

Unternehmen verlagern Tätigkeiten ins Ausland, um Kosten zu senken. Die Folge: Abbau von Arbeitsplätzen. Doch ist das die ganze Wahrheit? Thomas L. Friedman weiß, daß die besten Unternehmen die Möglichkeiten des Outsourcing nutzen, um Marktanteile zu gewinnen und infolge dessen mehr Mitarbeiter einzustellen – auch im Inland.

Dov Seidman ist der Chef von LRN, einem in Los Angeles ansässigen Unternehmen, daß Mitarbeitern weltweit tätiger Firmen online Beratungen und Schulungen in ethischen, rechtlichen und Verhaltensfragen anbietet und leitenden Angestellten und Vorstandsmitgliedern bei der Bewältigung von Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit Unternehmensführung hilft. Bei einem gemeinsamen Essen im Herbst 2004 erwähnte Seidman ganz beiläufig, daß er vor kurzem einen Outsourcing-Vertrag mit der indischen Beratungsfirma MindTree abgeschlossen habe.

»Warum kürzen Sie Ihre Kosten?« fragte ich ihn.

»Ich lagere aus, um zu gewinnen – nicht, um Geld zu sparen«, antwortete Seidman. »Sie brauchen nur auf unsere Website zu gehen. Gegenwärtig habe ich 30 offene Stellen, und das sind alles qualifizierte Wissensjobs. Wir expandieren weiter. Wir stellen immer noch Leute ein. Ich vergrößere meine Belegschaft und erweitere unser Angebot.«

Seidmans Erfahrung zeigt, worum es in den meisten Fällen beim Outsourcing wirklich geht: Unternehmen machen davon Gebrauch, um neues Wissen und neue Talente zu gewinnen und ihr geschäftliches Wachstum zu beschleunigen, also nicht einfach, um Kosten abzubauen und Mitarbeiter loszuwerden. Seidmans Unternehmen ist Marktführer in einem dieser neuen Wirtschaftszweige, die sich erst in der flachen Welt herausbilden: Er hilft multinationalen Konzernen, eine ethische Unternehmenskultur zu entwickeln, die für ihre über die gesamte Welt verstreute Belegschaft verbindlich ist. Obwohl LRN bereits ein Jahrzehnt existierte, als der Energiekonzern Enron nach einem der größten Skandale in der Geschichte der US-Wirtschaft – es ging um Bilanzfälschungen in Höhe von 1,2 Milliarden Dollar – 2001 Insolvenz anmelden mußte, hat sich seit diesem und anderen Unternehmensskandalen die Nachfrage nach den Angeboten von LRN – webbasierten Programmen, mit deren Hilfe

542

Unternehmen ein für alle Abteilungen, vom Vorstandszimmer bis zur Fabrikhalle, geltendes grundlegendes Einvernehmen über die rechtlichen und ethischen Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter herstellen können – sprunghaft erhöht. Wenn ein Unternehmen einen Vertrag mit LRN abschließt, erhalten seine Angestellten eine Online-Schulung inklusive Tests, in denen die Verhaltenskodizes der jeweiligen Firma, aber auch Regeln zur Annahme von Geschenke,

Überlegungen beim Versenden einer E-Mail oder Definitionen davon, was beispielsweise den Tatbestand der Bestechung eines ausländischen Beamten erfüllt, abgefragt werden.

Seit der Jahrtausendwende wird die Frage von Corporate Governance – von Verhaltensregeln für die Führung eines Unternehmens – immer wichtiger, und so erkannte Seidman, daß seine Kunden (genau wie beispielsweise die Kunden von E*Trade) eine integrierte Plattform benötigen. Es war nicht länger praktikabel genug, daß er mit einem Lehrprogramm Firmenmitarbeiter schulte und mit einem anderen Vorstandsmitglied in ethischen Fragen beriet – die Firmenchefs, das wurde Seidman klar, wollten ein firmenspezifisches, integriertes Online-Interface, das einerseits als Plattform für die Behandlung aller Fragen von Corporate Governance dient – ob es sich nun dabei um entsprechende Schulungen, das Melden von unkorrektem Verhalten durch Mitarbeiter, die Pflege eines hart erkämpften ethischen Rufs oder die Einhaltung von Regierungsrichtlinien handelt – und andererseits einen schnellen Zugang zu Information über den Status der Firma im Hinblick auf diese Fragen ermöglicht.

Seidman stand also vor einer doppelten Herausforderung: Er mußte seinen Marktanteil im Bereich Online-Unternehmensberatung zu ethischen Fragen verteidigen und zugleich den Unternehmen, mit denen er bereits zusammenarbeitete, eine neue Plattform für die Wahrnehmung seines Angebots zur Verfügung stellen: Letzteres war nur möglich, wenn er einen großen technologischen Sprung nach vorne machte. Das war der Zeitpunkt, als er sich entschloß, mit der indischen Consulting-Firma MindTree eine Partnerschaft einzugehen, die ihm die Arbeitskraft von fünf hochqualifizierten Softwareingenieuren sicherte – und zwar für den Preis von einem in Amerika.

»Sehen Sie«, sagte Seidman, »bei Sonderangeboten kauft man normalerweise mehr. Und dieses Angebot war alles andere als ein Ausverkauf von Waren der letzten Saison. MindTree bot mir zu günstigen Preisen Software-Kompetenz, wie sie kaum irgendwo zu finden ist. Ich brauchte viel Geld, um mein Kerngeschäft zu festigen und auszubauen und meine damaligen

543 Kunden weiterhin

zufriedenstellend zu bedienen. Gleichzeitig jedoch mußte ich einen Riesensprung machen, um ihnen das bieten zu können, was sie als nächstes verlangen würden, nämlich eine robustere, rein webbasierte Plattform für alle Fragen der Ethik, der Corporate Governance und der Einhaltung von Richtlinien. Hätte ich darauf verzichtet, hätten sie sich anderswo umgeschaut. Dank meiner Partnerschaft mit MindTree habe ich nun praktisch zwei Teams: Das eine, das hauptsächlich aus Amerikanern besteht, beschäftigt sich mit der Konsolidierung und

Erweiterung unseres Kerngeschäfts, und das andere, zu dem unsere indischen Mitarbeiter gehören, arbeitet an unserem nächsten strategischen Sprung nach vorn.«

Da Fragen der Wirtschaftsethik im Mittelpunkt von Seidmans Unternehmen stehen, war für ihn die Art und Weise der Durchführung des Outsourcing-Prozesses ebenso wichtig wie die geschäftlichen Ergebnisse. Anstatt ihnen die Partnerschaft mit MindTree nur zu verkünden, berief er eine Betriebsversammlung ein, um mit seinen circa 170 Mitarbeitern über das geplante Outsourcing zu diskutieren. Er legte ihnen alle seine wirtschaftlichen Argumente dar, stellte sich danach ihren kritischen Fragen, und machte ihnen klar, welche Kompetenzen in Zukunft gefragt seien und wie man sich am besten darauf einstellt. »Ich mußte meiner Belegschaft klarmachen, daß dieser Schritt nötig war, wenn wir Erfolg haben wollten«, sagte er.

Zweifellos gibt es auch Firmen, die gute Jobs auslagern, nur um Geld zu sparen und dieses dann an ihre Aktionäre oder ihr Management zu verteilen. Es wäre mehr als naiv, zu glauben, daß dies nicht passiert oder passieren wird. Aber Firmen, die Outsourcing primär zur Kostenersparnis und nicht zur Erhöhung ihrer Innovationsfähigkeit und zu schnellerem Geschäftswachstum nutzen, sind in der Minderzahl – und ich möchte keine Aktien von irgendeiner von ihnen besitzen. Die besten Unternehmen dagegen finden Mittel und Wege, um die Vorteile, die Indien bietet, mit den Vorteilen von North Dakota und Los Angeles zu verbinden. Vielleicht sollte man also nicht länger von »Outsourcing« und statt dessen von »Sourcing« – im Sinne des Erschließens von Quellen – sprechen. Das ist es, was unsere flache Welt ermöglicht, aber auch verlangt, und die Firmen, die sich darauf verstehen, werden am Ende höhere Marktanteile und mehr Mitarbeiter haben – anstatt zu schrumpfen und Stellen zu streichen.

Seidman begründete seine Entscheidung, wichtige Entwicklungsbereiche seiner neuen Plattform MindTree zu überlassen, folgendermaßen: »Es geht darum, schneller zu wachsen und unseren nächsten Sprung nach vorne in weniger Zeit und mit größerer Aussicht auf Erfolg einzuleiten. Worum es nicht geht, sind irgendwelche Einsparungen. Wir haben im Moment über 200 Kunden in der ganzen Welt. Wenn sich meine Firma so entwickelt, wie ich es mir vorstelle, werde ich in allen unseren Büros neue Mitarbeiter einstellen und unseren jetzigen Mitarbeitern mehr berufliche Chancen bieten können, da die Projekte von LRN umfassender, komplexer und globaler werden. Wir befinden uns in einem harten Wettstreit. Die Entscheidung zum Outsourcing ist eine Entscheidung für die Offensive. Ich will an die Spitze des Pulks, bevor er mich überrennt.«