

# Tatjana Oppitz

---

## Wie sich ein globales Flaggschiff steuern lässt

Das Erfolgsgeheimnis von IBM ist, sich selbst in einer stetigen Transformation zu verstehen. Werte und Innovation sind dabei zentrale Begleiter. Tatjana Oppitz schildert, wie sie als Generaldirektorin von IBM Österreich ihre Rolle versteht und wie sie innerhalb der Matrixorganisation steuert.

Ein Interview von Franz Schwarenthorer

**IBM hat 2011 hundert Jahre gefeiert. Wie hat es IBM geschafft, so lange erfolgreich zu sein und auch schwierige Situationen zu überwinden?**

**Tatjana Oppitz:** Wenn man zurückblickt auf diese 100-jährige Geschichte, dann kann man drei Hauptfaktoren entdecken, die es IBM ermöglicht haben, erfolgreich zu sein: eine wertegeprägte Firmenkultur, unser starker Fokus auf Vertrieb und unser Streben nach Innovation.

**Können Sie Ihre Firmenkultur und Werte näher beschreiben?**

**Tatjana Oppitz:** Schon in den 1920er-Jahren hat Thomas J. Watson senior unsere Werte ins Leben gerufen und 2003 hat Sam Palmisano (damaliger Chairman) alle 400.000 Mitarbeiter in 172 Ländern in einem 72-stündigen Value Jam eingeladen, diese Werte zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Seither sind es folgende drei: »Engagement für den Erfolg jedes Kunden«, wir wollen unseren Kunden helfen, erfolgreich zu sein; »Innovationen, die etwas bedeuten – für IBM und für die Welt« bedeutet, nachhaltige Innovationen zu liefern. Unser dritter festgeschriebener Wert, »Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen«, ist wahnsinnig wichtig. Wir sind nur dann erfolgreich, wenn wir Vertrauen haben. Nicht nur wir in unsere Mitarbeitenden und diese in uns, sondern auch wir in Kunden und umgekehrt. Jedes Geschäft basiert auf Vertrauen.



Tatjana Oppitz startete 1989 nach ihrem WU-Studium und einigen Jahren Berufserfahrung in einem amerikanischen Konzern bei IBM, wo sie als eine der ersten Frauen im Vertrieb tätig war. Oppitz begann ihre Managementkarriere als Direktorin des Softwarebereichs bei IBM Österreich. Nach einer Reihe internationaler Führungsfunktionen übernahm sie Anfang 2011 die Rolle der Generaldirektorin Österreich. Sie setzt sich seit vielen Jahren stark für Frauenförderung und Diversity ein. So ist es ihr ein großes Anliegen, mit Hilfe gezielter Mentorings und Coaching-Programme junge Frauen bei der Definition ihrer persönlichen Karriereziele zu unterstützen.



»Authentisch bleiben  
– nicht verstellen,  
sowohl gegenüber  
Mitarbeitern als auch  
Kunden.«

#### Wie wirken sich diese Werte nun im Alltag aus?

Tatjana Oppitz: Zum einen erinnern wir uns laufend an unsere Werte: Sie sind Teil unseres internen Trainingsprogramms, in unseren Büros werden Sie sie geschrieben finden, bei sehr vielen Mitarbeitern stehen sie in der E-Mail-Signatur. Zum anderen ist es wichtig, dass sie von den Führungskräften vorgelebt werden. Erst kürzlich hatten wir ein internes Meeting zu einer sehr schwierigen Kundensituation. Als die Diskussion abzugleiten drohte, wurde plötzlich eingemahnt: »der Kunde zuerst – wir müssen eine Lösung für den Kunden finden« – das hat mir wieder gezeigt, wie wichtig dieser erste Wert für uns ist.

**Der zweite Erfolgsfaktor, der Vertrieb, ist gut nachvollziehbar. IBM wird ja auch als Big Blue bezeichnet und war bekannt für Verkäufer in dunkelblauen Anzügen, die eine der besten Vertriebsmannschaften weltweit darstellten.**

Tatjana Oppitz: Die Stärke unseres Vertriebs lässt sich am besten daran darstellen, dass wir selbst in den Krisenjahren 2008/2009 unseren Umsatz und Gewinn steigern konnten. Hier war der Kernerfolg die Transformation des Vertriebs. Als die Finanzbranche stark getroffen war, haben wir uns die Fragen gestellt »Wie können wir unsere Kunden unterstützen? Wie müssen sich unsere Kunden aufstellen, um wieder auf Wachstumskurs zu kommen?« Wir haben daraufhin nicht nur die IT-Vorstände adressiert, sondern auch die Finanzvorstände, um noch besser zu verstehen, wie wir mit gezielten Initiativen den Kunden helfen, trotzdem zu investieren. Und das hat Früchte getragen.

#### Wie steht es um Innovation? IBM ist ja seit vielen Jahren weltweit führend bei der Anzahl der angemeldeten Patente.

Tatjana Oppitz: IBM befindet sich seit Anbeginn auf einer Transformationsreise. Alleine wenn man bedenkt, dass zu den ersten Produkten Käseschneidemaschinen, Waagen und Schreibmaschinen gehörten und wir heute einer der führenden Technologiekonzerne sind. Innovation war bei uns immer groß geschrieben. Wir haben die größte private Forschungseinheit mit 3500 Wissenschaftlern in zwölf Labors auf sechs Kontinenten und investieren jährlich sechs Milliarden USD in Forschung und Entwicklung. In Bezug auf Innovation ist aber vor allem auch unser Zugang zu Vielfalt bzw. Diversity wichtig. Tom Watson war davon überzeugt, dass Vielfalt Innovation ermöglicht. Schon in den 1920er-Jahren waren in der IBM Frauen, Schwarze und Behinderte gleichberechtigt – Jahrzehnte bevor Gesetze schützend eingriffen. In den 1940er-Jahren bekleidete bereits die erste Frau eine sehr hohe Führungsfunktion und heute wird mit Virginia Rometty IBM von einer Frau geführt. Lange also bevor »Diversity« in aller Munde kam, war sie bei uns gelebte Praxis.

#### Sie agieren ja in einer komplexen Matrixorganisation – wie gelingt Ihnen das?

Tatjana Oppitz: Ja, wir agieren in einer Matrix aus Industrien (Finanzsektor, Public Sector, Telcos, Klein- und Mittelbetriebe), Produkten (Dienstleistungen, Software, Hardware) und Regionen bzw. Ländern. Jede Organisationseinheit bekommt Zielvorgaben zu Umsatz und Deckungsbeitrag. Ein Großkundenbetreuer

bekommt also eine Hardware-, eine Software- und eine Dienstleistungs-Quote. Gleichzeitig haben die Produktmanager ihre Quote. Die Ziele sind also mehrfach vergeben und so sind die Mitarbeiter daran interessiert, gemeinsam ihre Ziele zu erreichen.

### **Matrixorganisationen sind ja nicht gerade konfliktfrei ...**

Tatjana Oppitz: Ja, das stimmt. Die meisten Konflikte entstehen dadurch, dass manchmal zuviele Leute interessiert sind, ein Geschäft zu machen. Daher sind mehrere Aspekte wichtig: eine klare Rollenverteilung bis wann man wofür zuständig ist, sehr früh *ein* Team für den Kunden zu bilden und letztlich ist es klare Führungsaufgabe, hier ausgleichend zu wirken.

### **Wie steuern Sie als Generaldirektorin IBM Österreich? Was ist Ihnen besonders wichtig?**

Tatjana Oppitz: Ich verantworte die konsolidierten Ziele der Matrix. Zu Beginn meiner Zeit als Generaldirektorin habe ich mit meinem Führungsteam eine Strategie für die nächsten drei Jahre entwickelt, um die weltweite Strategie, die vom Konzern vorgegeben wird, auf unsere lokalen Bedürfnisse zu übersetzen. Ergebnis waren drei große Blöcke: Wachstum, Gewinn und Organisationsklima. Jeder Block wird mit ganz konkreten Maßnahmen umgesetzt, die mit Kennzahlen gemessen werden. Daraus ergeben sich wichtige Steuerungsgrößen für mich: Umsatz, unterschriebene Verträge, Gewinn, Zufriedenheit der Mitarbeiter.

### **Wie gut gelingt Ihnen die Umsetzung der strategischen Maßnahmen?**

Tatjana Oppitz: Jede dieser Maßnahmen wird von einem Mitglied der Geschäftsführung persönlich verantwortet und alle 14 Tage diskutieren wir den Status. Ich gebe aber auch zu, dass es trotz dieser Verantwortlicher nicht gleich funktioniert hat. Nach einem halben Jahr hatte ich den Eindruck, dass es nicht tief genug greift. Daher wurde die Kommunikation darüber stark intensiviert. Mit jedem einzelnen Bereich wurde die Strategie diskutiert und vor allem festgelegt: »Was heißt das ganz konkret für uns?« Weiters wurden ganz konkrete Messgrößen zur Strategieumsetzung in das Berichtswesen der Bereiche aufgenommen. Das alles zusammen half enorm.

### **Welchen Unterschied kann eine Person wie Sie als Generaldirektorin in einem Weltkonzern machen?**

Tatjana Oppitz: Mein Führungsstil basiert auf Vertrauen und Respekt. Ich höre zu, bin lösungsorientiert und baue auf Teamwork anstatt Einzelkämpfertum. Ich bin davon überzeugt, dass eine Führungskraft auch als Autorität agieren muss, indem sie die Balance zwischen Teamplay und klaren Vorgaben und Grenzen findet. Von meinen Mitarbeitern erwarte ich mir vor allem eine »Can-do-Mentalität« und Elan.

### **Zur erfolgreichen Steuerung eines so großen Unternehmens brauchen Sie ein gutes Leadership-Team. Auf welche Kriterien achten Sie bei der Zusammenstellung?**

Tatjana Oppitz: Auch mir ist Vielfalt wichtig – ich möchte mich nicht nur mit Gleichen umgeben, daher habe ich ein diverses Team mit sehr unterschiedlichen Charakteren. In meinem Team habe ich einen guten Mix aus Männern und Frauen, Extrovertierten und Introvertierten, erfahrenen und auch jüngeren Kollegen, die ich fördern möchte. Erst kürzlich habe ich einen 35-Jährigen mit der Leitung des für uns sehr wichtigen Public Sectors betraut. Für mich ist Vertrauen das Wichtigste. Zusammenarbeit in der Matrix braucht dieses Vertrauen als Basis – und ich verstehe mich als »Kitt«, der alles zusätzlich zusammenhält.

### **Für viele Organisationen stellt sich im Rahmen der Internationalisierung die Frage: Wieviel braucht es an persönlichen Treffen – wieviel und was geht virtuell? Was sagen Sie dazu?**

Tatjana Oppitz: Grundsätzlich ist es kein Thema mehr in der IBM, virtuell zu arbeiten. Wir waren schon Mitte der 1990er-Jahre Vorreiter mit Telearbeitsplätzen. Virtuelles Arbeiten ist bereits ein Teil unserer Unternehmenskultur. Technologisch ist alles vorhanden: von Telekonferenzen über Videokonferenzen hin zu Chats und Instant Messaging. Damit dieses Arbeiten auf Distanz gut funktionieren kann, braucht es unseren dritten Wert »Vertrauen und persönliche Verantwortung«. Trotz all der Technologie ist aber ein Mindestmaß an persönlichen Treffen wichtig. Wir achten darauf, dass wir zur Bildung eines neuen virtuellen Teams ein persönliches Kennenlernen ermöglichen und es zumindest einmal pro Jahr ein Zusammentreffen gibt. ●