



**WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK**  
***WITTENBERG CENTER FOR GLOBAL ETHICS***

**DISKUSSIONSPAPIER NR. 2006-9**  
***DISCUSSION PAPER NR. 2006-9***

**Ingo Pies**

**Unternehmergeist und die Logik produktiver Bindungen –  
eine Vision für NePAD**

**Herausgegeben vom**  
***Edited by***

**Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**



## Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

**ISSN 1862-6289**

**ISBN 978-3-86010-890-1**

## Autorenanschrift

### **Prof. Dr. Ingo Pies**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

## Korrespondenzanschrift

### **Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**

Collegienstraße 62  
D-06886 Lutherstadt Wittenberg  
Tel.: +49 (0) 3491-466-257  
Fax: +49 (0) 3491-466-258  
Email: [info@wcge.org](mailto:info@wcge.org)  
Internet [www.wittenberg-center.org](http://www.wittenberg-center.org)

## Unternehmergeist und die Logik produktiver Bindungen – eine Vision für NePAD

Ingo Pies,  
Universität Halle-Wittenberg\*

Lassen Sie mich mit einer persönlichen Bemerkung beginnen. Von meiner Ausbildung her bin ich Ökonom – im Herzen aber Philosoph. Aus diesem Grunde ist es kein Zufall, dass ich mich auf einem Gebiet spezialisiert habe, das unter dem Begriff „Wirtschaftsethik“ bekannt ist. Unter diesem Aspekt möchte ich Ihnen gern einige Gedanken vorstellen zum Thema „Unternehmergeist und NePAD“, die „New Partnership for Africa’s Development“.

Aber bevor ich meine Gedanken über die Zukunft darlege, möchte ich Ihre Aufmerksamkeit auf ein Ereignis aus der Vergangenheit lenken. Vor nun fast 100 Jahren hat sich in der Autoindustrie der Vereinigten Staaten von Amerika etwas Bemerkenswertes ereignet. Henry Ford erklärte öffentlich, dass er den 5-Dollar-Arbeitstag einführen werde. Damit wurde der für Industriearbeit gängige Lohn effektiv verdoppelt. Es kam zu unglaublichen Resultaten: Die Fluktuation sank; auch die Fehlzeiten gingen zurück, aber die Produktivität stieg. Aus heutiger Sicht betrachtet, erwies sich der 5-Dollar-Arbeitstag als eine der erfolgreichsten Maßnahmen der Ford-Company überhaupt.

Wie sind die damaligen Ereignisse zu bewerten? Im normalen Alltagsverständnis sind Löhne Kosten. Punkt. – Es ist dem Unternehmergeist Henry Fords zu danken, dass er nicht in den üblichen festgefahrenen Kategorien dachte. Er hatte eine neue Fertigungstechnologie eingeführt: das Fließband. Fließbandarbeiter sind hochgradig von einander abhängig. Das bedeutete, dass die neue Technologie höchst anfällig gegen Fluktuation und Fehlzeiten war. Und in diesem Kontext bedeuten höhere Löhne nicht nur höhere Kosten. Es gibt *Vorteile*, die durch höhere Löhne erreicht werden können. Die Arbeiter entwickeln eine größere Loyalität ihrem Arbeitgeber gegenüber. Sie wollen in ihrer Firma bleiben. Sie sind interessiert an einer produktiven langfristigen Beziehung. Folgt man dieser Logik, führte der Nettoeffekt des 5-Dollar-Arbeitstages zu einer Senkung der Gesamtkosten.

Was können wir nun daraus lernen? Natürlich kann daraus nicht die Lehre gezogen werden, dass es sich für eine Firma immer lohnt, die Löhne einfach zu verdoppeln. Unter normalen Umständen ist das sicher nicht der Fall. Ich glaube, dass wir vielmehr Folgendes lernen können: Die öffentliche Erklärung, die Löhne zu verdoppeln, stellte eine Verpflichtung dar, die von Seiten der Arbeitnehmer mit einer produktiven Reaktion beantwortet wurde. Damit wurde der anfängliche Nachteil – nämlich höhere Kosten – durch Vorteile – nämlich niedrigere Kosten – wesentlich kompensiert. Ist das nicht ein ausgezeichnetes Beispiel für Unternehmergeist, aber auch für Zivilcourage und eine Vision? Ich meine ja. Es ist ein Beispiel dafür, wie Unternehmergeist die Logik produktiver Bindungen

---

\* Dieser Vortrag wurde für das vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik organisierte „Africa Forum 2006: Fostering Entrepreneurial Spirit“ erarbeitet. Er wurde im Rahmen des Panels zum Thema „NePAD – Vision and Strategic Framework“ gehalten. Weitere Teilnehmer im Panel waren H.E. Prof. Firminio Mucavele, Chief Executive, NePAD-Sekretariat; Ute Klamert, GTZ, und Dr. James Kajete, NePAD Council Europe.

gen freisetzen kann, die im Ergebnis eine *Win-Win-Logik* ist, eine Logik gegenseitiger Wertsteigerung: eine Logik, die verdeutlicht, dass es sich lohnt, anderen Vorteile einzuräumen; eine Logik, die zeigt, dass Gutes zu tun auch zum eigenen Vorteil gereicht.

Thomas Schelling, der 2005 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurde, hat eine sehr treffende Formulierung für die Logik produktiver Bindungen gefunden. Er sagt: „Weakness may be strength“ (Schwäche kann auch Stärke sein). Die Logik produktiver Bindungen ist in der Tat sehr alt. Sie geht auf das Altertum zurück. Die Einsicht, dass Schwäche auch Stärke sein kann, findet sich schon bei Odysseus und den Sirenen. In Homers Epos erteilt Odysseus seinen Gefährten den Befehl, ihn am Mast ihres Schiffes anzubinden. Richtig interpretiert, war dies eine frühe Übung in Unternehmergeist. Die buchstäbliche „Bindung“ ermöglichte es Odysseus, den Gesang der Sirenen zu hören – und trotzdem zu überleben!

Lassen Sie mich ein Beispiel aus der heutigen Zeit anführen. Eine der großen international tätigen Unternehmensberatungen erklärt öffentlich, dass sie keine Mitarbeiter von aktiven Auftraggebern einstellt. Ich frage Sie, ist das nicht ein merkwürdiges Versprechen? Auf den ersten Blick hin sieht es nach einem Nachteil aus. Unternehmensberatungen brauchen hochintelligente und sachkundige Mitarbeiter. Unter diesem Aspekt stellt das genannte Versprechen einen Verzicht dar. Denkt man aber genauer darüber nach, dann ist dieses Versprechen eine Verpflichtung, ein Engagement, das sich bezahlt macht. Ohne ein solches Versprechen von Seiten der Unternehmensberatung müssten Auftraggeber besorgt sein, dass ihre besten Mitarbeiter abgeworben werden könnten. Folglich würden sie zögern, ihre besten Mitarbeiter für Beratungsprojekte zur Verfügung zu stellen, was im Rückschluss zu einer Wertminderung solcher Projekte führen dürfte. Die öffentliche Erklärung, keine Mitarbeiter von aktiven Auftraggebern einzustellen, ist ein Versprechen, das eine produktive Reaktion auslöst und damit die Logik produktiver Bindungen, die *Win-Win-Logik* gegenseitiger Wertsteigerung freisetzt. Beide Seiten profitieren von diesem Versprechen.

Der entscheidende Punkt meiner These, dass Unternehmergeist die *Win-Win-Logik* produktiver Bindungen freisetzt, lässt sich problemlos in eine Vision für NePAD übertragen. NePAD selbst kann als ein Bindungsmechanismus interpretiert werden, ein Instrument, das darauf gerichtet ist, produktive Reaktionen auszulösen. Dabei denke ich an Folgendes: Die *Win-Win-Logik* produktiver Bindungen kann auch durch politische Akteure freigesetzt werden. Unter diesem Gesichtspunkt sollte das zentrale Ziel von NePAD darin bestehen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen und zu fördern. So betrachtet, kann sich die öffentliche Erklärung, Rechtsstaatlichkeit durchzusetzen und eine gesunde Wirtschaftspolitik betreiben zu wollen, als äußerst vorteilhaft erweisen. Einerseits ist es richtig, dass sich eine Regierung verletzlich macht, wenn sie sich nicht an die öffentlich erklärten Standards der Integrität hält. Andererseits kann Schwäche auch Stärke sein: Es gibt eine Vielzahl potentieller Investoren – sowohl in Afrika selbst als auch aus dem Ausland –, die investieren, wenn Versprechen gehalten werden. In diesem Zusammenhang zahlt sich *good governance* und das glaubwürdige Engagement für die Sache des *good governance* aus.

Lassen Sie mich zum Ende kommen, indem ich noch einen abschließenden Gedanken hervorhebe. Es gibt in der Geschichte zahlreiche Beispiele für die Logik produktiver Bindungen. Als ein Beispiel könnte hier die Herausbildung des demokratischen Staates in Europa genannt werden und in Verbindung damit der verfassungsmäßige Schutz der Grundrechte. Aber wir müssen vorsichtig sein. Der entscheidende Punkt ist, dass wir sehr präzise hinterfragen müssen, was man denn eigentlich aus solchen Beispielen lernen kann. Um es so einfach wie möglich auszudrücken, würde ich sagen: Eine gute Lösung liegt immer dann vor, wenn das anstehende Problem damit gelöst wird. Es steht

außer Frage, dass die heutigen Probleme in Afrika anderer Natur sind als die historischen Probleme in Europa, aber die *Logik* der Probleme könnte die gleiche sein. Eines ist sicher, Lösungen im heutigen Afrika müssen und werden mit Sicherheit anders aussehen als die Lösungen im Europa der Vergangenheit. Aber die der Problematik zugrunde liegende *Logik* dürfte die gleiche sein. Aus meiner Sicht ist es nicht ratsam – und vielleicht ist es nicht einmal möglich –, historische Gegebenheiten und Problemlösungen aus dem Ausland zu kopieren. Aber das Verständnis der Logik produktiver Bindungen könnte dazu beitragen, gute Lösungen für die heute anstehenden Probleme zu finden, ja sogar zu erfinden. Dazu ist Unternehmergeist notwendig: Und in dieser Hinsicht ist NePAD ein wirklich bahnbrechender Versuch, die Prinzipien der *good governance* zu institutionalisieren. Meine Vision für NePAD als Glaubwürdigkeitsmechanismus gründet sich auf die Überzeugung, dass NePAD über das Potential verfügt, die Win-Win-Logik produktiver Bindungen für eine bessere Zukunft in Afrika freizusetzen. Und wenn sich NePAD als erfolgreich erweist, dann bin ich sicher, dass auch Europa davon lernen kann.

## Anhang

In der Diskussion haben mehrere Teilnehmer die Frage gestellt, wie man die Beziehung zwischen Markt und Staat charakterisieren und die Rolle von *good governance* für die wirtschaftliche Entwicklung definieren könnte. In diesem Zusammenhang glaube ich, dass es hilfreich ist, zwischen drei unterschiedlichen Arten von Märkten zu unterscheiden.

((1)) Erstens, es gibt robuste Märkte. Diese können sich als so widerstandsfähig erweisen, dass sie selbst dann noch funktionieren, wenn der Staat sie zu unterdrücken versucht. Um dafür ein Beispiel aus heutiger Zeit zu nennen, sollte man an die vielen grauen Märkte oder die Schwarzmärkte im informellen Sektor denken. Es gibt Märkte für illegale Drogen oder für Diebesgut oder Märkte für Dienstleistungen, wo beide am Austausch beteiligten Seiten die Bezahlung von Steuern umgehen wollen. Auch der Alkoholmarkt während der Prohibition ist ein derartiges Beispiel.

Robuste Märkte sind sehr alt. Es gab sie bereits vor Tausenden von Jahren. Denken Sie beispielsweise auch an Selbstversorgungswirtschaft treibende Bauern (Subsistenzlandwirte), die in Zeiten guter Ernten versuchten, ihre Produktionsüberschüsse zu verkaufen.

Normalerweise sind robuste Märkte Kassamärkte. Der Handel erfolgt zwischen Partnern, die ihre Waren und Dienstleistungen zur gleichen Zeit austauschen, so dass sie sich gegenseitig kontrollieren können. Sie brauchen zur Durchsetzung ihres Vertrages keine dritte Partei. Informelle Mechanismen genügen. Die Handelsgewinne sind groß genug, um den Austausch zustande kommen zu lassen, auch wenn vielleicht das optimale Ausmaß des Austauschs verfehlt wird.

((2)) Zweitens, es gibt prekäre Märkte. Sie haben mit natürlichen Ressourcen zu tun. Denken Sie beispielsweise an Erdöl- oder Erdgasfelder oder Gold- und Diamantenminen und dergleichen. Es ist relativ einfach, diese Ressourcen auszubeuten, beispielsweise mit Hilfe internationaler Unternehmen, die über die notwendigen Technologien verfügen. Diese natürlichen Ressourcen bringen dem Staat Einnahmen. Das ist die gute Nachricht. Aber es gibt auch eine schlechte Nachricht, denn solche Einnahmen können auch leistungshemmende Wirkungen entfalten. Einerseits ist es möglich, dass der Staat versucht, die natürlichen Ressourcen zu verstaatlichen. In diesem Zusammenhang ist entscheidend, ob die Menschenrechte respektiert werden und ob beispielsweise ethnische Minderheiten entschädigt werden oder nicht. Andererseits hängt die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes wesentlich davon ab, wie die besagten Einnahmen ausgege-

ben werden. Es ist ein gewaltiger Unterschied, ob das Geld auf dem Wege der Korruption in private Hände fließt und auf einem Schweizer Bankkonto landet oder ob es der Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerung im Allgemeinen zugute kommt, indem beispielsweise in die Infrastruktur oder über elementare Schulbildung und grundlegende Gesundheitsleistungen in Humankapital investiert wird. Durchsickereffekte zum Nutzen des Großteils der Bevölkerung wird es nur geben, wenn die Regierung an einer Verbesserung der allgemeinen Bedingungen interessiert ist. Durch politische Rückkopplungsmechanismen können derartige Entwicklungen unterstützt werden. Und das ist genau der Grund, warum Demokratie und *good governance* Hand in Hand gehen können.

((3)) Drittens, es gibt hoch entwickelte Märkte. Sie hängen von einem institutionellen Rahmen ab, durch den Grundrechte und rechtliche Prozesse für den Austausch dieser Rechte garantiert werden. Dieser Rahmen ist notwendig, weil der Austausch anonym erfolgt und/oder weil sich der Austausch über eine längere Zeitspanne erstreckt. Im ersten Fall kennen sich die Parteien nicht persönlich. Im zweiten Fall sind Leistung und Gegenleistung zeitlich entkoppelt, d. h. die Güter oder Dienstleistungen der einen Partei müssen lange vor der Gegenlieferung durch die andere Partei erfolgen. Typische Beispiele dafür sind Kredit- und Versicherungsmärkte.

Die hoch entwickelten Märkte sind von entscheidender Bedeutung für das Wachstum einer Volkswirtschaft. Das ist auch der Grund, warum Recht und Ordnung im Sinne eines zuverlässigen institutionellen Rahmens so wichtig für die wirtschaftliche Entwicklung sind. Die hier zugrunde liegende Logik ist ganz einfach: Menschen säen nicht, wenn sie nicht erwarten können, dass sie die Ernte auch selbst einbringen. Allgemein gesagt heißt das: Menschen investieren nicht, weder in physisches Kapital noch in Humankapital oder in gesellschaftliches (Sozial-)Kapital, wenn sie befürchten müssen, dass sie ausgebeutet, ja ausgebeutet werden. Es kommt auf die Anreize an!

((4)) Ich möchte meinen Vortrag nun mit einigen Thesen schließen:

- Der Unterschied zwischen reichen und armen Ländern besteht nicht darin, dass die reichen Länder Märkte haben und die armen haben keine. Selbst sehr arme Länder haben Märkte. Der Unterschied besteht in Folgendem: Reiche Länder sind reich, weil sie über hoch entwickelte Märkte verfügen, wohingegen in armen Ländern nur primitive, robuste Märkte anzutreffen sind. Es gibt dort keine hoch entwickelten Märkte, weil es an den institutionellen Voraussetzungen dafür mangelt.
- Prekäre Märkte können Segen oder Fluch sein. Sie sind ein Segen, wenn sie zu Investitionen in die Menschen führen. Sie sind jedoch ein Fluch, wenn sie Rent-Seeking durch Interessengruppen und/oder Korruption seitens der Regierung befördern.
- *Good governance* ist sehr wichtig, weil es letztendlich die institutionellen Strukturen sind, auf die es ankommt. Für eine gute Entwicklung der Gesellschaft bedarf es eines institutionellen Rahmens, damit die hoch entwickelten Märkte einwandfrei funktionieren können und potentieller Missbrauch von prekären Märkten kontrolliert werden kann. Die Aufgabe lautet: Governance für Wachstum!
- NePAD ist eine vielversprechende Initiative als Benchmarking-Prozess für *good governance*.

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

**WITTENBERG CENTER FOR GLOBAL ETHICS**

DISKUSSIONSPAPIERE  
*DISCUSSION PAPERS*

- Nr. 03-1            **Ingo Pies**  
WELT-GESELLSCHAFTS-VERTRAG: Auf dem Weg zu einer  
ökonomisch fundierten Ethik der Globalisierung
- Nr. 03-2            **Ingo Pies**  
GLOBAL SOCIAL CONTRACT  
On the road to an economically-sound Ethics of Globalization
- Nr. 03-3            **Ingo Pies**  
Weltethos versus Weltgesellschaftsvertrag – Methodische Wei-  
chenstellungen für eine Ethik der Globalisierung
- Nr. 03-4            **Karl Homann**  
Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“?
- Nr. 03-5            **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance:  
Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven
- Nr. 03-6            **Ingo Pies**  
Sozialpolitik und Markt: eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 03-7            **Ingo Pies**  
Korruption: Diagnose und Therapie aus wirtschaftsethischer  
Sicht
- Nr. 04-1            **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Ethik der Globalisierung: Global Governance erfordert einen  
Paradigmawechsel vom Machtkampf zum Lernprozess
- Nr. 04-2            **Ingo Pies, Cora Voigt**  
Demokratie in Afrika – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme  
zur Initiative  
„New Partnership for Africa’s Development“ (NePAD)
- Nr. 04-3            **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Ge-  
sellschaftspolitik - Der Beitrag Milton Friedmans
- Nr. 04-4            **Henry Meyer zu Schwabedissen, Ingo Pies**  
Ethik und Ökonomik: Ein Widerspruch?

- Nr. 04-5            **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik als Beitrag zur Ordnungspolitik – Ein interdisziplinäres Forschungsprogramm demokratischer Politikberatung
- Nr. 04-6            **Karl Homann**  
Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen
- Nr. 04-7            **Andreas Suchanek**  
Überlegungen zu einer interaktionsökonomischen Theorie der Nachhaltigkeit
- Nr. 04-8            **Thomas Fitschen**  
Der „Global Compact“ als Zielvorgabe für verantwortungsvolles Unternehmertum – Idee mit Zukunft oder Irrweg für die Vereinten Nationen?
- Nr. 04-9            **Markus Beckmann, Thomas Mackenbrock, Ingo Pies, Markus Sardison**  
Mentale Modelle und Vertrauensbildung – Eine wirtschaftsethische Analyse
- Nr. 04-10           **Ingo Pies**  
Nachhaltige Politikberatung: Der Ansatz normativer Institutionenökonomik
- Nr. 04-11           **Markus Beckmann, Johanna Brinkmann, Valerie Schuster**  
10 Thesen zu Corporate Citizenship als Ordnungsverantwortung – Ein interaktionsökonomisches Forschungsprogramm
- Nr. 04-12           **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Sustainability by Corporate Citizenship
- Nr. 04-13           **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 04-14           **Markus Sardison**  
Macht - eine interaktionsökonomische Betrachtung
- Nr. 05-1            **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik
- Nr. 05-2            **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-3            **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Karl Marx



- Nr. 2005-4      **Andreas Suchanek**  
Is Profit Maximization the Social Responsibility of Business?  
Milton Friedman and Business Ethics
- Nr. 2006-1      **Karl Homann**  
Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung
- Nr. 2006-2      **Doris Fuchs**  
Private Actors in Tropical Deforestation Governance
- Nr. 2006-3      **Karl Homann**  
Wirtschaftsethik: ökonomischer Reduktionismus?
- Nr. 2006-4      **Karl Homann**  
Competition and Morality (Wettenberb und Moral 1990)
- Nr. 2006-5      **Karl Homann**  
The Sense and Limits of the Economic Method in Business Ethics (Sinn und Grenze der ökonomischen Methode in der Wirtschaftsethik 1997)
- Nr. 2006-6      **Karl Homann**  
Morality and Advantages
- Nr. 2006-7      **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**  
Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung
- Nr. 2006-8      **Ingo Pies**  
Entrepreneurial spirit and the logic of commitment –  
A vision for NePAD
- Nr. 2006-9      **Ingo Pies**  
Unternehmergeist und die Logik produktiver Bindungen –  
eine Vision für NePAD