitsmodelle entstehen und alte zerfallen. Eine Zeit, in der Tradition wichtig bleibt und Innovation wichtiger wird. Eine Zeit, in der Kollaboration und Handlungsfähigkeit wichtiger werden als Gehorsam und Unterordnung.

Jetzt ist der Zeitpunkt, Verantwortung zu übernehmen, denn jetzt gilt es ernst, von nun an sind Sie gefragt, wenn es um Entscheidungen geht. Manch einer wird Sie anschauen und sich denken, die hat doch studiert, die wird schon wissen, was zu tun ist.

Was erwartet Sie nun? Was müssen Sie können, das Sie an der Uni nicht gelernt haben? Ich habe für Sie Persönlichkeiten mit Erfahrung gefragt, was Sie gerne früher, am Anfang ihrer Karriere gewusst hätten.

Risto Siilasmaa, Chairman der Nokia Corporation sagt, leben Sie eine Kultur, die schlechte Nachrichten willkommen heisst – bad news are good news – das gibt Ihnen viel mehr Spielraum zu handeln.

Sigfried Gerlach, CEO der SIEMENS Schweiz sagt, mach alles so früh wie möglich, dann hast du am Ende des Quartals noch Spielraum.

Für viele von uns ist das nicht intuitiv. Wann haben Sie mit dem Lernen auf eine Prüfung begonnen – so früh oder so spät wie möglich?

Satya Nadella, CEO von Microsoft sagte auf die Frage, warum Microsoft heute wieder so erfolgreich ist: Als Leader muss ich mich entscheiden, ob ich der «I know it all» oder der «I learn it all» sein will. Ich habe mich entschieden, der «I learn it all» zu sein.

Philippe Corti, CEO der Corti Spleiss Gruppe sagt: Liquidität, ich wäre froh gewesen, wenn mir die Bedeutung früher so Glas klar gewesen wäre wie heute. Eine gesunde Bilanz ist wichtig. Liquidität gibt Spielraum, Spielraum zu handeln.

Was hätte ich gerne früher gewusst? Ich hätte mir gewünscht, Clayton Christensen früher zu treffen, ganz besonders sein Buch “How will you measure your life?”. Wenn Sie nur noch ein Buch lesen wollen nach Ihrem Abschluss, lesen Sie dieses.

Und immer weiter so, weiter so ... nein, nicht weiter so, heute ist ein Wendepunkt in Ihrem Leben, ein neuer Abschnitt beginnt. Orientieren Sie sich an den fantastischen Möglichkeiten, nicht an den Einschränkungen. Schaffen Sie Spielräume.

Es kann zu grossem Erfolg führen, der ein tiefes Glücksgefühl für Sie und Ihre Umgebung auslöst. Auf dem Weg dahin ist Scheitern garantiert. Da heisst es wieder aufstehen, neu versuchen, wie Sie es als kleines Kind gemacht haben, als Sie laufen lernten. Nehmen Sie sich nicht zu ernst, setzen Sie sich dem Risiko des Scheiterns aus, seien Sie bereit, sich Kritik oder Lachern auszusetzen. Seien Sie Mensch mit Leib und Seele. Pflegen Sie Ihre Beziehungen, Ihre Freunde und Familie vor allem, wenn es Ihnen gut geht, wenn Sie erfolgreich sind.

Entscheiden Sie sich, vom zukünftigen Leader zum Leader der Zukunft zu werden.

Dafür wünsche ich Ihnen neben viel Spielraum: Disziplin, Tugend, Mut, ein gutes Augenmass, Kreativität und eine grosse Portion Leichtigkeit und Glück bei der Gestaltung Ihrer Zukunft. Geniessen Sie sie – in jedem Fall.
