

# "Ich habe immer versucht, Leute einzustellen, die smarter sind als ich"

Autor(en): **Murthy, Narayana**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **99 (2019)**

Heft 1063

PDF erstellt am: **29.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-868610>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# «Ich habe immer versucht, Leute einzustellen, die smarter sind als ich»

Der indische Unternehmer Narayana Murthy hat viele seiner Mitarbeiter zu Millionären gemacht. Seine Helden sind Gandhi, Max Weber und Frantz Fanon. Er verrät, wie man ein Unternehmen nachhaltig aufstellt.

von Narayana Murthy

## Was wünschen sich indische Eltern von ihren Söhnen und Töchtern?

Als ich Ende der 1960er Jahre studierte, wollten die meisten indischen Eltern, dass ihre Kinder zu Beamten werden: das war ein sicherer Job mit einem guten Lohn. Von 1980 bis etwa 2000 wollten sie, dass ihre Kinder auf die Managementenschule gehen, ein MBA machen. Und seit 2000 wollen sie alle zu Unternehmern werden!

## Welche drei Bücher hatten den grössten Einfluss auf Sie?

Zuerst: «Die Geschichte meiner Experimente mit der Wahrheit» von Mohandas Karamchand Gandhi. Er sprach darin über die Wichtigkeit von Führung durch Vorbild. Statt den anderen zu sagen, sie sollen pünktlich sein oder hart arbeiten, reicht es aus, das Richtige vorzuleben: Die anderen werden dich beobachten und daraus lernen, Taten sagen mehr als Worte. Zweitens: «Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus» von Max Weber. Als ich Anfang der 1970er Jahre in Paris lebte, las ich dieses Buch immer und immer wieder. Webers Ideen von harter Arbeit, Sparsmassnahmen, Ersparnissen und Arbeitsmoral sprachen mich an, und ich realisierte, dass das die Eigenschaften sind, die es braucht, wenn eine Gesellschaft wirtschaftlichen Fortschritt machen will. Drittens: «Schwarze Haut, weisse Masken» von Frantz Fanon, der aufzeigte, was passierte, als die Kolonialmächte Afrika verliessen: Jene Afrikaner, die von ihnen an einflussreiche Positionen gesetzt wurden, übernahmen die Macht und verhielten sich nicht anders als die früheren Besatzer. Ich lernte daraus: Einer, der wirklich will, dass die Gesellschaft Fortschritte macht, muss sich mit den einfachen Leuten verbinden, zu ihnen in Beziehung treten. Nur so wird er ihre Probleme und damit die Probleme der Gesellschaft verstehen.

## Was also ist Unternehmertum?

Als Unternehmer versuchen Sie, eine Idee in Jobs und Vermögen zu verwandeln – in Vermögen für sich selbst und eine kleine Gruppe von Leuten, die ihnen helfen. Und in Jobs für viele andere.

## Was für Tips geben Sie neuen Unternehmern?

Wer ein Unternehmen gründet, beginnt eine harte, aufopferungsvolle Reise: Man erhält nur noch einen Bruchteil des vorherigen

Lohns als Angestellter, bewältigt lange Arbeitstage, ist oft weg von Familie und Freunden. Und am Ende gibt es keine Garantie dafür, dass die Idee erfolgreich ist. Also formiert man am besten ein Gründerteam mit ambitionierten Menschen: Sie müssen Fähigkeiten, Fachwissen und Erfahrungen mitbringen, die sich voneinander unterscheiden, sich aber im Kollektiv ergänzen. Unverzichtbar ist auch, dass jedes Teammitglied volles Vertrauen in jedes andere Teammitglied hat. Und so war das bei uns: Habe ich mich schlafen gelegt, wusste ich, dass meine Kollegen das tun, was am besten ist für die Firma.

## Und im Hinblick auf das, was dieses Unternehmen tun oder herstellen soll?

Ein Unternehmer, der neu beginnt, sollte ausgiebig darüber nachdenken, ob sich seine Idee ausreichend unterscheidet von den Ideen, die bereits auf dem Markt sind. Startet er das Marketing für sein Produkt, sollte er vor allem das, was seine Idee von allen anderen Ideen unterscheidet, herausstreichen. Das funktioniert am besten, indem er seine Produktidee auf einen einfachen Satz verkürzt. Wer seine Idee in einen simplen Satz fassen kann, beweist damit, dass er selbst seine Idee verstanden hat, und gibt anderen die Möglichkeit, die Idee ebenso gut zu verstehen.

## Nach was für Mitarbeitern halten Sie Ausschau?

Ich habe immer versucht, Leute einzustellen, die smarter sind als ich, und sie frei denken zu lassen. Tut man das und bringt ein paar junge, intelligente Leute zusammen, die sich offen und kreativ einbringen können, wird man reich belohnt. Die Verantwortung der Geschäftsleitung ist es, diese Ideen aufzunehmen, zu bewerten und möglichst rasch umzusetzen. Denn wenn Junge ihre Ideen nicht rasch umgesetzt sehen, werden sie unruhig und sagen: Meine Ideen sind nichts wert in dieser Firma.

## Wie begeistern Sie Mitarbeiter für Ihre Firma?

Anfang der 1990er Jahre hielten die internationalen Softwarefirmen in Indien Ausschau nach Entwicklern – als kleine lokale Firma hatten wir da natürlich nicht so viel zu bieten. Also mussten wir etwas Besonderes offerieren. Als wir an die Börse gingen, ent-



wickelten wir deshalb den Employee Stock Option Plan – ein Konzept, das unsere Mitarbeiter, vom Hausmeister bis zum Vorsitzenden, leistungsabhängig mit Aktien versorgte. Bekehrt von einem verwirrten Linken zu einem leidenschaftlichen Kapitalisten habe ich von Anbeginn an die Demokratisierung von Vermögen geglaubt. Weil jeder in der Firma Aktien, also einen gewissen Anteil am Firmenvermögen erhielt, sind 200 unserer Mitarbeiter zu US-Dollar-Millionären und 20 000 zu Rupien-Millionären geworden.

#### *Was war die grösste Herausforderung in Ihrem Unternehmerleben?*

1995 kam ein Kunde von uns, eines der weltweit grössten Unternehmen, auf uns zu und wollte die Preise, die wir verlangten, heruntersuchen. Unsere interne Analyse ergab, dass diese Firma zwar 25 Prozent unserer Verkäufe, aber nur 8 Prozent unserer Gewinne ausmachte. Tatsächlich gibt es nur etwas, das eine Firma Tag für Tag zahlt, und das ist der Kunde. Aber ich fand: Wenn ich diesem Kunden einen verminderten Preis offeriere, muss ich das auch für andere Kunden tun. Und wir wollten ja auch gute Löhne, Arbeitsbedingungen, Ausbildungen schaffen, weiter in Technologie investieren. Ich entschied folglich – gegen den Rat meiner meisten Mitarbeiter –, dass wir aufhören, mit dieser Firma Geschäfte zu betreiben. Ich realisierte dann, dass wir bisher keinerlei Risikoeinschätzung gemacht hatten, und kreierte gleich einen internen Rat, um Risiken wie einen Ausfall eines Grosskunden zu minimieren.

#### *Wie stellt sich ein Unternehmen in der heute sich rasch wandelnden digitalen Welt nachhaltig auf?*

Der einzige Weg, die Langlebigkeit einer Firma sicherzustellen, ist das Fördern von Innovationen und, wenn man Glück hat, Erfindungen. Um die zu erzeugen, muss man eine Umgebung schaffen, die offen ist gegenüber neuen Ideen und die auf Meritokratie, Geschwindigkeit, Fantasie und hervorragende Ausführung setzt. Jeder in der Firma muss innovativ sein, und um das zu bewerkstelligen, sollte jeder Mitarbeiter wenigstens einmal in der Woche die gleichen Fragen stellen und beantworten: Kann ich das, was ich heute liefere, morgen schneller, billiger oder mit mehr Qualität liefern? Der grösste Feind der Innovationsfähigkeit einer Firma ist ihre aktuelle Stärke: ein aktuell erfolgreiches Produkt hat die Kraft, ein Produkt, das künftig noch sehr viel erfolgreicher sein könnte, zu verunmöglichen.

#### *Welchen digitalen Entwicklungen geben Sie eine Zukunft?*

Roboter werden ja jetzt schon gebraucht, zum Beispiel in der Chirurgie oder beim Räumen gefährlicher Zonen. Auch die Datenanalyse von Big Data wird sich weiterverbreiten. Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen werden Produkte hervorbringen, die sich als Assistenz einsetzen lassen – sie werden das menschliche Urteil nicht ersetzen, sondern ergänzen. Schneller entwickelt als erwartet hat sich das Internet der Dinge (IoT). Diesem Bereich traue ich die grösste Zukunft zu. ◀

«Einer, der wirklich will, dass die Gesellschaft Fortschritte macht, muss sich mit den einfachen Leuten verbinden, zu ihnen in Beziehung treten. Nur so wird er ihre Probleme und damit die Probleme der Gesellschaft verstehen.»

**Narayana Murthy**

#### **Narayana Murthy**

ist Softwareentwickler und gründete 1981 zusammen mit sechs Kollegen und einem Startkapital von 250 US-Dollar die Softwarefirma Infosys Technologies. Heute weist das Unternehmen eine Marktkapitalisierung von 44,4 Milliarden US-Dollar auf und beschäftigt rund 218 000 Mitarbeiter weltweit. Murthy gehört zu den reichsten und einflussreichsten Indern.

Die Antworten von Narayana Murthy wurden gegeben anlässlich seines Besuchs an der Universität Zürich am 19. November 2018. Sie sind hier von Ronnie Grob aus dem Englischen übersetzt und gekürzt wiedergegeben. Der Anlass wurde organisiert von The Swiss Made Movement ([www.swissmade.foundation](http://www.swissmade.foundation)).