

Graduation and farewell ceremony for the MBA Class 2012

December 14, 2012

Commencement Keynote Address

Dr. iur. Dr. rer pol. h.c. Manfred Gentz

Dear Graduates of the MBA Class of 2012, dear Mr. President, dear Members of the Faculty, dear Guests,

Ladies and Gentlemen, I am honored to address you, the MBA "Class of 2012" at your commencement from the European School of Management and Technology today. I offer my heartfelt congratulations to you as a year of intensive work, listening, learning, discussing and exciting encounters draws to an end.

You already came here with qualifications and professional experience. But in the meantime, you have learned so much more that I hardly know what else I might impart to you as you step out to meet the challenges of the future. Indeed, initially I hesitated to accept the request by this institution's president to deliver the commencement address - and I might have declined had I not been so heavily involved in ESMT's arduous establishment phase. By now, of course, ESMT enjoys an excellent reputation, with ranking results that are remarkable for an institution with such a short history. This is something that ESMT and its founders - but also you as students and active contributors - can and should be proud of. And thus, I also salute this institution.

The programs offered by ESMT - especially its MBA programs - are very broadly conceived. Their subject matter comprises not only economic, business and national and global economic issues but also covers strategy, leadership and sociopolitical, social and cultural issues. This is in step with our conviction that especially the top echelon of business leaders should not focus exclusively on their tasks within a company or the business success of their enterprises. Indeed, they must also keep an

Sehr geehrte, liebe MBA-Teilnehmer der 2012er Klasse, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Fakultätsmitglieder, sehr geehrte Gäste,

die MBA-Klasse 2012 hat ihre Kurse heute erfolgreich abgeschlossen und wird mit der Graduierung belohnt. Dazu möchte ich Ihnen, meine Damen und Herren, die Sie ein Jahr intensiver Arbeit, des Zuhörens, des Lernens, die Diskutierens und spannender Begegnungen hinter sich haben, sehr herzlich gratulieren.

Sie sind bereits mit fertigen Ausbildungen und Berufserfahrungen hierhergekommen. Sie haben so viel dazu gelernt, dass ich Ihnen kaum noch etwas mit auf den Weg geben kann. Ich habe deshalb gezögert, der ehrenvollen Bitte des Präsidenten zu entsprechen, heute zu Ihnen zu sprechen, und hätte es wohl abgelehnt, wenn ich der ESMT nicht schon aus der mühevollen Entstehungsphase sehr verbunden wäre. Die ESMT hat sich inzwischen ein starkes Renommee erarbeitet, die Rankings sind für die relativ kurze Zeit seit ihrer Gründung erstaunlich positiv. Darauf können die ESMT und ihre Gründer, aber auch Sie als Lernende und aktiv Beitragende stolz sein. Auch die ESMT hat eine Gratulation verdient.

Inhaltlich sind die Programme der ESMT und vor allem das MBA-Programm sehr breit angelegt. Gegenstand sind nicht nur ökonomische, betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Fragen, sondern neben Strategie und Führung auch gesellschaftspolitische, soziale und kulturelle Themen. Das entspricht der Überzeugung, dass insbesondere die oberen Führungskräfte der Wirtschaft sich nicht ausschließlich auf ihre Aufgaben in den Unternehmen und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens konzentrieren sollten,

eye on the environment and the terms and consequences of their actions in order to be sustainably successful in the marketplace.

At ESMT we are accustomed - and this is also the foundation for ESMT's programs - to think in market-based categories. Of course, in various countries across the globe - and not just in small ones - planned economies or partially-planned economic systems have developed that seem to be functioning successfully. But even these national economies tend - more and more - to allow at least certain elements of entrepreneurial initiative and freedoms to become more efficient, cheaper, buyer/user oriented - and thus also to become altogether more successful.

A market economy assumes that free enterprise and competition are in place as essential driving forces to encourage and foster creativity, innovation and initiative. Entrepreneurial freedom, free enterprise, touches upon many civil rights and liberties - from a general freedom of action through freedom of science to the right of free assembly. In essence, all human rights touch upon civil rights and liberties and these - over the long run - cannot be reserved just for entrepreneurs or certain parties and social classes. Indeed, they must be granted to the increasingly self-assertive populations as a whole.

This in turn - seen as a long-term trend - will ensure that political participation as well as the rights to participate in society and in one's work environment can no longer be excluded. Participation rights pave the way to democratic forms of government and social systems which, of course, can come in various manifestations marked by differing historical, cultural as well as religious experiences and backgrounds.

Yet where people live, work and pursue economic activities together, freedoms cannot be boundless. They require a framework and rules so that the freedom of one individual cannot encroach too heavily - or even destroy - the freedom of another.

For the economic systems and free enterprise there are therefore detailed regulations which strive to bring about a fair balance among the various and partially opposing interests. Just consider for a moment in this context the interests of employers, employees or business competitors.

sondern ihr Umfeld und die Bedingungen und Wirkungen ihres Handelns mit in den Blick nehmen müssen, um langfristig und dauerhaft erfolgreich zu sein.

Wir sind gewöhnt - und das ist auch die Grundlage der Programme der ESMT - in marktwirtschaftlichen Kategorien zu denken. Natürlich gibt es in verschiedenen Ländern dieser Erde - und das sind nicht nur die kleinen - auch planwirtschaftliche oder teilplanwirtschaftliche Systeme, die erfolgreich zu arbeiten scheinen. Aber auch diese Volkswirtschaften tendieren mehr und mehr dazu, mindestens Elemente unternehmerischer Initiative und Freiheit zuzulassen, um effizienter, kostengünstiger und abnehmer-/ nutzerbezogener und damit insgesamt erfolgreicher zu werden.

Und in der Tat setzt Marktwirtschaft voraus, dass Unternehmerfreiheit und Wettbewerb bestehen, die wesentliche Antriebskräfte, Kreativität, Innovation und Initiative herausfordern und fördern. Unternehmerfreiheit berührt viele Freiheitsrechte, von der allgemeinen Handlungsfreiheit bis zur Wissenschaftsfreiheit und zur Versammlungsfreiheit. Im Kern sind alle Menschenrechte als Freiheitsrechte berührt, die aber auf längere Sicht nicht nur Unternehmern oder bestimmten Partei- und Gesellschaftsschichten vorbehalten werden können, sondern selbstbewusster werdenden Bevölkerungen insgesamt eingeräumt werden müssen.

Damit lassen sich - wiederum als längerfristige Entwicklungstendenz - Partizipationsrechte im politischen, im gesellschaftlichen und im beruflichen Arbeitsumfeld nicht mehr ausschließen. Sie tendieren zu demokratischen Staats- und Gesellschaftsformen, die es natürlich in unterschiedlichen Ausprägungen und Spielarten geben kann und die geprägt werden von historischen und kulturellen sowie religiösen Erfahrungen und Hintergründen.

Freiheiten können dort, wo Menschen zusammen leben, arbeiten und wirtschaften nicht grenzenlos sein. Sie brauchen einen Rahmen, Spielregeln, damit nicht die Freiheit des einen die Freiheit des anderen zu sehr beeinträchtigt oder gar zerstört. Für die Wirtschaft und die Unternehmerfreiheit gibt es deshalb detaillierte Regelungen, die versuchen, einen fairen Ausgleich unterschiedlicher z. T. gegenläufiger Interessen herbeizuführen. Denken Sie nur an die Interessen von Arbeitgebern und

Such rules and provisions will not be understood, accepted or observed in the same manner by everyone. During conflict situations, there must be recourse to a solution and adherence to the rules must be enforceable where necessary. For this reason, the state puts into place administrative and judicial systems as well as an effective governance framework. It also provides an infrastructural base for transport and communication networks while ensuring both internal and external security.

Entrepreneurs and the economy make use of the available infrastructure - demanding changes where it is unavailable or deficient or where it unnecessarily shackles them. For the most part, an efficient infrastructural sector is simply taken for granted or considered a service that is deemed compensated by tax payments.

In my opinion, this attitude will not get you far in market-based, democratic systems. Entrepreneurial initiative is nothing other than the taking advantage of the freedom to conduct business with the chance - though not the guarantee - to make a tidy profit or even to amass a fortune. To preserve this incentive, it is in the self-interest of entrepreneurs and the economic system to uphold not only the principles of free enterprise but also to defend civil liberties as a whole. These freedoms as well as democracy are neither a given nor are they unassailable. To retain them, one must actively step in to bolster and advocate them and, see to it that the regulatory framework that demarcates and safeguards them is well-balanced and fair, also in the interest of the overall population. Thus, businessmen and the top business leadership must stand up for and protect civil and democratic rights. They should be actively engaged - the larger their business the more actively - and thus also consciously and deliberately assume shared responsibility. To fail to do this is to run the risk of weakening or even destroying the foundations of their business activities.

Especially in a competitive environment, business activities that are undertaken in the spirit of self-interest or profit-making don't usually proceed in a stress-free manner. This can even be detrimental when one person's gain comes at too great an expense of another individual. Or, for example, if this gain is connected with an unacceptable environmental impact. The consequences of business activities may also be perceived as being

Arbeitnehmern oder von Wettbewerbern.

Solche Regeln werden nicht von jedermann gleichermaßen verstanden, akzeptiert und eingehalten. Bei Streit und Konflikten muss eine Möglichkeit bestehen, eine Lösung herbeizuführen und die Einhaltung der Regeln bei Bedarf auch zu erzwingen. Deshalb stellt der Staat Administration, Justiz und Ordnungsmechanismen zur Verfügung, ebenso wie er für eine physische Infrastruktur in Form von Verkehrswegen, für Kommunikationsnetze sowie innere und äußere Sicherheit Sorge trägt.

Unternehmer und Wirtschaft insgesamt nutzen diese zur Verfügung gestellte Infrastruktur, sie fordern Veränderungen dort, wo sie nicht existiert, nicht ausreichend gut und effizient funktioniert oder ihnen zu starke Fesseln auferlegt. Meistens halten sie eine funktionierende Infrastruktur für selbstverständlich und glauben, diese umsonst in Anspruch nehmen oder die Leistungen des Staates allein mit der Zahlung von Steuern abgelten zu können.

Das genügt nach meiner Überzeugung in marktwirtschaftlichen und demokratischen Systemen nicht. Unternehmerisches Handeln ist nichts anderes als das Gebrauchmachen von unternehmerischer Freiheit, die die Chance, aber nicht die Garantie gewährt, durchaus egoistisch Gewinne zu machen und Vermögen zu erwerben. Um diesen Antrieb zu erhalten, muss es im Eigeninteresse von Unternehmern und Wirtschaft liegen, nicht nur die Unternehmerfreiheit, sondern die bürgerlichen Freiheiten insgesamt zu erhalten. Solche Freiheiten wie auch Demokratie sind weder selbstverständlich noch unangreifbar. Man muss aktiv dafür eintreten, dass sie erhalten werden und dass das Regelrahmenwerk zu ihrer Begrenzung und Absicherung im Interesse der Gesamtbevölkerung ausgewogen und fair gestaltet ist. Deshalb müssen sich Unternehmer und die oberen Führungskräfte der Wirtschaft für Erhalt und Sicherung von bürgerlichen und demokratischen Rechten einsetzen. Sie müssen - je größer die Unternehmen sind umso mehr - sich aktiv engagieren und insoweit bewusst Mitverantwortung übernehmen. Wenn sie es nicht tun, laufen sie Gefahr, die Grundlagen ihres unternehmerischen Handelns zu schwächen oder gar zu zerstören.

Unternehmerisches Handeln, das das Eigeninteresse bzw. die Möglichkeit zur Gewinnerzielung als Antrieb nutzt, verläuft gerade unter Wettbe-

unfair or having a socially damaging impact when the responsible business representatives aren't concerned about these negatively perceived effects, negate them or don't seem to show any kind of understanding. This may also be one of the root causes of such unpleasant, albeit more emotional than objective, discussions about the salaries of top executives.

The larger the company, the greater the public scrutiny of their top executives. Their behavior within the company and in public determines the public image of the corporate world as well as the attitude of the societies in which these companies conduct their business. Entrepreneurs must always keep in mind that the state provides them with an infrastructure and that - in the broadest sense - "society" is their "customer". Indeed, the community should not merely tolerate but should be able to accept what the business world does. All businesses operating in a free market system are fully aware of the importance of their customers. The needs and sensitivities of customers are thus carefully catered to. In fact, businesses actually help to evolve their customers' needs through the new and improved products and service offers that they introduce to the market. Customers in the marketplace are a part of society which - as a quasi-customer - thus also demands corresponding attention and cultivating. Just as customers in the marketplace must accept not only the products offered but also the businesses proffering them, business activities and behavior should also be acceptable to society. Should this not (or no longer) be the case, business activities will not be able to evolve on a sustained basis; instead, entrepreneurial freedom will be pared down by means of regulations and controls. There must be a perception in society that the benefits of business activities and the market economy (for example, owing to the range and the availability of affordable products and services) outweigh any, however inevitable, damages in connection with the production process. In short: Benefits must be bigger than potential damages.

For this reason, businesses and entrepreneurs should also deliberately and proactively make a contribution to society. To me, this seems to be the rationale, if you will, the economic background and legitimization for the many forms of support that businesses provide to various sporting, cultural, scientific and social domains without

werbsbedingungen nicht spannungsfrei. Es kann durchaus auch Schäden verursachen, wenn der Nutzen des einen zu große Nachteile für andere auslöst oder z. B. nicht mehr akzeptable Umweltbelastungen damit verbunden sind. Die Folgen unternehmerischen Handelns können auch als ungerecht und sozial unverträglich empfunden werden, insbesondere dann, wenn die Repräsentanten der Wirtschaft sich um diese als schädlich empfundenen Wirkungen nicht kümmern, sie negieren oder keine Rücksicht darauf zu nehmen scheinen. Hier liegt wohl auch eine Ursache für die unerfreuliche, eher emotional als sachlich geführte Diskussion über die Vergütung von Top-Executives.

Je größer die Unternehmen sind, umso mehr werden ihre obersten Repräsentanten auch öffentlich beobachtet. Ihr Verhalten im Unternehmen und in der Öffentlichkeit prägt das Bild der Wirtschaft und die Einstellung der Gesellschaften, in denen die Unternehmen tätig sind. Unternehmer sollten nie vergessen, dass der Staat ihnen eine Infrastruktur zur Verfügung stellt und die Gesellschaft im weitesten Sinne „Kunde“ der Unternehmen ist. Denn die Gesellschaft muss nicht nur tolerieren, sondern sollte akzeptieren, was Wirtschaft tut. Die Bedeutung von Kunden ist allen in marktwirtschaftlichen Systemen operierenden Unternehmern und Unternehmen sehr bewusst. Kunden werden deshalb gepflegt, man kümmert sich um deren Bedürfnisse und Befindlichkeiten, ja man entwickelt deren Bedürfnisse durch neue und bessere Produkt- und Dienstleistungsangebote immer weiter. Die Kunden im Markt sind Teil der Gesellschaft, die deshalb als Quasikunde auch entsprechender Aufmerksamkeit und Pflege bedarf. So wie Kunden im Markt die angebotenen Produkte und die dahinter stehenden Unternehmen akzeptieren müssen, so sollte auch unternehmerisches Handeln und Verhalten von der Gesellschaft akzeptiert werden können. Wenn das nicht (mehr) der Fall ist, wird unternehmerisches Handeln sich nicht dauerhaft entfalten können, sondern die unternehmerische Freiheit wird durch Regulierung und Kontrolle eingeschränkt werden. Die Wahrnehmung, die Perzeption, unternehmerischen Handelns und des marktwirtschaftlichen Systems muss in der Gesellschaft auf der Überzeugung beruhen, dass der Nutzen für die Gesellschaft, z. B. durch das Angebot und die Verfügbarkeit kostengünstiger Produkte und Dienstleistungen jedenfalls größer ist als die mit dem Wirtschaften zum

linking this support to concrete, quantifiable returns. Thus, corporate responsibility must be more than just an attractive marketing tool. It should be sustained by the assumption of joint responsibility for society, which is an important - in my opinion even indispensable - element for societal acceptance of corporations and the market economy in general. The integrity and credibility of the leading representatives of free enterprise with regard to behavior, a balanced sense of entitlement and public image are of essential importance in this endeavor.

Dear MBA Graduates, Ladies and Gentlemen, thank you for bearing with me and I hope that I haven't come across as too much of a "schoolmaster". Rather, my intention was to put some things that you already knew into a broader context and thus draw a bit more attention to them.

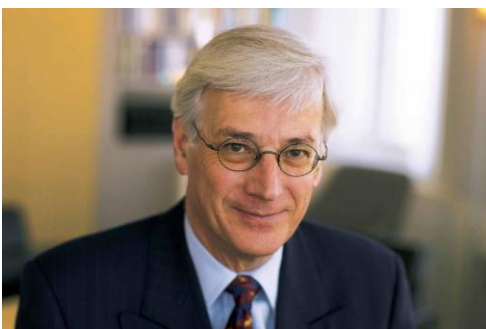
Let me close today by wishing you all the very best both personally and professionally.

Teil wohl unvermeidlich verbundenen Schäden.

Deshalb sollten Unternehmen und Unternehmer auch bewusst und aktiv etwas für die Gesellschaft tun. Das erscheint mir als der rationale und - wenn Sie so wollen - auch als der ökonomische Hintergrund und die Legitimation für die vielfältigen Unterstützungen, die die Wirtschaft im sportlichen, im kulturellen, wissenschaftlichen und sozialen Bereich leistet, ohne dass damit konkrete und quantifizierbare Gegenleistungen verbunden sind. Corporate Responsibility, die mehr sein sollte als Marketing in einer ansprechenden Form, sondern getragen sein sollte von der Mitverantwortung für die Gesellschaft, ist ein wichtiges, nach meiner Überzeugung unabdingbares Element für die gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmen und der Marktwirtschaft generell. Die Integrität und Glaubwürdigkeit der führenden Repräsentanten des Unternehmertums in ihrem Verhalten, in ihren Ansprüchen und ihrem öffentlichen Erscheinungsbild sind dafür von essentieller Bedeutung.

Liebe MBA-Graduates, meine Damen und Herren, ich bitte um Nachsicht für die vorgetragenen Gedanken, mit denen ich Sie nicht schulmeisterlich belehren wollte. Vielleicht ist es mir gelungen, - und daran lag mir - Dinge, die Sie alle schon wussten, in einen größeren Zusammenhang zu stellen und ihnen damit mehr Aufmerksamkeit zu geben.

Ich wünsche Ihnen für Ihren weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute.



Dr. jur. Dr. rer.pol.h.c. Manfred Gentz

Manfred Gentz studierte Jura an der Freien Universität Berlin und der Universität Lausanne. Ab 1970 arbeitete er bei der Daimler-Benz AG, wo er von 1983 bis 2004 als Mitglied des Vorstands in verschiedenen Funktionen, insbesondere Personal, Controlling und Finanzen wirkte. Als Aufsichtsrat fungierte er bei der Adidas AG, der Bewag AG, der Deutschen Hypothekenbank Frankfurt-Hamburg AG, der DWS Investment GmbH, der Hannoversche Lebensversicherungs AG, der Zurich Financial Services (als Präsident des Verwaltungsrates) und der Deutschen Börse AG (als Vorsitzender des Aufsichtsrates).

Manfred Gentz ist einer der zentralen Mitgründer der ESMT.