



Foto: Hewlett-Packard

## Interview mit Rudolf Kemler

Sabine Hösch, Siegfried Vössner

# Everything is Possible

**H**P. Hewlett-Packard. Drucker, PCs und Digital Entertainment. HPs traditionelle Produkte überzeugen Privatanwender durch Markenkompetenz und Service. Doch die Produktpalette endet hier nicht. Grossunternehmen bietet HP Branchenlösungen, Speicherkonzepte, IT-Service-Management, Software und vieles mehr.

### The computer is Personal again

HP setzte nicht immer auf PCs. Ge-gründet 1939, entwickelten Bill Hewlett und Dave Packard, zwei Absolventen der Stanford University, zunächst Oszillatoren in einer Garage in Palo Alto. Jener Platz gilt als Geburtsort des Silicon Valley. Für das Unternehmen HP stellt die Garage insbesondere den unternehmerischen und innovativen Geist dar, der das Unternehmen so besonders prägt. Auch die Filmwelt schätzte die Entwicklungen der Beiden sehr. Als einen der ersten Kunden konnte HP die Walt Disney Studios gewinnen.

Bereits 20 Jahre nach der Gründung zählte man zwei europäische Standorte und 1 800 Mitarbeiter. Die viel umstrittene Fusion mit Compaq (2002) erlebte

keiner der beiden Gründer mehr. Während Eigentümervertreter auf der einen Seite die Konzentration auf die Kernkompetenzen forderten, berief sich das Management auf Kosteneinsparungen und die Nutzung von Synergieeffekten. Allen Gegenstimmen zum Trotz, kam die bisher größte Fusion des IT-Sektors. 2008 erwirtschafteten 321 000 Mitarbeiter in 170 Ländern \$ 118 Milliarden. Ein 2-Mann-Projekt hat sich zu einem erfolgreich innovativen Unternehmen mit globaler Macht entwickelt.

### Der HP Way

Hewlett und Packard waren sich über die Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg bewusst. Geleitet von ihren Erfahrungen und ihrer Überzeugung für Werte, entwickelten sie eine Unternehmenskultur, die noch heute für Mitarbeiter die Basis bei der Umsetzung der Unternehmensziele bildet. Der HP Way definiert das Unternehmen über Strategien und Methoden, Unternehmensziele und Werte. HP hat sich Kundenloyalität, Gewinn, Marktführerschaft, Wachstum, globale Mitarbeiterschaft,

die Förderung von Führungskräften und gesellschaftliche Verantwortung zum Ziel gesetzt. Die Grundwerte sollen die Mitarbeiter dabei an der Hand nehmen und zum Erfolg führen. An erster Stelle steht hier der Einsatz für den Kunden. Kundenorientierung gilt als der wichtigste Grundsatz zur Erreichung der Unternehmensziele. Um die Erwartungen von Kunden, Aktionären und Geschäftspartnern zu erfüllen, setzt HP auf Teamarbeit und auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Vertriebspartnern.

Gerade diese Zusammenarbeit unterstützt HP dabei, die Anforderungen der strategischen Partner wahrzunehmen und zu verstehen, um mit ihnen wegweisende Innovationen zu entwickeln. Und dies schnell und flexibel, denn kurze Entwicklungs- und Vermarktungszeiten sind entscheidend für den Erfolg. Zahlreiche Auszeichnungen und die Tatsache, dass HP eines der führenden IT-Unternehmen weltweit ist, zeugen von der Innovationskraft der HP Labs, in denen Forschung und Entwicklung für die Kunden des nächsten Jahrzehnts betrieben werden.

Der Umgang unter Mitarbeitern ist geprägt von Vertrauen, Respekt und Ergebnisorientierung.

Gelebt wird dieses Vertrauen durch Management by Objective: Ziele werden jährlich vereinbart, doch bei der Umsetzung ist die Kreativität der Mitarbeiter gefragt, denn der Weg zum Ziel ist nicht definiert. Diese Einstellung fördert die innovative Denkweise und weckt den Unternehmergeist. Kompromisslose Integrität und das Bekenntnis aller Mitarbeiter zu den Grundsätzen gelten als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Diese Grundwerte stützen das Unternehmen seit 70 Jahren.

*„What we consider the HP Way doesn't just happen from the top; it's built into the organization. I tell HP people, 'You're really the propagators of the HP Way. You're where it resides.'“ Bill Hewlett*

## Werte im Wandel der Zeit

Die Grundsätze des Unternehmens wurden zu einer Zeit geprägt, als Produktlebenszyklen länger waren. Der aktuelle Markt wird beherrscht von kürzesten Produktlebenszyklen, geringen Gewinnmargen und starken Konkurrenten.

Er rüttelte besonders zur Zeit der Fusionierung mit Compaq an der jahrzehntelang unveränderten Unternehmenspolitik. Während Hewlett und Packard nie eine „hire-and-fire“-Strategie verfolgten, bleibt es den heutigen Führungskräften nicht erspart Kostenreduktionen auch auf Personalebene umzusetzen. Die Art, wie die Grundwerte gelebt werden, hat sich verändert. Doch die Grundwerte blieben dieselben.

Am 30.07. 2009 führten wir, Sabine Hösch und Siegfried Vössner dazu ein Interview mit dem neuen Generaldirektor von Hewlett-Packard Österreich, Herrn Ing. Rudolf Kemler. Im Folgenden ist dieses interessante Gespräch in den wesentlichsten Punkten wiedergegeben.

*Gibt es Werte, wie Sie sie bei HP vorgefunden haben, auch in anderen Unternehmen in ähnlicher Form?*

HP ist aus Tradition ein Unternehmen mit hohen Grundwerten. Diese Tatsache ist mit der Unternehmensgeschichte massiv verknüpft. Werte gibt es in vielen Unternehmen, in unterschiedlichen Zusammensetzungen und jedes dieser Unternehmen hat seine spezifischen Ausprägungen. Doch bei HP wurden diese Werte bewusst von den beiden Gründern gepflegt und kultiviert.

*Wie werden diese Grundwerte gelebt, kommuniziert?*

Bei HP sind diese Grundwerte schon sehr ausgeprägt. Sie sind bereits in der wesentlichen Entwicklungsphase des Unternehmens, in der die Gründer eine große Rolle im Unternehmen gespielt haben, sehr stark getrieben worden. Bekanntlich müssen Kulturwerte von der Unternehmensspitze vorgelebt und getragen werden.

Bei HP ist vor allem die Verbindung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern sehr stark gelebt worden. Mitarbeiter begannen Ihre Karriere bei HP und gingen in diesem Unternehmen in Pension. Das hat sich verändert. Trotzdem gibt es heute noch unglaublich viele Leute, die über 20, teilweise 25 Jahre im Unternehmen sind. Das habe ich in dieser Ausprägung in keinem anderen Konzern, in dem ich tätig war, gefunden.

*Wenn man als Außenstehender andere Unternehmenskulturen erlebt und gelernt hat und schließlich in ein Unternehmen mit sehr hohen Wertvorstellungen kommt, ist man dadurch unflexibler im Management?*

Meinem Empfinden nach nicht. Kultur ist etwas, das man auch verändern kann und das sich in jedem Unternehmen sukzessive verändert. Eine Organisation kann man quasi wie einen Schalter zu einem Stichtag umlegen. Kulturelle Verbindungen oder kulturelle Elemente verhalten sich eher wie ein evolutionärer Prozess und benötigen Zeit.

Auf einem sich permanent ändernden Markt, wie dem IT-Markt, verändern sich auch nach und nach die Elemente dieser Kulturen. Jedoch gibt es Grundwerte, die helfen und bei denen es

wichtig ist, dass es sie gibt – egal, welche Einzelmaßnahmen man schließlich darunter zusammenfasst.

*Wie werden die HP Werte für einen Partner erlebbar?*

Für die Partner von HP ist das Unternehmen ein sehr berechenbares. Zwar ändern sich die Spielregeln von Zeit zu Zeit, doch der Partner weiß, worauf er sich einlässt. Gemeinsam werden Ziele vereinbart und der Partner kann sich auf eine sehr strukturierte, prozessorientierte Arbeitsweise verlassen. In einem Unternehmen, das in 170 Ländern tätig ist, ist es für Partner von großer Bedeutung zu wissen, dass in allen Niederlassungen dieselben Strukturen, Prozesse und Werte gelebt werden.

*HP ist ein Unternehmen mit Historie, die Grundwerte wurden stark durch die Gründer geprägt. Wie geht man vor dem Hintergrund dieser hohen Wertvorstellungen mit den Herausforderungen des Marktes um?*

Wir befinden uns tatsächlich gerade in einer Fusions-Situation und haben an dieser Schnittstelle extrem wenige Leute abgebaut, obwohl gerade Fusionen das größte Potential bieten, um Synergien zu nutzen. Aber dort, wo die Wirtschaftskrise mitspielt und auch durch die Konstellation der Bedarf zum Personalabbau besteht, wird gezielt versucht auf die Mitarbeiter zuzugehen. Der Unterschied zu anderen Unternehmen hier liegt vielleicht darin, dass man versucht einen möglichst fairen Weg zu gehen und den Menschen Zeit zu geben, etwas Anderes zu finden.

*Die HP Werte zeugen von der besonderen Bedeutung der Mitarbeiter für das Unternehmen. Welche Möglichkeiten der Entwicklung bieten Sie Ihren Mitarbeitern?*

Die „Performance and Potential Review“ bildet einen ganz wichtigen Teil der Managementaufgabe. In einem jährlichen Feedback erarbeitet man mit Mitarbeitern Zieldefinitionen in unterschiedlicher Granularität, abhängig davon, in welchen Abteilungen die Mitarbeiter tätig sind. Halbjährlich wird dabei der Zwischenstatus überprüft und Feedback gegeben. Es geht darum Verbesserungspotentiale und Stärken aufzudecken. Aber es gibt auch



**Ing.  
Rudolf Kemler**  
Generaldirektor  
Hewlett-Packard  
Österreich

das berühmte „I“ für „Improvement needed“. Den Mitarbeitern bieten wir so die Möglichkeit dagegen zu steuern oder eben die Konsequenzen daraus zu ziehen.

*Welche Wege gehen Sie, um den Mitarbeitern die HP Werte zu kommunizieren, damit diese die Werte erleben und leben können?*

Für neue Mitarbeiter gibt es eine Art Buddy-System. Man gibt ihnen einen Kollegen an die Hand, der ihnen im Unternehmen hilft die richtigen Wege zu finden; jemanden, der sich für den neuen Mitarbeiter Zeit nimmt und ihm den nötigen Hintergrund bietet.

Aber ein Meeting einzuberufen, um über die gemeinsamen Werte zu reden, macht wenig Sinn. Erleben müssen sie

die Werte im täglichen Leben, im laufenden Handeln.

*HP wurde unter „Österreichs Beste Arbeitgeber 2009“ gewählt. Wie erreicht man das?*

Diese Auszeichnung haben wir im Rahmen des „Gre-

at Place to Work“ Projektes erhalten. Auf der Basis von Umfragen unter Mitarbeitern wird das Unternehmen evaluiert. HP wurde in der Vergangenheit auch schon zum frauenfreundlichsten Unternehmen Wiens gewählt. Bei HP ist das gelebte Praxis. Wir haben 46 verschiedene Arbeitszeitmodelle, die gerade bei der weiblichen Belegschaft sehr beliebt sind. Die Arbeitszeitmodelle reichen dabei von kompletter Arbeit von zu Hause bis zu partieller Arbeit von zu Hause, je nachdem, welche Rolle man spielt. Es ist nicht so wichtig, jeden Tag im Büro zu sein, sondern die Dinge zu erledigen.

*Zur Person*

Rudolf Kemler, geboren 1956, absolvierte eine Ausbildung zum Unter-

nehmensberater und ein Entrepreneurship-Development Program am Babson-College und MIT Boston.

Nach ersten Stationen in der Bankenwelt (Creditanstalt, Girozentrale und Studiengesellschaft für Sparkassenautomation) wechselte Kemler 1984 in die Geschäftsführung der WBG Betriebswirtschaft Beratungsgesellschaft m.b.H.

1989 wechselte er zur Nixdorf Computer GmbH in Wien, wo er Mitglied der Geschäftsleitung wurde und an der Fusion mit Siemens-Data mitwirkte.

Ab 1995 war er für die Division Computer Systems von Siemens Nixdorf für die Region Österreich und Süd-Osteuropa verantwortlich.

1998 bis 2000 betreute er als Vizepräsident und CIO die GE Capital Corporation in Stanford. Ab 2000 Vorstandsvorsitzender der börsennotierten Stage.cc Technology Business Incubator AG (Wien).

2002 bis 2008 Vorsitzender der Geschäftsführung von T-Systems Austria und Regionsverantwortlicher für Zentral- und Osteuropa.

Seit Februar 2008 führt Kemler als Generaldirektor von Hewlett-Packard Österreich das operative Geschäft von HP Österreich und verantwortet den Geschäftsbereich der Technology Solutions Group in Österreich.

**WINGREGIONAL NIEDERÖSTERREICH**

**Wenn Top-Unternehmen ihr Geheimnis verraten**



Die Fachhochschule Wiener Neustadt und Six Sigma Austria luden im Juni renommierte Unternehmen zum Erfahrungsaustausch an den Campus. Rund 100 Teilnehmer, vorwiegend aus produzierenden Unternehmen, nutzten die Sommerkonferenz, um mehr über erfolgreiche Projekte und das Thema Produktivitätssteigerung zu erfahren. Hoffmann & Co Elektrokohle und Zumtobel LED Division präsentierten zum Beispiel, mit welchen Maßnahmen sie dem aktuellen schwierigen Wirtschaftsumfeld begegnen. Magna Steyr Fahrzeugtechnik gab Einblicke in ein beim Topit Quality Award 2009 preisgekröntes Six Sigma-Projekt. BMW Motoren berichtete über das wertschöpfungsorientierte Produktionssystem und zeigte, wie sich durch dieses System die Wettbewerbsposition des Standortes weiterentwickelt hat. Weitere Best Practices wurden unter anderem von Hörbiger Kompressortechnik und Fronius International vorgestellt.

Wie jedes Jahr hat auch der Österreichische Verband der Wirtschaftsingenieure zu einem erfolgreichen Gelingen der Veranstaltung beigetragen. Zur Förderung des hochschulübergreifenden Austausches zwischen Studierenden und Industrie hat der Verband den Studierenden auch heuer wieder Freikarten zur Verfügung gestellt.

Berndt Jung, Johann Wappis, Regionalkreis Niederösterreich