

# St. Gallen Business Review

Winter 2013

Taking Responsibility and Being an Ideal

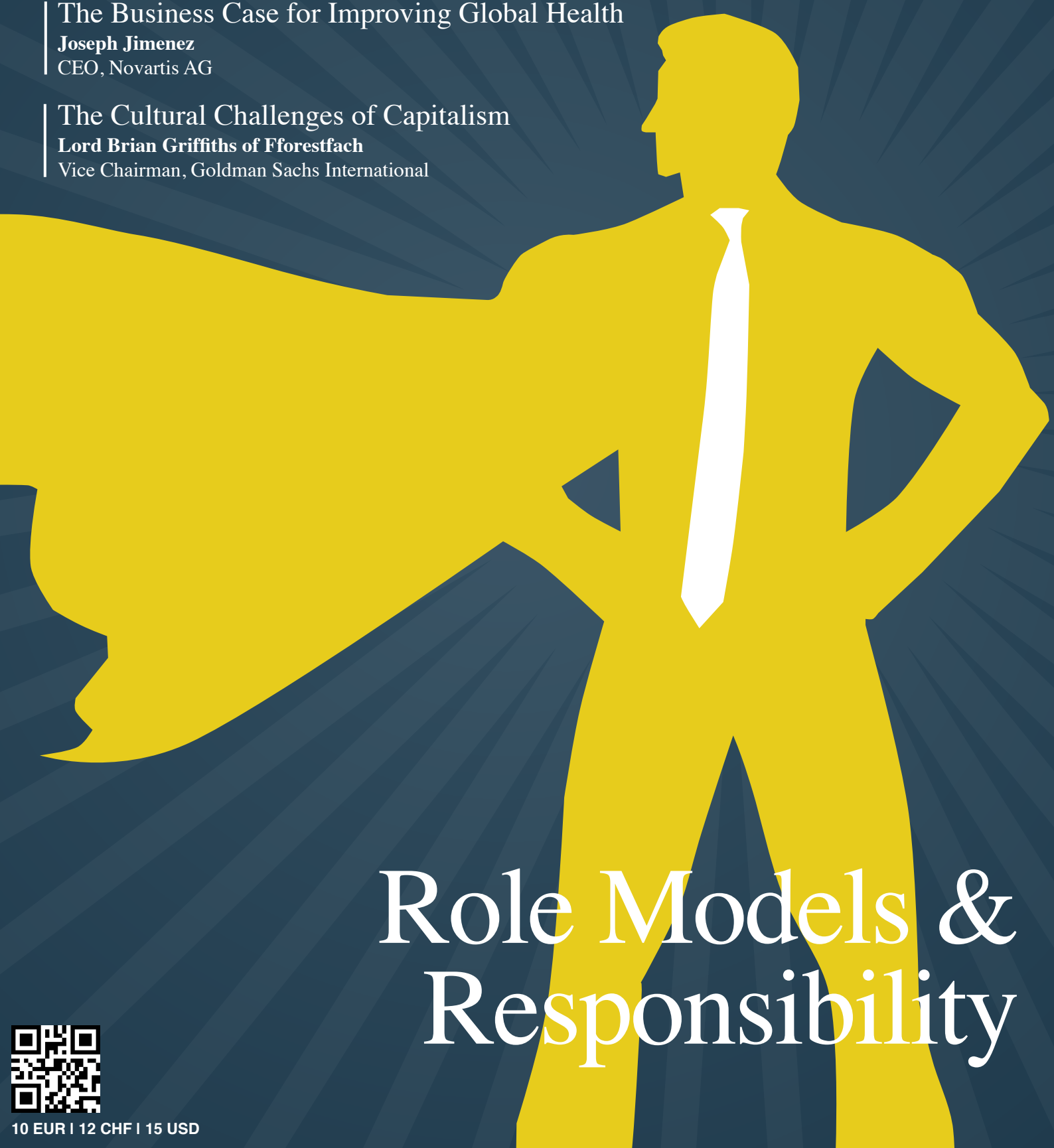
**Arnold Schwarzenegger**  
Former Governor of California

The Business Case for Improving Global Health

**Joseph Jimenez**  
CEO, Novartis AG

The Cultural Challenges of Capitalism

**Lord Brian Griffiths of Fforestfach**  
Vice Chairman, Goldman Sachs International



## Role Models & Responsibility



10 EUR | 12 CHF | 15 USD



# st. gallen wings of excellence award

STUDENT ESSAY COMPETITION

**Swiss Re**



Official Partner of the  
St. Gallen Wings of Excellence Award

>>> We create debates.

>>> We believe in healthy friction.

>>> We know that **your mind matters.**



Christine Lagarde, Managing Director, IMF, enjoying a conversation at the St. Gallen Symposium



Robert Dudley, CEO, BP, discussing current affairs with Leaders of Tomorrow over breakfast

>>> Find out how to become one of just 200 Leaders of Tomorrow to challenge 600 of the world's top decision makers at the 44<sup>th</sup> St. Gallen Symposium in Switzerland, all expenses covered, travel service provided.

>>> Get started now at [symposium.org/competition](http://symposium.org/competition).



# 44

---

**the clash of generations / 44<sup>th</sup> st. gallen symposium**  
6–9 may 2014

# Editorial

## *Responsibility: A Role Model's Obligation or a Collective Duty?*

Dear Readers,

How easily are personal values overthrown in the face of personal advantages and profit? This has become an omnipresent question for society over the last years which will continue to strain our attention for the years to come. While it is easy to point fingers, a realistic and honest answer to this problem is not as easy as it appears at first sight. In essence, the events of the financial crisis are a perfect example for the tragedy of the commons: it is completely rational to act egoistically for the individual as long as the costs are externalized to society – whereas regulations remain the only effective solution for this dilemma. To this day, no powerful regulations have been introduced to enforce compliance with society's values, yet most of us agree that this mindset has to change.

Clearly, our western economic model is already experiencing a reevaluation, but never in history has such fundamental change been successful without the leadership of a few inspiring personalities – in other words role models. In the past such individuals emerged from within society, but it is becoming clear that in the age of global enterprises, business has to get involved and embrace today's miscellaneous challenges as well.

While role models drive change, we raise the question as to what extent they can also be dangerous and how we actually define a role model. Can and should corporations ever take the place of leading individuals and is it fair to demand more compliance from companies of certain industries? We have to ponder whether the faulty behavior of individuals is in reality nothing more than the reflection of the values of society as a whole and is thus a cultural

challenge? What can science, and universities in particular, contribute to improving the situation?

The questions that need to be answered in order to create a holistic understanding of this topic are manifold. Therefore, the Esprit St. Gallen Business Review examines the subject of this issue by bringing together renowned authors from business, politics and science. With this magazine we hope to contribute to a deeper understanding of the diverse facets of being a role model and bearing responsibility – personally, on corporate level, and as a society.



*Sebastian Ebner*

Sebastian Ebner  
*Editor-in-Chief*



*Christopher Höfer*

Christopher Höfer  
*Editor-in-Chief*





**PREMIUM  
PERSONAL  
MÄRKTE**

**CHANCEN  
& KARRIERE**

# Die Besten im Blick

## **STUDIERENDE, ABSOLVENTEN UND YOUNG PROFESSIONALS**

Um unter den rund 2,4 Millionen Absolventen der nächsten 12 Monate (AWA 2013) zielgenau die qualifiziertesten und engagiertesten zu rekrutieren, brauchen Sie erstklassige Medien.

Gut eingeführte Print-Titel und Onlineportale mit hohen Reichweiten bei exakt definierten Zielgruppen. In überzeugender journalistischer Qualität – damit Ihr Angebot im richtigen Umfeld erscheint:

**ZEIT Studienführer**

**ZEIT CAMPUS**

**ZEIT CAMPUS Ratgeber**

**Handelsblatt Karriere Magazin**

**Handelsblatt Karriere Magazin Extra Fair Company Guide**

**Handelsblatt Karriere Magazin Extra Bewerbungsguide**

**WirtschaftsWoche Management**

**[www.karriere.de](http://www.karriere.de)**

Lösungen für Ihr crossmediales  
Personalmarketing ■

**Auf Ihre Fragen  
freut sich:**

**Maren Henke**

**T. 040. 32 80 152**

**F. 040. 32 80 472**

**[henke@](mailto:henke@chancenundkarriere.de)**

**[chancenundkarriere.de](http://chancenundkarriere.de)**

**[www.](http://www.chancenundkarriere.de)**

**[chancenundkarriere.de](http://chancenundkarriere.de)**



# Content

# Winter 2013

## Dimensions of a Role Model 06

**Dr. Bernhard Scholz**

Management Board, Hypo Real Estate Holding AG

## The Cultural Challenges of Capitalism 09

**Lord Brian Griffiths of Fforestfach**

Vice Chairman, Goldman Sachs International

## Taking Responsibility and Being an Ideal 14

**Arnold Schwarzenegger**

Former Governor, California

## The Bright Future of Digital Publishing 17

**Dr. Mathias Döpfner**

Chairman & CEO, Axel Springer AG

## The Resonsibilities of Today's Science 20

**Prof. Dr. Rolf-Dieter Heuer**

Director General, CERN

## The Business Case for Improving Global Health 23

**Joseph Jimenez**

CEO, Novartis AG

## Responsibility for the Base-of-Pyramid: Infrastructure Solutions for Rural India 25

**Prof. Dr. Roger Moser**

Director, India Competence Center, University of St. Gallen

## Gentechnik stillt den Hunger nicht 28

**Tina Goethe**

Ressort Entwicklungspolitik, SWISSAID

## Rohstoffpolitik: vom Kopf auf die Füße stellen 31

**Nicola Jäger** für:

*Oxfam Deutschland e.V., WEED e.V., attac, Südwind e.V.*

## Journalismus in Zeiten einer global vernetzten Welt 35

**Reiner Mittelbach**

CEO, Global Information Service AG

## A Pay Diktat by the State is Damaging for All 37

**Prof. Dr. Rudolf Minsch**

Chairman, Economiesuisse

## Leadership zwischen Hochleistung und Erschöpfung 40

**Prof. Dr. Heike Bruch**

Direktorin des IFPM, Universität St. Gallen

**Sandra Kowalevski**

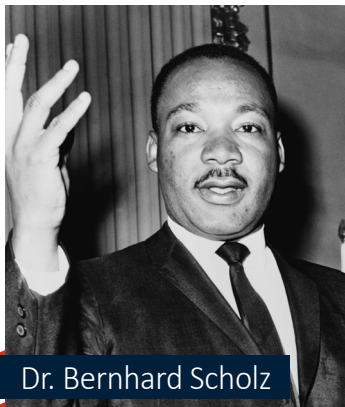
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität St. Gallen

## Ist Social Entrepreneurship ein Modewort oder nachhaltig? 43

**Prof. Dr. Dietmar Grichnik**

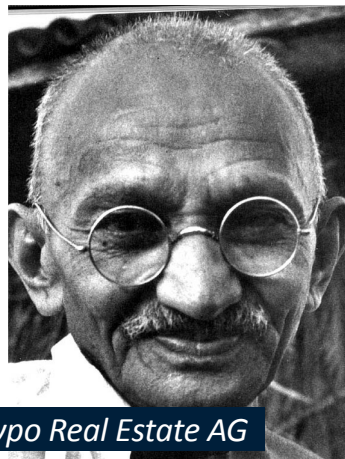
Direktor, ITM an der Universität St. Gallen

## Impressum 46



Dr. Bernhard Scholz

Management Board, Hypo Real Estate AG



## Dimensions of a Role Model

**W**hen I started to think about role models it seemed straight forward and easy: *Who were the people that helped to develop my personality and stimulated my professional career? What made them role models for me? How would I advise young professionals with respect to choosing role models for themselves?*

Responsibility in that context also seemed to be simple in the beginning. There should be a natural responsibility if I am a kind of role model for others. If that's the case what does that mean to my behaviour? This phase ended very quickly and thinking a little deeper and more precisely produced additional questions. It seemed to me that there hadn't been so many role models for me as I had spontaneously thought when I had started to contemplate this piece - at least not in a direct and simplistic way. That does not mean that I regard role models as unimportant to me, but their influence seems to be more complicated and indirect. There was not a single person or small group of people who impacted me in the sense that I tried to follow or imitate them as person but I was affected by many individual acts that showed me how to handle challenging situations. Also it occurred to me ever more essential to very diligently choose one's role models and also consequently question the efficiency of seemingly appropriate role models and especially what exactly to learn from them or what's worth imitating. I'm still convinced that role models play a major role in the formation of one's personality but I've sharpened my understanding on how that works and what's important in using them efficiently.

### There are positive and negative role models

As mentioned I started to think about role models in the way they formed my own personal development and helped in setting and achieving my personal goals. Following that route I began remembering former superiors and colleagues or other impressive persons whose perceived characteristics and actions served as positive examples for my own conduct and decisions. I'm convinced that there have been individuals who had a lot of influence on me,

but I could not remember one single person who was of overriding impact. On the other hand I well remember a lot of situations where I discussed with friends or thought by myself about how I definitely didn't want to be which was at least as important as the positive examples have been. To be honest I think it's true for some of the most decisive choices in my life that I more clearly knew how I never wanted to be or act than what positive example to follow.

**Concluding it seems to be obvious that there are positive and negative role models and they are both important. Having said that: What exactly is a role model?**

Beginning with the positive case and following the dictionary we typically define a role model as a person who serves for another person or group of persons as an example to be imitated. This generic definition encompasses different degrees of imitation and very different types of role models. So it might help to further clarify the meaning and the extremes of role models with the help of a simple example:

A boy passionate about soccer might admire a highly successful soccer star like Gareth Bale and might dream of a similar career. Based on a statement like "I want to be able to play like Gareth Bale" we might not call Mr. Bale a role model for that boy as I prefer to call him a noncommittal ideal. But if this boy starts to research about the steps Gareth Bale took to become a soccer star and begins to think about the essential ingredients to Gareth Bale's success and tries to at least partially follow the steps and somehow acquire the essential qualities we will regard Mr. Bale as a kind of role model for the boy. If this boy then starts to

have his hair cut like Gareth Bale and attempts to copy his style of dressing and tries to defend his star's performance even if not justified at all in a given match it comes closer to brainless adoration and I prefer to call this an "idol". These patterns I just described can be transferred from sport to music or other cultural areas, but it will also apply to other, also professional, environments.

### Real role models are more than noncommittal ideals and less than idols

I tend to qualify noncommittal ideals as basically ineffective whereas having an idol seems to me at best unsustainable and sometimes even destructive. Although I want to concentrate on role models it's worth to briefly consider idols as extreme cases also for a form of public admiration which sometimes abruptly changes into public condemnation following the discovery of deficiencies or misconduct, which are sometimes simply expression of the trivial truth that we all are highly complex beings with bright but also dark sides. Hype someone frequently rests on somehow neglecting the uglier facets of her or his life and concentrates on the admirable ones. The sometimes following condemnation often seems to be driven by disappointment when realizing that the hero is at the same time fool or villain: Oops, the world isn't black or white!? Think of Uli Hoenes who is still a highly successful manager of Bayern München from whom one can learn a lot and whose contributions to society are not belittled by the news a few months ago.

### This also highlights an important question I'll address later again: What's the substance of the example? A person or a behaviour?

When I focus on role models in the following paragraphs it's about something in the middle of a broad spectrum of patterns of example and imitation neglecting the extremes on the basis that noncommittal ideals seem to me as not really important or in case of idols obviously not very helpful in contributing to our personal development. There again role models in a proper sense are potentially highly effective in forming personalities and personal development. For the sake of completeness: It seems to me straightforward to invert the descriptions to cover the forms of negative role models. At least to me it was a somehow surprising observation that with regard to idols positive examples seem to be potentially more dangerous than negative. As I mentioned earlier I'm quite sure that I unconsciously followed role models. Only when attending leadership trainings I tried to clarify this process of learning by using examples. This was also the time when I started to watch more closely and consciously how others, especially successful or otherwise impressive people, mastered their

challenges and this did not end up to now. There are for example discussions or presentations where I ask myself afterwards: Wow! How did she accomplish this, how did he manage to get out of that mess again? How did she convince or how did he persuade the auditorium? Basically these questions are at the heart of the proper functioning of role models. That said these questions are only the start. What were the essentials of the challenges, why did the applied instruments work so well or maybe didn't work?

### Be critical with your role models

It'd be an extreme way to use a role model by simply copying what one has seen and adding it to one's repertoire of potential pattern of action. I think it's no problem to do this in simple clearly defined situations with non-complex tasks like for example how to use bow and arrow in a friendly competition. But these are typically not the situations we are thinking of when we talk about role models.

Efficiently using role models means to ask the questions like the ones mentioned above and then also to consider what were the specific circumstances in this case that made a method successful? Do I have the personal prerequisites to be credible if I employ an instrument? Does a method seem consistent with how I am or want to be perceived? And most important: Does it fit to me and to how I want to be perceived? This brings me back to the above mentioned remark and an important distinction: We should not use a role model for being like someone but for acting and achieving results like someone! In my view trying to be like someone brings one very close to the pattern of transforming a role model into an idol. I strongly believe in the uniqueness of individual persons and in each person being a highly complex psychophysical ecosystem. Trying to imitate a person in the sense of trying to be like her or him results nearly necessarily in inconsistencies which are sometimes also quite ridiculous. It takes much more than a well trained charming smile and the imitation of some gestures to become a successful CEO of an international bank.



Uli Hoeneß: A Rolemodel and a Villain?

Imagining ourselves how we want to be in the future as a benchmark and a compass for our own development is a constant process. It is based on personal values, perceived strengths and weaknesses as well as on a feeling >



of destination and a robust model of the realities around. Picking a person as example to imitate in an encompassing sense neglects all these interdependencies and clearly seems to be a recipe for outright failure. On the other hand picking perceived characteristics of successful people, diligently evaluating them and then choosing consciously how to adapt them makes a lot of sense. But this is more than imitating or copying.

### Pick patterns you understand and that fit you

Even if you are in a similar situation like your role models it will often be the case that what works for this person doesn't work for you. And if you are not perceived as consistent even a well-trained sequence of sentences and gestures taken from a successful example can appear inappropriate. So efficiently using role models means to me to take specific actions and behaviour as examples for successful or unsuccessful approaches to achieving targets, evaluating these examples in the light of the prevailing complex context and choosing if and how to combine these patterns with one's already existing behavioural repertoire to broaden the latter in a sustainable way. Having talked a lot about how to use role models I will conclude with some remarks about becoming and being a role model.

### It always takes two to tango

Following the discussion it also should have become clear that the proposition "... is a role model" even though it seems to be syntactically correct, it comes close to a non-information or at least is very vague. To become a worthy information we have to specify for whom and in what respect. Speaking of "role model" in precise terms means speaking of a complex relationship between a person who serves as a role model and a second person or group of persons who use the first person as a role model and in addition speaking of a quality with respect to which that first person is a role model for the latter. It clearly follows from this description that you cannot simply decide to become a role model. Even if you decided that now you want to be a role model you only become a role model if somebody else decides to take you as one.

You might also be a role model without knowing about. Does it follow from your not knowing that you don't have a responsibility for your impact on others? I don't see - besides the cases described below - a specific responsibility but we should behave in a way that our behaviour can be taken as an example irrespective of being a role model or not. There might be extreme cases where someone recognises that she or he is role model more in the sense of an idol. If she or he exploits that situation then this constitutes also a specific responsibility. Stars are typical examples. If you know that you might be a role model for someone and that your behaviour serves as an example to be adapted by kids you must not be seen taking drugs as an example.

Is it desirable to become a role model? I don't think so

in general. It quite certainly pays off to become an idol if you are clever enough to market yourself, which is again true of some stars and starlets, but this is different from what I'd see as typical role model.

### It's not about having role models but how to use them

I'm sure it is impossible not to have role models be they positive or negative. It's an established truth that most of our social learning was and is accomplished by watching other people and listening to them, analysing whether they seem to succeed or fail and by that way deriving ways to handle situations and to get the results we want.

Before writing this piece, I rarely thought much about my personal role models. To my own surprise, I realized while writing how important some positive, but also negative experiences were for the decisions I made in my professional career. Hopefully, this (a little bit philosophical) strip not only made me thinking, but also some of the students and other people reading it. Being aware about the specific chances and risks when choosing your role model is a lot more beneficial than just adapting them subconsciously. This way you can make sure that you only pick the right attributes, the ones that fit your character, make you a better person and not trying to pick the ones that make you be another human being. Because there is one thing I am 100% sure: In your professional life, but also in your private life, you can only be successful and happy if you are yourself. Role models can only help you find and contribute to that state. But they should never usurp it. ♦

#### Dr. Bernhard Scholz

Management Board, Hypo Real Estate AG

*Having completed his university studies of economics and philosophy with a doctorate, Scholz started his professional career in 1985, as a management consultant. He joined Munich-based Bayerische Hypotheken- und Wechselbank AG in 1990 – which subsequently merged into Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB), where he was appointed Senior Risk Manager. In 2001 Bernhard Scholz assumed responsibility for the bank's business with professional real estate investors for northern and eastern Germany. He subsequently served as Head of Restructuring and Workout at HVB Real Estate (a predecessor institution of pbb Deutsche Pfandbriefbank). From 2004 to 2009 Scholz was a Member of the Management Board of Münchener Hypothekenbank eG. Until 2006 he was responsible for credit, workout and IT and then following for commercial and private real estate.*





Lord Brian Griffiths of Fforestfach

Vice Chairman, Goldman Sachs International

# The Cultural Challenges of Capitalism

**T**he Swiss city of St. Gallen was founded by the great Irish saint, Gallus. It has an outstanding University and is located in beautiful countryside of the Appenzeller region. For me it has become a special place. I first attended the St. Gallen Symposium held on the university campus sixteen years ago, as a participant in a debate with Joshka Fischer, who was then the shadow German foreign minister. It was a debate I relished. I spoke second and having listened to Fischer's argument decided to throw away my prepared notes and pick up the gauntlet which he had thrown down. Since then I have been invited each year to co-chair the symposium which has been a great honour and pleasure.

One reason I love the Symposium is that it is multi-disciplinary. It brings together people from the worlds of business, politics, academia, science, sociology, philosophy, international relations and even theology. It grew out of the student revolt of 1968 in Europe when student protests led to violence on the streets of European cities, conflicts and dissention within universities and some universities being closed for a period of time. I was then a young lecturer at the London School of Economics. We experienced the first student protest in the UK which led to the School being closed for six weeks in 1969, something unheard of until that time in an institution which espoused a liberal approach to learning. The events of 1968 forced politicians, business leaders, public intellectuals, writers and students to ask profound questions about the values of the society as well as its future.

For me St. Gallen stands for a liberal economic order, democratic political institutions and a civil society made up of many different kinds of institutions and associations. These give stability and vitality to society while at the same time reaching out to those in need. It is because of my commitment to these values that I have continued to accept the honour of being invited to chair the symposium year after year.

## An Axial Point for Modern Capitalism

However the financial crisis has cast a shadow over the ideals for which the University and the St. Gallen Symposium stand. It is the worst crisis since the Great Depression of the 1930's. It is now six years since the crisis happened and we have not yet fully recovered from its consequences and in some countries GDP is still below its 2008 level.

I believe the crisis is proving to be an axial point for modern capitalism.

It is impossible to understand the crisis simply by looking at the events of 2007 and 2008 or even the years immediately preceding them. The crisis followed three decades of globalization which led to a steady year-on-year increase in global prosperity accompanied by a remarkable reduction in extreme poverty especially in China. These were years of extraordinary political change: the fall of the Berlin Wall, the collapse of Communism, the rise of militant Islam, the emergence of the BRIC's economies and the shift of the global economic centre of gravity from West to East. They were years which witnessed a remarkable revolution in technology - in computing, information technology, biotechnology, nanotechnology, fuel and energy technology and new materials technology.

**I believe the crisis is proving to be an axial point for modern capitalism.**

Despite these trends, the crisis has undermined confidence in capitalism. The policies of austerity which were introduced have proved painful for most people. The crisis has highlighted the growing inequality in the distribution of income in all Western countries which has >

taken place over the past four decades. The best measure of overall inequality in society, the Gini coefficient, has increased in all Western countries significantly. (The irony is that inequality has decreased as a result of the recession but only because the income of the top 2% has fallen and welfare payments to the lowest income group has fallen less). The slogan of the Occupy movement, we are the 99%, resonates way beyond the protesters in Wall Street or the City of London. The two major drivers of inequality over the past 40 years have been technological change and globalization. New technology has created new jobs but they require specialized training and technical expertise. The excessive compensation of the bubble years in banking is a further factor driving increased inequality.

## The financial crisis has resulted in a loss of confidence not just in banking but in business in general and capitalism itself.

Despite the remarkable success of its initial establishment, the Euro has thrust poverty and suffering onto the citizens of peripheral Euro countries and these in turn have led to the growth of political extremism and violence on the streets of their cities. The surge of enthusiasm which greeted the Arab Spring has been transformed into the nightmare of violence in Egypt and Syria. The growth of the social media has meant the flourishing of individual involvement in political debate but at the same time by-passing its traditional institutions. Through leaks of intelligence information the social media now has the capacity to undermine the safety of our citizens and the freedom of our way of life so that we are increasingly vulnerable to terrorist attack.

The financial crisis has resulted in a loss of confidence not just in banking but in business in general and capitalism itself. Through continued revelations of dishonest behavior in financial institutions, such as the Libor scandal, the mis-selling of financial products and money laundering, opinion surveys have shown the extent to which trust in banks has been eroded. The problem is not confined to the financial sector. In China pharmaceutical companies have been charged with bribery and corruption. In Brussels investigations are being conducted into cartel price-fixing in oil markets and financial products. In Washington investigations are taking place into price fixing in the foreign exchange markets. In the UK energy companies have been the focus of political debate because of the scale of price rises.

While the peoples of Western Europe value prosperity and political freedom there has been a question mark over capitalism. Intellectuals, writers and artists

have often distrusted capitalism. Capitalism today is perceived by many as an engine driving inequality in the distribution of income and wealth, cyclical instability in economic activity and because of its relentless pursuit of profit, a threat to the environment and the sustainability of the planet. For many younger people, the issue of climate change touches on integrity, courage and trust. For politicians the animal spirits which drive growth, profit, innovation, speculation and potential devastation seem impossible to tame. The response to all of this is inevitably the dead hand of regulation. Each new problem requires a new piece of regulation. At the same time government itself has become dysfunctional in many Western countries epitomized by the seemingly unimaginable sixteen day shutdown of the US Government.

### The Role of Religion

Within Western countries, over the past few decades, we have seen not just the build up of debt, but the increasing secularization of our societies. Unlike many parts of the world where religion is growing, in North West Europe and the North East states of the USA religious practice is in decline. However, religion has been an, if not the, important traditional source of values in our societies. The Judeo-Christian faith has been the basis of our belief in the rule of law, the dignity of the human person and the growth of democracy. It has been the foundation of enterprise, innovation and the market economy. It has fought for freedom but also campaigned for social justice.

## What sources of values can we count on going forward?

Religion has stressed the values of personal responsibility hard work, honesty, keeping one's word, respect for others and family life. These are values and habits of thought which have been taught from a young age and are crucial to the formation of character. They are in marked contrast to the values of libertarianism or Marxism. They are not simply rules of ethics but habits of the heart. For economic life the important point is that they do not spring from within a market economy or a free society but come from outside of it. The values have roots which are nourished by religious beliefs, even though these beliefs may not be held with the same conviction as in previous generations. We should not forget that Adam Smith who was a Deist published *The Theory of Moral Sentiments* before he wrote *The Wealth of Nations*. It was necessary for him to set out a moral basis for economic life before exploring the prosperity which resulted from the freedom of markets and trade.

Social capital may take time to wear out but eventually it does. Even in economic life. The financial crisis



although economic in nature has highlighted a more general set of problems facing Western societies the most important of which is the sources of values which have historically provided us with freedom and order. What sources of values can we count on going forward?

### Grounds for Hope

Despite the current disillusion with capitalism I am not a doom-merchant, defeatist or a pessimist. As a Christian I am a person of hope, which is not the result of some fanciful make believe but is grounded in the incarnation of God made man in the person of Jesus Christ and of his resurrection three days later. There are challenges to be met but I believe that today's younger generation have the spiritual and material resources to rise up to meet them and the courage and fortitude to do so, if they so choose.

My starting point is that we cannot turn back the clock. In any case there would be little point because there was never some golden age which historians could account for which we could label the good society. There have been few generations which have not seen its share of conflicts, economic instability or social disruption because of rapid technological and social change. In any case even in the more tranquil and prosperous periods of our history there was always hypocrisy.

One reason for hope is that people have begun to recognize that the financial crisis was more than a technical problem, comparable to some gigantic motorway pile-up, brown-out or systems failure. It reflected an extraordinary collapse of standards in certain financial institutions and markets as well as a sad reflection of a me-first, hedonistic, libertarian culture. As we deal with the crisis we have been forced to recognize the importance of the social framework of the free market, the cultures which pervade banks and businesses and the values of the persons who work in them. All these traditional economics has largely ignored. This is important because it means that the crisis cannot be addressed simply by a technical re-engineering of the financial system or by implementing some new economic programme. The way forward must reach far deeper than this to the sources of values in our society, something which is ultimately beyond the reach of politicians.

**The crisis cannot be addressed simply by a technical re-engineering of the financial system.**

The importance of this broader context in which economic activity takes place has been highlighted in the past by numerous writers and scholars such as Wilhelm Röpke in *The Humane Economy* 1958, Daniel Bell a

Harvard sociologist in *The Cultural Contradictions of Capitalism* 1976 and Friedrich von Hayek in his Epilogue to Volume III of *Law Legislation and Liberty* 1979, entitled *The Three Sources of Human Values*. This last is particularly interesting because Hayek is viewed as the foremost advocate in the twentieth century of the free market economy. Hayek argued that a market economy depended on certain values which were indispensable for its existence. He rejected the views of sociobiologists that there were only two kinds of human values, namely, nature (genetically determined and innate) and reason (values as products of rational thought).

He proposed a third, namely that human values had evolved through a process of cultural evolution. He believed that this had produced an ethos "that esteemed the prudent man, the good husbandman and provider who looked after the future of his family and his business by building up capital, guided less by the desire to be able to consume much than by the wish to be regarded as successful by his fellows who pursued similar aims." However this culture was now under attack from two powerful sources namely the ideas of Karl Marx and Sigmund Freud: Marx by arguing for a planned economy with a just distribution of income determined by the



Pope Francis

by state and Freud by his advocacy of freedom from repressive conventional morals, the need for permissive education and the rejection of the distinctions between right and wrong, good and evil. For Hayek these two intellectual errors risked undermining the cultural foundations of our civilization based on values such as self-discipline, honesty, fairness, moderation, public spiritedness, respect for human dignity and firm ethical

norms. The recognition that the issue of values and culture matter in economic life is I believe one reason for the respect given to statements and encyclicals by religious leaders such as Pope Benedict XVI and Pope Francis, the Archbishops of Canterbury Justin Welby and Rowan Williams and Rabbi Jonathan Sacks. All have stressed the importance of the human person rather than the economic system as the centerpiece of economic life. All have also argued for the need for values to underpin sustainable and effective markets and the importance of fairness and justice in economic life. Concepts such as 'meaningful existence'; 'human flourishing' and the 'common good,' all make sense as reference points in contemporary debate because they combine insights from Classical and Christian thought, and appeal to believers and agnostics alike.

## Although there are limits to what financial re-engineering can achieve.

At a less elevated level, a further reason for hope has been the way banks and regulators have responded to the financial crisis. They recognized that a new regulatory structure is necessary to deal with the pace of innovation which has taken place in financial markets. The nature of this structure is a highly technical and complex subject, but at its simplest level this new regulation will separate retail from investment banking, restrict proprietary trading and through the Basel system of bank regulation introduce new capital and liquidity requirements as well as a framework for the structure of compensation. Although there are limits to what financial re-engineering can achieve a changed regulatory structure is essential for the future stability of the banking sector.

What is particularly interesting however is the attention that regulators and individual banks are devoting to the issue of banking culture. Culture has been defined as "the way we do things around here" or "what we do when nobody is looking." At the time of the crisis nearly all major banks had mission statements or business principles emphasizing honesty, integrity, fairness, clients come first and respect for the individual person. However, a point regulators have repeatedly emphasized is that the values agreed in the boardroom did not drill down to the trading floor or the sales staff of banks. This cannot be tackled just by new regulation or new systems of control but challenges the culture of banks.

### Vocation and Responsibility

In emphasizing the importance of culture banking must also become recognized as a vocation, a profession with high ethical standards, which implies a concept of responsibility, rather than simply a career or a way of making money. The notion of responsibility raises questions. For what am I responsible in my daily work? Am I responsible simply for the execution of the particular tasks which I am required to perform? Or do I

have responsibility for what my business unit does? Do I have a responsibility for the business as a whole? What responsibility do I have for the sector in which I work? If I know colleagues are acting unethically what should I do? What are the limits of my responsibility? When do I have a moral responsibility to speak out? In the light of the false declarations in making sub-prime loans, the false statements of Libor rates and the mis-selling of various financial products these are questions which will have surfaced for many people in the financial world over recent years.

## I believe we need to rediscover in our generation the implication of banking as a vocation and the responsibilities which it entails.

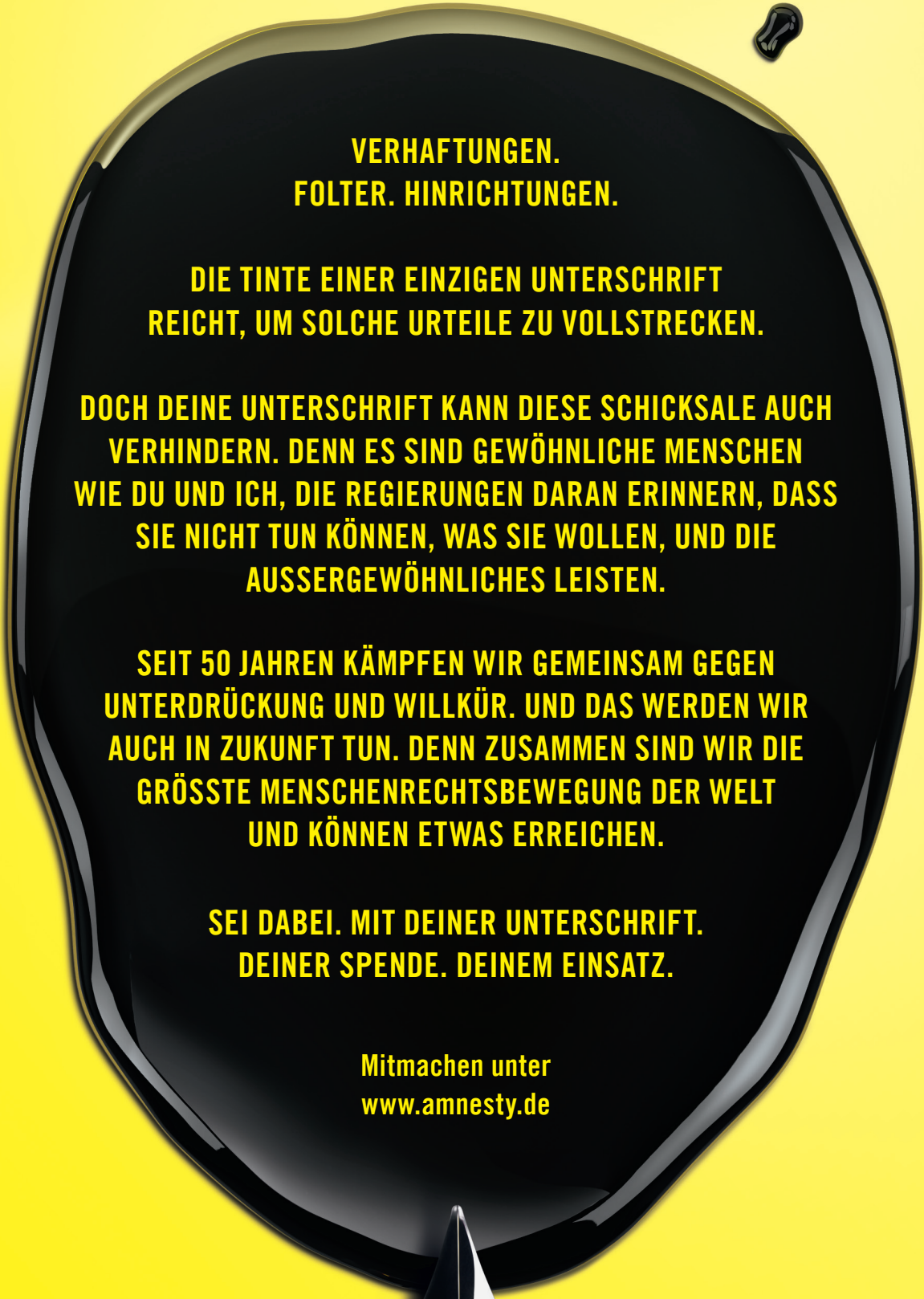
One person who wrestled with this problem was Dietrich Bonhoeffer. Indeed it cost him his life. In his book on Ethics Bonhoeffer argued that responsibility is an essential part of a sense of vocation and then set out to explore the implications of what this meant by considering the duties of a physician. A physician has a clear responsibility at the bedside of a patient to care for the patients' needs. But does she not also as a physician serve medical science and truth in general? What if medical science or human life were to be threatened by government legislation? Would she have a responsibility to speak out publicly and take action? Bonhoeffer resolves these dilemmas by arguing that it is only if she took responsibility for the whole that she would really fulfill her calling as a medical doctor. Vocation implies responsibility of the whole person for the whole of reality. It is impossible to restrict one's responsibility to a narrow definition of one's professional duties, what he calls "the limited field of accomplishments." Indeed for him any such restriction would be irresponsible.

I believe we need to rediscover in our generation the implications of banking as a vocation and the responsibilities which it entails. One can only speculate what might have happened in the run up to the crisis in the bubble years if this had been the prevailing concept of responsibility. ♦

### Lord Brian Griffiths of Fforestfach Vice Chairman, Goldman Sachs International

*Lord Griffiths of Fforestfach is Chairman of the Centre for Enterprise, Markets and Ethics, Vice Chairman of Goldman Sachs International and a member of the Economic Affairs Select Committee of the House of Lords. He is currently writing a book, Restoring Trust, which deals with some of the issues raised in this article.*





**VERHAFTUNGEN.  
FOLTER. HINRICHTUNGEN.**

**DIE TINTE EINER EINZIGEN UNTERSCHRIFT  
REICHT, UM SOLCHE URTEILE ZU VOLLSTRECKEN.**

**DOCH DEINE UNTERSCHRIFT KANN DIESE SCHICKSALE AUCH  
VERHINDERN. DENN ES SIND GEWÖHNLICHE MENSCHEN  
WIE DU UND ICH, DIE REGIERUNGEN DARAN ERINNERN, DASS  
SIE NICHT TUN KÖNNEN, WAS SIE WOLLEN, UND DIE  
AUSSERGEWÖHNLICHES LEISTEN.**

**SEIT 50 JAHREN KÄMPFEN WIR GEMEINSAM GEGEN  
UNTERDRÜCKUNG UND WILLKÜR. UND DAS WERDEN WIR  
AUCH IN ZUKUNFT TUN. DENN ZUSAMMEN SIND WIR DIE  
GRÖSSTE MENSCHENRECHTSBEWEGUNG DER WELT  
UND KÖNNEN ETWAS ERREICHEN.**

**SEI DABEI. MIT DEINER UNTERSCHRIFT.  
DEINER SPENDE. DEINEM EINSATZ.**

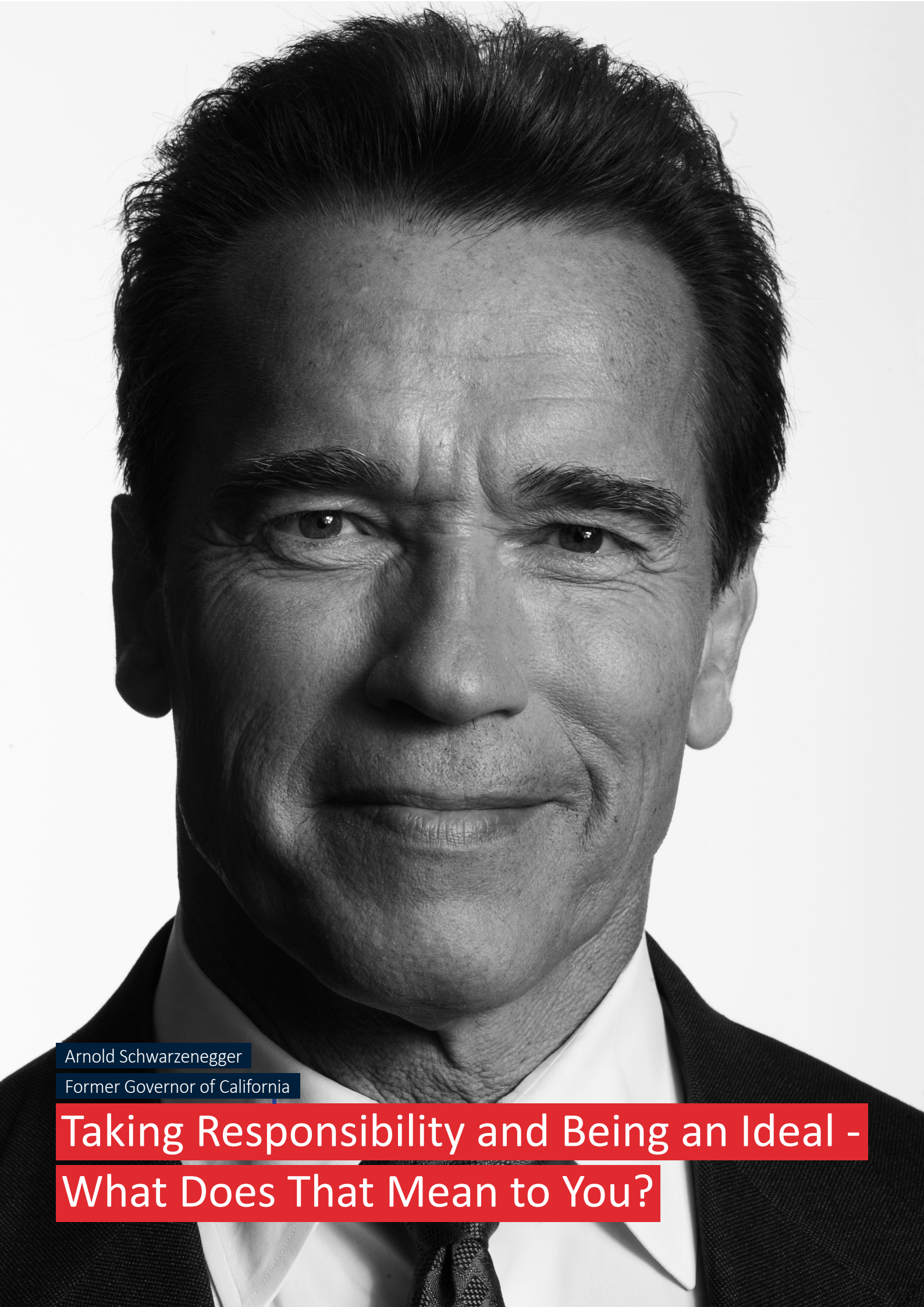
Mitmachen unter  
[www.amnesty.de](http://www.amnesty.de)



**AMNESTY  
INTERNATIONAL**







Arnold Schwarzenegger

Former Governor of California

**Taking Responsibility and Being an Ideal -  
What Does That Mean to You?**

**I am a huge advocate of taking responsibility and taking action. Everything I have accomplished has been a result of taking action and my drive to make things happen. Every facet of my career from bodybuilding to movie making to politics has been built on this foundation. I learned at a very young age that you must go out and forge a path for yourself.**

### Guiding Principles

Trust yourself, dig deep down and ask yourself: 'who do I want to be?' Not what, but who. Not what your parents or teachers want you to be, but you. Figure out for yourself, what makes you happy, no matter how crazy it may sound to some people. We have so many rules in life about everything – break the rules! It is impossible to be a true original if you are too well-behaved. You have to think outside the box. What is the point of being on this world if all you want is to be liked by everyone. The only way that I ever got any place was by breaking some of the rules.

**You keep pushing because you believe in yourself and in your vision.**

And with anything that I've ever attempted, I was always willing to fail. You can't always win, but don't be afraid of making decisions. You can't be paralyzed by fear of failure or you will never push yourself. You keep pushing because you believe in yourself and in your vision and you know that it is the right thing to do, success will come. How many times have you heard: you can't do this, you can't do that. It has never been done before. I love it when someone says that no one has ever done that before, because if I do it, that means that I am the first! Pay no attention to people that say that it can't be done.

Another key to success is leaving no stone unturned. Muhammed Ali, one of my greatest heroes had a great line when he was asked: 'how many sit ups do you do?'. He said: 'I don't count my sit-ups, I only start counting when it starts hurting, that is when I start counting, because then it really counts, that's what makes you a champion'. That's the way it is with everything, no pain, no gain.

Finally, whatever path that you take in your life, you must always find time to give something back. Give something back to your community, give something back to your state or your country. Reaching out and helping people will bring you more satisfaction than everything else you've ever done.

### Role Models

I believe the challenges we face require role models to give us inspiration and a path forward. Leaders like UN Secretary General Ban Ki Moon, for example, who is committed to tackling many of the world's problems; and Sargent Shriver was a great role model for me. He launched the

Peace Corps, the Job Corps and among other things served as the President of the Special Olympics for many years. He was passionate about serving others and I have drawn much inspiration by his examples. Like every chapter in history there are great challenges and great leaders to face those challenges. For me personally, I am committed to taking action and serve as a role model in our fight against one of the greatest challenges we face – climate change.



### Serving as a Role Model in Protecting the Environment and Policy Reform

As Governor of the state of California with the help of my dedicated and brilliant staff I was able to establish California as a leader in protecting the environment and promoting clean energy.

But California only became a worldwide leader in addressing climate change when I worked across the political aisle to pass the Global Warming Solutions Act of 2006 (known as "AB 32"), which made California the first state in the nation to cap and reduce greenhouse gas emissions. AB32 was just one of several groundbreaking initiatives we enacted and promoted while I was in office, always reaching out to people of different views and backgrounds and getting them to be a part of the solution.

**People are recognizing that they can be a part of the solution.**

Recognizing that there was still more work to be done to build sustainable, low-carbon economies around the world and at the urging of UN Secretary General Ban Ki Moon, since leaving office I co-founded the R20 Regions of Climate Action a non-profit organization whose mission is to promote and implement low carbon projects at the sub national level that are designed to produce local economic and environmental benefits in the form of reduced energy consumption and greenhouse gas emissions; strong local economies; improved public >





health; and new green jobs. Through its members, partners and observers the R20's activities connect more than 560 subnational and local governments around the world in order to create clean energy projects that are effective in protecting the environment and the health of our people.

## Serving as an example of what is possible brings me great satisfaction.

In addition, in August 2012, the University of Southern California Schwarzenegger Institute for State and Global Policy was launched to provide students an opportunity to focus on the responsibility of leaders to transcend partisanship in order to implement policies that most benefit the people they serve. Its five priority areas of focus are education, energy and environment, fiscal and economic policy, health and human wellness, and political reform.

In the last year I have had the privilege to speak to groups all over the world about the work that I'm doing – both on climate change and my other passions including education and health – the feedback I receive is not surprising – people are recognizing that they can be a part of the solution for whatever challenge we face.

Serving as an example of what is possible brings me great satisfaction. I am living proof that with hard work, dedication and vision you can achieve whatever you set your mind to. Along with making movies I am more dedicated than ever to further the causes I am working on. In particular, I'm extremely optimistic that we can solve the climate crisis and in doing can build a truly sustainable global economy. It's my next crusade and I hope that my work will inspire others to take action themselves. ♦

Arnold Schwarzenegger  
Former Governor, CA

*One of the most recognized and celebrated individuals on the planet, Arnold Schwarzenegger has reshaped the landscape of every industry he has touched -- from dominating bodybuilding as 9-time world champion, breaking box office records as a Hollywood film icon, reforming and reinventing state government as the 38th governor of California, crusading for the environment around the globe, and remaining active in philanthropy throughout his life. Currently Gov. Schwarzenegger serves as the Founding Chair of the R20 Regions of Climate Action, in addition to serving as the Chairman of the After School All-Stars, a nationwide after-school program, and serves as coach and international torch-bearer for Special Olympics. In August, 2012 he launched the University of Southern California Schwarzenegger Institute for State and Global Policy.*



Dr. Mathias Döpfner

Chairman and CEO, Axel Springer AG

# The Bright Future of Digital Publishing

**T**echnological advances have caused a paradigm shift in the way we consume news. But as long as we retain the core values of editorial excellence and design, we have nothing to fear. On the contrary, journalism has the potential to become better than ever before.

## A dying species?

I vividly recall a visit by some European print media executives to the Google Campus in Silicon Valley a few years back. There is a gigantic statue of a Tyrannosaurus rex there and, since we represented an industry that people were already starting to call “the dinosaur profession”, we thought it would be an obvious joke to have our photo taken in front of it. We asked a young Google employee to assist us and gave her our cameras. “Sure,” she said, and asked us, “Where’re you guys from and what do you do?” “We’re in the print media business, magazines and newspapers,” we replied. “Oh!” she said. Her face lit up. “Magazines and newspapers! That print thing. Yeah, I’ve heard about it.”

## Technogology providers have given us new platforms and it is up to us to feed them.

“That print thing” – that is certainly one way of looking at our jobs. But dinosaurs are dead – print isn’t. And anyway, we are not in the printing business. We gather, analyze, reshape and deliver news. If anything, it should be called “that news thing”. “If you keep saying ‘newspaper’, there’s the risk you constrain your thinking. We distribute our branded proposition in several ways, one of which is ... on paper.” (Mike Darcey, CEO News UK)

And indeed, unlike those poor enormous old animals, we do not need to fear the future. Time is playing into our hands. That is because technology is increasingly understood to be a means to an end, while content is what really matters. The latest Samsung Galaxy without content would be – a phone. Nothing more, nothing less. Technology providers have given us new platforms and it is up to us to feed them.

## The development of news journalism

In its recent history, news journalism has passed through three phases: In Stage 1, before the dawn of the internet, the focus was exclusively on content. Technology did not play an important role and any self-respecting media executive let someone lower down the command chain deal with technology issues.

Stage 2 came out of the blue. All of a sudden, there was a revolution within a few years. Everybody was fascinated by technology and content was more or less a tool. At this point, comments such as “I don’t read the news. News will find me.” became trendy.

Fortunately for us – and for the originators of these comments – nobody says things like that nowadays. More than ever before, consumers need to trust their sources of information. Yes – there is mass intelligence out there on the web, but there’s also mass stupidity. With an abundance of information, the likes of which has never been seen before, it has become paramount that consumers digest news, and so they need to be able to trust their news provider.

We are now entering Stage 3, in which technology and content come together. Combining the two provides the real value. Neither of them can exist as a stand-alone feature. The movie industry has taught us that no matter how perfect and spectacular special effects might be, a film is nothing without its story. And as journalists, we are in the business of telling stories.

The other big change in Stage 3 is the convergence of media. Formerly there was audio, moving pictures and words with pictures. Now – it all exists together. Welcome to the iPad era!

## The „printed“ future

So where does that leave printed newspapers? Michael Parks, former professor of journalism, Pulitzer Prize winner and editor-in-chief of the Los Angeles Times summarized it in a few simple words. Newspapers will not die „as long as there are buses, breakfasts and toilets“, Michael Parks. And I share his belief. There is nothing that will replace magazines anytime soon that can be read on sandy beaches, tossed around between friends or used to kill the bug that just bit you. For the foreseeable future there will be a printed market. But habits are changing fast.

&gt;

Edmund Stoiber, the former prime minister of Bavaria, once told me a story about his young granddaughter. He was sitting at the breakfast table on a weekend morning, drinking coffee and skimming the local newspaper. The little girl approached him, looked at the newspaper and tried to swipe one of the pictures with her finger. Stunned, she looked at her grandfather and said: "Kaputt!"

### The „digital“ future

What we make out of this rapid technological change is up to us, and the developments so far have been more than promising. Some time ago I said that news publishers should pray to Steve Jobs once a day and thank him for having invented the iPad – for having invented the tool that is opening up so many possibilities.

In early October this year I went to visit the editors' conference of the German edition of Rolling Stone Magazine in Berlin. The team had asked me to have a close look at their latest publication and simply tell them what I liked and what I did not like. "Sure", I said, and looked forward to reading "that music thing".

The magazine is published in many countries and has been around for decades. It is full of articles about songwriters and artists, recommendations, and reviews of the latest records. As magical and beautiful as it is to read words about music and to let the authors inspire you to listen to what they believe is worth listening to, one thing is missing in the magazine. There is no actual audio. Still, the magazine is successful all over the world. Now there is a Rolling Stone iPad app. It offers the same great value as the printed magazine, and much more. When you are reading a review about the best ever jazz songs, the iPad app lets you listen to those songs in real time. It is not only convenient; it is a whole different user experience. It is – even more fun.

On a more global level, a survey carried out by Axel Springer AG showed that users enjoy reading newspapers and magazines on a tablet much more than they enjoy leafing through the printed edition. That was more than a year ago – in the meanwhile digital newspaper editions have developed even further. And tablet sales are increasing steadily. Also, it goes without saying that there are more internet users than ever before. The scenarios are positive.

### Ensuring the financial future of journalism

But not everything has reached an optimal level yet. The way people have gotten used to the internet has created a legacy for us that we – the entire ecosystem – are suffering from and that will take a lot of energy to change. I am talking about the free online culture. At the beginning things on the net were free. Nobody considered paying for e-mails, or even for music or films. Publishers were at the forefront of creating this free online culture. Whilst music labels at least tried to stop illegal downloading platforms,

newspapers gave away their content for free. The internet was seen as a secondary channel and media executives did not fear putting their content out there free of charge. This was an error – but one that still can be rectified, as challenging as this might be. It is about the quality of journalism and its independence. Independence is the most important prerequisite for journalism. Any influence on content by governments or political parties restricts the freedom of the press and readers will disapprove of it. But this journalistic independence also needs a sound financial backing.

Journalistic quality will only be financially viable if two sources of revenue are available: advertising, and readers who pay for journalistic content.

**All in all, we are gaining more digital subscribers than we're losing in print customers.**

There are promising signs that readers are actually willing to pay for quality digital journalism. The New York Times is regarded as a kind of pioneer when it comes to digital subscription models. Recently they have issued a statement saying to now have 700,000 digital subscribers, up 35% from the year before. And many other newspapers are reporting similar trends.

Last year we introduced a premium model on the website of "Die Welt", allowing readers who wish to read more than twenty articles per month to buy digital access. Figures are positive and subscriptions are increasing. All in all, we are gaining more digital subscribers than we are losing in print customers. "Bild" followed suit several weeks ago and now offers exclusive news stories only to readers with subscriptions – news which is not available elsewhere.

### The protection of value

The other important prerequisite for a sustainable digital business model is proper copyright protection. Back in the day it would not have been feasible to physically copy papers and then redistribute them. In the online world, this is done in two simple steps – copy and paste. In most countries the legal situation is still unclear: how much of an article can be reproduced on one's own website or blog? Is a link to the original source mandatory? Can I remarket the copied content? And so on. In Germany we now have a regulation that outlines the terms between those that produce journalistic content and those who remarket it. Other countries will probably follow suit soon, and further agreements will have to be made between content providers and platform providers such as search engines or news aggregators.



Knowing that these developments are under way, we can only be optimistic. Digital journalism is set to take off and the best is yet to come. The present age is not that different to the era when Gutenberg invented the printing press, or the day of the first television news broadcast, when moving pictures were first transmitted into people's homes. We are in the midst of another revolution powered by innovation. There is no better time for publishers than now. ♦

## Dr. Mathias Döpfner

### Chairman and CEO, Axel Springer AG

*Dr Mathias Döpfner, born 1963, studied musicology, German and theatrical arts. He started his career as a journalist at the „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ in 1982. He was director of a PR agency from 1988 to 1990. In 1992 he worked for Gruner + Jahr publishing group in Paris and later became assistant to the CEO of Gruner + Jahr in Hamburg. He then held further positions in journalism as editor-in-chief of „Wochenpost“ in Berlin (1994–1996) and „Hamburger Morgenpost“ (1996–1998). He has been with Axel Springer AG since 1998. Initially as editor-in-chief of „Die Welt“. He was invited to join the executive board in July 2000 and was appointed CEO in January 2002.*



# IGNITE A STREAM OF LIGHT



**LITER OF LIGHT** is a global open source movement with the aim to provide an ecologically and economically sustainable source of light to underprivileged households that do not have access to electricity or are unable to afford it. The invention is relatively simple. It involves filling up a 1.5L PET bottle with

purified water and bleach and installing it onto the roof of a house. The water inside the bottle refracts the sunlight during the day-time and creates the same intensity as a 55 watt light bulb. With the correct installation and materials a solar bottle can last up to five years.

FOR MORE INFORMATION:

[LITEROFLIGHTSWITZERLAND.ORG](http://LITEROFLIGHTSWITZERLAND.ORG)

[f FACEBOOK.COM/  
LITEROFLIGHTEUROPE](https://www.facebook.com/LITEROFLIGHTEUROPE)

“ILLUMINATE THE WORLD  
...ONE BOTTLE AT A TIME!”



Prof. Dr. Rolf-Dieter Heuer

Director General, CERN

# The Responsibilities of Today's Science

***It is vital, today more than ever, that science engage with society. To justify this statement, I'd like to develop three clear arguments: we're all dependent on science, our future is dependent on science, and science has a moral obligation to engage. Furthermore, science must do this while operating to the highest ethical standards.***

## Science touches all aspects of life

We live in an age where science touches almost every aspect of our lives, yet science has been growing apart from society and culture for decades. This matters, because people are being called upon more and more to make science based decisions, and if the scientific community does not help equip them to do so, we as scientists are failing in our duty. Let's look at some examples. Should we believe the extravagant, scientific seeming, claims of the increasingly vast range of food supplements and youth serums on the market? What should I think when the newspapers tell me one day that chocolate is good but wine is bad, and the next day that the opposite is true? Will my mobile phone fry my brain? All of these questions, and many more, are presented to us as scientific, and it's important that science has its say. If we scientists stay cloistered in our ivory towers, then we're simply not doing our job. This is one important responsibility of science: to help people make rational choices in their everyday lives.

But science's responsibility goes beyond that. Let's look at some other questions we're all confronted with today. What's happening with the climate? Where is our energy going to come from? How do we deal with a growing population? How do we feed the world? These are not simply questions for politicians to answer. The solution to all of them requires science. I was reading in the papers the other day about a musician planning a concert from the top of a wind turbine as an anti-nuclear protest. Spectacular though that might be, it will neither make

renewables as efficient as they would need to be to make a more significant impact, nor will it help make extracting energy from the nucleus cleaner. Science could help to do both these things, and that's an important message to get across.

## A moral obligation

For people such as me, working in publicly funded science, there is also a moral obligation to engage the public. At CERN, we do fundamental science. Our main deliverable is knowledge about the universe. Along the way, our scientists and engineers develop technologies that range from the World Wide Web to detectors for medical scanners, and from ultra-high vacuum techniques that have applications in solar energy collection to particle accelerators for cancer therapy. But it is knowledge that we're here for, and in my experience, the knowledge we deliver satisfies a basic human need: curiosity. Fundamental science feeds the mind. I say all this to show that I am passionate about the work of my laboratory, but since that is not the topic of this paper, let me just say that we are paid from the public purse, and the public therefore have the right to know what we are doing, and to know that we are investing their money responsibly.

**But it is knowledge that we're here for, and in my experience, the knowledge we deliver satisfies a basic human need: curiosity.**

At CERN, we take these three responsibilities seriously, and have leveraged the start-up of the world's most powerful particle accelerator, the Large Hadron Collider (LHC), to raise our profile and engage with broad range



of audiences. From primary school children to decision makers, from artists to world religions we have started conversations that are making a difference.

### Starting young

Let's start with the youngest of our stakeholders. Surveys of industry regularly show that there is a shortfall of science and engineering graduates. How do we address the problem? In my opinion: by enthusing the very young. When we surveyed local opinion of CERN in the Geneva region in 2008, the results came as no surprise. Our neighbours recognised the local economic impact of having a large intergovernmental organization on their doorstep, but they were wary of us. So we asked them how they'd like us to become better neighbours. Among the themes that emerged was bringing science into primary school classrooms.

We worked with the educational authorities in France and the Swiss Canton of Geneva, as well as with Geneva University, to design a research project for children. Simply put, classes get a sealed box, and by using scientific reasoning, helped along the way by a few clues, they have to work out what's inside without peeking. We've done this for three years. Each year, more classes sign up. The project has been presented at conferences, translated into other languages, and deployed as far away as Mexico. It's too early to tell whether this will encourage more youngsters to turn to science, providing a supply of skilled people for industry, but even if all it does is encourage children not to lose their sense of curiosity, it will have been worth while. Over the coming years, we'll be keeping track of some of the people who have taken part, to see if there has been a lasting effect.

### Don't leave it to the politicians

Turning to decision makers, it's vital for the scientific community to better engage with political circles. How many times have we seen politicians making the wrong decision as a result of bad scientific reasoning? With issues as important as climate change demanding urgent action, it is vital that those we entrust with making the decisions are able to evaluate the science well. There's not much that my field can contribute in this respect, although there is an experiment at CERN looking into the influence of cosmic radiation on cloud formation. But we have another important message for the politicians: it's your job, as custodians of the public purse, to maintain a healthy basic science base.

Consider the humble candle. Give it to a company's R&D department, and you'll likely get a better candle, longer lasting with a brighter burning wick. But you won't get an electric light bulb: for that, you need a scientist curious about nature to establish the basics of electricity. It is unreasonable to expect industrial R&D to support basic science, the lead times are too long, and the return in the short term too uncertain. What industrial R&D does, and does well, is look for the incremental gains that can quickly be brought to market and give a competitive edge. What the world needs is perhaps the ultimate public-private partnership, with governments supporting long range R&D that feeds into industry on timescales much longer than the political cycle. This, in fact, is precisely what Europe achieved almost 60 years ago in founding CERN, and since then seven other world-leading European intergovernmental research organizations. >





Working to ensure a scientifically literate governing class, and a healthy flow of science and engineering graduates may seem clear objectives for the Director General of CERN, but what about other groups? The arts? Major world religions? During my mandate, we have launched an artist residency programme that has already seen some remarkable interactions between two apparently opposite ends of the cultural spectrum. What we're finding is that artists and scientists have a lot in common. They are both curious about the world they live in, and they are both highly creative. Engaging with the arts enables CERN to reach audiences that we would not otherwise be able to. When we stage a dance performance inspired by science at CERN, we bring in people who would not normally dream of setting foot inside a physics lab, and when we recently held a comedy night, to cite a slightly different point on the artistic scale, over half the audience told us they'd never been to CERN before. But they're likely to come again.

### Engaging the religious majority

So what of religion? I've read various estimates of the percentage of the world's population that considers itself to belong to one established religion or another, some putting the number of non-religious and atheists as low as about 10%. If science takes its responsibility to engage society seriously, then we can hardly ignore 90% of the population of the planet. To that end, I was very happy for CERN to take part in a Wilton Park meeting, held in Switzerland, to investigate whether a common language was possible between science and the world's major religions. The results were positive, and I'm looking forward to working with Wilton Park again in the future to take things a step further.

## Science always generates new possibilities: we need to use them well.

At CERN, we aim to further our programme of engagement, and have recently launched a CERN & Society programme which has identified exciting projects, such as converting one of our smaller particle storage rings into a biomedical research facility to ensure that the link from basic to applied research is made, or allowing high schools to conduct experiments on one of our particle beams. Initiatives like these go beyond our mission of basic research, but I believe they can contribute to getting the world switched on to the importance of science, and we're seeking partners to help us put them into practice.

### The highest ethical standards

Engagement with society is, then, the biggest responsibility of science today. But it is not the only one. Science has a duty to maintain the highest ethical standards. Doing so is an essential part of the scientific method. To cite an example, many of you may remember the headline news a few years

ago that scientists working at the Gran Sasso Laboratory in Italy had apparently measured particles called neutrinos, sent from CERN through the Earth's crust to Gran Sasso, travelling faster than the cosmic speed limit, the speed of light. What those scientists did was hold themselves accountable to their peers, presenting themselves in front of a deeply sceptical audience in a bid to find the answer. In the end, a mundane explanation was found, but this is part of the scientific process. Opinion polls constantly put scientists at the top of the most trusted list. We must ensure that our behaviour merits the public's confidence. Finally, I believe that scientists have a duty to consider the consequences of their research. There can be no doubt in most people's minds that science has improved the lives of human beings. Most of us now live longer and are healthier. We're better fed, entertained and connected. Science always generates new possibilities: we need to use them well. Science has enabled us to do a great deal of good, but that is something society has to work at. Science drives human progress, and must continue to do so, but scientists must ensure that they do not wash their hands of the potential applications, but rather ensure that they are part of any ethical debate about new sciences coming along. Today's science is full of examples of new developments that have the potential to do great good, but that raise ethical questions that need to be fully considered. Take for example stem cells, or genetically modified organisms.

To resume: science has a responsibility to bring itself to the mainstream of popular culture, to engage in and shape public debate about major issues that are science based. It has the responsibility to make itself accountable, particularly if it is public funded. And it has a duty to work to the highest possible ethical standards. ♦

### Prof. Dr. Rolf-Dieter Heuer Director General, CERN

*Having obtained his PhD at the University of Heidelberg in 1977, most of Mr. Heuer's scientific work has been related to the study of electron-positron reaction, development of experimental techniques, as well as construction and running of large detector systems. Since January 2009 he is elected Director General of CERN. During the first two years of his mandate the LHC was brought into operation and started its successful physics runs at the high energy frontier. Prof. Heuer has been member of many scientific committees and advisory bodies where he developed his managerial skills by reviewing projects as well as evaluating staff. During his first 15 years at CERN he occupied the highest managerial positions in the OPAL experiment. As a research director at DESY he gained additional managerial experience and established numerous international contracts.*





Joseph Jimenez  
CEO, Novartis AG

## The Business Case for Improving Global Health

**A**s CEO of a multinational healthcare company, I have to answer to a number of stakeholders, many of whom have conflicting demands. For example, our business model is focused on meeting the unmet medical needs of patients, which typically involves research and development that can take many years before yielding results. On the other hand, we also need to deliver near-term financial growth. This creates tension in the system. A recent study by McKinsey showed that executives feel the most pressure to demonstrate strong financial performance over a period of two years or less, and many leaders will veto a long-term attractive investment project if it could cause the company to miss a short-term financial target.

The pharmaceuticals industry, in particular, has been criticized for focusing more on short-term profit than on patients. Because of this, we increasingly face pressures on the pricing of our medicines. Some don't understand why products that appear so simple – a tiny pill, or a colorless liquid – cost what they do. But our products very often represent years of research and development and billions of dollars in investment, and are medicines that can save lives and greatly improve quality of life for many. We need to recoup our investment through sales so we can continue the virtuous circle in which innovation delivers new products for unmet needs.

Paying attention to short-term demands is not unimportant. But it must be balanced with a long-term approach that ensures sustainable growth and builds trust in the company. It all comes back to our ultimate mission. Our responsibility includes helping patients

live longer, healthier lives. At Novartis, improving global health is embedded in our purpose of caring and curing. It's the reason we come to work every day, and it's what allows us to do well, by doing good. It means that not only do we need to help care for patients who can afford treatment, but we also need to expand access to the most underserved populations.

So, how do we fulfill our purpose of caring for and curing patients around the world – regardless of their ability to pay for treatment – while at the same time satisfying stakeholders interested in business growth? One-off philanthropy projects alone won't cut it. Corporate philanthropy programs that focus solely on cash and product donations in the developing world have helped to some extent, but they're subject to the ups and downs of the marketplace. They are unreliable and unsustainable. I believe that philanthropy alone will not solve global health issues. We need a mix of commercial activity, philanthropy and sustainable models that will serve those in need.

**We will need a mix of commercial activity, philanthropy and sustainable models.**

At Novartis, we call these sustainable models social ventures. They satisfy both the short-term demands on our company as well as our long-term commitment to society. >



## Our social ventures model for the developing world

Let's think about the developing world. Almost half of the global population lives on less than two dollars a day, and 33 percent lacks access to essential medicines. Declining infrastructure, poor distribution channels, and low levels of awareness are huge barriers for delivering affordable and reliable medicines in developing nations. The barriers are even greater for people living in rural areas. If travel to a hospital or health clinic costs more in cash or lost wages than the treatment itself, patients will likely defer treatment until the condition is serious and when travel might no longer be possible. These are huge challenges, but ones that present the greatest opportunity.

Our social ventures initiatives are sustainable solutions that address challenges like infrastructure, distribution, and education. Here's what social ventures look like on the ground: Through our Arogya Parivar social venture in India, a family of four in a rural village – among the more than 800 million Indians living on less than three dollars a day – have access to affordable, high-quality medicines, including generics that treat chronic diseases like hypertension and diabetes, common ailments like cough and pain, and necessary child immunization vaccines. During times of sickness, they don't have to spend their life savings on treatment, and they don't have to travel hundreds of miles to receive care. Instead, we provide medicines that treat common illnesses in smaller, more affordable packages to help keep weekly out-of-pocket costs low. Arogya Parivar and our other social ventures satisfy short-term needs because they aim to break-even and ultimately make a profit. And as with any for-profit business, they are measured against annual business targets. Arogya Parivar attained break-even within three years and is now a fully sustainable initiative.

**To ensure access to healthcare for the world's poorest patients, we need to create a network among corporations, nonprofits and governments.**

The other piece of social ventures is the long-term benefits they offer to patients, as well as our company. In addition to selling medicines, these programs have components that advance healthcare education, build distribution channels, and generate economic growth. As part of Arogya Parivar's commitment to address poor healthcare infrastructure, qualified city doctors screen, diagnose and treat family members at local health camps – mobile clinics stationed in the village. And for ongoing health and disease prevention, trained local villagers help educate families on health, hygiene, and exercise. Since its inception in 2007, Arogya Parivar has impacted 10 states across India and delivered health education to 6.3 million villagers.

These initiatives also help us lay the groundwork for commercial success in the markets that will generate future growth for our industry, like the BRICS countries. Novartis

is heavily invested in growing our business in these regions where healthcare needs are rising due to an aging population, economic growth, and a rapid increase in chronic diseases. Through social ventures, we're able to gain market access and learn the ins and outs of the local economy. With local villagers as members of on-the-ground teams, we can better bridge cultural gaps and earn respect of key stakeholders. Additionally, social ventures build trust and reputation in emerging markets, which helps make Novartis a known corporate brand that customers and patients can count on for affordable, quality medicines. Perhaps most importantly, Arogya Parivar and our other social ventures are scalable and replicable. We can adapt these models to any bottom-of-pyramid market and scale up operations to transform entire healthcare systems through strategic collaborations with government, nonprofits, local healthcare providers, pharmacies and community members. We've already brought the Arogya Parivar model to other Asian and African countries.

Social ventures are only one example of how we can balance short-term financial considerations with the company's quest for long-term sustainability and fulfillment of our purpose. We're constantly looking for ways to embed business models that address global health issues and generate value for our company. But we are only one piece of the puzzle. To ensure access to healthcare for the world's poorest patients, we need to create a network among corporations, nonprofits and governments. And we need to align across these networks to develop common goals and measurement systems to assess our progress. Measurement is crucial in attaining a broad development goal like improving global health, and it's the only way we can clearly identify what works and what doesn't. It won't be an easy task, but I believe that if we continue to evolve innovative sustainable business models, we can have a real impact on global health, and at the same time address the demands of stakeholders who watch our short-term results. ♦

**Joseph Jimenez**  
CEO, Novartis AG

*As CEO of Novartis AG, Joe Jimenez is responsible for managing the company's diversified healthcare portfolio of leading businesses in innovative pharmaceuticals, eye care, generics, and vaccines, OTC and animal health. Under his leadership, Novartis has continued to deliver more new products to market than any other company. In 2012 alone, Novartis treated and protected more than 1.2 billion patients around the world. Jimenez joined Novartis in April 2007 as Division Head, Consumer Health. Previously, he served as president and CEO of the North America business for the H.J. Heinz Co., and as president and CEO of Heinz in Europe. He graduated with a bachelor's degree from Stanford University and with a Master of Business Administration from the University of California, Berkeley.*





Prof. Dr. Roger Moser

Director, India Competence Center, University of St. Gallen

# Responsibility for the Base-of-the-Pyramid: Infrastructure Solutions for Rural India

**T**oday, numerous scholars and articles as well as managers and corporate initiatives focus on the opportunities that C.K. Prahalad and Stuart L. Hart have shown in their seminal article about the “Fortune at the Bottom of the Pyramid” (strategy+business, 2002). However, it seems that even after a decade of intensive research and numerous pilot projects many scholars and managers of (mostly) Western organizations are far away from understanding the real challenges of low-income groups in India and similar countries.

## Who Benefits From the Fortune at the Bottom of the Pyramid?

The possibility to reduce poverty and make profits at the same time is an idea (Prahalad & Hart, strategy+business, 2002) that has not only attracted the interests of academics but also numerous multinational companies. The initial activity focus of most activities has primarily been on the development of products or services that allow low-income groups to participate in more diversified consumer markets and access a number of durable or fast-moving consumer goods that they could not benefit from earlier. However, recent research reveals that only very few initiatives actually convince economically as well as socially (Garrette & Karnani, California Management Review, 2010).

## Improving business infrastructure first, selling to consumers second.

*“My biggest challenge to change our business models in emerging markets is neither technology adaptation nor missing infrastructure but the mindset of my managers”*  
(Head of Corporate Development, European MNC)

In addition to the limited success of making profits with products and services for low-income groups so far there has also been growing criticism from different scholars and NGOs. They highlight an overemphasis on turning low-income groups primarily into consumers of multinational companies irrespective of the impact on the total income available and the sustainable livelihoods growth aspects in emerging markets such as India. Critics focus on the growing problems for individuals as well as communities through an increased access to non-vital consumer goods without an adequate growth of the total income of the affected low-income groups at the same time. For example, targeting the poor as consumers for relatively luxurious items including many fast-moving consumer goods can have a tremendous impact on their spending pattern. Up to 80% of their daily income has to be spent on basic items such as food, clothing and shelter let alone health care or education (Habib & Zurawicki, Journal of Business & Economics Research, 2010). In reality, new business models for low-income groups in many emerging and frontier markets are less economically and socially sustainable than what many corporate social responsibility (CSR) reports of Western and domestic companies might indicate.

## Improving business infrastructure first, selling to consumer second.

There is nothing wrong with providing low-income groups with access to new consumption opportunities as long as their income opportunities increase as well. However, in reality this is hardly ever the case. For example, many low-income groups in rural India do not only lack access to basic healthcare, water and education infrastructure but also live in areas where small-scale producers and farmers have only limited access to power, equipment or logistics infrastructure in order to grow beyond their village if their business is successful. ➤



*"Imagine that your country or district is only allowed to consume and to import but not to export anymore. What will be the consequences for your economy? – This is basically our situation here." (Field Officer, NGO operating in rural India)*

## Clients in India have committed suicide due to massive debt overloads.

There is no doubt that micro-finance institutions have improved at least the access to financial capital for low-income groups and numerous people have been able to start a business with their support. However, it is interesting that the whole world questions the legitimacy of the business model of Apple Inc. based on a number of suicides among the employees of its suppliers in China but only a few really reflect on the actual value of many micro-credit institutions after many more of their clients in India have committed suicide due to massive debt overloads.

In reality, successful local entrepreneurs in rural India hardly ever have the opportunity to grow beyond their village. Even with sufficient access to financing solutions, the further economic development of rural India and similar regions around the world is limited as long as additional (physical) business infrastructure



such as affordable commercial transportation solutions, access to well-educated people (e.g. craftsmen) or uninterrupted power supply is not available. However, a coordinated approach to improve all the necessary infrastructure elements in a selected rural area in India or elsewhere often goes beyond the possibilities of a single company or government institutions. As a result, many initiatives have a relatively limited impact on the sustainable improvement of the local living conditions. For example, what is the impact on local job creation if a successful small-scale producer has access to re-financing possibilities but lacks the access to well-trained employees and local logistics infrastructure? While more coordination among different infrastructure improvement initiatives in the same region would be beneficial for the overall impact of each single initiative, companies but also NGOs hardly ever take over this role.

### Bridging the pioneer gap

Without the coordination of various efforts and projects, investments into new business infrastructure solutions in rural areas are often not financially attractive for companies. As a result, there are only limited financial and human resources available to develop new concepts, test ideas, run pilots and scale up successful projects. This is what we call the “pioneer gap” (Monitor Group, From Blueprint to Scale, 2012). The major reasons for this situation are:

- Social impact investors normally require modest returns of investment but at a low risk level. These conditions are only given when business models are ready to be massively scaled-up.
- There is a lack of venture capital investors that have the necessary funds, long-term perspective and also the required field experience to identify promising investment opportunities in rural areas and finance their early stages of development.
- Local social entrepreneurs often understand how to technically design sustainable business infrastructure solutions but often lack the necessary skills to develop sound concepts, conduct market tests or run pilots in order to successfully implement them.

*“What we need is more collaboration and joint efforts between different companies with suitable technologies, (non-)governmental institutions and financing partners – across continents – in order to develop solutions that suit local taste, integrate various technologies and allow for optimal financing solutions.”* (Indian Field Officer, European Development Agency)

This is where universities might also be able to contribute. However, similar to companies and NGOs there is only limited value for a single university to get engaged. First, the insights of most students and

faculty in industrialized markets about the real business infrastructure situation requirements in selected rural areas of India and similar regions are somewhat limited. Second, local business schools in India and similar countries have the necessary local understanding but could often benefit from the more direct access of their academic colleagues in industrialized countries to alternative technologies and funding sources.

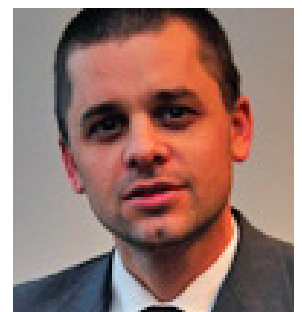
### An academic ecosystem

With initial support of Swissnex India, the India Competence Center of the University of St.Gallen has teamed up with local partners such as the Indian Institute of Management in Udaipur or the social enterprise “Project Dharma” to develop in the long-run an ecosystem that should allow student initiatives as well as other researchers to efficiently find the necessary support to contribute to the closure of the pioneer gap. However, such platforms only survive if there are enough student projects and research initiatives that meet with local demand, social entrepreneurs and especially enough institutions that are willing to support and coordinate the efforts of multiple partners to bridge the pioneer gap and align the improvement activities for the business infrastructure in selected areas of rural India.

In sum, the base-of-the-pyramid eventually represents an interesting new customer segment for many companies. However, it is the responsibility of companies as well as universities to ensure that they foster not only local demand but also the local business infrastructure to enable sustainable economic growth in rural India. ♦

### Prof. Dr. Roger Moser Director, India Competence Center, HSG

*Dr. Roger Moser, lic. oec. HSG, is Assistant Professor of International Management (Focus India) at the University of St.Gallen (HSG), Switzerland, Director of the ASIA CONNECT Center-HSG as well as the India Competence Center. He also serves as Adjunct & Visiting Professor, Indian Institute of Management Udaipur & Bangalore, India. Dr. Moser coordinates the infrastructure solution development initiative in rural India among the University of St.Gallen, IIM Udaipur and IIM Bangalore. His research focuses on the development of business models for companies to improve the infrastructure levels in rural India. In 2011, he received the C.K. Prahalad Excellent Contribution Award from the Strategic Management Society for his research work at the interface between academia and industry.*





Tina Goethe

Ressort Entwicklungspolitik, SWISSAID

# Gentechnologie stillt den Hunger nicht

**I**ndustrielles Landwirtschaften samt Gentechnologie und Pestiziden ist nicht mehr sexy. Immer mehr Menschen wünschen sich eine biologische Landwirtschaft und lokal produzierte Lebensmittel. So lauten die Ergebnisse einer kürzlich veröffentlichten, weltweit durchgeführten Meinungsumfrage. Überraschend an diesem Bericht ist vor allem der Absender: Syngenta, weltweit Nummer Eins unter den Pestizidproduzenten und Nummer Drei auf dem globalen Saatgutmarkt. Die wachsende öffentliche Kritik stellt die grossen Agrarkonzerne vor Imageprobleme, auch wenn ihre Geschäfte nach wie vor sehr gut laufen, wie ein Blick in die Geschäftsberichte zeigt.

Mit dem im September dieses Jahr lancierten „Good Growth Plan“ will Syngenta nun mit gutem Beispiel voran gehen. Die Firma hat einen Sieben-Jahresplan mit sechs konkreten Zielen formuliert, mit dem sie bis 2020 die Ernährungssicherheit verbessern will. So sollen die Produktivität der wichtigsten Nutzpflanzen erhöht, fruchtbares Agrarland gerettet, biologische Vielfalt gestärkt, Kleinbauern gefördert und ausgebildet, sowie die Arbeitsbedingungen innerhalb der Produktionskette verbessert werden.

## Der Bock als Gärtner?

Die Herausforderungen, die Syngenta angehen will, sind in der Tat sehr relevant. Und angesichts von 842 Millionen hungernden Menschen – jeder achte Mensch auf der Welt! – besteht akuter Handlungsbedarf. Doch macht sich hier nicht der Bock zum Gärtner? Syngenta gehört zu den fünf größten Agrarkonzernen der Welt, die gleichzeitig den Markt für Pestizide wie für Saatgut dominieren. Das Geschäftsmodell dieses Agrar-Kartells beruht auf einer industrialisierten Landwirtschaft, die in Monokulturen vor allem Mais, Soja und Weizen produziert. Die von den Agrarkonzernen entwickelten und verkauften Saatgutsorten sind auf den Einsatz von Pestiziden, chemischem Dünger und ausreichend Bewässerung angewiesen. Ein Grossteil der Mais- und Sojasorten sind gentechnisch verändert. Das Saatgut wird meist im Paket mit den dazugehörigen Pestiziden angeboten. 2012 machte Syngenta ihren Umsatz zu 76 Prozent mit chemischen Pestiziden (Pflanzen-, Pilz- und Insektengifte), 24 Prozent entfielen auf Saatgut. Im Klartext: die Firma lebt genau von den Produkten, die die Menschen zunehmend ablehnen – Pestizide und Gentech-Pflanzen (GVO).



## 20 Jahr Gentechnologie und kein Schritt weiter

Seit der Hungerkrise 2008 nutzen die Agrarkonzerne wahlweise die Klimakrise oder die steigenden Lebensmittelpreise, um mit unbewiesenen Versprechen gentechnisch veränderte Pflanzen anzupreisen. Monsanto beispielsweise versprach anlässlich des Welt-ernährungsgipfels 2008 in Rom, bis 2030 Soja-, Mais- und Baumwollsorten entwickelt zu haben, die mit 30 Prozent weniger Land, Wasser und Energie doppelte Erträge erzielen werden.

Doch die Bilanz von 30 Jahren Forschung und 20 Jahren Gentechnologie auf den Feldern fällt mehr als ernüchternd aus. Es gibt bis heute keine Gentech-Pflanze auf dem Markt, die per se mehr Ertrag liefert, die tolerant gegenüber Trockenheit oder versalzten Böden ist, die gesündere Nahrung produziert oder die Bodenfruchtbarkeit fördert. Immer mehr Studien zeigen, dass der Einsatz von Gentech-Pflanzen weder zu einer umweltschonenden Landwirtschaft beiträgt, noch die Erträge verlässlich steigern konnte. Im Gegenteil: Die Erträge der gentechfreien Rapsproduktion in Westeuropa sind beispielsweise doppelt so hoch wie die des gentechnisch veränderten Rapses in Nordamerika. Beim Mais sind die Erträge in beiden Regionen vergleichbar – auch hier produziert Nordamerika mit, Westeuropa ohne Gentechnologie. Gleichzeitig haben sich die Kosten für das Saatgut in Nordamerika vervielfacht. Es gibt bis heute keine Gen-tech-Pflanze, die per se mehr Ertrag liefert oder widerstandsfähiger ist.

Insgesamt haben nur vier Pflanzenarten – Soja, Mais, Baumwolle und Raps – und zwei gentechnisch entwickelte Eigenschaften Marktreife erlangt. Keine der Gentech-Pflanzen wird direkt als Lebensmittel angebaut. Vielmehr werden aus Soja, Mais und Raps Futtermittel und Agrotreibstoffe hergestellt. Ein kleinerer Teil wird als Rohstoff für hochverarbeitete Lebensmittel verwendet. Über 80 Prozent der Gentech-Pflanzen sind mit einer Herbizidtoleranz (für den Wirkstoff Glyphosat) ausgestattet, der kleinere Teil kann selber Insektengift produzieren und damit spezifische Schädlinge abwehren. In den letzten Jahren wurden GVO mit einer Kombination dieser Eigenschaften entwickelt.





### Die Gentechpflanze für das Unkrautgift

Glyphosat wird seit 1970 als Herbizid gegen (Un-)Kräuter und Gräser eingesetzt. Mit der gentechnischen Entwicklung Glyphosat-toleranter Pflanzen wurden also Nutzpflanzen eigens für ein bereits bestehendes Unkrautgift entwickelt. Der Anbau dieser Gentech-Pflanzen ist zwingend an den Einsatz dieses Herbizids gebunden. Und er muss in grossflächigen Monokulturen erfolgen, da alle anderen Pflanzen, zum Beispiel Kulturen auf Nachbarfeldern ohne diese Eigenschaft, geschädigt werden. Die zweite gentechnisch entwickelte Eigenschaft ist eine Resistenz gegen bestimmte Schädlinge. Solche Gentech-Pflanzen (vor allem Mais und Baumwolle) produzieren in allen Pflanzenteilen ein Gift gegen diese Schädlinge.

### Wo nur wenige Firmen den Markt kontrollieren, ist wenig Innovation und Wettbewerb zu erwarten.

Grosse Betriebe können mit dem Anbau dieser Sorten Arbeitskräfte und – zumindest in den ersten Jahren des Anbaus – Pflanzengifte einsparen. In den letzten zehn Jahren häufen sich jedoch die Berichte über resistente Unkräuter und Schädlinge sowie das Auftauchen neuer Schadinsekten, die nun mit zusätzlichen Giften bekämpft werden müssen. So hat nicht nur der Einsatz von Glyphosat weltweit massiv zugenommen. Auch andere Pflanzengifte, wie z.B. das hochgiftige Paraquat von Syngenta, kommen wieder vermehrt zum Einsatz. >



## Gentechnologie reduziert Sortenvielfalt und Biodiversität

Der massive Einsatz von Pflanzengiften schädigt Flora und Fauna. Darüber hinaus hat die Einführung der Gentechnologie auch die Vielfalt innerhalb der Landwirtschaft drastisch eingeschränkt. Gentechpflanzen sind patentiert, jede Nutzung des Saatguts ohne die Zahlung einer Lizenzgebühr an die Patentinhaber ist untersagt. Das gilt auch für das aus der eigenen Ernte gewonnene Saatgut. Es darf nicht wieder verwendet werden, wie dies in der traditionellen Landwirtschaft bisher üblich ist. Damit werden Bäuerinnen und Bauern enteignet, die Kontrolle über das Saatgut geht an die Saatgutkonzerne (oder Forschungsinstitute). In Nordamerika setzt Monsanto gar Detektive gegen Bauern ein, um die Einhaltung ihrer Patentrechte durchzusetzen. Die Folge sind höhere Kosten für das Saatgut und weniger Vielfalt auf den Feldern.

**Die industrielle Produktionskette produziert mit 70 Prozent der landwirtschaftlichen Ressourcen nur 30 Prozent der Lebensmittel.**

Wo nur eine handvoll Firmen den Markt kontrolliert, ist wenig Innovation und Wettbewerb zu erwarten. Eine Gegenüberstellung der Vielfalt an Pflanzensorten und Tierrassen, die in der industriellen Landwirtschaft entwickelt und eingesetzt werden, mit der Vielfalt in bäuerlichen Agrarsystemen ist eindrücklich: Während das industrielle System auf der Basis von nur 12 Nutzpflanzenarten rund 80'000 Sorten gezüchtet hat, arbeiten kleinbäuerliche Produzenten mit 7'000 verschiedenen Pflanzen und über zwei Millionen Sorten. Fünf Tierarten mit rund 100 verschiedenen Rassen in der industriellen Produktion stehen 40 Tierarten und mehr als 7'000 lokalen Rassen im kleinbäuerlichen System gegenüber. Allein 45 Prozent der Forschung und Entwicklung im Saatgutbereich fokussiert auf nur eine Pflanzenart: Mais. Die durchschnittlichen Kosten für die Entwicklung einer gentechnisch veränderten Pflanze betragen 136 Millionen US Dollar. Die Zahlen sprechen für sich. Es sind die kleinbäuerlichen Systeme, die die Vielfalt auf dem Feld und dem Teller erhalten und weiterentwickeln. Angesichts des Klimawandels, der die Landwirtschaft tatsächlich vor grosse Herausforderungen stellt, ist die genetische Vielfalt bei Pflanzen und Tieren unverzichtbar für das Überleben der Menschheit.

## Kleinbäuerinnen und Bauern ernähren die Welt

Die Gentechnologie ist eine teure und risikoreiche Technologie. Anders als von der Agrarindustrie dargestellt, wurde die Gentechnologie nicht dafür entwickelt, die Ernährungssicherheit zu verbessern oder Kleinbauern zu stärken. Schätzungen gehen davon aus, dass die industrielle Produktionskette derzeit 70 Prozent der landwirtschaftlichen Ressourcen verbraucht, damit aber nur 30 Prozent der Lebensmittel produziert. Umgekehrt heisst das: Es sind die kleinbäuerlichen Produktionssysteme, die 70 Prozent der Lebensmittel produzieren. Um die Ernährungssicherheit zu verbessern, müssen Kleinbäuerinnen und Viehhalter gesicherten Zugang zu und Kontrolle über Land, Wasser und Saatgut erhalten. Sie brauchen Infrastrukturen, die ihnen Zugang zu lokalen Märkten ermöglicht, aber auch zu Gesundheitsversorgung sowie Grund- und Weiterbildung. Der „Good Growth Plan“ von Syngenta geht diese Probleme nicht an. Er soll lediglich das industrielle Agrarmodell effizienter machen, grundsätzlich verändern wird er es nicht. Doch dieses System ist gescheitert. Zu diesem Schluss ist auch der Weltagrarbericht IAASTD von 2008 gekommen, von dem sich Syngenta nach jahrelanger Mitarbeit schliesslich distanziert hat: die die Empfehlungen des Berichts waren der Firma nicht genehm. Syngenta ist weder gewillt, auf den Verkauf besonders giftiger Pestizide zu verzichten, noch zieht sie ihre Gentech-Pflanzen aus dem Verkehr. Auch besteht der Konzern weiterhin darauf, Saatgut zu patentieren und damit die Enteignung der Bäuerinnen und Bauern voranzutreiben. Einmal mehr steht zu befürchten, dass es der Firma mehr um das Aufpolieren ihres Images geht als um die Verbesserung der Ernährungssicherheit. ♦

**Tina Goethe**

*Ressort Entwicklungspolitik, SWISSAID*

*Tina Goethe ist Soziologin und seit über 10 Jahren bei SWISSAID tätig. Sie ist verantwortlich für die entwicklungspolitische Arbeit von SWISSAID in den Bereichen Landwirtschaft und Ernährungssouveränität. Tina Goethe ist Mitglied der eidgenössischen FAO-Kommision sowie Präsidentin ad-Interim der Schweizerischen Arbeitsgruppe Gentechnologie. SWISSAID unterstützt Menschen in armen ländlichen Regionen in neun Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas darin, sich für ihre Rechte und Interessen einzusetzen. Gemeinsam mit Bauernorganisationen, Frauengruppen und Dorfgemeinden vor Ort engagiert sich SWISSAID für eine ökologische Landwirtschaft, Zugang zu fruchtbarem Land und Wasser ein sowie für Saatgutvielfalt. SWISSAID setzt auf lokales Know-how und den Austausch von Wissen und Erfahrungen der Bauernfamilien untereinander.*



Nicola Jaeger

Oxfam Deutschland e.V., WEED e.V., attac, SÜDWIND e.V.

# Rohstoffpolitik: vom Kopf auf die Füße stellen

Alternativen zur rücksichtslosen

Ressourcenausbeutung im globalen Süden

**A** bholzung, vergiftete Flüsse, unfruchtbare Böden, Verwüstung ganzer Landstriche, Raubbau und Ausbeutung, (tödliche) Unfälle, Menschenrechtsverletzungen... Klingt wie ein Alptraum, ist aber allzu oft bittere Realität im Rohstoffabbau. Ungeachtet dessen fordert die Europäische Union (EU) weitere Liberalisierungen und freie Fahrt für Investoren im Rohstoffsektor. Dabei ist es bei kaum einem Wirtschaftssektor offensichtlicher, dass es eine stärkere Regulierung braucht, um die negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt im Zaum halten zu können und um darüber hinaus positive Effekte für die lokale Wirtschaft und nationale Entwicklung anzustoßen. Zivilgesellschaftliche Akteure und einzelne progressive Regierungen kämpfen für eine bessere Regulierung des Sektors.

Alternativen liegen auf dem Tisch - einige werden von WEED und Oxfam anhand von drei Regionen im Rahmen der Studie „Alternativen aus dem globalen Süden zur EU-Rohstoff- und Handelspolitik“ vorgestellt. Hier werden diese Ansätze für eine alternative Rohstoff- und Handelspolitik in Kürze zusammengefasst. Dabei gibt es nicht die eine ultimative Lösung, die auf alle Länder und Probleme passt. Aber viele Ansatzpunkte und Konzepte, um Politik und wirtschaftliche Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen neu auszurichten. Zentrale Forderung ist dabei: „Lasst uns die Interessen von Menschen anstatt den Profit in den Vordergrund stellen“, wie es Timothy Kondo, Gewerkschafter in Simbabwe, ausdrückte.

## Für Transparenz, Rechenschaftspflicht und Demokratisierung in Afrika

Gerade Afrika profitiert von seinem Ressourcenreichtum bisher kaum. Neben internen Faktoren wie schlechter Regierungsführung, unzureichender Steuersysteme und -eintreibung sowie einer insgesamt schwachen Administration sind hierfür auch externe Faktoren verantwortlich, so das unfaire internationale Handels- und Investitionsregime sowie asymmetrische Macht- und Informationsverteilung. Als grundlegendes Problem macht Claude Kabemba, Direktor der Nichtregierungsorganisation Southern Africa Resource Watch (SARW), die Geheimhaltungspolitik im Rohstoffsektor in Afrika aus. Dort, wo die Regierungen

Informationen über Rohstoffgewinnung, Verträge, Steuererhebung, Einnahmen und Gewinnverteilung veröffentlichen, kommt Bergbau am ehesten den Menschen vor Ort zugute. Geheimhaltung hingegen erleichtert Korruption. Ein erster Schritt für eine neue Politik im Sinne der afrikanischen Bevölkerung ist daher, bisher undurchsichtige und nachteilige Bergbauverträge neu zu verhandeln. Viele afrikanische Länder, darunter Liberia und Guinea, haben dies bereits getan. Andere Länder planen, ihrem Beispiel zu folgen. Doch die meisten Konzerne widersetzen sich einer Überprüfung ihrer Rohstoffverträge. Oder investieren bevorzugt in diejenigen afrikanischen Länder, in denen undurchsichtige und schwache Institutions- und Regierungsstrukturen vorherrschen. Ein solches Ausweichverhalten könnte in Zukunft gemindert werden, wenn ein Richtlinienentwurf zur Transparenz im Rohstoffsektor in der EU angenommen wird, den die Europäische Kommission im Oktober 2011 in Anlehnung an den Abschnitt 1504 des Dodd-Frank-Act der USA vorgelegt hat.<sup>1</sup> Dieser verlangt von allen in der Rohstoffförderung und Forstwirtschaft tätigen börsennotierten Unternehmen sowie privaten Großunternehmen mit Sitz in der EU, ihre Zahlungen an ausländische Regierungen offenzulegen. Solche internationale Initiativen sind notwendig, doch die großen Veränderungen müssen laut Claude Kabemba in den rohstoffreichen Ländern selbst stattfinden. Um das Recht auf Zugang zu Informationen durchzusetzen bzw. den Zugang zu Informationen auszuweiten, versucht die afrikanische Zivilgesellschaft, inklusive Gewerkschaften und sozialer Bewegungen, gemeinsam Druck auszuüben. Gemeinden, insbesondere in der Umgebung von Minen, organisieren sich, um von Unternehmen und Regierung einen verantwortungsvollen Umgang mit ihren Ressourcen und eine Teilhabe an den Erlösen einzufordern. In einigen Staaten bieten ihnen Gerichte die Möglichkeit, bestehendes Recht auf Information einzuklagen und Unternehmen für unverantwortliches und zerstörerisches Verhalten zur Rechenschaft zu ziehen. Über Sensibilisierungskampagnen soll die Bevölkerung aufgeklärt werden. Alle politischen Parteien werden aufgefordert, Programme zum besseren Umgang mit Ressourcen zu entwickeln und sich zu Transparenz und Rechenschaftspflicht zu positionieren. Die Parlamente sollten, so die Forderung der >



Zivilgesellschaft, Ausschüsse zur Rohstoffindustrie nutzen, um Regierungsentscheidungen zu kontrollieren. In vielen Ländern gibt es Bestrebungen der Zivilgesellschaft, ihre Abgeordneten dafür zu schulen und gleichzeitig in die Pflicht zu nehmen. Bestehende zivilgesellschaftliche Initiativen im Rohstoffsektor müssen gestärkt und weiter vernetzt werden. Auch dabei haben Forderungen nach Transparenz und Rechenschaftspflicht oberste Priorität. Die generelle Neuausrichtung des Rohstoffsektors in Afrika zielt auf Weiterverarbeitung und damit höhere Wertschöpfung im Land selbst. Dafür wollen viele Länder Ausfuhrbeschränkungen auf Rohstoffe einführen oder ausbauen. Diese sollen weiterverarbeitenden Industrien temporären Schutz bieten, um sich entwickeln und im internationalen Wettbewerb positionieren zu können. Wichtig für all diese Forderungen ist: Rohstoffverträge und internationale Handelsabkommen müssen im Einklang mit der wirtschaftlichen Entwicklungsstrategie des Landes stehen. Transparenz und Information sollen so zu Entwicklung und Armutsreduzierung beitragen. Dafür ist die Beteiligung der Gemeinden zentral. Bereits vor der Aufnahme der Bergbauaktivitäten müssen Informationen, einschließlich über mögliche Belastungen der Umwelt, vollständig offengelegt werden.

1 Im Juli 2010 hat der US-Kongress Abschnitt 1504 des Dodd-Frank-Act verabschiedet. Darüber werden Unternehmen, die an der US-Wertpapier- und Börsenaufsicht registriert sind, verpflichtet öffentlich darüber Bericht zu erstatten, wie viel sie ausländischen Regierungen für Öl-, Gas- und Mineralienkonzessionen zahlen (länder- und projektbezogen).

### Die EU blockiert

Der Richtlinienentwurf 2 der EU-Kommission, in dem mehr Transparenz vorgeschrieben wird, ist ein erfreulicher Schritt in die richtige Richtung, doch bei Weitem nicht ausreichend. In erster Linie versucht die EU nach wie vor europäischen Unternehmen den freien Zugang zu Rohstoffen zu sichern. In der Handels- und Investitionspolitik, dem Herzstück der Rohstoffinitiative (RMI) von 2008, sind der EU insbesondere Ausfuhrbeschränkungen sowie Regulierungen für ausländische Investitionen, die Investoren auch Pflichten gegen-

über der Bevölkerung und Umwelt auferlegen würden, ein Dorn im Auge (Vgl.: Die neue Jagd nach Ressourcen: Wie die EU-Handels- und Rohstoffpolitik Entwicklung bedroht). So setzt sich die EU in den Verhandlungen zu Wirtschaftspartnerschaftsabkommen (WPA) mit afrikanischen Ländern aggressiv gegen Ausfuhrbeschränkungen auf Rohstoffe ein, die – gut umgesetzt – zu einer Diversifizierung der Wirtschaft und höhere Wertschöpfung beitragen können. Auch im Freihandelsabkommen mit Indien, das kurz vor dem Abschluss steht, stellt die EU Forderungen ganz im Sinne der Rohstoffinitiative. Diese missachten und gefährden die nationale Gesetzgebung, die gerade zur verbesserten Regulierung des Rohstoffsektors entwickelt wurde.

### Indien ergreift die Initiative

In Indien – wie weltweit – stellt der Bergbau eine hochkomplexesoziale, wirtschaftliche und umweltpolitische Herausforderung dar. Um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Anliegen der Industrialisierung auf der einen sowie dem Schutz der Umwelt und der Sicherung der Lebensgrundlagen von Millionen Menschen auf der anderen Seite zu gewährleisten, hat der Ministerrat Indiens 2011 den Entwurf für ein neues Bergbaugesetz vorgelegt: The Mines and Minerals (Development and Regulation) Bill: kurz MMDR Bill (Minen- und Mineraliengesetz (Entwicklung und Regulierung)). Die wichtigsten Bestimmungen des Gesetzesentwurfs schreiben erweiterte Rechte und zusätzlichen Nutzen für die vom Bergbau betroffenen Gemeinden vor. So ermöglichen die neuen Regelungen den Bundesstaaten beispielsweise, Maßnahmen für die „Vorzugserteilung“ von Lizenzen für kleine Lagerstätten an Genossenschaften der registrierten Stämme zu erlassen. So wird die lokale Teilhabe gestärkt. Darüber hinaus gibt es weitreichende Vorschriften zur Entschädigung von Personen, die traditionelle Rechte an Land besitzen: bei Vorerkundung und Schürfung, für erworbenes Land, nach Beendigung der extraktiven Tätigkeiten für Bodenschäden. Die Unternehmen müssen Hilfsmaßnahmen gemäß der Umsiedlungs- und Wiedereingliederungspolitik der Bundesstaaten ergreifen. Ergänzend gibt es ein Programm für jährliche Zahlungen des Lizenznehmers für sozioökonomische Maßnahmen im Umfeld der Mine. Alle potentiell



von der Rohstoffförderung Betroffenen sollen an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Über die District Mineral Foundation (DMF) soll in jedem Distrikt ein Teil der Förderabgaben mit der Bevölkerung der betroffenen Gemeinden geteilt werden. Der Dorfrat oder Distriktrat soll angehört werden, ehe öffentliches Land für Erkundungskonzessionen, Schürfrechte oder Bergbaupacht ausgeschrieben wird oder Bergbaukonzessionen für zusätzliche Mineralien gewährt werden. Die betroffenen Distrikträte sollen auch gehört werden, bevor über Minenstilllegungspläne abgestimmt wird. Das neue MMDR-Gesetz würde den bestehenden Regulierungsrahmen in Indien stärken. So wurde bereits ein nationaler Mineralienfonds ins Leben gerufen, um die Kapazitäten des Indischen Bergwerksamtes, der obersten Aufsichtsbehörde, zu stärken. Dieser Fonds soll auch für Forschung und Entwicklung für nachhaltigen Bergbau sowie zur Offenlegung und Vorbeugung von illegalem Abbau genutzt werden. Zudem ist eine nationale Bergbauaufsichtsbehörde geplant, die Förderabgaben und Steuersätze überprüfen, Strafen im Hinblick auf Nichteinhaltung der Zahlungen festlegen und Streitfälle schlichten soll. Ergänzend soll ein nationales Bergwerksgericht eingerichtet werden, um Beschwerden betroffener Menschen zu verschiedenen Themen anzuhören und über unbearbeitete Anträge zu entscheiden. Würde der Entwurf so umgesetzt, werden darüber im Idealfall sowohl das wirtschaftliche und soziale Wohlergehen der lokalen Gemeinde als auch der Umweltschutz in den Bergbauregionen gefördert. Zum ersten Mal werden die Gemeinden an der Steuerung beteiligt. Der bedeutendste Aspekt nach Chandra Bhushan und Sugandh Juneja (beide vom Centre for Science and Environment) ist die Gewinnbeteiligung der Gemeinden. Wenn diese im Sinne des Gesetzes umgesetzt wird, könnten die negativen sozialen und wirtschaftlichen Effekte der Bergbaubranche erheblich vermindert werden. Viele dieser Bestimmungen sind jedoch durch unterschiedliche Kapitel des EU-Indien-Freihandelsabkommens bedroht, da dieses die Rechte der Investoren in den Vordergrund stellt. Damit dieses Abkommen zu nachhaltiger Entwicklung und integrativem Wachstum in Indien beitragen kann, muss die EU die Bestimmungen des Gesetzentwurfs als verbindlich akzeptieren bzw. müssen diesen Bestimmungen widersprechende Punkte aus dem Abkommen gestrichen werden.

## Lateinamerika auf dem Weg zum Post-Extraktivismus ?

Wie in Indien setzen einzelne Länder in Lateinamerika auf stärkere Kontrolle, z.B. über Umweltgesetze oder das Verbinden der Genehmigung von Förderlizenzen mit zusätzlichen Auflagen. Jüngster Erfolg dieser Politik: Costa Rica. Im Norden des Landes wurde einem Unternehmen die Erlaubnis zum Goldabbau aberkannt. Als das Unternehmen gegen die Entscheidung klagte, wurde kurzerhand das Bergbau-Gesetz reformiert, so dass nun im ganzen Land die Metall- und Erzförderung im offenen Tagebau verboten ist. Insgesamt setzen die lateinamerikanischen Staaten jedoch überwiegend darauf, die Eigentumsrechte des Staates an den Rohstoffen wie auch seine Rolle in deren Ausbeutung zu stärken, um einen größeren Anteil an den Gewinnen zu erzielen (sogenannter Neo-Extraktivismus). Teilweise beinhaltet dieses Modell die Entwicklung staatlicher Maßnahmen zur Bekämpfung von Armut und Ungleichheit. Der Neoextraktivismus verstärkt jedoch insgesamt die Bedeutung des Rohstoffsektors der Wirtschaft und eines Wachstums- und Entwicklungsmodells, das auf dem Export von Rohstoffen basiert. So hat er in den meisten Fällen die wirtschaftlichen Abhängigkeiten verschärft und zu einer Zunahme an Konflikten mit lokalen Gemeinden – vor allem mit indigenen Bevölkerungsgruppen – geführt, die versuchen, die Zerstörung ihres Lebensraums zu verhindern. Der Neo- Extraktivismus verstärkt die Bedeutung des Rohstoffsektors der Wirtschaft und eines Wachstums- und Entwicklungsmodells, das auf dem Export von Rohstoffen basiert. Der Widerstand der regionalen, von den Minen betroffenen Bevölkerung sowie ein neues politisches und soziales Umfeld haben dazu beigetragen, dass eine intensive Debatte über eine weitreichende Alternative zum (Neo-)Extraktivismus geführt wird, den Post-Extraktivismus: Ein alternatives Entwicklungsmodell, das angesichts der gravierenden sozialen und ökologischen Folgen des rohstoffabhängigen Wirtschaftsmodells sowie der Endlichkeit der Ressourcen eine alternative Vision für die lateinamerikanischen Gesellschaften entwirft. Fundamente dieser Vision sind die Rechte der Natur und eine neue Sichtweise auf wirtschaftliche Entwicklung. Zugleich soll ein Prozess der regionalen Integration auf Basis von Gleichheit und Gerechtigkeit in Gang gesetzt werden. >





Das erfordert eine Neuorientierung der Produktion, in der dem Erhalt der Ökosysteme und der Armutsbekämpfung oberste Priorität eingeräumt werden. In der Politik müssen zudem die Ungerechtigkeiten in Bezug auf Grundbesitz, Akkumulation des Reichtums und die Nutzung von Gemeingütern angegangen werden. Post-Extraktivismus bedeutet dabei nicht, Rohstoffförderung vollständig aufzugeben, sondern die Intensität und den Umfang zu reduzieren. Der Rohstoffsektor soll Teil einer breiten, diversifizierten Ökonomie werden, die den Menschen alternative Arbeitsplätze bietet und deren Einnahmen zur sozialen Entwicklung eingesetzt werden. Hierbei sollen besondere Regularien hinsichtlich Gesundheit und Beschäftigung, aber auch strenge Umwelt- und Finanzgesetze helfen. Um die lokale Bevölkerung zu beteiligen und soziale Kontrolle zu stärken, bedarf es einer effektiven Gesetzgebung zum Recht auf Konsultation und Information. Ziel ist es, den Kreislauf aus Rohstoffabhängigkeit mit den daraus resultierenden hohen sozialen und ökologischen Kosten für die betroffenen Gebiete zu durchbrechen. Kleinangelegte Extraktionsprojekte sollen auf regionaler und lokaler Nachfrage beruhen. Von den Regierungen Lateinamerikas fordert Carlos Aguilar vom Brasilianischen Forschungsinstitut IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) daher, gegen den übermäßigen Einfluss der multinationalen Konzerne und die daraus resultierenden Ungleichgewichte vorzugehen und zugleich die Gemeinden vor den sozialen und ökologischen Folgen extraktiver Industrien zu schützen. Angesichts der global herrschenden Logik der Aneignung von Naturressourcen durch Konzerne ist dies kein leichtes Unterfangen. Der Post-Extraktivismus zeichnet einen radikalen Paradigmenwechsel – und für diesen müssen Gemeinden und soziale Bewegungen eng zusammenarbeiten und ihre Interessenvertretung organisieren.

### Neuausrichtung der Rohstoff- und Handelspolitik

Diese hier kurz vorgestellten Vorschläge für einen Kurswechsel in der Rohstoffpolitik machen deutlich, dass es viele gute Ansätze für eine bessere Regulierung des Rohstoffsektors gibt. Allen beschriebenen Alternativen gemeinsam ist, dass sie die Menschen vor Ort, die Gemeinden und Regionen, die

vom Bergbau betroffen sind, in den Mittelpunkt rücken. Sie sind in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, zugleich müssen Gewinne gerechter verteilt werden. Grundsätzlich muss der Mensch Vorrang vor dem Profit haben und negative Umweltauswirkungen minimiert werden. Die Entscheidung, ob überhaupt, und falls ja, unter welchen Umständen Rohstoffe gefördert werden, muss bei den Bevölkerungen der betroffenen Gemeinden liegen. Diese Entscheidungen müssen transparent und demokratisch getroffen werden. Eine Demokratisierung von unten sollte daher durch (internationale) Initiativen zur Transparenz, Informations- und Rechenschaftspflicht flankiert werden. Damit die europäische Handels- und Investitionspolitik wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Perspektiven für alle liefert, muss sie vom Kopf auf die Füße gestellt werden. In Europa hat sich dazu eine breite Allianz aus Entwicklungs- und Umweltorganisationen, Gewerkschaften, Menschenrechts-, Fairtrade- und MigrantInnengruppen sowie Bauernverbänden u.a. zusammengefunden, um ein Alternatives Handelsmandat (ATM) zu entwickeln, das auf Prinzipien der Menschenrechte, den Grundsätzen von Guter Arbeit sowie sozialer, Geschlechter-, Umwelt- und Ressourcengerechtigkeit und Armutsbekämpfung fußt. Solche Ansätze ebenso wie Alternativen aus dem Globalen Süden sollte die EU aufgreifen, statt blind auf weitere Marktöffnungen im Rohstoffsektor zu drängen, die progressive zukunftsfähige Entwicklungsansätze und regionale Integrationsprozesse untergraben. ♦

*„Diese Publikation ist als Teil eines gemeinsamen Projekts von Traidcraft Exchange (Vereinigtes Königreich), Comhlámh (Irland), AITEC (Frankreich), Oxfam Deutschland e.V. und WEED e.V. (Deutschland) entstanden. Für die Inhalte dieses Textes sind ausschließlich Oxfam Deutschland e.V. und WEED e.V. verantwortlich.“*

*Dieses Briefing wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union erstellt. Die darin vertretenen Standpunkte geben ausschließlich die Ansicht von WEED e.V. und Oxfam Deutschland e.V. wieder und stellen in keiner Weise die offizielle Meinung der Europäischen Union dar.“*



Reiner Mittelbach

CEO, Geopolitical Information Service AG

# Journalismus in Zeiten einer global vernetzten Welt

**V**iele Berufe sind mit einer großen Verantwortung gegenüber Einzelnen oder der gesamten Gesellschaft verbunden. So ist abseits der typischerweise mit Verantwortung assoziierten Berufe des Arztes oder Feuerwehrmannes die Pflicht zur Verantwortung jedes Berufsfelds in einer globalisierten Welt von zentraler Wichtigkeit. Auch der Journalismus steht in der Verantwortung – er stand es schon immer. Warum hochwertiger Journalismus aber in unserer global vernetzten Welt wichtiger denn je ist, möchte ich im Folgenden darlegen.

Lassen sie mich in diesem Kontext einige Bemerkungen zu Rolle der Medien machen, leben wir doch in einer globalen Informationsgesellschaft mit einer nie gekannten Flut an nützlichen aber auch unnützen Berichten. Einer Gesellschaft, in der Banalitäten höchste Klickraten im World Wide Web erzielen und die Menschen sich in sozialen Netzen vollkommen entblößen.

Die klassische Medienindustrie hat seit Jahren mit rückläufigen Auflagen zu kämpfen und in Verbindung damit auch mit rückläufigen Anzeigenvolumina. Alle Bemühungen einen Ausgleich über digitale Angebote zu schaffen konnten in aller Regel die Verluste nicht ausgleichen. Die Folge waren Sparmassnahmen, die vielfach auch vor den Redaktionen nicht halt gemacht haben. Kann angesichts dieser Tatsachen die eigentliche, selbstverordnete Aufgabe als Kontrollinstanz von Regierungen und deren Handlungen – als sogenannte vierte Gewalt im Staat – gerade in der internationalen Politik noch wirklich wahrgenommen werden?

Und die sogenannten neuen Medien? Nun, sie haben Kommunikation erst global gemacht. Soziale Netze erlauben es, Freundschaften über riesige Entfernungen zu schließen und zu unterhalten. Postings sind vielfach das wichtigste Mittel, um um jeden Preis dauerhaft präsent zu sein – ein zunehmend wichtiges Erfolgskriterium. Gleichzeitig definieren sich Vorbilder oft genug über die Anzahl an Followern auf ihren Twitter Accounts oder über die Anzahl an Likes auf Facebook. Auf dem letzten Weltkongress der Zeitungsmedien wurde denn auch von vielen Rednern der Ruf nach mehr Qualität bei den Inhalten sehr laut.

In der weiteren Vergangenheit waren Zeitungen und Magazine neben dem Radio die einzigen als seriös

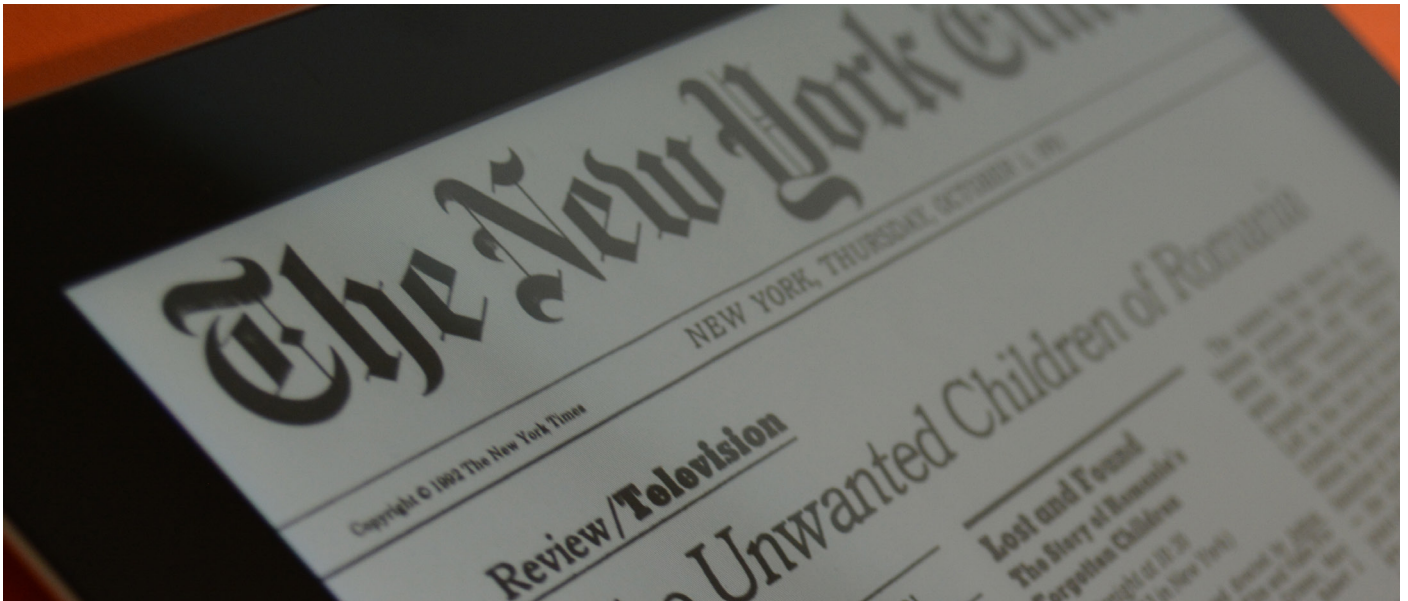
eingestuften Informationsquellen, auf die der interessierte Leser zugreifen konnte. Zeitungen und Magazine nahmen neben der Information auch einen Bildungsauftrag wahr und waren somit Mittler auf dem Weg der persönlichen Entwicklung – gerade auch junger Menschen. Mit der rasanten Verbreitung des Internets ist dieses Informationsmonopol schlicht verschwunden. Information ist allgegenwärtig und zu jeder Zeit abrufbar und das auf jedem digitalen Ausgabegerät.

Dennoch bleibt die Frage nach der Qualität. Qualität ist sicher auch im Internet vorhanden. Man muss sie nur finden. Die Google-Suche ist an dieser Stelle oft wenig hilfreich, da Google die Relevanz eines Reports oder Artikels daran bemisst, wie oft über das Ereignis oder das Thema berichtet wurde. Google kann eben doch nicht lesen und somit Qualität und Bedeutsamkeit nicht bestimmen. Somit bleibt die Masse der konsumierten Information auf einem i.d.R. oberflächlichen Niveau.

Dabei leben wir in einer globalen Welt, die zudem höchst komplex geworden ist. Geopolitische Information mit Analysen, Hintergründen und Szenarien helfen, die Ereignisse auf der Welt besser zu verstehen und einzuordnen. Wirtschaft, Energie sowie Verteidigung und Sicherheit sind neben Technologie die herausragenden Treiber in einer multipolaren Welt geworden. Wir sind als Menschen dazu aufgerufen, unseren Kindern eine Zukunft zu bieten. Hierbei ist ein sorgsamer Umgang mit Ressourcen unerlässlich. Welche Energieform ist nun die Beste? Sind erneuerbare Energien der Weisheit letzter Schluss? Wie sieht Mobilität in der Zukunft aus? Wie kann ich mich und mein Unternehmen vor Cyberattacken schützen? Warum haben scheinbar lokale Krisen globale Auswirkungen? Wie entwickeln sich die neuen Supermächte und was sind ihre Intentionen? Warum brauchen wir Wachstum und Bildung?

Um in dieser Welt zu bestehen, ist es unerlässlich, sich intensiv mit diesen Themen zu beschäftigen. Es ist ferner unerlässlich, in der Berichterstattung auf unabhängige Experten zurückzugreifen. Meinungsmache und Polemik taugt nicht für eine fundierte Entscheidungsfindung, sei es nun im Unternehmen, in Regierungen oder einfach in der Familie und im Freundeskreis. Als Mensch kann ich nur dann sinnvoll Verantwortung übernehmen, wenn ich über den Tellerrand der nackten Faktenlage hinaus sehen und mit Hilfe qualifizierter Meinungen mögliche Risiken ausschalten kann. Alles andere ist Roulette. >





Als Geopolitical Information Service haben wir uns diesen Tugenden verschrieben. Basierend auf einem weltweiten Expertennetzwerk hat man über uns Zugang zu Informationen, die zum einen schwer anderweitig zu finden sind und die in ihrer einzigartigen Art - wir verzichten auf Meinungsmache, gut gemeinte Ratschläge oder gar ethische und moralische Wertungen – hilft, den eigenen Horizont zu erweitern. Warum sind unsere Informationen so schwer anderweitig zu finden? Nun, einfach, weil Expertenwissen nicht beliebig kopierbar ist.

Die Übernahme von Verantwortung ist ein Lernprozess, in dem neben Erfahrung Wissen eine große Rolle spielt. Wem ist es in seinem Leben nicht schon so ergangen, dass er sich zwischen zwei oder gar mehreren Alternativen entscheiden musste? Wer hat dann nicht versucht, mittels Information das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren? Tatsächliches Wissen, und damit die Fähigkeit, Information richtig zu deuten, ist heute und auch in Zukunft die einzige Versicherung gegen fatale Fehleinschätzungen.

Erfüllen unsere Medien heute noch diesen Anspruch, Wissen zu vermitteln? Im Zeitalter des Internets ist diese Frage nicht einfach zu beantworten. Schließlich leistet jeder, der im Web etwas veröffentlicht einen medialen Beitrag, auch wenn das dem Einzelnen nicht immer bewusst ist. Interessanterweise vertrauen wir heute in einer globalen Informationsgesellschaft mehr dem Urteil von Freunden und guten Bekannten, denn den Einschätzungen klassischer Medien. Aber auch diese informelle Nachrichtenübermittlung bezieht ihre Informationen schlussendlich aus den öffentlichen Informationskanälen. Insofern ist in Zeiten viraler Informationsverbreitung die Verlässlichkeit der ursprünglichen Quelle von mindestens ebenso großer Wichtigkeit noch vor 20 Jahren. Gleichzeitig ist die Verletzlichkeit des Systems stark gestiegen, da Falschmeldungen wegen ihres Sensationscharakters

noch schneller verbreitet werden können als authentische Nachrichten. Weil im digitalen Zeitalter das schnelle Erreichen der für Viralität nötigen kritischen Masse wichtig wie nie ist, bedienen die Medien zunehmend jene Sensationsgier. Die Anzahl qualitativ hochwertiger Berichte wird folglich weiter rückläufig sein, die Bedeutung und Verantwortung jedes einzelnen solcher Anbieter jedoch zunehmend größer.

Vorbild und Verantwortung haben sich verändert, sind wie so Vieles global geworden. Dennoch bleiben sie wichtige Elemente unserer modernen Gesellschaften – und im Falle des Journalismus deren essenzielles Rückgrat. ♦

Prof. Dr. Rudolf Minsch

Chairman and Chief Economist, Economiesuisse

# A Pay Diktat by the State is Damaging for All

**O**n 24th November, Switzerland must reach a ground-breaking decision. With their 1:12 initiative, the Young Socialists are pushing for a radical paradigm shift. In future, the state would dictate the rates of pay in companies. At present, salaries in Switzerland are negotiated between employers, employees and unions. This social partnership is not an arrangement that has arisen by chance but has proved itself and became established over the last 100 years. It is based on a very basic Swiss principle: decisions are best made by the people involved, rather than dictated by a centralist state. After all, it is the people who bear ultimate responsibility. They know the circumstances in their companies and industries far better than the state. This is exactly why our country is also committed to federalism, with strong cantons and local municipalities. In this context, it soon becomes clear that on 24th November, there is much more on stake on than just certain pay structures in specific companies. It is a matter of principle: Who is responsible for defining pay in Switzerland? Employers and employees or the state?

The consequences of this deeply un-Swiss pay-diktat by the state extend way beyond purely political considerations. The 1:12 initiative has far-reaching implications for everyone in Switzerland.

## Serious losses in tax and social security contributions (AHV)

At the moment, employees with the highest incomes are providing an above-average contribution to the state's tax and social security revenue. That is the political intention and rightly so, for after all, the strongest shoulders should bear more than weaker ones. According to calculations by the Federal Tax Office, the 10 percent taxpayers with the highest salaries account for over 75 percent of total direct federal tax revenue (see chart). For social security, the picture is similar. 20 percent of all contributors account for 70 percent of the total income. This redistribution of resources is one reason why pay inequality in Switzerland is below average compared to other OECD countries. It decreased even further in recent years (as the Federal Council points out in >

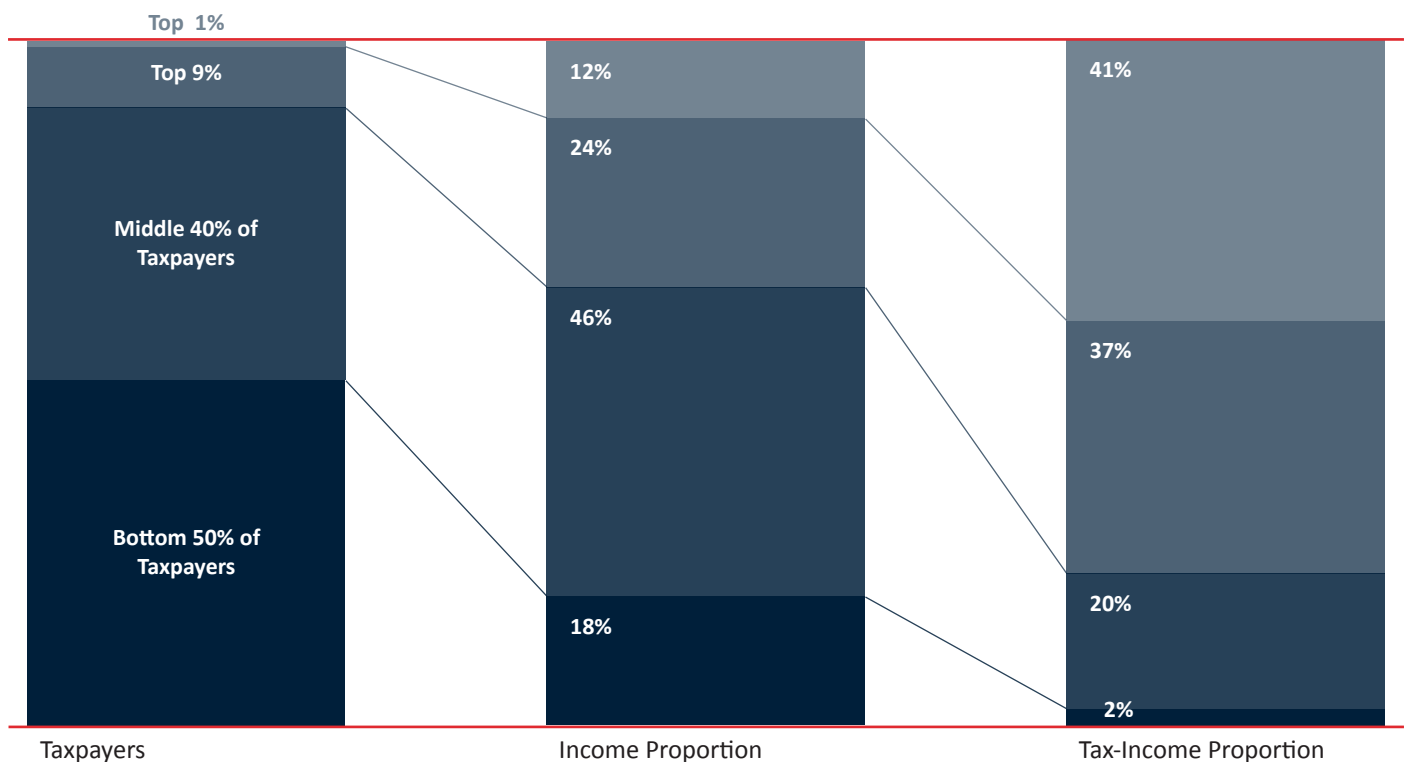


Chart 1: Taxes in Switzerland: who pays how much? 10 percent of taxpayers account for over 75 percent of total direct federal tax revenue.

Source: ESTV 2011



its recommendation on the vote). Hence, it is only logical to expect tax losses and social security revenue should the state now intervene with a diktat on high salaries. Various studies have tried to quantify these effects. In one of these studies, the University of St. Gallen elaborated numerous scenarios. They took account of pay ceilings set at various levels and the possible reactions of companies should the 1:12 initiative be adopted. Depending on the scenario, the study by Professor Christian Keuschnigg quantifies the loss in direct federal tax revenue up to 1.5 billion Swiss francs. There would be further losses in cantons and local municipalities. With regards to social security contributions, the deficit could be as high as 2.5 billion Swiss francs.

## The 1:12 initiative directly affects the middle class as well as small and medium-sized companies.

One could argue for hours about scenarios and assumptions that have been done. However, in view of the above facts, no-one can seriously doubt that tax and social security revenue would decline should the 1:12

initiative be adopted on 24 November. This would cause severe restrictions on redistribution of resources through the tax system – exactly what the Left has always been demanding. Someone will have to fill these financial gaps. That is why the 1:12 initiative directly affects the middle class as well as small and medium-sized companies. If there is a Yes vote on 24th November, it is their taxes and social security contributions which would rise.

### More bureaucracy for companies in Switzerland

For this reason numerous representatives of SMEs in Switzerland are speaking out against the Young Socialists' initiative. Besides higher taxes and AHV contributions, they are mainly fearing increasing bureaucracy. They know, the story does not end with just an abstract article in the Constitution. How 1:12 be implemented precisely, still needs to be worked out. But one thing is clear: Should the state be dictating pay, it would also have to monitor it. Since the initiative not only affects salaries but also all types of benefits, the time and effort required to monitor it will be huge indeed. Furthermore, the proposers of the initiative themselves have recently determined that the 1:12 pay ratio would be based on hourly rate. One can only imagine the bureaucratic effort and cost entailed if all senior managers had to record their working hours in detail. And, incidentally, one could also ask: would the state have to check whether the hours claimed have actually been worked?

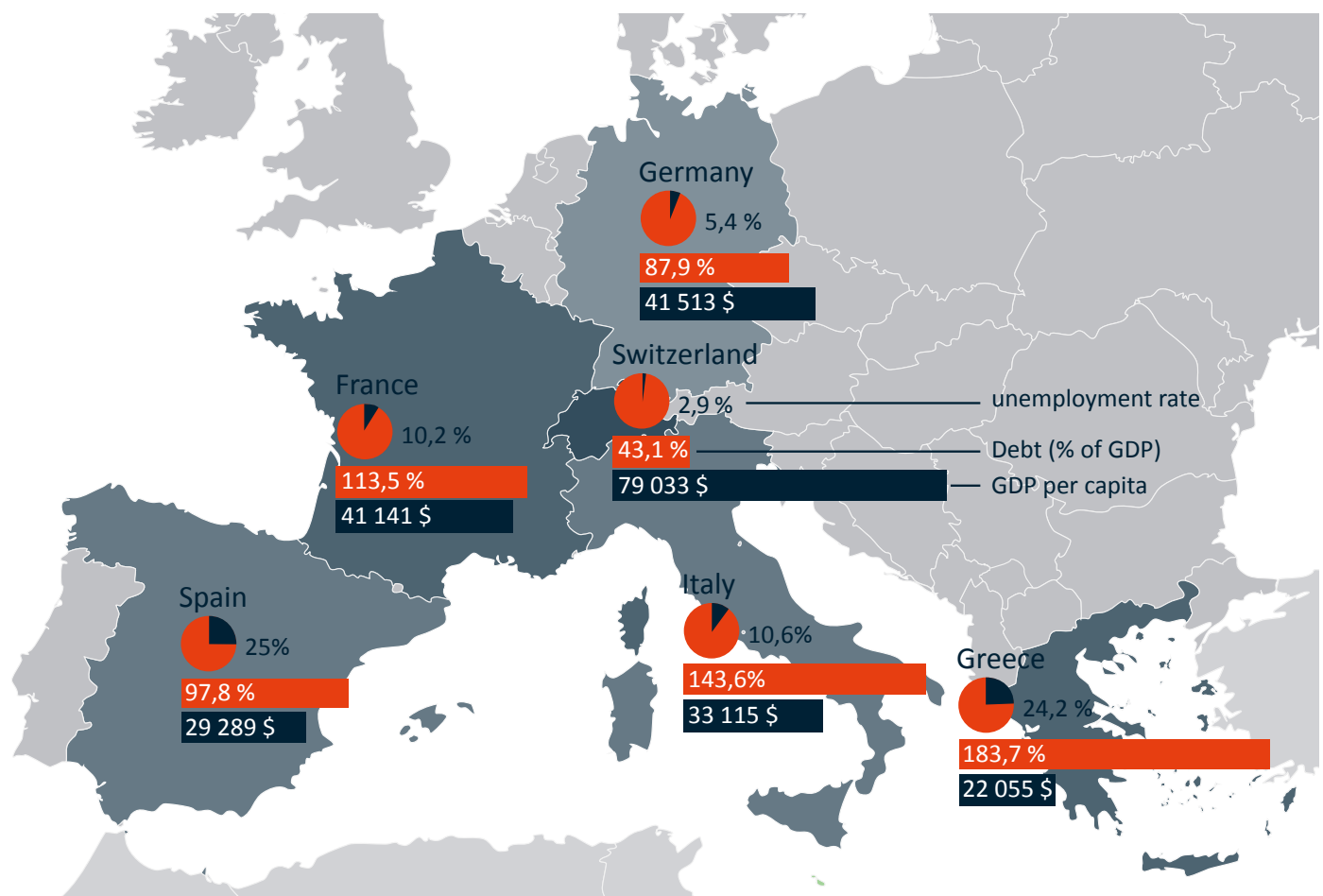


Chart 2: Switzerland's model for success in figures / Comparison of unemployment, debt and GDP per capita  
Source: OECD/World bank 2012/2013

## Pressure on pay at all levels

When people talk about 1:12, the debate is normally the complexity of pay scales in companies, such a debate is obviously too limited. Pay scales are always a reflection of roles, responsibilities, training and experience of the employees. Hence, it is a fallacy to think that only the highest salaries will be affected by 1:12. If the boss is suddenly earning much less, it will inevitably affect all salary levels below him. Step by step, the downward pressure on pay would increase. Even for those on the very lowest pay level, the initiative will have harmful side effects. This is because 1:12 would result in more jobs being outsourced or downsized, in order to comply with the rigid state rules on pay.

## Switzerland is a success model

The 1:12 initiative would be a radical move away from the approach that has so far been so successful for Switzerland. Hardly any other country in the world has weathered the economic crisis as well as Switzerland. We are envied for our record low unemployment rate of 3 percent. While the number of people in paid work was decreasing in the EU, new jobs were being created in Switzerland. Our living standard is among the highest in the world, incomes are far more equally distributed than average and our national debt level is very low. For the last five years, Switzerland has been ranking number one in the WEF World Competitiveness Report.

**While the number of people in paid work was decreasing in the EU, new jobs were being created in Switzerland.**

However, we should not let ourselves be deceived by this top position. Economic success is not God-given but the result of favourable prevailing circumstances and smart political decisions. Only these aspects can prepare a fertile ground for successful long-term investment and innovation. Switzerland's advantages as a place of business are appreciated both by SMEs and global companies. In particular, they include a liberal labour market, an attractive tax system, open markets, entrepreneurial freedom, extremely highly trained experts and an environment that supports innovation. The fruitful mixture of small, medium-sized and large companies is another strength of our country. With 1:12, we would give up one of the key factors of Switzerland's success: its liberal labour market. One only has to look at our neighbour, France, to understand the fatal consequences of an over-regulated job market. In France, the unemployment rate is over 10 percent. Many companies do not even create new jobs, when times are good.

## How would companies react?

A company's decision where to establish itself depends on many different factors. At present, Switzerland is in a very strong position and in recent years has seen a big influx of new companies. The circumstances described above have all contributed to this favourable situation. Hence, anything that has a detrimental effect on them is a step backwards. Sooner or later, we would no longer be able to persist in this global competition of places of business. What happens when the state massively intervenes in the economy can currently be seen in France. Countless high-income employees are leaving the country – the same thing could happen in Switzerland.

**What happens when the state massively intervenes in the economy can currently be seen in France.**

That is why the alliance against the initiative is broader than on virtually any other proposal. The Federal Council, Parliament and cantons, the SVP, FDP, CVP, BDP, glp, EVP and EDU, all say No. At the same time, also business federations and the employees' association Angestellte Schweiz have decided to support the No campaign. They all say Yes to Switzerland's success model and No to the Young Socialists' 1:12 initiative. We should not let ourselves get involved in the dangerous 1:12 experiment - because there will be no victor in this no-win experiment. ♦

**Prof. Dr. Rudolf Minsch**  
*Chairman and CE, Economiesuisse*

Prof. Dr. Rudolf Minsch is acting Chairman of the Board and Chief Economist of economiesuisse, the umbrella organisation for the Swiss business sector. Minsch, 46, studied Economics at the University of St. Gallen. After studying abroad at Boston University, he earned his PhD at the University of St. Gallen in 2002 with the thesis „Relative Prices and Inflation: An Empirical Analysis of Firm-Level Price Data from Selected Swiss Service Industries“. Before joining economiesuisse, he was a full-time professor of Economics at the University of Applied Sciences (HTW) in Chur, where he still works as a visiting professor. In addition he is a part-time lecturer in continuing education courses at HSG, where he is also responsible for developing a macroeconomic simulation model.





Prof. Dr. Heike Bruch &amp; Sandra Kowalevski

Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen

# Leadership zwischen Hochleistung und Erschöpfung

**U**nternehmen stecken häufig in einer vermeintlichen Dilemma-Situation: Einerseits können sie nur mit einer leistungsfähigen Belegschaft am Markt bestehen und müssen daher ihre Mitarbeiter zu Hochleistung motivieren. Andererseits können sie nur mit einer gesunden Belegschaft die erhöhten Anforderungen gut bewältigen und müssen daher für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter Sorge tragen und Verantwortung übernehmen.

Gute Führung kann diese Dilemma-Situation auflösen. Kernaufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeiter zu inspirieren, mobilisieren und schliesslich zu Hochleistung zu führen. Doch um Hochleistung langfristig zu fördern und zu erhalten haben Führungskräfte noch eine zweite Kernaufgabe: Belastungen abbauen und Erschöpfung vermeiden. Damit tragen Führungskräfte eine doppelte Verantwortung: Hochleistung sichern und Erschöpfung vermeiden. Und das geht Hand in Hand.

## Hohe produktive Energie durch transaktionale Und transformationale Führung

Wie stark die Mitarbeiter eines Unternehmens inspiriert und mobilisiert sind, zeigt sich in der organisationalen Energie. Organisationale Energie ist die Kraft, mit der eine Organisation zielgerichtet Dinge bewegt (Bruch & Vogel, 2009). Anhand der beiden Dimensionen Intensität und Qualität können vier verschiedene Energiezustände in einer Organisation identifiziert werden (Abb. 1): produktive Energie, angenehme Energie, korrosive Energie und resignative Trägheit.

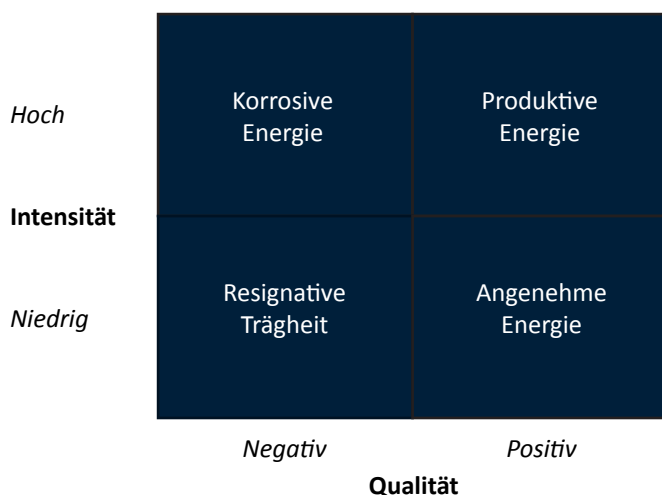


Abbildung 1. Die vier Zustände Organisationaler Energie

Mitarbeiter von Organisationen im Zustand produktiver Energie zeigen ein hohes Aktivitätsniveau, sind begeistert und strengen sich an. Alle vorhandenen Potentiale sind mobilisiert und auf das Organisationsziel ausgerichtet.

Mitarbeiter einer Organisation im Zustand angenehmer Energie sind zufrieden mit dem Status Quo und haben ein allgemein tiefes Aktivitätsniveau. Dieser Zustand wird häufig aufgrund langanhaltender Erfolge erreicht und gibt der Organisation Stabilität und Ruhe. Dauert dieser Zustand jedoch zu lange an, besteht die Gefahr von Stagnation.

In Organisationen mit hoher korrosiver Energie herrscht ein hohes Aktivitätsniveau vor, jedoch wird die aktivierte Energie destruktiv genutzt, zum Beispiel für interne Kämpfe. Dieser unerwünschte Zustand kann durch Wahrnehmung von Ungerechtigkeiten oder Bedrohungen entstehen.

Organisationen im Zustand resignativer Trägheit haben Schwierigkeiten ihr Potential zu mobilisieren, sie zeichnen sich durch ein tiefes Aktivitätsniveau aus. Diesen Zustand erlangen Organisationen entweder nach anhaltenden, wenig erfolgreichen Changeprozessen oder wenn sich die Organisation in eine ungewünschte Richtung entwickelt. Mitarbeiter erleben hier häufig Enttäuschung und Frustration.

Zahlreiche Forschungsarbeiten am Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen zeigen auf, dass Führung der entscheidende Treiber der Energie in Unternehmen ist. Besonders bestimmend für die Energie im Unternehmen sind ergebnisorientierte bzw. transaktionale und inspirierende bzw. transformationale Führung. Transaktionale Führung ist stark austauschorientiert und rational geprägt. Mitarbeiter „tauschen“ Arbeitseinsatz, Engagement und Motivation gegen Belohnungen wie Lob, Wertschätzung und Gehalt. Feedback geben und Feedback nehmen spielen bei transaktionaler Führung eine grosse Rolle.

Um Mitarbeiter jedoch zu inspirieren und zu mobilisieren, reicht es nicht, wenn Führungskräfte transaktional führen. Stattdessen müssen sie zusätzlich transformational führen. Transformationale Führungskräfte transformieren ihre Mitarbeiter über vier Einflusswege: Sie beeinflussen die Werte der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele, zeichnen ein klares Bild der Zukunft,

regen ihre Mitarbeiter geistig an und führen individuell, indem sie die Persönlichkeit und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter berücksichtigen (Bass & Avolio, 1990). Dadurch erhöht sich die emotionale, kognitive und verhaltensbezogene produktive Energie im Unternehmen. Denn transformationale Führungskräfte binden ihre Mitarbeiter emotional durch die starke Wirkung einer Vision und durch individuelle Beachtung. Dies erhöht die emotionale produktive Energie. Sie stimulieren die Mitarbeiter intellektuell und regen deren Kreativität und kritisches Denken an. Dadurch erhöht sich die kognitive produktive Energie im Unternehmen. Schliesslich fördern sie die verhaltensbezogene produktive Energie, indem sie ein Vorbild für ihre Mitarbeiter sind und ihre Mitarbeiter dazu bringen, sich für das Erreichen der Vision und der gemeinsamen Ziele einzusetzen.

Transaktionale und transformationale Führung sind keine sich ausschliessenden, sondern zwei sich ergänzende Führungsstile. Die weltweit effektivste Art der Führung ist eine Kombination aus einer starken transaktionalen Führung und einer starken transformationalen Führung, die auf dieser Basis aufsetzt und die rein rational geprägte transaktionale Führung durch einen emotionalen Ansatz komplettiert.

### Abbau von Erschöpfung durch gesunde Führung und Vermeidung der Beschleunigungsfalle

#### Gesund führen

Gesunde Führung setzt auf der Basis transaktionaler und transformationaler Führung auf und ist eng und explizit auf die Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeiter ausgerichtet. Gesunde Führung hat zwei Ausprägungen: Gesunde Mitarbeiterführung und gesunde Selbstführung. Gesunde Mitarbeiterführung betrachten wir aus Sicht der direkten Mitarbeiter einer Führungskraft.

Gesunde Mitarbeiterführung beinhaltet, dass Führungskräfte sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen, auf gesundheitliche Warnsignale achten und ihnen ein gutes Vorbild in puncto Gesundheit sind. Gesunde Selbstführung betrachten wir aus Sicht der Führungskraft. Gesunde Selbstführung beinhaltet, dass Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit verantwortungsvoll umgehen und bewusst auf gesundheitliche Warnsignale bei sich achten.

Gesunde Selbstführung ist die Voraussetzung für gesunde Mitarbeiterführung. Damit eine Führungskraft ein authentisches Vorbild in puncto Gesundheit sein kann, muss sie zunächst für die eigene Gesundheit sorgen. Tut sie dies nicht, hat das nicht nur negative Auswirkungen auf die eigene Gesundheit, sondern auch auf die ihrer Mitarbeiter. Denn Mitarbeiter nehmen Inkonsistenzen im Verhalten ihrer Führungskraft wahr, wenn diese ihnen z.B. im Krankheitsfall Schonung nahe legt, selbst jedoch

krank zur Arbeit erscheint. Führungskräfte büssen Glaubwürdigkeit ein und beeinflussen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter negativ, wenn sie Gesundheit predigen, sich selbst jedoch nicht gesund führen.

#### Die Beschleunigungsfalle vermeiden

Für die Förderung und den Erhalt von Gesundheit im Unternehmen sind nicht nur gesund führende Führungskräfte entscheidend, sondern Unternehmen müssen zusätzlich die Beschleunigungsfalle überwinden bzw. vermeiden. Die Beschleunigungsfalle beschreibt die kollektive Überhitzung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Unternehmen in der Beschleunigungsfalle überlasten ihre Mitarbeiter durch zu viele parallele, gleich hoch priorisierte Aufgaben, für die zu wenige Ressourcen zur Verfügung stehen – und das nicht phasenweise, sondern dauerhaft. Folgen sind emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter und schliesslich ein Ausbrennen des gesamten Unternehmens.

## Gerade Top Führungskräfte haben eine zentrale Vorbildfunktion.

Eine Studie des I.FPM-Centers for Healthy Leadership bei 96 Unternehmen aus dem Jahr 2012 zeigt, dass ein gezielter Wechsel zwischen Phasen der Hochleistung und der Regeneration besonders wirkungsvoll ist, um die Beschleunigungsfalle zu vermeiden. 44% der befragten Unternehmen legen nach anstrengenden Veränderungsphasen bewusst Auszeiten zur Regeneration und Reflexion ein. Die Gesundheit im Unternehmen verbessert sich dadurch um 22%. Studien des I.FPM bestätigen, wie wichtig ein leistungsfähiges und für die eigene Gesundheit sensibilisiertes Top Management für die Gesundheit im Unternehmen ist. >

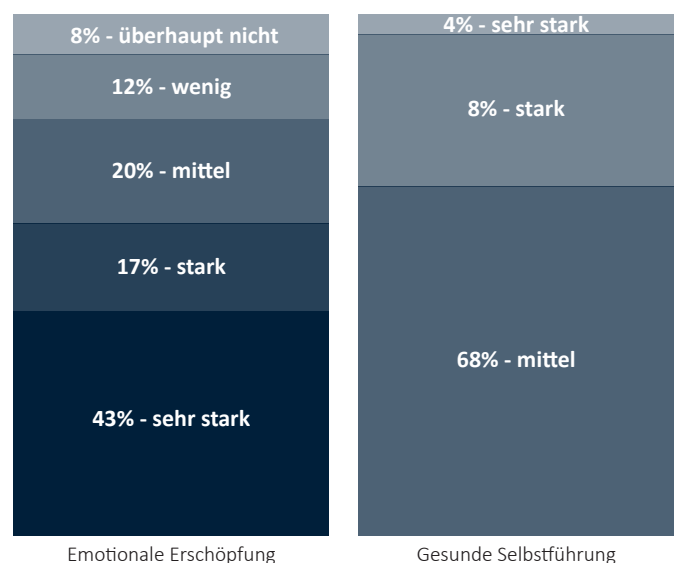


Abbildung 2: Gesunde Selbstführung und emotionale Erschöpfung der Top Manager



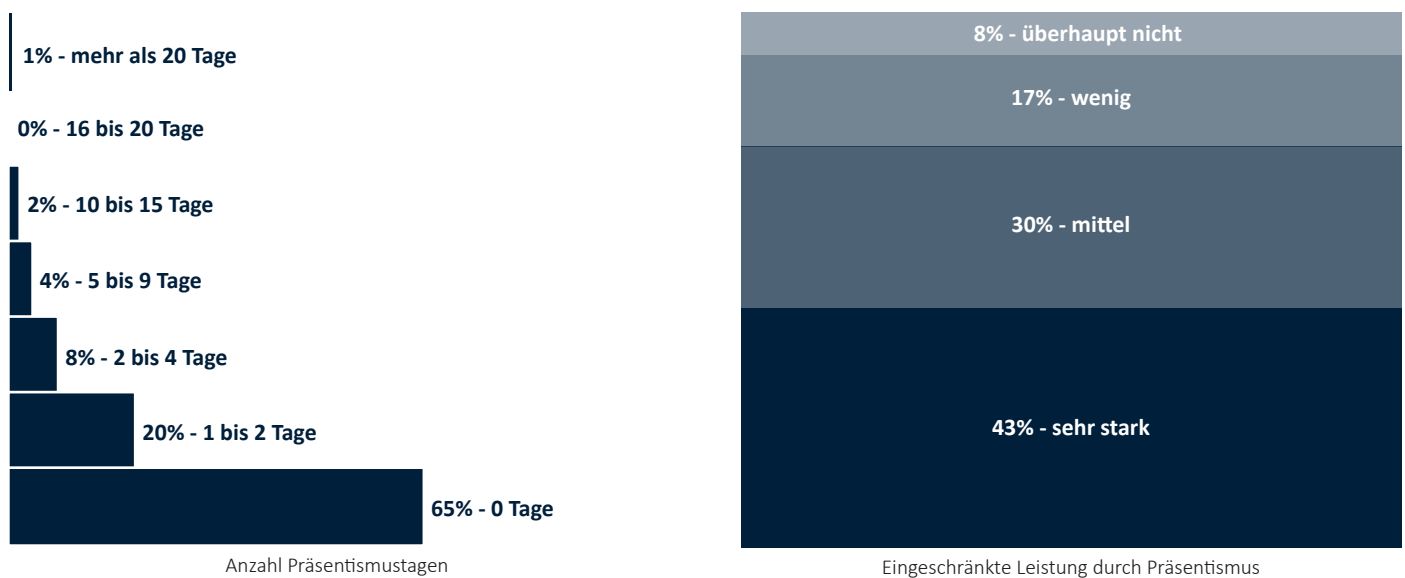


Abbildung 3: Anzahl an Präsentismustagen und eingeschränkte Leistung an diesen Tagen bei Top Managern

Top Manager müssen als zentrale Entscheidungsträger im Unternehmen eine Vision entwickeln, die Strategie ableiten, bei der Implementierung mitwirken und ihren Beitrag zu einer gesunden Unternehmenskultur leisten – unter anderem, indem sie ein gesundes und engagiertes Vorbild sind. Wird das Top Management durch Krankheit oder emotionale Erschöpfung einzelner Mitglieder geschwächt, führt dies zu einer Beeinträchtigung der Führung des Top Managements, seiner Gesundheit und schliesslich der Leistung im gesamten Unternehmen. Eine Studie des IFPM-Centers for Healthy Leadership bei 61 Unternehmen mit Antworten von 242 Top Managern zeigt, dass der durchschnittliche Top Manager im deutschsprachigen Raum sich nach Selbsteinschätzung

wenig emotional erschöpft fühlt, selten krank zur Arbeit erscheint und sich gesund fühlt. Doch es gibt auch Top Manager, bei denen emotionale Erschöpfung, Präsentismus (= krank zur Arbeit erscheinen) und gesunde Selbstführung besonders negativ oder besonders positiv ausgeprägt sind, s. Abbildung 2. So ist Präsentismus bei 65% kein Problem, bei 3% jedoch ein grosses Problem, da sie über 10 Tage pro Monat trotz erheblicher Gesundheitsprobleme zur Arbeit gehen. Während bei 45% die Arbeitsleistung an diesen Tagen überhaupt nicht eingeschränkt ist, ist sie bei 8% sehr stark eingeschränkt. Ähnlich verhält es sich bei der emotionalen Erschöpfung von Top Managern. 43% fühlen sich überhaupt nicht erschöpft, 12% jedoch stark und 8% sogar sehr stark emotional erschöpft. Bei gesunder Selbstführung zeigt sich, dass sich ein Grossteil der Top Manager weder besonders gesund noch überhaupt nicht gesund fühlt: 68% zeigen hier mittlere Werte, nur 4% sehr gute Werte und 0% sehr schlechte Werte, s. Abbildung 3. ♦

### Prof. Dr. Heike Bruch

Direktorin des IFPM, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin des Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (seit 2001). Sie studierte an der Freien Universität Berlin, promovierte an der Universität Hannover, arbeitete zwischen 1999 und 2001 an der London Business School und legte 2001 ihre Habilitation zum Thema „Leader's Action“ an der Universität St. Gallen ab. Sie ist u.a. in den Vorständen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und des Demographienetzwerks (ddn) und begleitete Bundeskanzlerin Angela Merkel als Expertin für Demographiefragen. Sie hat zahlreiche wissenschaftliche Preise gewonnen, sechs Bücher geschrieben, weitere sechs herausgegeben und mehr als 110 Zeitschriften- und Buchbeiträge veröffentlicht. Sie berät und coacht international Unternehmen auf Vorstandsebene zum Thema Leadership, Change Management und Organisationale Energie



### Sandra Kowalevski

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität St. Gallen

Sandra Kowalevski ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. In ihrer Promotion beschäftigt sie sich mit dem Thema „Einfluss des Top Managements auf emotionale Erschöpfung und Performance“. Parallel arbeitet sie als Consultant in der energy factory St. Gallen AG, dem praxisorientierten Spin-off des IFPM. Sie studierte Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und Nebenfach Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg in Deutschland. Zudem absolvierte sie ein Studium zur Betriebswirtin an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Freiburg.



Prof. Dr. Dietmar Grichnik

Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen

# Unternehmer mit Vorbildcharakter im Social und Sustainable Entrepreneurship

**A**ls ich gebeten wurde, diesen Beitrag zu schreiben, stellte ich mir mit der Brille des Entrepreneurship-Forschers und als praktizierender Entrepreneur die Frage, was hat die Unternehmerpersönlichkeit mit Vorbild und Verantwortung zu tun. Offensichtlich einiges. Der Unternehmer ist ein Freigeist und Musterbrecher, der Neues in die Welt setzt und gewollt oder ungewollt, erheblichen Einfluss auf seine Umgebung ausübt. In dieser Funktion übernimmt er automatisch Verantwortung für andere und wird vielleicht auch zum Vorbild. Ob immer ein Gutes, sei dahingestellt. Dann las ich eine aktuelle Pressenotiz zum Millionexit von Fabian Thylmann, dem You-porn-Gründer. Zitat beim Abschiedsbrief an seine Mitarbeiter: „Ich hoffe, ich habe euch allen die richtigen Werte beigebracht.“ Es zeigt, welche Brisanz das Thema für aktive Unternehmer und angehende Entrepreneure mit diesen potenziellen Rollenvorbildern hat. Gehen wir gemeinsam auf einen kurzen Gedankengang von der Unternehmerpersönlichkeit mit Werten und Vorbildrolle bis zur Frage, ob Social Entrepreneurship – also ein unternehmerisches Handeln, das das Soziale im Namen trägt –, ein hippes, aber inhaltsloses Modewort ist, oder ob es nachhaltig ist und besser als Sustainable Entrepreneurship oder einfach Entrepreneurship verstanden werden sollte. Entrepreneure wie der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus mit seiner Grameen Bank und Roman Gaus, der Gründer von Urban Farmers, könnten uns hier Orientierung geben.

## Unternehmerische Persönlichkeiten als Startpunkt

Aus psychologischer Sicht ist Persönlichkeit die Summe unserer nützlichen und schädlichen Denkmuster. Hier liegt also der Schlüssel für den möglichen Vorbildcharakter unternehmerischer Persönlichkeiten. Unternehmerische Denk- und Handlungsmuster sind uns in der Forschung gut bekannt. Zunächst gilt es festzuhalten, als Unternehmer wird man nicht geboren, so wie man auch nicht als Student, Manager oder Priester geboren wird; man wächst in diese Rolle hinein. Die richtige Frage ist nicht, wer ist ein Unternehmer, sondern kann und soll ich unternehmerisch denken und handeln. Die gute Nachricht dabei lautet: Wir alle tragen das unternehmerische Potenzial in uns und können in unserem Leben früher oder später zu Unternehmerinnen und

Unternehmern werden. Die brisante Nachricht: Wir sind für unsere Handlungen und unternehmerischen (Gross-)Taten hundertprozentig verantwortlich. Die unternehmerische Kognition und Aktion wird intensiv erforscht. Nicht als Selbstzweck, sondern um zu verstehen, ob bestimmte Denk- und Handlungsmuster für Entrepreneure nützlich sind. Die Kognition steuert das Entscheiden und Handeln. Spannend dabei ist, dass es bestimmte Wissensstrukturen gibt, die erfahrene Entrepreneure zur Bewertung und Entscheidung einsetzen, um langfristig erfolgreich zu sein. Dazu gehören Muster zur Bewertung und (Aus-)Schöpfung unternehmerischer Gelegenheiten. Die Schöpfung ist dabei nichts Göttliches, vielmehr etwas höchst Profanes, zum Beispiel die Gründung eines innovativen Unternehmens, das neue Geschäftsmodell im schnell wachsenden Unternehmen oder das innovative Produkt im etablierten KMU oder Grossunternehmen. Unternehmer wie unternehmerische Managerinnen sind oft kreative Zerstörer im guten Sinne, weil sie starre Märkte revolutionieren und neuen Wert schaffen. Ein Airbnb als private Zimmervermittlung im Internet fordert so das etablierte Hotel-Business heraus. Ein Apple iTunes revolutioniert den Musikmarkt. Dafür sind Entrepreneure bereit, hohe Risiken einzugehen und oft auch mehrfach zu scheitern, bevor sie über viele Marktexperimente den wahren Kundennutzen – oft zusammen mit den Kunden – entwickeln können. Dieses Vorgehen ist unternehmerisch und hilft in vielen Situationen der höchsten Unsicherheit, bahnbrechend Neues zu schaffen (Grichnik et al. 2013). Schauen wir uns dieses unternehmerische Denkmuster genauer an, um die Quelle der unternehmerischen Persönlichkeit und deren Vorbildcharakter zu verstehen.

## Unternehmerische Denkmuster bändigen Unsicherheit

Etwas Neues in die Welt zu bringen, ist von Natur aus mit Ungewissheit behaftet. Für unternehmerische Vorhaben wie das erste Angebot für Weltraumtourismus können sich Jeff Bezos (Blue Origin), Richard Branson (Virgin Galactic) und Elon Musk (SpaceX) nicht auf bekannte Erfolgswahrscheinlichkeiten stützen. Wie gehen diese zuvor mit Amazon.com, der Virgin Group und Paypal überaus erfolgreichen Unternehmer bei ihrem aktuellen Wettlauf um die Pionierrolle in der > kommerziellen Raumfahrt mit der unsicheren Zukunft um? Die Erfolgchancen ihrer Spaceships sind nicht nur unbekannt,



sondern auch nicht berechenbar. Es existiert keine gültige Basis für Prognosen und für die Berechnung von Risiken. Hinzu kommt, dass am Anfang solcher Vorhaben noch keine klaren Ziele vorgegeben und die Informationen aus dem Umfeld lückenhaft oder mehrdeutig sind. Die Grundannahme unternehmerischen Denkens muss daher ohne Elemente des Planbaren auskommen und sich stattdessen auf pragmatisch Machbares konzentrieren.

## Die Grundannahme unternehmerischen Denkens muss daher ohne Elemente des Planbaren auskommen und sich stattdessen auf pragmatisch Machbares konzentrieren.

Wenn Situationen ungewiss sind, weil Märkte sich rasch verändern, neue Märkte, Produkte und Dienstleistungen erschlossen werden sollen oder generell Herausforderungen anstehen, für die es noch keinen Präzedenzfall gibt, verzichten erfahrene Unternehmer in Ermangelung einer gültigen Informationsbasis auf Vorhersagen der Zukunft und setzen stattdessen auf deren unmittelbare Gestaltung (Faschingbauer und Grichnik 2011). Doch wie etwas gestalten, das sich nicht prognostizieren und damit auch nicht planen lässt? Der Effectuation-Ansatz (Sarasvathy 2001) erklärt im Entrepreneurship den Prozess dahinter und bietet handlungsleitende Prinzipien als Denkmuster. Unternehmertum beginnt bei dem, was unmittelbar zur Verfügung steht. Anstatt nach bewährter Planungspraxis in etablierten Märkten zielorientiert ein gewünschtes Ergebnis zu fixieren, zum Beispiel ein Gewinnziel, starten erfahrene Unternehmer bei vorhandenen Mitteln (Denkmuster der Mittelorientierung): Wer bin ich? Was weiss ich? Und wen kenne ich? Die Antworten auf diese Fragen sind der Input für die Überlegung: Was kann ich tun? Gesucht wird nach Ergebnissen, die auf Basis vorhandener Fähigkeiten, Ressourcen und Netzwerke durch eigenes Handeln unmittelbar erreichbar erscheinen. Was davon auch sinnvoll und erstrebenswert ist, orientiert sich an der eigenen Identität – wer ich bin (Grichnik 2011 und Grichnik 2012).

### Taugen Hero Entrepreneurs als Rollenvorbilder?

Wo liegt nun der Vorbildcharakter unserer Hero Entrepreneurs verborgen – eines Muhammad Yunus, der in Bangladesh mit einem innovativen Microfinance-Geschäftsmodell hilft, Armut zu reduzieren oder eines Klaus Hipp, der mit seinem Namen und seiner Persönlichkeit über Jahrzehnte Vertrauen für Babynahrung schafft? Der Ursprung dafür liegt in den verfügbaren Mitteln nach dem skizzierten Denkmuster unternehmerischer Persönlichkeiten. Werte spiegeln sich über die Identität (wer bin ich?) und die Präferenzen (was möchte ich und was möchte ich nicht?) im unternehmerischen

Handeln wider. Ist es das, was Fabian Thylmann mit seinen Abschiedsworten – „Ich hoffe, ich habe euch allen die richtigen Werte beigebracht.“ – erhofft. Nun, da könnte er sich falsche Hoffnungen machen, schliesslich hat jeder seiner Mitarbeiter und das Management, was die Übernahme und die Trennung mit dem Youporn-Gründer wollte, eine eigene Identität mit individuellem Wertekanon. Vielleicht kann uns Roman Gaus, der Gründer von Urban Farmers hier Orientierung geben. Bei einem Statement in einer meiner Vorlesungen während der HSG Gründergarage 2013 antwortete er sinngemäss auf die Frage nach seiner Motivation Entrepreneur zu sein: Ich möchte einen Ferrari fahren und stolz darauf sein. Hier könnte sich ein studentisches Vorbild zeigen – jedenfalls fand sein Statement im Hörsaal grossen Anklang –, das für ein echtes Rollenmodell taugt. Schaffe Werte, die Du für sinnvoll hältst und verdiene damit Geld – eine individuelle Definition von Social Entrepreneurship, das nicht mit reinem Gutmenschentum verwechselt werden sollte. Das Phänomen Entrepreneurship erfasst, dass es sich hier nicht um eine karitative Veranstaltung ohne Gewinnerzielungsabsicht wie bei vielen Nonprofit-Organisationen handelt, sondern um unternehmerisches Handeln, also der Wertschaffung, die Neues hervorbringt und hoher Erfolgsunsicherheit unterliegt; Wert im ökonomischen Sinne, zu dem ein gesellschaftlicher und/oder ökologischer Wert kommt, wie immer man diesen messen mag. Also gesellt sich zu unseren Hero Business Entrepreneurs der Hero Social Entrepreneur, der es – wie der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus – offensichtlich einfacher hat als Unternehmerpersönlichkeit mit Vorbildcharakter zu dienen.

### „Opportunity Creation“ statt „Exit on the Fast Lane“

Das Spannende am Statement von unserem Urban-Farmers-Gründer Roman Gaus besteht darin, dass er mit seinem Aquaponic-Venturescheinbar nicht den schnellen Exit anstrebt, sondern ein dauerhaftes Projekt, das unternehmerischen Wert für seine Kunden, für seine Partner und für ihn als Geschäftsleiter erzeugt und gleichzeitig Masstäbe für eine ökologisch wertvolle Innovation schaffen soll. Gleichzeitig negiert er sehr ehrlich und durchaus nicht verwerflich, dass er damit auch gutes Geld verdienen möchte. Im „LokDepot“ in Basel wird dafür die erste Aquaponic-Dachfarm betrieben, ein Gewächshaus auf einem Flachdach, um Fische und Gemüse in einem geschlossenen Wasserkreislauf zu produzieren. Hier schwimmen die Fische unten in einem Wasserbecken, das das darüber angepflanzte Gemüse bewässert. Auf wissenschaftlicher Basis soll diese Pilotanlage das technische Proof-of-Concept liefern und mit einer beachtlichen Seed-Finanzierung von über zwei Milliarden Franken auch die Kommerzialisierung im städtischen Raum ermöglichen. Schon der High-tech-Charakter mit noch erheblichen Markt- und technischen Risiken deutet darauf hin, dass es hier nicht um Entrepreneurship wie beim oft Exit-getriebenen Internet-Startup-Business geht, sondern um eine im wahrsten Sinne des Wortes langlebige und in diesem Sinne nachhaltige unternehmerische Gelegenheit. „Opportunity Creation“ statt „Exit on the Fast Lane“ scheint hier Programm zu sein. Ist das nun das Neue und Besondere an sozialem und nachhaltigem Entrepreneurship. Eigentlich nicht, denn auch die frühen

Gründer vergangener Generationen waren in diesem Sinne Social und Sustainable Entrepreneurs. In guter alter Kaufmannstradition stand für einen Klaus Hipp offensichtlich auch nicht der schnelle Exit im Vordergrund. Für einen Götz Werner, dem Gründer der dm-Drogeriemarktkette, und den Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler wohl auch nicht. Dabei ging ihre unternehmerische Rolle weit über das rein kommerzielle hinaus. So gesehen sind für einen von Werten angeleiteten Unternehmer, der in seiner Persönlichkeit Denkmuster verinnerlicht, die darauf abzielen, seine Überzeugungen für ein sinnvolles Business in die Welt zu setzen, zentral. Günter Faltn (2011), der Gründer der Teekampagne prägte in seiner Keynote auf dem diesjährigen Entrepreneurship Summit in Berlin den schönen Begriff der Ideen kinder. So wie man seine leiblichen Kinder nicht einfach zur Adoption freigäbe, sollte es sich mit den Ideenkindern im Entrepreneurship verhalten. Wahres Glück begründe sich in der Freude am Heranwachsen und Gedeihen der eigenen Sprösslinge und nicht in einer wie Faltn es pointiert „Zuchtanstalt für Exits“, in der man sein Kind möglichst schnell – Gewinn bringend – verstosse.

### Als glücklicher Unternehmer zum Vorbild für Nachahmer

Gleiches mögen wir Roman Gaus mit seiner Fisch- und Gemüse zucht wünschen. Sein Urban-Farmers-Projekt ist wahres Entrepreneurship. Und wenn dann als neues Element zu den frühen Hero Entrepreneurs noch die Cleantech-Innovation hinzukommt, wie in seinem Fall, mögen wir auch von nachhaltigem Entrepreneurship sprechen. Denn wie er selbst sagt, der Weg zum kommerziellen Durchbruch ist noch weit – und verlangt in unserem Sinne echte Nachhaltigkeit –, um den Markteintritt zu schaffen.

## In Europa ist der frühe Exit nach wie vor keine dominierende Präferenz von High-Tech-Gründern wie in den USA.

Man möchte die Dinge aus technischer Sicht perfektionieren und in guter alter Kaufmannstradition zu Ende führen. Das sind ideale Voraussetzungen und gute Vorbilder für die junge Generation der Studierenden, um zu unternehmerischen Persönlichkeiten zu reifen und neben dem eigenen Gewinn auch einen gesellschaftlichen Nutzen aus dem Venture zu ziehen. Und wenn dann doch ein anderer das Geschäft übernimmt und man aus dem eigenen Unternehmen aussteigt, ist das auch kein Grund, sich zu schämen. Erfolgreiche Aussteiger-Entrepreneure sind oft „Serientäter“, die eine unternehmerische Gelegenheit nach der anderen exekutieren – sicher nicht zum Nachteil für unsere Wirtschaft und Gesellschaft. So oder so bleibt Entrepreneurship für den unternehmerischen Überzeugungstäter eine Lebensaufgabe und kann zum „Glück des Gründens“ führen, um mit dem Ernst & Young-Entrepreneur of the Year Florian Langenscheidt (2013) zu sprechen. Glück begründet sich zum grossen Teil durch eine wahrgenommene Selbstwirksamkeit, wie

wir sie bei Entrepreneuren (Gross, Fantetti und Grichnik 2013) und vor allem bei Social Entrepreneurs nachweisen können (Forster und Grichnik 2012). Spürt man so die Wirkung seines Tuns bereits bei der aus der eigenen Sicht sinnvollen unternehmerischen Tätigkeit und handelt in Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Präferenzen nach dem Denkmuster der Mittellorientierung, ist das eigene unternehmerische Glück programmiert. Man trägt Verantwortung für sich und für andere und ist als glücklicher Unternehmer sicher ein attraktives Vorbild für Nachahmer. Ob wir es sozial oder nachhaltig nennen bleibt sekundär. Entscheidend ist die positive Wirkung die wir für uns und für andere dauerhaft erzielen. ♦

Faltn, G. (2011). Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu Gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. Hanser-Verlag.

Faschingbauer, M.; Grichnik, D. (2011): Effectuation. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 80, 5, 337-344.

Forster, F.; Grichnik, D. (2013): Social Entrepreneurial Intention Formation of Corporate Volunteers. In: The Journal of Social Entrepreneurship, in press, DOI: 10.1080/19420676.2013.777358.

Grichnik, D.; Baierl, R.; Faschingbauer, M.: Effectuation (2013): Entrepreneurship: Gestalten der unsicheren Zukunft mit der unternehmerischen Methode. Elemente und Zusammenspiel unternehmerischen Denkens und Handelns. In: Stölzle, W. u.a. (Hrsg.): Business Innovation. Springer-Verlag, in press.

Grichnik, D. (2012): Die 10 Mythen des Unternehmertums. HSG Little Green Bag Videoserie. <http://www.youtube.com/watch?v=qaXuHlRqTes>, aufgerufen am 27.10.2013.

Grichnik, D. (2011): Effectuation – Unternehmen den Unternehmertegeist einhauchen. In: Stier, M. u.a. (Hrsg.): Unternehmerisches Denken und Handeln in der Bildung und bei Mitarbeitenden verankern, Brugg.

Gross, Uwe; Fantetti, Maria; Grichnik, Dietmar (2013): Gründertypologie: Person statt Produkt. In: Harvard Business Manager, 7, 46-47.

Langenscheidt, F. (2013): Vom Glück des Gründens. Rede anlässlich der Preisverleihung Ernst & Young Entrepreneurs of the Year.

Sarasvathy, S.: Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26, 2, 243-264.

### Prof. Dr. Dietmar Grichnik

Direktor des ITEM-HSG, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Dietmar Grichnik ist Ordinarius für Entrepreneurship und Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen (HSG). An der ETH Zürich ist er Lehrbeauftragter für High-Tech-Startup-Management. Zuvor lehrte er an der Universität Witten/Herdecke und an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er war u.a. Gastforscher am Babson College, an der ESADE Business School, der Harvard Business School und an der University of Melbourne. In Forschung und Lehre widmet er sich insbesondere unternehmerischem Entscheiden und Handeln unter Ungewissheit. Er ist Autor mehrerer Bücher und einer Vielzahl von Artikeln zum Entrepreneurship und zur Entrepreneurial Finance. Unter seiner Leitung fördert der HSG Entrepreneurship Campus Gründungsinitiativen aus dem Hochschulkontext. Er ist Pionier in der Verbreitung der unternehmerischen Methode „Effectuation“ im deutschen Sprachraum und Partner des Beratungsnetzwerks Effectuation Intelligence. Als Mitgründer und Gesellschafter der Scienovation unterstützt er innovative Gründerteams bei der Finanzierung und beim Start-up-Management.





# Outlook

## Strategy - ESPRIT St.Gallen Business Review Summer 2014

Not too long ago, drafting strategies has mainly been of military concern. Since the beginning of the industrialization, however, superior strategies have become a crucial factor of success in Business and Politics as well. Coping with the inherent ambiguity of tomorrow's business world is the purpose of every strategic initiative. Yet planning ahead is only worthwhile if it can be translated into targeted action plans and roadmaps. Drafting a sustainable strategy has never been more challenging, but also never more indispensable, in the face of an ever more interconnected and dynamic global economy.

Undoubtedly, there are myriad ways to create successful strategies and every organization pursues its own approach, but what is the state of the art in management research? Which checks and balances are required to control its outcome? How to master the complex challenge of implementing visionary ideas into the day to day business of any organization?

The upcoming edition of the Esprit St. Gallen Business Review will examine the broad subject "Strategy" interdisciplinarily and offer its readers a comprehensive workbook.

# Imprint

### Contact:

ESPRIT St.Gallen Business Review  
Guisanstrasse 19  
CH-9010 St. Gallen  
Telefon: +41 (0) 71 220 14 01  
Fax: +41 (0) 71 220 14 04  
E-Mail: [esgbr@espritg.ch](mailto:esgbr@espritg.ch)

### Publisher:

ESPRIT St.Gallen - Student Consultancy

### Main Editorial Office:

Sebastian Ebner  
Christopher Höfer

### Editorial Office:

Chiara von Eisenhart-Rothe  
Lorenzo Pautasso  
Jonas Gartenmeier  
Alexander Rohwedder

### Advertising Sales:

CHANCEN UND KARRIERE PREMIUM PERSONALMÄRKTE  
Maren Henke  
Tel.: 040 32 80 152  
[henke@chancenundkarriere.de](mailto:henke@chancenundkarriere.de)

### Layout:

Severin Hackspiel

### Print:

Strube Druck & Medien OHG

### Circulation:

11.000 Copies

### Publication Frequency:

Semestral

### Copyright:

No part of this publication and/or website may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form without prior written permission of the Publisher.

### Disclaimer:

The authors' views and opinions do not necessarily match the opinion of ESPRIT St.Gallen. ESPRIT St.Gallen does not assume liability for the content of the submitted articles.

### Subscribe:

[www.esgbr.ch](http://www.esgbr.ch)

### Image Sources:

S. 7 © Port of San Diego  
S. 8 © oracle  
S. 10 Author unknown  
S. 10 © Túrelío  
S. 10 © Dick DeMarsico  
S. 10 © South Africa The Good News  
S. 11 © Hubert Burda Media Konzernkommunikation  
S. 15 © Presidência da Republica/Roberto Stuckert Filho  
S. 17 © Severin Hackspiel  
S. 20 © Google Art Project  
S. 21 © Florian Hirzinger  
S. 23 Submitted by Novartis AG  
S. 25 © Severin Hackspiel  
S. 26 © Severin Hackspiel  
S. 28 © Jack Dykinga, USDA  
S. 29 Submitted by Swissaid  
S. 32 © Raimond Spekking  
S. 34 © CDEGlobal

# Keinen Kopf für Finanzen? Nehmen Sie *meinen*.

Finanzberater

**Andreas Peters**

selbstständiger Handelsvertreter für Swiss Life Select

*Merowinger Straße 141*

*47533 Kleve*

*Telefon: 02821-99 59 00*

*andreas.peters@swisslife-select.de*

*www.swisslife-select.de/andreas-peters*



## Die internationale Lean Management Beratung

zur Entwicklung von Unternehmen und deren Mitarbeitern –  
vom Turnaround bis zur Business Excellence.

# STAUFEN.

DEUTSCHLAND. SCHWEIZ. CHINA. POLEN. ITALIEN. BRASILIEN.

[www.staufen.ag](http://www.staufen.ag)



# *Eine Bank finanzbebenfest machen*

*The opportunity  
of a lifetime*



**pwc**

Jasmin Gehrlein, Assurance

Jasmin Gehrlein trägt als Senior Consultant im Team „Financial Services“ dazu bei, dass Banken nicht ins Wanken geraten, wenn Kreditausfälle den Kapitalpuffer erschüttern. Sie errechnet entscheidende Kennziffern, entwickelt Auswirkungsanalysen und berät Banken dabei, sich im Rahmen von Basel III bestmöglich gegenüber Wirtschaftskrisen aufzustellen. Wenn auch Sie sich in ein exzellentes Team einbringen und an Ihren Aufgaben wachsen möchten, dann starten Sie Ihre Karriere bei PwC.