VIVA
TRUST

AVINA - INCAE

Eine Partnerschaft für Nachhaltige Entwicklung in Lateinamerika

VIVA Trust Fallstudien

VIVA Trust Fallstudien
Eine neue Publikationsserie von VIVA Trust

Mit dieser Fallstudie lanciert VIVA Trust eine neue Publikationsserie. Sie illustriert erfolgreiche Projekte, die in der Nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft oder Wirtschaft aussergewöhnliche Resultate erzielt haben. Speziell untersucht wird dabei die Rolle der Fundación AVINA und der GrupoNueva Holding und deren Beitrag zum Gelingen der Projekte.

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um das erste grosse Projekt von Stephan Schmidheiny und AVINA in Lateinamerika. Es freut mich deshalb besonders, dass unser Gründer, Stephan Schmidheiny, das Vorwort dazu verfasst hat. Ich hoffe, die Publikation wird Sie inspirieren.

Peter Fuchs
Präsident
VIVA Trust

Inhalt

Vorwort: Die INCAE-Erfahrung, Stephan Schmidheiny ... 6

Fallstudie: Eine Partnerschaft für Nachhaltige Entwicklung in Lateinamerika,
Dr. Roberto Artavia Loría, Rektor INCAE ... 8

Einleitung ... 10

Wichtigste Resultate ... 12
Neue Denkweise in Bezug auf Entwicklung ... 13
Kritische Masse und Leader-Netzwerk ... 14
Strategische Partnerschaften und andere Netzwerke ... 15
Förderung von Leadership ... 17
Flexibilität und Innovation ... 19
Verbreitung von Wissen ... 21
Einsatz von Experten in der Region ... 24

Auswirkungen auf INCAE ... 26
Institutionelle Positionierung ... 28
Technologietransfer ... 30
Geographische Expansion des INCAE-LACCSD ... 30
Neue internationale Partnerschaften ... 31

Finanzielle Partnerschaft ... 32

Zwölf Errungenschaften des LACCSD ... 36

Schlusswort ... 38

Vorwort

Die INCAE-Erfahrung

Stephan Schmidheiny

Als ich 1993 eingeladen wurde, anlässlich der Abschlussfeier der INCAE Business School das Hauptreferat zu halten, wählte ich die damals weitgehend unbekannten Themen *Nachhaltige Entwicklung*, *Ökoeffizienz* und *Soziale Verantwortung*, um Absolventen, führenden Wirtschaftspersönlichkeiten und auch den Institutionen der Region eine herausfordernde Botschaft mit auf den Weg zu geben. Ich sah schon damals sich schnell wandelnde wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen voraus, die neue Antworten und viel Anpassungsfähigkeit unsererseits erfordern würden. Die darauf folgende Reaktion übertraf meine besten Erwartungen: INCAE baute auf ihrem existierenden Management Know-how auf, insbesondere im Bereich der natürlichen Ressourcen, und nahm innert kürzester Zeit die Nachhaltige Entwicklung als ein Kernthema in ihr MBA-Programm auf. Dieses hat sich inzwischen zu einem der weltweit besten entwickelt.

Ende 1995 wurde ich zu einem Treffen an der Harvard Business School eingeladen, an dem INCAE-Professoren, führende Wirtschaftspersönlichkeiten und Präsidenten zentralamerikanischer Länder teilnahmen. Bei dieser Gelegenheit wurde mir klar, dass der Region eine Denkfabrik, ein sogenannter Think Tank, fehlte, um sozioökonomische Modelle zu entwickeln und so der Wirtschaft, den Regierungen und Entscheidungsträgern Regierungsunabhängiger Organisationen (NGOs) vor dem Hintergrund einer schnelllebigen, globalisierten und mit Ressourcenknappheit konfrontierten Welt neue Richtlinien aufzuzeigen. Einmal mehr war die Reaktion der INCAE schnell, kreativ und unternehmerisch. Mit meiner finanziellen Unterstützung wurde das „Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development" (LACCSD) gegründet. Das Zentrum entwickelte sich rasch zu einer Quelle der Innovation und Veränderung. Dutzende von politischen Richtlinien, Hunderte von Projekten, Tausende von Unternehmern und Führungskräften aus dem öffentlichen und privaten Sektor profitierten von den katalytischen Impulsen des INCAE-LACCSD.

Fazit ist, dass die INCAE ihr Ranking ständig verbessert hat und heute als beste Business-Universität Lateinamerikas gilt; im weltweiten Vergleich figuriert sie unter den zehn besten Universitäten überhaupt. Gleichzeitig hat Zentralamerika neue Netzwerke (sogenannte Cluster) von wettbewerbsfähigeren und ökoeffizienteren Betrieben aufgebaut, rechtzeitig für das Freihandelsabkommen zwischen den USA und Zentralamerika, das diese relativ kleinen Volkswirtschaften dem freien globalen Wettbewerb aussetzen wird. AVINA und ich sind Zeugen davon geworden, wie grosses persönliches Engagement und finanzielle Unterstützung zu beeindruckenden Resultaten geführt haben. Nach fünf Jahren substanzieller Starthilfe haben wir in Absprache mit den INCAE-Verantwortlichen unsere finanziellen Einlagen über die folgenden Jahre sukzessive reduziert. Der Beitrag von AVINA wurde danach durch gewinnbringende Projekte des Think Tanks und erfolgreiche Fundraisingaktivitäten ersetzt. Auf diese Weise erreichte das LACCSD finanzielle Unabhängigkeit und operative Nachhaltigkeit.

Die AVINA-INCAE-Partnerschaft ist in doppelter Hinsicht ein Gewinn: einerseits für die direkt Beteiligten, anderseits für die Menschen und Märkte der Region. Im Verlaufe der zehn Jahre gemeinsamer Aktivitäten hat sich der Aktionsradius der INCAE über Zentralamerika hinaus entwickelt und umfasst heute Projekte in allen Ländern Lateinamerikas von Mexiko bis Argentinien. Die Zusammenarbeit mit der INCAE in diesen Jahren war in jeder Hinsicht eine der interessantesten Erfahrungen, die ich in Lateinamerika machen durfte, seit ich die Region vor mehr als 30 Jahren zum ersten Mal besuchte. Ich habe dabei viel Anerkennung für mein philanthropisches Engagement erhalten, bin Mitglied der INCAE-Organisation und ihres Leadership-Netzwerks geworden und konnte mich so an der Werte- und Strategiediskussion beteiligen und an ihrem wachsenden Erfolg teilhaben.

Stephan Schmidheiny
San José – Costa Rica
Januar 2007

Fallstudie

Dr. Roberto Artavia Loría
Rektor der INCAE Business School
Alajuela, Costa Rica

AVINA-INCAE

Eine Partnerschaft für Nachhaltige Entwicklung in Lateinamerika

Einleitung

Karte von Zentralamerika, geographischer Fokus der INCAE-LACCSD-Aktivitäten

Am 25. Oktober 1995 nahm der Schweizer Unternehmer und Industrielle Stephan Schmidheiny an einem Gipfeltreffen zentralamerikanischer Präsidenten an der Harvard Business School teil. Nach diesem Treffen schlug die INCAE Business School (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) die Umsetzung einer neuen Businessinitiative vor: ein Zentrum für Forschung, Wissensverbreitung und Förderung der Kerngedanken von Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in den Führungskreisen der Region. Mitte 1996 entstand aus dieser Initiative das „Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development" (LACCSD). Dr. Schmidheiny war dank seines persönlichen Engagements und der später gegründeten Fundación AVINA (AVINA) von Anfang an einer der wichtigsten Partner der INCAE und der neuen Initiative. Die vorliegende Studie untersucht die Resultate dieser zehnjährigen Partnerschaft.

Dr. Stephan Schmidheiny anlässlich seiner Rede am „Symposium on Entrepreneurship, Philanthropy, and Development: Walking the Talk"; INCAE, 9. Oktober 2003

Wichtigste Resultate

Neue Denkweise in Bezug auf Entwicklung

Das wohl wichtigste Resultat dieser Partnerschaft ist die neue Denkweise, mit der Führungskräfte die Entwicklung in Zentralamerika derzeit analysieren. Sie sind überzeugt, dass Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit heute zentrale Bestandteile des Entwicklungsprozesses sein müssen. Das INCAE-LACCSD hat auf der Basis makroökonomischer Studien und beeinflusst vom „Washington Consensus" sowie der Politik des Internationalen Währungsfonds (IWF) konzeptuelle und analytische Rahmenwerke (sogenannte Frameworks) eingeführt, die besser auf die mikroökonomischen, sozialen und ökologischen Realitäten der Region und deren Länder abgestimmt sind.

Nachweise dieser neuen Denkweise der Entscheidungsträger findet man in ihren Reden und Strategien. Die Arbeitsprogramme und -agenden der wichtigsten Institutionen und Organisationen der Region schliessen heute jene Themen mit ein, die das INCAE-LACCSD eingeführt und propagiert hat. Zu diesen Institutionen und Organisationen zählen:

- Nationale Regierungen und lokale Behörden
- Wichtige Think Tanks der Region
- Unternehmen
- Universitäten und Zentren für Managementausbildung
- Branchenverbände
- Internationale Finanzinstitute (IFI) für die Region und deren Länder

Führungskräfte der Region haben dank intensiver Verbreitungsarbeit des INCAE-LACCSD folgende Kerngedanken weitgehend übernommen: Wettbewerbsfähigkeit von Nationen und Industrien, verbessertes Geschäftsklima, Industrie-Cluster, Soziale Unternehmensverantwortung (CSR), Anreize für Investitionen und viele andere mehr.

Pamela Cox, Vizepräsidentin für Lateinamerika bei der Weltbank:

„[. . .] Zentralamerika hat grosse Fortschritte gemacht und ist führend in vielen Bereichen, die mit verbessertem Geschäftsklima und nationaler Wettbewerbsfähigkeit zusammenhängen. Es gibt heute viele regionale und nationale Programme und viele Institutionen, die zu diesem Prozess beigetragen haben. Ich möchte nur einige der wichtigsten Beispiele nennen: 1) Die Pionierarbeit des „Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development" der INCAE in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit und ihr Einfluss auf die Entwicklung neuer Wirtschaftsleader [. . .]"

Kritische Masse und Leader-Netzwerk

Das zweite wichtige Resultat, ausschlaggebend für die Nachhaltigkeit dieser Initiative, war die Bildung einer kritischen Masse von Führungskräften, Institutionen, Akademikern und Politikern, die die vom INCAE-LACCSD erschaffenen Frameworks und das vermittelte Fachwissen verstehen und konsequent anwenden.

Mehr als 6'000 Personen aus verschiedenen Sektoren, Branchen und politischen Positionen gehören heute zum Netzwerk des INCAE-LACCSD. Sie haben zumindest an Grundlagenkursen in einem oder mehreren der Frameworks für Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit teilgenommen, erhalten regelmässig Aufdatierungen bezüglich wichtiger Themen der Region und/oder beteiligen sich an lokalen, nationalen und/oder regionalen Netzwerken ihres Interesses und Fachgebiets.

Die Existenz solcher Netzwerke schafft die Grundlage dafür, dass Innovationen im Bereich von Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit effizienter verbreitet und von den Entscheidungsträgern und wichtigen Institutionen der Region schneller übernommen werden können. Das Netzwerk an sich fördert die Einführung und Umsetzung neuer Ideen, Frameworks und Initiativen.

Als Beispiel sei hier erwähnt, dass das INCAE-LACCSD während der letzten weltweiten Energiekrise – bedingt durch den rapiden Anstieg der Erdölpreise – dank des etablierten Netzwerkes in verschiedenen Ländern schnell Arbeitsgruppen bilden konnte, um in der ganzen Region Fachwissen, neue Ideen und technologische Alternativen zu verbreiten. Diese Dynamik wurde und wird auch bei anderen brisanten Themen angewandt und macht das INCAE-LACCSD zu einer wichtigen Quelle neuer Initiativen bezüglich der Nachhaltigen Entwicklung in der Region.

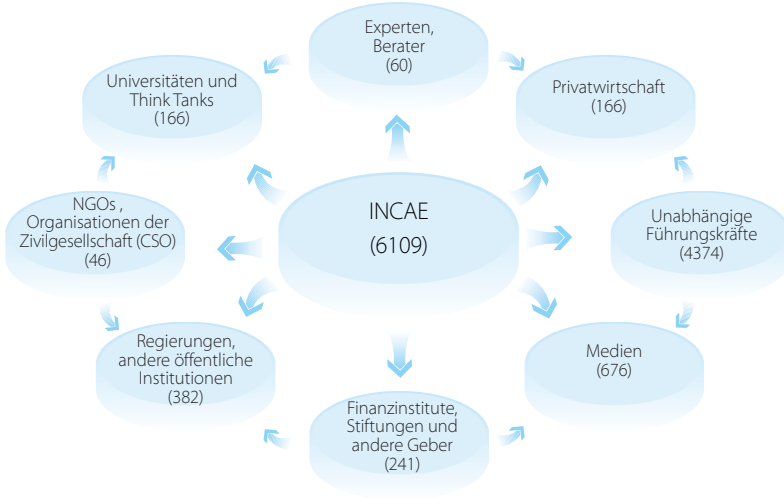

Abbildung 1
Schematische Übersicht des regionalen Leader-Netzwerkes des INCAE-LACCSD. Die Zahl in Klammern gibt die Anzahl Leader in den einzelnen Kategorien an, die formell an Aktivitäten teilnahmen.

Strategische Partnerschaften und andere Netzwerke

Dank der INCAE-Arbeit im LACCSD und der daraus entstandenen Dynamik haben sich zwischen verschiedenen Institutionen zahlreiche strategische Partnerschaften gebildet. Dies ist an sich schon ein wichtiges Resultat. Viele dieser Partnerschaften funktionieren ausserhalb oder parallel zum ursprünglichen INCAE-Netzwerk, ein Zeichen ihrer Reife, ihres Engagements und ihrer Nachhaltigkeit.

Zum Wohle der eigenen Nachhaltigkeit ist auch das INCAE-LACCSD wichtige strategische Partnerschaften eingegangen. Damit ist der regelmässige Kontakt mit den verschiedenen Agenden und Programmen der Länder und der Region garantiert. Unter anderem wurde ein Netzwerk von Think Tanks zur Wirtschafts- und Investitionsförderung gegründet, zu denen das INCAE-LACCSD bilaterale Programme unterhält. Zu diesen Institutionen gehören:

- FUNDESA und PronaCom, Guatemala
- FUSADES und ANEP, El Salvador
- FIDE und COHEP, Honduras
- ProNicaragua
- CINDE und ProComer, Costa Rica
- Compite Panamá
- Consejo Nacional de Competitividad, Ecuador

Emmanuel Seidner, Präsident von PronaCom, Guatemala:

„[. . .]Dem Einsatz der INCAE seit 1995 ist es zu verdanken, dass der öffentliche Sektor, die Wirtschaft, die akademische Welt und die Zivilgesellschaft in Zentralamerika heute dieselbe Sprache sprechen [. . .]. INCAE hat uns bei der Gestaltung und der Einführung der neuen Wettbewerbsagenda 1997 unterstützt [. . .]. 2005 war INCAE wesentlich beteiligt an der Gestaltung und Präsentation der nationalen Wettbewerbsagenda 2005–2015, die einen ganzheitlicheren Entwicklungsansatz propagiert und folgende Initiativen einschliesst: Förderung von Bildung und Gesundheit, Institutionelle Entwicklung und Modernisierung, Ausgewogenheit und Nachhaltigkeit in der Umwelt, Dezentralisierung der Regierung, Verbesserung der Logistik und der technologischen Infrastruktur, Förderung und Diversifizierung des Exports [. . .]. All dies hilft uns, mehr Wohlstand, Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit für Guatemala zu erreichen[. . .].“

Im konkreten Fall des Netzwerkes für Wettbewerbsfähigkeit und Investitionsanreize hat sich das LACCSD zu einer wichtigen Quelle der Analyse und Forschung für jene Institutionen entwickelt, die im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung tätig sind. Das INCAE-LACCSD und AVINA waren massgeblich an der Bildung von nationalen Organisationen zur Förderung der Sozialen Unternehmensverantwortung (CSR) beteiligt wie auch an deren Integration zu einem regionalen Netzwerk. Bei der Gründungsfeier von CentraRSE in Guatemala (das lokale Gegenstück zum World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) war Stephan Schmidheiny Hauptreferent und auch der Rektor des INCAE-LACCSD war als Redner geladen. Parallel dazu hat das INCAE-LACCSD ein regionales Treffen mit Mitgliedern seines Netzwerkes aus Sozial- und Umwelt-NGOs organisiert, um so die ersten Aktivitäten von CentraRSE mit der nötigen kritischen Masse an Experten und Organisationen zu unterstützen. Der Anlass war ein grosser Erfolg und hat den ersten Bemühungen von CentraRSE viel Glaubwürdigkeit verliehen. Die Mitglieder dieses Netzwerkes sind:

- CentraRSE, Guatemala
- Fundemás, El Salvador
- CEDES, Honduras
- UniRSE, Nicarágua
- AED, Costa Rica
- IntegraRSE, Panamá

Es gibt zahlreiche andere Netzwerke, die in den unterschiedlichsten Bereichen wie Managementausbildung, erneuerbare Energien und Förderung junger Führungspersönlichkeiten für die Nachhaltigkeit aktiv sind. Diese Gruppen umfassen neben vielen anderen auch die „National Business Councils for Sustainable Development", die „Central American Leadership Initiative" (CALI), das „Youth Encounter on Sustainability" (YES) der ETH Zürich und das Partner-Netzwerk von AVINA.

Förderung von Leadership

Das INCAE-LACCSD ist auch zu einem wichtigen Ausbildungs- und Trainingszentrum von Führungskräften für Nachhaltige Entwicklung geworden. Ein wertorientierter Führungsstil ist seit jeher Teil der Mission von INCAE und AVINA. Ihre Partnerschaft hat viele neue Möglichkeiten eröffnet, Leadership im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung zu fördern, oft in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, die die Werte von INCAE und AVINA teilen.

Eines der besten Beispiele ist das Netzwerk junger Führungspersönlichkeiten (jünger als 44 Jahre), die sogenannte „Central American Leadership Initiative" (CALI), die erst kürzlich von der INCAE, dem Aspen Institute, Fundemás und Technoserve gegründet wurde. Diese Gruppe von Institutionen fühlte sich von der INCAE Business School angezogen, unter anderem wegen ihrer Führungsrolle bei der Förderung von Chancengleichheit, Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand.

Die INCAE diente den Netzwerken der AVINA-Partner zweimal als Trainingszentrum und war – zusammen mit anderen führenden Institutionen auf diesem Gebiet – Gastgeber internationaler und wegweisender Anlässe wie zum Beispiel:

- Alliance for Global Sustainablity (MIT, ETH Zürich, Universität von Tokyo und Chalmers Universität)
- Symposium on Entrepreneurship, Philanthropy, and Development (hier wurde der VIVA Trust formell gegründet und präsentiert)
- Symposium on Business at the Bottom of the Pyramid (in Zusammenarbeit mit dem WBCSD und seinen lateinamerikanischen Partnern)

Redner anlässlich des „Symposium on Entrepreneurship, Philanthropy, and Development: Walking the Talk"; INCAE, Oktober 2003. Von links nach rechts: Brizio Biondi-Morra, Präsident der Fundación AVINA; Roberto Artavia Loría, Rektor der INCAE; Hernando de Soto, Präsident des „Instituto de Libertad y Democracia"; Oscar Arias Sánchez, Friedensnobelpreisträger und Präsident von Costa Rica; María Emilia Correa, Vizepräsidentin der GrupoNueva Holding; Stephan Schmidheiny; Sushmita Ghosh, Präsidentin von Ashoka; James Wolfensohn, Präsident der Weltbank; Björn Stigson, Präsident des WBCSD und Peter Fuchs, Präsident des VIVA Trust

Es ist heute für alle INCAE-MBA-Studenten obligatorisch, Kurse über die Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung, der Ökoeffizienz und der Sozialen Unternehmensverantwortung (CSR) zu besuchen. Zudem können sie das Fach der Nachhaltigen Entwicklung in einer Serie von fünf Vorlesungen vertiefen. Das Material zu diesen Kursen stammt grösstenteils aus den Forschungsergebnissen des LACCSD, das diese effizient umzusetzen versucht, um so neue Generationen von Business Leadern aufzubauen, die mit neuen Frameworks die Entwicklungsprozesse besser verstehen.

Jorge Gronda, Titelträger „Sozialer Unternehmer 2005" in Argentinien, AVINA-Partner und Alumnus der INCAE:

„[. . .] INCAE lieferte mir das Werkzeug, um die Lebensqualität jener Region zu verbessern, in der ich lebe. Bei einer tieferen Analyse wird mir bewusst, dass die INCAE neben einer Business-Universität vor allem ein Ort des persönlichen Wachstums ist. Es wäre sinnlos, Konzepte wie Wettbewerbsfähigkeit, Clusters, Businesssysteme und Wertschöpfungsketten verstehen zu wollen, wenn ihnen nicht Werte wie Bescheidenheit, Toleranz, gegenseitiger Respekt und Ehrlichkeit zugrunde liegen würden. Es ist offensichtlich, dass INCAE in diesem Zusammenhang nicht nur Wasser predigt, sondern auch Wasser trinkt. Wir haben dies immer wieder festgestellt, sei es im institutionellen Bereich, im Verhalten der Angestellten, im Umgang mit dem Rektor oder dem Verantwortlichen für Logistik [. . .]."

Flexibilität und Innovation

Die Unterstützung von AVINA für das INCAE-LACCSD zeichnete sich vor allem durch die Bereitschaft aus, dem Institut den notwendigen Freiraum für Experimente und Innovation zu gewähren, um so verschiedene Wege zur Förderung der Nachhaltigkeit der Region zu beschreiten.

Diese Flexibilität hatte eine grosse Anzahl innovativer Projekte, neue Organisationsstrukturen und eine hohe Reaktions- und Anpassungsfähigkeit der LACCSD-Programme in Zentralamerika zur Folge. Zum Beispiel stellte eine Gruppe, welche die Wettbewerbsfähigkeit in der Wirtschaft fördern wollte, schnell fest, dass dies nur einer der notwendigen Faktoren eines komplexeren Systems ist, um Nachhaltigkeit in der Region zu fördern.

Als das LACCSD seine Analysen auf andere Bereiche ausweitete, involvierte es sich zunehmend in Prozesse unterschiedlichster Themenkreise. So wurde das LACCSD zu einer Referenz für viele Gruppen und Sektoren der Region, die vorher nie an eine Zusammenarbeit mit einer Business-Universität gedacht hätten. Dazu gehören unter anderen Sozialministerien, Organisationen der Zivilgesellschaft oder Umwelt-NGOs.

Teilnehmer des INCAE-Programms „New Sustainability Management" beim Besuch des Regenwaldes von Costa Rica. Solche Feldbesuche sind wesentlicher Bestandteil des Programms.

Zwei Beispiele für innovative Initiativen, die von AVINA-INCAE unterstützt wurden:

- Die Organisation "Sustainable Markets Intelligence Center" (CIMS) wurde von einer Gruppe von Leadern gegründet, die vom INCAE-LACCSD eingeladen worden ist. Ziel ist es, umweltfreundliche Landwirtschaftsproduzenten in Lateinamerika mit umwelt- und sozialbewussten Käufern aus Industrieländern zu vernetzen.

- Das Ecobanking-Projekt ist ein Joint Venture zwischen dem INCAE-LACCSD, AVINA, der Internationale Weiterbildung und Entwicklung GMBH (InWent) und UNEP (United Nations Environment Programme). Die Initiative will den Finanzsektor in Lateinamerika unterstützen, um dank besseren Umweltanalysen, besserem Management und höherer Performance Mehrwert für seine Kunden und die ganze Region zu schaffen.

Das INCAE-LACCSD konnte mit der Unterstützung von AVINA in vielen dieser Bereiche Prozesse erforschen, dokumentieren und verändern, neue Leader-Netzwerke kreieren, Technologien transferieren und den Führungspersönlichkeiten das neueste Fachwissen über Nachhaltige Entwicklung vermitteln. Dasselbe hatte das INCAE-LACCSD schon mit dem Thema der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit – in Zusammenarbeit mit Professor Michael Porter der Harvard Business School – gemacht. Als Teil dieser Bemühung hat die INCAE neue Kurse über Nachhaltigkeit in ihr MBA-Curriculum und ihre Managementschulung eingeführt, die meisten davon einzigartig in Inhalt und Form.

Verbreitung von Wissen

Die vorgängig erwähnte Flexibilität und Innovation hatten die Entwicklung einer Reihe von Frameworks zur Folge, mit denen die Nachhaltige Entwicklung analysiert werden kann. Abbildung 2 zeigt ein allgemeines Framework, das alle Themenbereiche der Nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt.

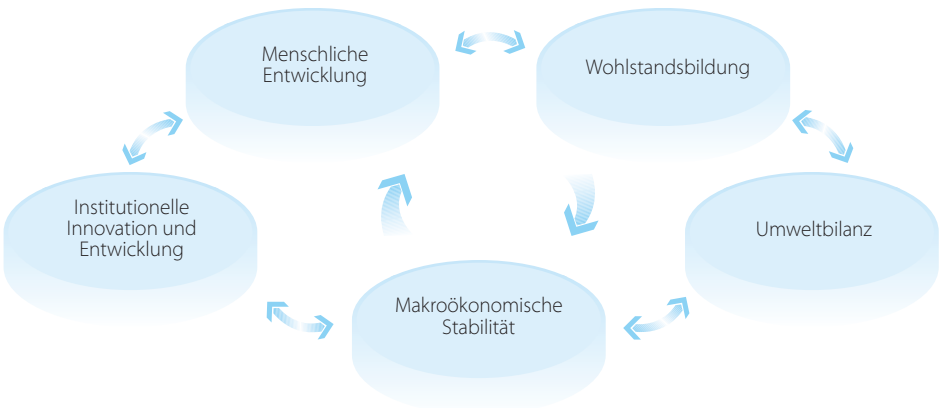

Abbildung 2
Schematische Übersicht des Frameworks für Nachhaltige Entwicklung, eingeführt vom INCAE-LACCSD

Dieses vom LACCSD entwickelte Framework kombiniert alle Bereiche, in denen das LACCSD aktiv ist. Es unterstützt die Entscheidungsträger und Politiker in ihrer Arbeit und macht die Wechselwirkungen und Kompromisse zwischen den verschiedenen Bereichen der Nachhaltigen Entwicklung besser verständlich.

In der Region finden in allen fünf Bereichen grosse Veränderungen statt – durch Forschung, Verbreitung von Information, Wissen und konzeptuelle Frameworks, durch Förderung des inter- und intrasektoriellen Dialogs und durch die Formulierung von Strategien, Projekten und Programmen. Folgende Themen werden in den fünf Bereichen angesprochen:

Wohlstandsbildung

Wettbewerbsfähigkeit auf nationaler, Cluster- und Industrieebene, Unternehmensklima (Infrastruktur, regulatorische Rahmenbedingungen, Rechtsstaat etc.), Handelspolitik und Freihandelsabkommen, Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, Investitionsanreize, nationale Innovationssysteme, Unternehmertum und neue Geschäftsinitiativen, Wettbewerbsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMUs) und Markt am Fusse der Wohlstandspyramide.

Umweltbilanz

Die in diesem Bereich analysierten Themen sind: nachhaltige Märkte und fairer Handel, produktive und wettbewerbsfähige Nachhaltigkeit in der Industrie und den Clustern, Wassermanagement in Gebieten mit Wasserknappheit, erneuerbare Energien, Ecobanking, Reduktion der Schadenanfälligkeit von Umwelt und Wirtschaft gegenüber Naturkatastrophen.

Makroökonomische Stabilität

Es wurde ein Framework entwickelt und propagiert, um die Steuer-, Handels-, Geld- und Sozialpolitik besser aufeinander abzustimmen. Viel Arbeit wurde auf dem Gebiet der Entwicklung und Überwachung von Kapitalmärkten geleistet.

Institutionelle Innovation und Entwicklung

Das INCAE-LACCSD bemühte sich, die wichtigsten Institutionen in den jeweiligen Ländern und der Region zu stärken, förderte die Schaffung von neuen notwendigen Institutionen (meist im Bereich der Produktivität, der Innovation, des Handels, der Forschung und Wissenschaft sowie der Investitionsanreize), unterstützte Geschäftsinkubatoren/-beschleuniger (inklusive eines eigenen in Nicaragua), half innovativen Organisationen und sozialen Unternehmern, die für aktuelle Probleme kreative Lösungen entwickelten, dokumentierte viele dieser innovativen Ideen in Fallstudien und förderte Partnerschaften zwischen neuen und innovativen Organisationen. Viele der vorgängig erwähnten Netzwerke sind ein konkretes Resultat dieses Prozesses.

Menschliche Entwicklung

Das INCAE-LACCSD entwickelte einen Prozess, um die Best Practices (die besten Arbeitsmethoden) im Bereich der Armutsbekämpfung zu dokumentieren, unterstützte Initiativen in der Bildungspolitik, schulte und bildete soziale Unternehmer aus, die mit innovativen Antworten auf die Herausforderungen der Entwicklung reagierten und unterstützte Partnerschaften und den Erfahrungsaustausch zwischen erfolgreichen Projekten und Programmen.

Die durch diese Prozesse generierten konzeptuellen Frameworks und Innovationen wurden innerhalb der Leader-Netzwerke des INCAE-LACCSD und AVINA vermittelt und dank Hunderten von Treffen, Seminaren, Präsentationen und Gesprächsveranstaltungen in allen Ländern der Region verbreitet. Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der in der Region organisierten Veranstaltungen und gesponserten Arbeitstreffen im Zeitraum von 2000 bis 2005, aufgeteilt in drei Kategorien:

- Informative und/oder Konzeptuelle Präsentationen (IKP)
- Ausbildung und Schulung (AS)
- Inter - oder Intrasektorieller Dialog (ISD)

Jahr	Total	IKP	AS	ISD
2000	59	35	7	17
2001	171	119	25	27
2002	169	105	27	37
2003	110	64	7	39
2004	138	95	17	26
2005	79	35	5	39
Total	**726**	**453**	**88**	**185**

Information, Einführung neuer konzeptueller und analytischer Frameworks, Ausbildung und Schulung, Dialog und Erfahrungsaustausch unter Führungspersönlichkeiten bilden einen intensiven Prozess, der die Denkart verändert.

Ein Teil der von INCAE-LACCSD publizierten Bücher und Working Papers

Die von INCAE-LACCSD publizierten Forschungsergebnisse umfassen:

15 Bücher
238 formell publizierte Working Papers
62 Fallstudien
und
812 Presseartikel
(in Zeitungen, Zeitschriften und Fachzeitschriften)

Einsatz von Experten in der Region

Das INCAE-LACCSD konnte viele führende Persönlichkeiten und Experten nach Zentralamerika bringen, die ihre Zeit normalerweise nicht für eine so kleine Region der Welt investiert hätten. Dazu gehören unter vielen anderen:

James Wolfensohn, Präsident der Weltbank, INCAE 2003

James Wolfensohn (Weltbank)
Michael E. Porter (Harvard's Institute for Competitiveness and Strategy)
Jeffrey Sachs (Harvard's Institute for International Development und später Earth Institute at Columbia University)
Theo Panayotou (Harvard's Institute for International Development)
John Bruton (ehemaliger Premierminister von Irland)
Björn Stigson (World Business Council for Sustainable Development)
James E. Austin (Harvard Business School and Social Enterprise Knowledge Network)
Hernando de Soto (Instituto de Libertad y Democracia)

Mit der Zeit entwickelte die INCAE ein eigenes Team von Experten in Themenbereichen wie:

Wettbewerbsfähigkeit
Arturo Condo
Niels Ketelhohn
Luis Reyes
Luis Figueroa

Nachhaltigkeit
René Castro
Felipe Pérez
Lawrence Pratt
Sarah Cordero

Handel
Alberto Trejos
Anabel González

Soziale Unternehmensverantwortung (CSR)
Enrique Ogliastri
John Ickis

Technologie und Innovation
Luis López
Roy Zúñiga
Juan Carlos Barahona

KMUs und Mikrofinanz
Luis Noel Alfaro
Francisco Leguizamón
Carlos Salas

Innovation und Institutionelle Entwicklung
Forrest Colburn
Arturo Cruz
Fernando Sánchez

Armut
Simone Bunse
Alvaro Ramos

und vielen anderen

Jeffrey Sachs vom Columbia University Earth Institute anlässlich der Präsentation der zentralamerikanischen Agenda für das 21. Jahrhundert; INCAE, 1999

Auswirkungen auf INCAE

Das Stephan-Schmidheiny-Gebäude, Sitz des „Latin American Center for Competitiveness and Sustainable Development“(LACCSD), eingeweiht im Juni 1999

Die Partnerschaft zwischen INCAE-LACCSD und AVINA hatte auch enorme Auswirkungen auf die INCAE selbst.

Als die Partnerschaft begann, war die INCAE eine anerkannte und erfolgreiche Business-Universitäten mit Aktivitäten in Zentralamerika und gewissen Teilen der Andenregion. Die über zehnjährige Arbeit des LACCSD hat aus der INCAE ein Zentrum für Analyse und Innovation für den Entwicklungsprozess in Zentralamerika gemacht, das heute *der* Treffpunkt für Führungskräfte der Region ist. Das INCAE-LACCSD ist der Garant für qualitativ hochwertige Analysen, innovative Vorschläge, politische Neutralität, langfristige Zielsetzungen und überdies ein Ort des offenen Dialogs. Das INCAE-LACCSD hat zudem eine eigene Wirkungsstätte erhalten, das Stephan-Schmidheiny-Gebäude. Es ermöglicht dem LACCSD und der INCAE, Treffpunkt für viele wichtige Gruppierungen und Netzwerke der Region zu sein.

So bringt die INCAE immer mehr lokale und regionale wie auch internationale Entscheidungsträger an einen Tisch. In den letzten zehn Jahren haben mehrere Gipfeltreffen mit Staatspräsidenten zu Themen wie regionale Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit stattgefunden. Am Gipfel im Juni 1999 waren zum Beispiel acht Staatspräsidenten sowie regionale und internationale Führungskräfte zugegen. An diesem Anlass wurde von Michael E. Porter, Jeffrey Sachs und dem damaligen LACCSD-Direktor Eduardo Doryan (er wurde später für das Amt des Vizepräsidenten für Menschliche Entwicklung bei der Weltbank abgeworben) die zentralamerikanische Agenda für das 21. Jahrhundert präsentiert.

Alles in allem haben über 12'000 Fach- und Führungskräfte an INCAE-LACCSD-Veranstaltungen teilgenommen, wobei über 6'000 von ihnen den Prozessen, an denen sie teilgenommen haben, in irgendeiner Form verbunden geblieben sind. Die Fähigkeit der INCAE, Führungspersönlichkeiten an einen Tisch zu bringen, hat sich über die Grenzen der Region ausgedehnt, so dass das INCAE-LACCSD heute zu einem der wichtigsten Zentren für Forschung und Fachwissen in ganz Lateinamerika geworden ist.

Das Stephan-Schmidheiny-Gebäude, Haupteingang

Institutionelle Positionierung

Das Ansehen der Universität und des Zentrums hat vor allem dank des starken institutionellen Engagements, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltige Entwicklung zu verbinden, ständig zugenommen. In der Folge konnte sich das Institut dank seines guten Rufes in nachstehenden Themenkreisen erfolgreich positionieren: Förderung von nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit in der Region, Soziale Unternehmensverantwortung und Soziales Unternehmertum, offener Dialog zwischen den Sektoren, regionale Integration sowie Leadership und Netzwerkbildung. Dies wiederum macht die INCAE Business School attraktiv für internationale Wissenschaftssymposien, Austauschprogramme, Praktikanten sowie ausländische Studenten aus Nord-, Südamerika und vielen anderen Ländern. Resultate dieser Positionierung sind unter anderem:

Vier Jahre in Folge **Rang 1 im Ranking der besten Business-Universitäten in Lateinamerika** (Ranking durch América Economía)

Rang 10 unter internationalen Business-Universitäten weltweit
(Wall Street Journal, 2005 und 2006)

Rang 4 unter den Business-Universitäten in Schwellenländern
(Financial Times, 2006)

Attraktiver Veranstaltungsort für internationale Symposien wie z. B.:
Alliance for Global Sustainability
Society for Economic Dynamics
International Academy of Management
International Academy of Strategy
Symposium on Entrepreneurship, Philanthropy, and Development
Symposium on Doing Business with the Poor

Wahl der INCAE als Partnerinstitution des World Economic Forum (WEF) für alle zentralamerikanischen Staaten sowie Ecuador und Bolivien

Permanenter Partner des Youth Encounter on Sustainability (YES/ETH Zürich)

Jährliches Seminar für
MBA-Studenten der Minnesota Universität und der
Rotterdam School of Management der Erasmus Universität
Deans lateinamerikanischer Universitäten für Nachhaltige Entwicklung

Anziehungspunkt für regierungsunabhängige Organisationen (NGOs) und Führungskräfte der Zivilgesellschaft
Zwei Jahrestreffen der AVINA-Partner
Treffen sozialer Unternehmer unterstützt durch die Kellogg Foundation

Die folgende Rangliste europäischer, nord- und zentralamerikanischer Business-Universitäten beruht auf der Bewertung durch Rekrutierungsverantwortliche. Sie benoteten jede Universität einerseits aufgrund von 21 Indikatoren, andererseits aufgrund von ihren Plänen, in Zukunft an den jeweiligen Universitäten Studenten zu rekrutieren, der Anzahl Unternehmen, welche Absolventen einstellen, sowie dem Anteil der Absolventen, welche Stellen ausserhalb der USA antraten. Wegen einer Änderung in der Methodologie sind die Ergebnisse von 2005 nicht mit denen von 2006 vergleichbar.

2006 Rang	Universität (Business School)
1	ESADE
2	IMD
3	IPADE
4	London Business School
5	Thunderbird (Garvin)
6	Columbia University
7	Tecnológico de Monterrey
8	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
9	University of Western Ontario (Ivey)
10	INCAE Business School
11	University of California, Berkeley (Haas)
12	Instituto de Empresa
13	York University (Schulich)
14	University of Chicago
15	IESE
16	HEC Paris
17	University of Pennsylvannia (Wharton)
18	Insead
19	Erasmus University (Rotterdam)
20	Harvard University
21	Bocconi University
22	University of Toronto (Rotman)
23	New York University (Stern)
24	Stanford University

Michael E. Porter, anlässlich eines Vortrags an der INCAE, 1998

Technologietransfer

Das INCAE-LACCSD ist dank seiner Fähigkeit, Führungspersönlichkeiten an einen Tisch zu bringen, dank der erbrachten Leistungen in der Forschung, der internationalen Partnerschaften und der Bildungs- und Schulungskompetenzen zu einem bedeutenden Zentrum für den Technologietransfer geworden.

Angefangen bei den grundlegenden Frameworks von Michael E. Porter zum Thema Wettbewerbsfähigkeit bis hin zu den neuesten Erkenntnissen im Bezug auf erneuerbare Energien oder Soziale Unternehmensverantwortung bietet das INCAE-LACCSD der zentralamerikanischen Region privilegierten Zugang zu führendem Fachwissen. Der Zugang zu Technologien und die Fähigkeit, diese weiterzugeben, sind ein Zusatznutzen mit einem gewaltigen Multiplikationseffekt für die Staaten und Führungskräfte der Region.

Geographische Expansion des INCAE-LACCSD

Eines der eindrücklichsten Resultate der Entwicklung des INCAE-LACCSD ist die Verbreitung von neuen Ideen, Konzepten und Fachwissen über die Grenzen der Region hinaus. Der Prozess der geographischen Ausbreitung, auf den Projekte und Forschung des LACCSD eine katalysierende Wirkung ausübten, umfasst die Andenregion, Teile von Mexiko, den Nordwesten Argentiniens sowie in einzelnen Fachgebieten auch Paraguay, Chile und Peru.

Professor John Ickis (in der Mitte) bei der Präsentation des kroatischen Programms zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, welches mithilfe des INCAE-LACCSD entwickelt wurde, an einem Anlasses des kroatischen Arbeitgeberverbandes

Experten des INCAE-LACCSD wurden sowohl für kurz- wie auch langfristige Prozesse an weit entfernte Orte eingeladen wie zum Beispiel nach Kroatien (wo INCAE fast fünf Jahre gearbeitet hat), Sri Lanka (Gesellschaft der Teeproduzenten), Thailand (Schulung zum Thema Wettbewerbs-fähigkeit und Nachhaltige Entwicklung für Regierungsvertreter und Entscheidungsträger aus Kambodscha, Vietnam, den Philippinen, Sri Lanka und Indonesien), Spanien (Instituto de Empresa in Madrid) und in die Schweiz (zum Modul „Schwellenwirtschaftssysteme" am „Youth Encounter on Sustainability, YES" an der ETH Zürich).

Neue internationale Partnerschaften

Das INCAE-LACCSD hat sich für weltweit führende Universitäten zum bevorzugten Partner in Lateinamerika entwickelt. Zusätzlich zur wachsenden Zahl von Austauschprogrammen, welche mit Universitäten in den USA, Deutschland, Holland, Spanien, Taiwan und Australien bestehen, besitzt die INCAE folgende enge Partnerschaften in wichtigen Bereichen der Entwicklung:

Eine Gruppe von MBA-Studenten der Rotterdam School of Management, welche 2004 einen Kurs über Nachhaltige Entwicklung an der INCAE besuchte

Tecnológico de Monterrey
Mexikos führende Universität

Media Lab
das Zentrum für soziale und technologische Innovation am MIT

ETH
in Zürich für YES

Universität von Minnesota
für Themen der Nachhaltigkeit

Rotterdam School of Management
für Themen der Nachhaltigkeit

Universität von Leipzig
für Praktika

Universität von Bergen
auf dem Gebiet der Dynamik von Systemen

Finanzielle Partnerschaft

Die finanzielle Partnerschaft zwischen INCAE und AVINA hat verschiedenste Früchte getragen. Viele von ihnen sind wichtig für die Zukunft der Region Zentralamerikas und für die INCAE als Institution.

Die Partnerschaft begann als persönliche Beziehung zu Stephan Schmidheiny, der 1996 seine erste grosse Spende an das Zentrum ausrichtete. Dadurch bekam die INCAE die Möglichkeit, das ursprünglich geplante Zentrum für Wettbewerbsfähigkeit in einem grösseren Rahmen als Zentrum für Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltige Entwicklung zu realisieren.

In den zehn Jahren der Partnerschaft hat Stephan Schmidheiny, entweder direkt oder über AVINA, gesamthaft US$ 16´500´543 in das LACCSD investiert. Darauf aufbauend konnte das Zentrum seinerseits US$ 18.7 Millionen an Geldern beschaffen, was ein operatives Gesamtbudget von US$ 35.2 Millionen über zehn Jahre ergibt. Bis zum Jahre 2006 betrugen die Beiträge von Stephan Schmidheiny und AVINA 46.9 Prozent des gesamten Budgets. Die finanzielle Unterstützung wurde im Jahre 2006 eingestellt, wie schon 1999 vereinbart worden war.

Der Plan von 1999 sah vor, die Beiträge von AVINA über sechs Jahre kontinuierlich zu reduzieren, um so das LACCSD zu bewegen, effizientes Fundraising zu betreiben und neue Partner und Investoren zu akquirieren. AVINA beendete die finanzielle Unterstützung des LACCSD im März 2006 endgültig. AVINA bleibt natürlich Partner beim Aufbau von Netzwerken und bei der Umsetzung von Programmen und Ideen. Die Zuwendungen von Stephan Schmidheiny und AVINA sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

LACCSD	US$ 16´500´543
Schulung von AVINA-Partnern	118´108
Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)	598´306
Young Leaders for Sustainable Development (PLEDS)	726´762
Symposium on Entrepreneurship, Philanthropy, and Development	224´493
Galápagos-Projekt	152´000
Symposium on Business at the Bottom of the Pyramid	50´000
TOTAL	US$ 18´370´212

Die Spendenstrategie war erfolgreich, weil sie einerseits das LACCSD am Leben hielt und die INCAE gleichzeitig dazu bewegte, ihre Fundraisingqualitäten zu verbessern. INCAE und LACCSD wurden bessere „Fundraiser", indem sie

1. das Angebot (Value Proposition) für potenzielle Spender und Partner genauer definierten
2. die Leistungsmessung, Rechenschaftsberichte und Revisionsverfahren verbesserten
3. die Transparenz ihrer Outputs und Ergebnisse für Medien, Partner und andere Interessensgruppen erhöhten
4. potenzielle Spender und Partner gezielter um finanzielle oder strategische Unterstützung angingen

Aufgrund dieser Anstrengungen nahm die Höhe der Zuwendungen an die INCAE, ohne Berücksichtigung der Beiträge an das LACCSD, fast um das Zehnfache zu, nämlich von US$ 250´000 auf über US$ 2.3 Millionen pro Jahr. Zusätzlich konnten viele langfristige Spender und Partner für verschiedene Bereiche wie Aufbau der Infrastruktur, technologische Verbesserungen, Stipendien und Forschungsfonds gewonnen werden.

Ein signifikanter Anteil der neuen Zuwendungen wurde für Programme verwendet, die vom LACCSD, von AVINA und vom Konzept der Nachhaltigen Entwicklung angeregt worden waren. Die folgenden vier Beispiele gehören zu den erfolgreichsten Aktivitäten zur Förderung neuer Partnerschaften, neuer Forschungsideen und neuer Projekte:

Eine INCAE-MBA-Klasse bei der Abschlusszeremonie im neuen Luis Poma Forum, welches dank der durch INCAE-LACCSD erzielten Zunahme an Spenden aus der Wirtschaft verwirklicht werden konnte

Wertorientierter Führungsstil, in Zusammenarbeit mit dem Aspen Institute, Fundemás und Technoserve (sechs Jahre, US$ 2 Millionen, finanziert durch führende zentralamerikanische Wirtschaftspersönlichkeiten)

Beste institutionelle Innovationen zur Bekämpfung der Armut, in Zusammenarbeit mit der Poma Foundation (vier Jahre, US$ 250´000)

Erfolgreichste Vorgehensweisen bei Sozialer Unternehmensverantwortung und Sozialem Unternehmertum, in Zusammenarbeit mit BAT-Caribbean & Central America (fünf Jahre, US$ 488´000)

Pellas Fund Leadership Stipendien (zehn Jahre, US$ 2.5 Millionen)

Infrastruktur-Bauprogramme im Umfang von US$ 2.5 Millionen, gespendet von verschiedenen Geldgebern (zum Beispiel führende Wirtschaftpersönlichkeiten aus der Region wie Carlos Pellas, Ricardo Poma, Stanley Motta, Xavier Argüello, F. Alfredo Pellas, Silvio Solórzano, Rodolfo Jiménez, Enrico Giordano und André Garnierr unter vielen anderen)

Die Partnerschaft zwischen AVINA und der INCAE hat durch diesen neuen Finanzierungsstil zu einer langfristig ausgerichteten Philanthropie in Zentralamerika und einer verbesserten Nachhaltigkeit der unterstützten Ideen geführt.

Zwölf Errungenschaften des LACCSD

Das LACCSD hat in zehn Jahren über 150 Projekte durchgeführt. Nicht alle konnten in ihrem Bereich Veränderungen erzielen oder zur Leadership-Kultur beitragen. Aber alle haben zu neuen, dokumentierten Erkenntnissen und Prozessen geführt, welche die Qualität der Diskussion über ein Thema in der Region nachhaltig verändert haben. Anstelle einer Aufzählung aller Projekte werden in diesem letzten Abschnitt zwölf zentrale Errungenschaften des LACCSD-Prozesses aufgeführt:

1. Das LACCSD hat nationale und regionale Programme zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in allen zentralamerikanischen Ländern, in Ecuador, im Nordwesten von Argentinien, in Süd-Bolivien und in Kroatien geschaffen.

2. Das LACCSD hat die Investitions- und Wettbewerbsstrategien in wichtigen produktiven Sektoren der erwähnten Länder sowie in Venezuela, Kolumbien, Peru und Sri Lanka verändert.

3. Das LACCSD hat beim Entwurf oder bei der Anpassung von wichtigen Gesetzen und Vorschriften im Bezug auf die Produktivität des Wirtschaftsklimas in den zentralamerikanischen Ländern und in Ecuador mitgeholfen.

4. Das LACCSD hat sich für die regionale Integration in Zentralamerika eingesetzt und diese durch die Konzeption von Projekten und Vertrauensbildung sowie den Dialog zwischen Führungspersonen der Region gefördert.

5. Das LACCSD hat im Nachspiel zum Wirbelsturms "Mitch" Hilfe geleistet und ein Erfahrungsdokument erarbeitet, welches bereits bei der Bewältigung von anderen nationalen und länderübergreifenden Ausnahmezuständen von Nutzen war.

6. Das LACCSD hat regionale Netzwerke von Führungskräften und Institutionen in Schlüsselbereichen aufgebaut und unterstützt (z.B. im Bereich von Wettbewerbsfähigkeit, sozialer Unternehmensverantwortung, Tourismus etc.).

7. Das LACCSD ist zum Kanal für die Verbreitung von Programmen, Ideen und Wissen führender Universitäten und Think Tanks aus aller Welt in der Region geworden.

8. Das LACCSD hat ein gesamtheitliches Framework sowie in gewissen Bereichen vertiefende Frameworks zu Schlüsselthemen wie Wettbewerbfähigkeit, Nachhaltigkeit und regionale Integration eingeführt.

9. Das LACCSD ist zu einem Zentrum für Innovation und Veränderung für die produktiven und nicht gewinnorientierten Sektoren der Länder geworden.

10. Das LACCSD hat Tausenden von Studenten, Managern, sozialen Unternehmern und Wirtschaftsführern Fachwissen zu Themen wie Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit und regionale Integration vermittelt.

11. Das LACCSD hat mitgeholfen, eine Kultur der akademischen Philanthropie unter Wirtschaftsführern der Region zu etablieren.

12. Das LACCSD hat ein Cluster von Entscheidungsträgern aus Wissenschaft, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft aufgebaut, das Kontinuität in den Prozess der Unterstützung der Nachhaltigen Entwicklung in der ganzen Region bringen wird.

Schlusswort

In Zentralamerika hat ein positiver Wandel stattgefunden, dennoch ist es schwierig, diesen zu quantifizieren. Heute gibt es viele Führungskräfte in der Region, die sich der Nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben. Wichtige Veränderungen sind im Gange – im Wirtschaftsumfeld, in den produktiven Sektoren, in Organisationen der Zivilgesellschaft, in der Art und Weise, wie Regierungen Entwicklung definieren und messen, beim Management von kritischen Ressourcen und in vielen anderen Bereichen, welche vom INCAE-LACCSD in der Partnerschaft mit AVINA angesprochen werden.

Die Art und Höhe der Unterstützung von Stephan Schmidheiny und AVINA haben zu einem Prozess geführt, der einzigartig ist in seiner Fähigkeit, gleichzeitig formal und kreativ zu sein, die bestehende Kultur zu respektieren und trotzdem innovativ zu sein und Veränderungen zu begünstigen – sowohl bei den umsetzenden Organisationen als auch bei ihren Zielgruppen. Diese Art der Unterstützung hat es dem INCAE-LACCSD erlaubt, wichtige konzeptuelle, methodische und praxisorientierte Innovationen zu realisieren, um den Entwicklungsherausforderungen in einer bedeutenden Region der dritten Welt zu begegnen.

Das Gesamtresultat ist ein nachhaltiger Veränderungsprozess in der Region und innerhalb der INCAE dank dem Einsatz vieler Führungskräfte, die den Prozess mitgetragen haben. Ins Leben gerufen wurde der Prozess von einem beispielhaften Engagement, welches Stephan Schmidheinys finanzielle Unterstützung, seine Teilnahme im Verwaltungsrat der INCAE Business School und im Steuerungsausschuss des LACCSD sowie unzählige Treffen und Dialoge über viele Jahre mit einschliesst.

Webseiten der in diesem Bericht erwähnten Institutionen:

Wichtigste Partner:	
Stephan Schmidheiny	www.stephanschmidheiny.net
INCAE-LACCSD	www.incae.edu
VIVA Trust	www.vivatrust.com
Fundación AVINA	www.avina.net

Weitere im Text erwähnte Partner des INCAE-LACCSD (in der Reihenfolge ihrer Nennung):	
FUNDESA	www.fundesa.org.gt
FUSADES	www.fusades.com.sv
ANEP	www.anep.org.sv
COHEP	www.cohep.com
FIDE	www.hondurasinfo.hn
ProNicaragua	www.pronicaragua.org
CINDE	www.cinde.org
Compite Panamá	www.compitepanama.com
Consejo de Competitividad de Ecuador	www.ecuadorcompite.gov.ec
CentraRSE	www.centrarse.org
FUNDEMAS	www.fundemas.org
CEDES	www.cedes.org.sv
UniRSE	www.unirse.org
AED	www.aedcr.com
IntegraRSE	www.integrarse.org.pa
Alliance for Global Sustainability	www.globalsustainability.org
World Business Council for Sustainable Development	www.wbcsd.org
Harvard Business School	www.hbs.edu
Harvard Institute of Strategy and Competitiveness	www.isc.hbs.edu
Earth Institute	www.earth.columbia.edu
Social Enterprise Knowledge Network	www.sekn.org
World Economic Forum	www.weforum.org
Croatian Competitiveness Council	www.konkurentnost.hr
Tecnológico de Monterrey	www.itesm.mx
Media Lab	www.media.mit.edu
Instituto de Empresa	www.ie.edu
Rotterdam School of Management	www.rsm.nl
Leipzig University	www.uni-leipzig.de
Bergen University	www.uib.no

Im Text erwähnte Medien:	
Wall Street Journal	www.wsj.com
América Economía	www.americaeconomia.com
Financial Times	www.ft.com

Herausgegeben von

VIVA TRUST

www.vivatrust.com

Weitere Publikationen von VIVA Trust

„Crisis and Opportunities – Thoughts and Lessons", Januar 2004
Erhältlich in Spanisch, Englisch und Portugiesisch

„VIVA's Early Experiences – Dialogue, Bridges, Alliances", Juni 2004
Erhältlich in Spanisch, Englisch und Portugiesisch

„Liderazgo, Liderança, Leadership – Testimonials", Januar 2005
Erhältlich in Spanisch, Englisch und Portugiesisch

„Cultura y Transformación Social", Dezember 2005
Erhältlich in Spanisch

„My Path, My Perspective", Januar 2006 (2. Ausgabe)
Von Stephan Schmidheiny
Erhältlich in Spanisch, Englisch und Portugiesisch

Pdf-Downloads: www.vivatrust.com
Gedruckte Ausgaben: info@vivatrust.com

Erhältlich in Deutsch, Spanisch, Englisch und Portugiesisch
Entwicklung und Design: The Stocker Group S.A.
www.stockergroup.com

Druck: Morgan Impresores Chile
ISBN: 978-956-8471-15-6

VIVA
TRUST

Herausgegeben von VIVA Trust , April 2007