

Die ersten sieben Erfolgsgeheimnisse sind denkbar, sind wie bei den Marktmarken über den Markt hinweg. Das Geschäft mit den Stars sind Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise eine mächtige Sechsfangflotte erinnert. Auf Supermärkten und hochbezahlten Mannschaften und schiefen ungeschlossenen, freigesetzten Vorräten der Kaffeebohnen diese fünfzigjährigen Majors (Sony/Warner, BMG/EMI und Universal) das Königreich des Uffers.

Text Harald Willenbrock

## Wo der Pfeffer wächst

Es ist ein milder Vor-Monsun-Morgen in Südindien, eine leichte Brise zieht durch die Straßen Bangalores und fächelt den Menschen Kühle zu. Im »International Tech Park« am Stadtrand verschwinden beschlippte Softwareentwickler in gläsernen Bürotürmen, die hochtrabende Bezeichnungen wie »Explorer«, »Creator« oder »Discoverer« tragen. Der Park verfügt über ein eigenes Elektrizitätswerk, eine Shopping Mall sowie ein luxuriöses Apartmenthaus für die besser verdienenden Angestellten. Vor allem aber, und deshalb kreisen am Rande des Tech Parks die Planiermaschinen, verfügt er über zu wenig Platz fürs Business. Blaubehelmete Arbeiter errichten Bauzäune, ein Kran kauft Erde aus und schafft das Fundament für einen weiteren Officetower in Indiens Boomtown Bangalore. An seinem Greifarm leuchten vier Buchstaben, die hier einen magischen Beiklang haben: TATA.

TATA ist nicht nur Indiens größtes Industriekonglomerat, das neben Baggern auch Stahl, Automobile, Tee, Salz und alles mögliche Weitere herstellt, sondern auch Bauherr und Miteigner dieser Bürostadt vor den Toren Bangalores. In deren Türmen wiederum residieren die »TATA Consulting Services« (TCS), die 1968 als unternehmensinterne IT-Serviceabteilung für TATA-Firmen gegründet wurden und sich seitdem rapide entwickelt haben. »Unseren ersten Auslandsjob hatten wir 1972: Ein kleiner Auftrag für das Police Department von Detroit« erinnert N.G. Subramaniam, ein freundlicher Herr mit dem bescheidenen Äußeren eines Universitätsprofessors und den ehrgeizigen Visionen eines Weltmanagers. »Unser Ziel ist klar: Wir wollen jedes Jahr um 50 Prozent wachsen«, erklärt TCS's Vice President, »und bis zum Ende des Jahrzehnts wollen wir zu den größten zehn Beratungsfirmen der Welt zählen.«

Bis dahin ist es gar nicht mehr so weit, denn Indiens erste Eine-Milliarde-Dollar-Software-Company beschäftigt heute bereits 28.000 Mitarbeiter. Sie rechnen unter anderem Frequent Flyer Programme ab, entwickeln IT-Applications für Unternehmen wie American Express, beantworten in Call Centern Anrufe für diverse Firmen aus aller Welt und decken damit so ziemlich das ganze Dienstleistungsspektrum ab, das unter dem Begriff »Offshoring« bekannt geworden ist. Offshoring ist nichts anderes als das Wissen um günstigere Arbeitsbedingungen irgendwo auf der anderen Seite des Globusses. Es saugt Unternehmen hinter sich her wie ein starker Magnet Metallspäne. Seit Informationen sich in handliche digitale Pakete packen und per Glasfaserkabel spottbillig um die Erdkugel versenden lässt, spielt es kaum noch eine Rolle, an welcher Ecke des Global Villages eine Aufgabe erledigt wird – entscheidend ist nur noch, in welcher Zeit, zu welcher Qualität und welchen Preis dies geschieht. Damit setzen sich plötzlich ganze Branchen in Bewegung: Genau so, wie sich weltweites Kapital traditionell auf der Suche nach den attraktivsten Anlagemöglichkeiten um den Globus bewegt, pilgern heute Arbeitsprozesse auf der Suche nach den günstigsten Arbeitsbedingungen um die Welt. Und immer häufiger lautet ihr Ziel Bangalore.

Die Hauptstadt des Bundesstaates Karnataka, wegen ihres moderaten Klimas und der tropischen Fauna »Garden City« genannt, wirkt auf den ersten Blick wie eine klassische indische Großstadt. Wer Nachts durch die Straßen der 5.5 Millionen Einwohner-Stadt spaziert, muss man aufpassen,

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktmarken üblich die Kontrolle über das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Supermärkten und hochbezahlten Mannschaften (und selbst unerschöpflichen Treibstoffvorräten) beschließen diese fünf sogenannten Majors (Sony/Warner, BMG, EMI und Universal) das Königtum der Welt.

Text Harald Willenbrock

nicht auf schlafende Familien zu treten, die unter Plastikplanen und mitten auf dem löchrigen Trottoir ihr Nachtlager aufgeschlagen habe. Kakerlaken von der Größe gutgenährter Feldmäuse krabbeln im Rinnstein. Auf den chronisch verstopften Straßen der Innenstadt rasten selbst tagsüber seelenruhig Zebu-Rinder und blicken den röhrenden Motorradrikschas hinterher, die auch hier mit lebensverachtendem Tempo durchs Gewühl gurken. Die Luft trägt die indientypische, süßliche Mischung aus Gewürzen, Tropenpflanzen, Zweitaktergemisch und Verwesung. Vor allem aber riecht es in Bangalore nach Hype.

An allen Ecken und Enden wachsen neue Glaspaläste hinter abenteuerlichen Gerüsten aus Bambusrohren heran, die lediglich mit Hanfseilen zusammengehalten werden. Allein in diesem Jahr werden 65 Weltunternehmen Teile ihrer Arbeitsprozesse der Stadt ansiedeln oder gleich komplett an prosperierende Dienstleister wie TCS, Infosys oder Progeon vergeben. Dabei sind viele der Großen längst vor Ort – wer immer heute neu nach Bangalore kommt, weiss sich in bester Gesellschaft. Seine neuen Nachbarn heißen zum Beispiel »GE Technology Park«, »John F. Welch Technology Center«, »Dell«, »Deutsche Bank« oder »Fidelity«, deren Firmensitze meist in BusinessParks auf der grünen Wiese (genauer: auf dem roten Acker) aus dem Boden gestampft wurden. Den aufwändigsten Campus aber leistet sich Infosys, ein indischer IT-Dienstleister, der 1999 als erstes indisches Unternehmen die Zulassung einer US-Börse erhielt und noch heute an der Nasdaq gehandelt wird. Der Infosys-Campus gleich gegenüber dem Siemens-Hochhaus beherbergt 35, durch sorgfältig getrimmte Rasenflächen getrennte Gebäude inklusive Restaurants, Bibliotheken, Fitnessstudio, Golfplatz und Swimmingpool für die Mitarbeiter. 8000 Mitarbeiter (Durchschnittsalter: 26 Jahre) entwickeln hier, Neubauten für 2000 weitere sind in Arbeit, darunter auch ein extravaganter, offenbar I.M. Peis Louvre-Pyramide nachempfundene gläserner Tetraeder. »In den letzten zwei Jahren ist Offshoring zum Mainstream geworden«, sagt Amitabh Chaudry, Manager bei der »Infosys«-Tochter »Progeon«, »heute erwarten unsere Kunden größere Aufgaben von uns. Sie fragen: »Wenn Ihr 80 Millionen-Budgets managen könnt – könnt Ihr auch 100 Millionen managen?« Und natürlich können wir das.«

Andere wie der SAP entwickeln in Bangalore lieber unter eigener Regie, aber mit einheimischen Fachleuten und zu indischen Preisen. Henning Kagermann, SAP-CEO: »Die Verlagerung von tausend Entwicklern nach Indien bringt einen Prozentpunkt bei der operativen Marge. Das ist schon enorm.« Kein Wunder, dass der Walldorfer Softwareriese seine Belegschaft in Bangalore bis zum Herbst nächsten Jahres auf 2500 Mitarbeiter fast verdreifachen will. Schon heute beherbergt Bangalore das zweitgrößte der acht SAP-Labs weltweit. Mit dem Hauptquartier in Walldorf (noch die größte Softwareschmiede) stehen die Bangalore-Entwickler per Glasfaserkabel in Verbindung. »In Sachen Produktivität sehen wir überhaupt keinen Unterschied mehr zwischen den Standorten«, erklärt Martin Prinz, ein großgewachsener, jungenhafter Manager und Geschäftsführer von SAP India. Deutliche Unterschiede gibt es allenfalls in der Entlohnung: Indische Software-Entwickler verdienen 8000 Euro im Jahr, deutsche 40.000 plus Sozialleistungen.

Dabei sind es längst nicht mehr die günstigen Arbeitskräfte, die SAP & CO in Scharen dorthin treiben, wo der Pfeffer wächst. Maßgeblich sind vielmehr eine ganze Reihe von Gründen:

- KOSTEN Natürlich standen am Anfang der Reisewelle Einsparpotenziale, die jedem Controller Freudentränen in die Augen treiben würden. Selbst wenn man die Ausgaben für Telekommunikation und das Management in Betracht zieht, bewirkt Offshoring nach einer Studie des MCGI\*

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bisher im Marktmarkt über den Markt würde das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Super- tankern mit hochbezahlten Mannschaften und selbst unerschöpflichen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünf Oligopolanten Majors (Sony/Warner, BMG, EMI und Universal) das Königtum des Ufens.

Text Harald Willenbrock

Kostenreduktionen von 45 bis 55 Prozent. Mit verbesserten Prozessen läßt sich die Ersparnis sogar auf 65 bis 70 Prozent der Ursprungskosten hochschrauben – eine Option, der sich kaum ein Big Player entziehen kann.

- **PROZESSE** Die Auslagerung einzelner Unternehmensteile oder -prozesse bringt es mit sich, dass das ganze Unternehmen en passant gründlich durchleuchtet wird. Häufig lässt sich dabei der ganze Organismus gründlich entschlacken. »Wenn wir IT-Aufgaben übernehmen, analysieren wir sie automatisch«, berichtet N.G. Subramaniam. »Meist entdecken wir dabei eine Menge Überflüssiges, das sich einsparen lässt – bei einer Healthcare Company beispielsweise haben wir 50 Prozent Redundanzen im System ausfindig gemacht. All das führt zu mehr Effizienz beim Kunden.«
- **GRÖSSE** Indien verfügt quasi über einen unerschöpflichen Nachschub an Talenten. Jahr für Jahr verlassen zwei Millionen Absolventen die Hochschulen des Kontinents. Allerdings vergeben indische Universitäten ihre Diplome nach recht unterschiedlichen Maßstäben. »Nur etwa 30 Prozent der Absolventen können so geschult werden, dass ihre Kenntnisse westlichen Anforderungen genügen«, schätzt ein indischer IT-Experte. »Und lediglich fünf Prozent sind so gut, dass man sie sofort engagieren könnte.« Selbst fünf Prozent entsprechen aber immer noch 100.000 hochmotivierten, gut ausgebildeten Fachleuten, die Jahr für Jahr auf den Arbeitsmarkt strömen.
- **SCHNELLIGKEIT** Und weil das so ist, können indische Outsourcer sehr viel schneller wachsen, als es ihre etablierten Auftraggeber in den USA oder Westeuropa je vermöchten. Indische IT- oder Technologiedienstleister wie TCS können sich dem Wachstum oder dem Schrumpfungsprozess ihrer Auftraggeber im Rekordtempo und zu unschlagbaren Preisen anpassen. Indiens erstes Softwarehaus (Slogan: »28.000 professionals with a »CAN DO«-Attitude«) hatte nach eigenem Eingeständnis zwar zunächst Schwierigkeiten, die benötigten Mitarbeiter in der Kürze der Zeit anzulernen. »Wir sind dann zur Army gegangen und haben uns deren Trainings angeschaut«, berichtet N.G. Subramaniam. »Heute setzen wir ein obligatorisches 51-Tage-Schulungsprogramm für jeden neuen Mitarbeiter ein, gefolgt von einer kundenspezifischen Ausbildung. Damit ist für uns das Problem gelöst.«
- **ERFAHRUNG** Längst sind es nicht mehr nur vermeintlich geringqualifizierte Jobs wie Call Center oder Anwenderprogrammierungen, die ausgelagert werden. Nach Jahren der Zusammenarbeit übernehmen Dienstleister wie Infosys und Progeon heute komplette Geschäftsprozesse und sogar Produktentwicklungen von ihren Geschäftspartnern aus der Alten Welt. Ein Prädikat, auf das besonders stolz sind, lautet »Level of Maturity«. »Ursprünglich kamen die Kunden natürlich wegen der Kostenersparnis zu uns«, sagt N.G. Subramaniam. »Aber wir haben uns natürlich gefragt: Was kommt danach? Unsere Kunden trainieren uns, wir trainieren sie. Heute ist bei uns genügend Wissen vorhanden, um gleich mit Offshore Development Center Models zu beginnen.«

Kein Wunder, dass die Wanderungsbewegung nach Übersee mittlerweile beachtliche Ausmaße angenommen hat. Insgesamt dürften IT-Anbieter, Personalverwaltungen, Kundenservice-Abteilungen und Info-Dienstleister nach Expertenschätzungen bis 2008 Jobs im Wert von 300 bis 400 Milliarden Dollar in Niedriglohnstaaten verlagern. Bei Siemens beispielsweise wurden vor zwei Jahren noch 70 Prozent der Software in Westeuropa und den USA entwickelt – ein Jahr später

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktmarkt über den zentralen Wap das Geschäft mit den Staats  
und Siemens, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Super-  
tankern mit hochbezahlten Mannschaften und schier unerschöpflichen Treibstoffvorräten deckeln diese fünf großen Firmen (Majors  
Sony, Walmart, BMW, IBM und Unilever) das Königreich der Welt.

Text Harald Willenbrock

waren es nur noch 49 Prozent.

Auch das Portfolio der Job-Exporte erweitert sich fortlaufend: So hat der Nachrichtendienst Reuters gerade sechs Redakteure in Bangalore verpflichtet, die anhand von Pressemitteilungen Meldungen über Firmen in den 14.000 Kilometer entfernten USA verfassen.

»Offshoring bahnt sich seinen Weg in die gebildeten Klassen in den USA und anderswo – und gefährdet Jobs, die lange für sicher gehalten wurden«, schreibt das Wirtschaftsmagazin »Fast Company«.

In den USA, wo bereits 20 Prozent der IT-Budgets abgewandert sind (und zwar vor allem nach Indien), ist Offshoring deshalb auf dem besten Weg zum Schlager im diesjährigen Präsidentschaftswahlkampf. Nachdem George W. Bushs Wirtschaftsberater Gregory Mankiw Offshoring öffentlich als »sinnvoll« bezeichnet hatte, geißelte Gegenkandidat John F. Kerry die Wirtschaftspolitik des Präsidenten umgehend als »Jobrisiko«. Diverse Gesetzentwürfe sind in Vorbereitung, mit denen man die Jobs im Lande halten will. Firmen mit Offshore-Aktivitäten sollen von Regierungsaufträgen ausgeschlossen, Visa für nichtamerikanische Fachkräfte begrenzt werden.

Die Angst ist groß, und ebenso ist es die Wut. »Es mag ja sein, dass kompetitive Organisationen das Spiel der Arbeits-Willkür mitspielen müssen, um zu überleben«, schreibt »Fast Company«-Chefredakteur John A. Byrne im Editorial seiner Zeitschrift. »Diese Analyse aus 35000 Fuß Höhe aber ist distanziert, steril, und nebenbei bemerkenswert naiv und unsensibel. Vor allem berücksichtigt sie – wenn überhaupt – kaum die Perspektive derjenigen, die jetzt arbeitslos werden und kämpfen müssen, um Miete, Nahrung und Schulgeld bezahlen zu können.« Seine April-Ausgabe widmete Byrne daher »neuen«, hochqualifizierten Arbeitslosen wie Myra Bronstein, einer Software-Ingenieurin, die jahrelang in Diensten der WatchMark Corp. in Bellevue, Washington stand. Im März vergangenen Jahres erfuhr Bronstein dann ziemlich überraschend, dass sie ihren Arbeitsplatz verlieren werde – nicht ohne zuvor noch eine Gruppe von indischen Besuchern angelernt zu haben, die unter Anderem ihren Job mit zurück nach Indien nehmen würden. In den Monaten seit ihrer Entlassung hat die 48-jährige zunächst ihre Altersvorsorge, dann bei eBay ihre Sammlung antiker Puderboxen zu Cash gemacht. Einen neuen Job hat sie nicht gefunden. Ähnlich wie Bronstein könnte es einer ganzen Reihe Amerikaner gehen: Nach Prognosen des IT-Analysten Forrester dürfte die Zahl der ausgelagerten US-Jobs von derzeit 400.000 auf 3.3 Millionen im Jahr 2015 wachsen.

»Unabhängig davon, ob man solche Verlagerungen für gut oder schlecht hält: Es gibt sie, sie sind real und sie vollziehen sich mit einer Geschwindigkeit, die man vor einigen Jahren noch für unvorstellbar gehalten hätte«, konstatieren die »Fast Company«-Autoren ziemlich fassungslos. »Im Dezember 2003 hat IBM entschieden, die Jobs von fast 5.000 Programmierern nach Indien und China zu verlagern. GE hat einen großen Teil seiner Forschung und Entwicklung nach Übersee umgesiedelt. Bis Ende des Jahres 2004 werden 40 Prozent der Fortune 500-Unternehmen offshore gegangen sein.«

So bitter der Jobverlust für den Einzelnen sein mag, so gewinnbringend ist er jedoch möglicherweise für die Wirtschaft als Ganzem – jedenfalls in den USA. »Offshoring bringt Unternehmen enorme Vorteile, von denen vor allem die US-Wirtschaft profitieren wird«, prophezeien die Autoren der MCGI-Studie. »Unternehmen können ihre Kosten dramatisch reduzieren, ihre Kon-

ist es an ihnen selbst Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktmarken über die Kontrolle würde das Geschäft mit den Stars  
und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise an eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Super-  
tankern mit hochbezahlten Mannschaften land sie ihre unerschöpflichen Treibstoffvorräte decken diese fünf großen Namen Majors  
(Sony/Warner, BMW/BM und Uniqes) das Königlein des Uthel

Text Harald Willenbrock

kurrenzposition verbessern und, die Wirtschaft insgesamt kann ihre Wertschöpfung erhöhen.« Jeder Dollar, der offshore ausgegeben werde, bedeute nämlich 58 Cent Kostenersparnis und damit eine bessere Konkurrenzposition für US-Unternehmen, rechnen die Autoren vor. Weitere Wertschöpfung ergebe sich aus dem Verkauf von US-Gütern wie Computern oder Servern an Offshore-Unternehmen sowie durch Tätigkeiten mit höherer Wertschöpfung, die die entlassenen US-Arbeitskräfte übernehmen. Insgesamt kommt das MCGI zu dem Ergebnis, dass jeder off-gehortete US-Dollar einen positiven Payback von 1.12 bis 1.14 Dollar für die heimische Wirtschaft bringe.

Der Haken an der Sache: Diese Rechnung gilt nur für Länder mit flexiblen Arbeitsmärkten. In starren Arbeitsmärkten wie jenem Deutschlands ist jeder verlorengegangene Job auch volkswirtschaftlich ein Verlust: Pro Euro Wertschöpfung, die ins Ausland abwandern, entstehen nur 79 Cent neue Wertschöpfung in Deutschland.

Schuld daran ist allerdings nicht der Offshore-Trend, sondern der verkrustete Arbeitsmarkt. »Um konkurrenzfähig zu sein, muss man in Niedriglohnländer rein«, stellt SAP-Mann Prinz klar. »Des- halb bauen wir in Bangalore massiv auf, während wir in high-cost-locations wie Deutschland kein Wachstum haben werden. Wir bauen dort aber auch keine Arbeitsplätze ab. Würden wir jedoch nicht in Indien investieren, wären die deutschen Jobs von SAP gefährdet.«

Haben wir es also lediglich mit einer Phase des (für viele schmerzhaften, für noch viel mehr aber vorteilhaften) Übergangs zu tun? Ist »America's pain, India's gain« (»The Economist«) letztlich nur eine Umverteilung, von der (fast) alle profitieren? »Im Grunde ist es Unsinn, heute noch von »Offshoring« oder »Outsourcing« zu sprechen«, meint Prinz, »was wir betreiben, ist nichts An- deres als global sourcing. Genau so, wie wir unsere Produkte in alle Welt verkaufen, kaufen wir unsere Arbeitsleistung in aller Welt ein. Und ein besonders attraktiver Platz für den Einkauf von IT-Entwicklerleistung ist momentan nun einmal Bangalore.«

Ob dieser Platz allerdings in ein paar Jahren noch genau so attraktiv sein wird, ist ziemlich frag- lich. Nicht wenige Jobs, die jetzt in Indien angesiedelt werden, sind erst vor ein paar Jahren ins Billiglohnziel der späten Neunziger Jahre – Irland – gewandert, bevor sie mit steigenden Löhnen von dort weiterzogen. Ähnliche Emigrationstendenzen könnten langfristig auch Bangalore dro- hen. Denn im Süden Indiens wird die Konkurrenz um die besten fünf Prozent der Hochschulab- gänger immer härter. »Es gibt einige aggressiv auftretende Neuankömmlinge, die uns die Leute wegzukaufen versuchen«, schimpft SAP-Chef Prinz. Die Löhne für gute Entwickler legen schon jetzt um acht bis 15 Prozent im Jahr zu, die Fluktuationsrate pendelt zwischen 15 und 20 Pro- zent. Mitarbeiter mit einer Erfahrung von fünf oder mehr Jahren im gleichen Unternehmen sind kaum zu finden. Entsprechend hoch ist die Frustration bei einigen Auftraggebern.

»Unternehmen müssen vor jedem Outsourcing-Deal gründlich klären, welchen Vorteil ihnen ein Outsourcer im Vergleich zu Verbesserungen, die sie selbst im Unternehmen erzielen könn- ten, wirklich bringt«, schreiben die McKinsey-Berater Michael Bloch und Stefan Spang in einer Studie, die auf der Analyse von 35 Offshore-Deals basiert. Erstaunliches Ergebnis: Ein Drittel der BPO-Engagements mussten mangels Erfolg beendet, ein weiteres Viertel mühsam nachver- handelt werden. »Obwohl es selbstverständlich sein sollte, bewerten viele Unternehmen die tatsächlichen Offshore-Potenziale lediglich oberflächlich. Viele begnügen sich mit unzureichen-

Die indischen Erfolgsgeheimnisse sind: 1. Wie bestimme ich den Markt? 2. Wie bestimme ich die Kundenzentren? 3. Wie bestimme ich die Lieferanten? 4. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 5. Wie bestimme ich die Kunden? 6. Wie bestimme ich die Lieferanten? 7. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 8. Wie bestimme ich die Kunden? 9. Wie bestimme ich die Lieferanten? 10. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 11. Wie bestimme ich die Kunden? 12. Wie bestimme ich die Lieferanten? 13. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 14. Wie bestimme ich die Kunden? 15. Wie bestimme ich die Lieferanten? 16. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 17. Wie bestimme ich die Kunden? 18. Wie bestimme ich die Lieferanten? 19. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 20. Wie bestimme ich die Kunden? 21. Wie bestimme ich die Lieferanten? 22. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 23. Wie bestimme ich die Kunden? 24. Wie bestimme ich die Lieferanten? 25. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 26. Wie bestimme ich die Kunden? 27. Wie bestimme ich die Lieferanten? 28. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 29. Wie bestimme ich die Kunden? 30. Wie bestimme ich die Lieferanten? 31. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 32. Wie bestimme ich die Kunden? 33. Wie bestimme ich die Lieferanten? 34. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 35. Wie bestimme ich die Kunden? 36. Wie bestimme ich die Lieferanten? 37. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 38. Wie bestimme ich die Kunden? 39. Wie bestimme ich die Lieferanten? 40. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 41. Wie bestimme ich die Kunden? 42. Wie bestimme ich die Lieferanten? 43. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 44. Wie bestimme ich die Kunden? 45. Wie bestimme ich die Lieferanten? 46. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 47. Wie bestimme ich die Kunden? 48. Wie bestimme ich die Lieferanten? 49. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 50. Wie bestimme ich die Kunden? 51. Wie bestimme ich die Lieferanten? 52. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 53. Wie bestimme ich die Kunden? 54. Wie bestimme ich die Lieferanten? 55. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 56. Wie bestimme ich die Kunden? 57. Wie bestimme ich die Lieferanten? 58. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 59. Wie bestimme ich die Kunden? 60. Wie bestimme ich die Lieferanten? 61. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 62. Wie bestimme ich die Kunden? 63. Wie bestimme ich die Lieferanten? 64. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 65. Wie bestimme ich die Kunden? 66. Wie bestimme ich die Lieferanten? 67. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 68. Wie bestimme ich die Kunden? 69. Wie bestimme ich die Lieferanten? 70. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 71. Wie bestimme ich die Kunden? 72. Wie bestimme ich die Lieferanten? 73. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 74. Wie bestimme ich die Kunden? 75. Wie bestimme ich die Lieferanten? 76. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 77. Wie bestimme ich die Kunden? 78. Wie bestimme ich die Lieferanten? 79. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 80. Wie bestimme ich die Kunden? 81. Wie bestimme ich die Lieferanten? 82. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 83. Wie bestimme ich die Kunden? 84. Wie bestimme ich die Lieferanten? 85. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 86. Wie bestimme ich die Kunden? 87. Wie bestimme ich die Lieferanten? 88. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 89. Wie bestimme ich die Kunden? 90. Wie bestimme ich die Lieferanten? 91. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 92. Wie bestimme ich die Kunden? 93. Wie bestimme ich die Lieferanten? 94. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 95. Wie bestimme ich die Kunden? 96. Wie bestimme ich die Lieferanten? 97. Wie bestimme ich die Mitarbeiter? 98. Wie bestimme ich die Kunden? 99. Wie bestimme ich die Lieferanten? 100. Wie bestimme ich die Mitarbeiter?

Text Harald Willenbrock

den Informationen – und sind dann über die tatsächlichen Ergebnisse enttäuscht.« So hat die US-Investmentbank Lehman Brothers jüngst angekündigt, ihren Telefonservice wieder zurück in die USA zu verlegen. Der Computerhersteller Dell hat sein Call-Center sogar bereits heimgeholt – der indische Akzent einiger Telefonisten kam bei den Kunden offenbar nicht gut an.

Gut möglich also, dass Südindien der kosmopoliten Job-Karawane lediglich für ein paar Jahre als Zwischenstation dient. Als künftige Etappenziele werden unter Anderen die Philippinen und China gehandelt, wo die Arbeitskosten noch einmal um das Zehnfache unter den indischen liegen. Offenbar ahnt man in Bangalore die Aufbruchstimmung bereits voraus. Infosys-Geschäftsführer Nandan Nilakani hat kürzlich bekanntgegeben, sein Unternehmen werde fünf Millionen Dollar in China investieren und mehr als 200 Software-Entwickler einstellen. »Wenn die Jobs schon an den Nächstgünstigeren weitergereicht werden«, sagt ein Offshoring-Berater »dann wollen die Inder zumindest vom Weiterreichen profitieren.«

So gesehen, bekommt auch das Motto an der Einfahrt zum Bangalorer SAP-Campus eine ganz neue Bedeutung. Der Sinnspruch, den jeder neue indische Entwickler passieren muss, lautet: »For all those who think they've arrived – there's a new destination.«

HARALD WILLENBROCK

\* McKinsey Global Institute: »Offshoring: Is it a win-win game?« San Francisco, August 2003

(für die Randspalte:)

Der Terminus Outsourcing ist ein aus den Worten »Outside resource using« zusammengesetzter Kunstbegriff und steht für die Nutzung von Ressourcen außerhalb eines Unternehmens. Meist ist mit Outsourcing eine Auftragsvergabe im Inland gemeint. Beim Offshoring hingegen werden komplette Prozesse oder Funktionen eines Unternehmens ins Ausland vergeben. Manche Firmen beauftragen dort nicht fremde Dienstleister (vendors), sondern lassen die entsprechenden Aufgaben von eigenen Mitarbeitern in Niedriglohnländern erledigen. Solche Außenableger eines Unternehmens werden captives genannt. Neben IT-Dienstleistungen werden meist Geschäftsprozesse wie Personalverwaltung, Rechnungswesen oder Kundenservice ausgegliedert – das sogenannte »Business Process Offshoring« (BPO). In Indien entfallen derzeit etwa 70 Prozent des BPO-Geschäfts auf Call Center.