

Xilinx – the „Best Semiconductor Company to work for“

Als Bernie Vonderschmitt, Ross Freeman und Jim Barnett vor rund 20 Jahren ein eigenes Unternehmen gründeten, sollte es von Anfang an ein „ganz anderes“ sein: Sie wollten Technologie auf einem völlig neuen Gebiet entwickeln, und sie wollten ihr Unternehmen so führen, dass die Menschen, die darin arbeiten, ihre Arbeit lieben, gerne zusammenarbeiten und von ihrer Arbeit fasziniert sind. Der Erfolg scheint den Unternehmensgründern Recht zu geben: Zum vierten Mal in Folge wurde Xilinx in die Top-Liste der „Best Companies to work for“ gewählt.

Als die Gründer von Xilinx 1984 ihren ersten Business Plan aufstellten, hatten sie sich ein einfach klingendes Ziel gesteckt: Sie wollten „das führende Unternehmen beim Design, der Produktion, Marketing und beim Support von anwendungsspezifischen Logik-Bausteinen für diesen Markt“ sein. Wenn man bedenkt, dass anwendungsspezifische Logik-Bauteile damals als eine „exotische Kuriosität“ betrachtet wurden, die Halbleiter-Industrie in einer tiefen Krise steckte und der PC gerade mal einer ersten, kritische Öffentlichkeit vorgestellt wurde, war es durchaus verständlich, dass manche die Unternehmensgründer Ross Freeman, Bernie Vonderschmitt und Jim Barnett als „leicht größenwahnsinnig“ bezeichneten.

Heute muss jeder zugeben, dass die Xilinx-Gründer ihr Versprechen eingehalten haben: Das Unternehmen, das letztlich das FPGA „erfunden“ hat, ist im dritten Jahrzehnt seines Bestehens das führende Unternehmen auf diesem Gebiet, mit einem Marktanteil von über 50 Prozent. Seine Technologie kristallisiert sich zunehmend als die überlegene Alternative sogar zu festen Architekturen heraus – Xilinx hat neue Standards für Erfolg gesetzt.

Und tatsächlich lässt die heutige Vision des Unternehmens die damalige bescheiden aussehen. Mit dem 20-jährigen Firmenjubiläum ist „Leadership“ erreicht und das neue Ziel lautet: „Ein programmierbarer Baustein in jedem elektronischen Gerät innerhalb der nächsten zehn Jahre.“

■ „Leadership“ beginnt von innen

Spricht man Xilinx-CEO Wim Roelandts zu dem Thema Leadership an, wird man wenig von Markt-Dominanz oder Zahlen zu technischen Spitzenleistungen hören, mit denen viele Unternehmen ihre technische Führerschaft untermauern – obwohl es natürlich genügend solcher Zahlen gibt. Roelandts lässt sich vielmehr leidenschaftlich über Themen aus wie Werte, Führungsphilosophie, Unternehmenskultur oder darüber, wie wichtig es ist, ein Vermächtnis aufzubauen. Das zweite Unternehmensziel von Xilinx lautet denn auch: „Ein Unternehmen zu bauen, das neue Standards dafür setzt, wie ein High-Tech-Unternehmen geführt wird.“ Ein Ziel, das weitgehend erreicht ist – wurde Xilinx doch vom Forbes Magazin in diesem Jahr zur „Best Managed Semiconductor Company“ gekürt. Auch wurde Xilinx in die Top 10 aller US-Unternehmen der „Best Places to Work in“ gewählt.

„Man muss wie ein Leader handeln“, sagt Roelandts, „und diese Haltung muss quer durch das Unternehmen gehen, muss Teil der Unternehmenskultur sein. Dazu braucht man eine Struktur und eine gemeinsame Führungs-Philosophie.“ Wim Roelandt selbst ist geprägt von seinen Jahren bei Hewlett-Packard und deren Unternehmenskultur, der „HP Way“. Allerdings strebt er einen Führungsstil an, der den konventionellen Ansatz des „hart arbeiten“ und „gewinnen um jeden Preis“ mit „soften“, konsens- und menschen-orientierten Modellen verbindet. „Es ist möglich, das Beste aus beiden Welten zu vereinen“, ist er überzeugt.

■ Wettbewerb der „besten Arbeitgeber“

Ein „Great Place to Work“ ist ein Arbeitsplatz, an dem man als Mitarbeiter denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut, und Freude hat an der Zusammenarbeit mit anderen. Seit Jahren findet in den USA regelmäßig der Wettbewerb der „Best Companies to work for“ statt, durchgeführt durch das Great Place to Work Institute in San Francisco und veröffentlicht in „Fortune“.

Auf dem Prüfstand bei diesem Wettbewerb stehen denn auch Dimensionen wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und

Teamorientierung. Als Forschungsinstrumentarium werden eine schriftliche Mitarbeiterbefragung und ein schriftliches Kultur-Audit bei den Personalverantwortlichen eingesetzt.

Seit einigen Jahren wird dieser Wettbewerb – angeregt durch die EU-Kommission – auch außerhalb der USA, und zwar sowohl europaweit als auch nach Ländern durchgeführt. Die Rangliste der 50 besten deutschen Unternehmen wurde Anfang Februar veröffentlicht – hier nahm die Microsoft GmbH erneut Platz 1 ein.

■ Eine ganzheitliche Führungs-Philosophie

Der Erfolg von Xilinx ist auf die Fähigkeit zurückzuführen, kontinuierlich innovativ zu sein. In einem wissensbasierten Geschäft wie dem Bauelemente-Design beginnt und endet dies mit talentierten und motivierten Mitarbeitern. Xilinx' Führungs-Philosophie basiert daher auf einigen einfachen, aber grundlegenden Überzeugungen:

- Jeder Mensch will seine Arbeit in der Regel gut machen. Wer zu Xi-

linx kommt, hat die Absicht, hier sein Bestes zu leisten.

- Arbeit muss Sinn und Wert haben.
- Ein Unternehmen muss ein Gefühl für die Gemeinschaft ermöglichen.
- Möglichkeiten für persönliches Wachstum müssen gegeben sein.
- Jeder Mitarbeiter sollte auch Eigentümer sein.

Diese Aussagen sind mehr als nur Worte – z.B. erhält jeder neue Mitarbeiter beim Eintritt in das Unternehmen ein Aktienpaket, um von Anfang an den letzten Punkt zu ermöglichen.

„Bei Xilinx herrscht ein Teamgeist, wie er in anderen High-Tech-Unternehmen selten vorzufinden ist, und er verbindet sich mit einem ruhigen Selbstvertrauen, welches das Unternehmen durchdringt“, wird das Unternehmen beschrieben. Die einzige Statistik, die Roelandts in Diskussionen gerne zitiert, ist die Flukutationsrate – der Neid aller High-Tech-Unternehmen. „Bei uns liegt die Fluktuation bei etwa 5 oder 6 Prozent, verglichen mit durchschnittlich über 20 Prozent in unserer Branche“, sagt der Mann, der Präsen-

tationen über das Xilinx-Führungsmodell gerne mit den Worten beginnt: „Ich habe noch nie einen demotivierten Ingenieur erlebt, der ein hervorragendes Produkt entwickelt hat.“

Ein Beispiel für Xilinx' Mitarbeiter-Orientierung ist die Entscheidung während des letzten Einbruchs des Halbleitermarktes, Kündigungen nur als letzten Ausweg zu sehen. Statt dessen verordnete Roelandts der gesamten Belegschaft, selbst Effizienz-Verbesserungen zu finden. Dies führte beispielsweise zu Einkommensreduzierungen der

Führungsmannschaft. „Wir müssen manchmal schwierige Entscheidungen treffen, um unserer Unternehmenskultur treu zu bleiben“, sagt Personalleiterin Peg Wynn. „Kündigungen auszusprechen, wäre einfacher gewesen. Aber es war eine Frage der Integrität.“ Roelandt spricht viel über die Bedeutung des „Walking the Talk“, oder, wie er es auch nennt, „der Beständigkeit und Glaubwürdigkeit“ sei-



Xilinx-CEO Wim Roelandt:
„Die Auszeichnung als Nr. 10 der „besten Unternehmen“ sehen wir als Bestätigung, dass unsere Kultur der Schlüssel zu unserem Erfolg ist.“

tens der Mitarbeiter, aber auch der anderen Stakeholder – Partner, Kunden, Shareholder. Dies ist auch einer der Gründe, dass Roelandts geradezu fanatisch jede E-Mail eines Mitarbeiters beantwortet und jedes Jahr sein Büro an einen anderen Ort verlegt, „um eine andere Perspektive des Unternehmens“ zu erhalten. Diese Haltung unter-

streicht auch das Gefühl für Werte und Integrität, die auch dazu geführt hat, dass Xilinx von der Fabless Semiconductor Organization (FSA) zwei Jahre in Folge zur „Most Respected Public Company“ gewählt worden ist.

► Innovation durch Fokus – Führung durch Innovation

Alle schönen Worte über „glückliche Mitarbeiter“ und Werte wären allerdings bedeutungslos, würde Xilinx nicht harte Resultate auf dem Markt und in den Labors erzielen. Das Unternehmen hat eine Struktur geschaffen, die es seinen Mitarbeitern ermöglicht, erfolgreich zu sein, und diese nehmen ihre Chancen wahr – in einem Marktsegment, das Analysten als eines der am schnellsten wachsenden Segmente identifiziert haben.

Das Prinzip dabei ist, sich auf wenige Dinge zu fokussieren, diese aber gut zu tun. Von Anfang an war es Xilinx' Strategie, Partnerschaften zu bilden und so für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen aufzubauen – mit Experten in der Produktion, dem Vertrieb oder auf anderen Gebieten, auf denen es

selbst nicht aktiv werden wollte. „Führer kann man nur auf wenigen Gebieten sein; man muss sich also entscheiden, auf welchem Gebiet man die Nummer 1 sein will, und für andere Bereiche Partner finden“, erläutert Roelandts. „Wir wollen Technologie-Führer sein, führend bei Innovation. Daher brauchen wir Partner – und es muss sich für die Partner auch lohnen. Unsere Philosophie zur Partnerschaft ist, dass sie 51:49 zu Gunsten der Partner sein sollte.“

Xilinx unterscheidet sich von anderen Firmen auch darin, wie es das Thema Risiken angeht. „Führend zu sein, bedeutet, Risiken einzugehen“, erläutert Vice President of Marketing Sandeep Vij, „und bei uns werden die Leute dafür belohnt, wenn sie Risiken eingehen. Schließlich basierte das gesamte Konzept unserer Technologie – Programmierbarkeit – auf einem enormen Risiko der Unternehmensgründer. Das treibt Innovation an. Aufgrund unserer Unternehmensprinzipien fühlt sich jeder unserer Mitarbeiter als Eigentümer, sie sehen sich als Team, als Teil einer Gesamtheit, weit jenseits ihres individuellen Beitrags.“ 10

Erneut Rückgang bei der Nachfrage nach Ingenieuren

Die Nachfrage nach Ingenieuren ist im Jahr 2003 im Vergleich zum Vorjahr noch einmal zurückgegangen. Mit 26 002 Offerten für technische Fach- und Führungskräfte wurden 34 Prozent weniger Stellen angeboten als im Jahr 2002 (-13 172). Der Rückgang der Stellenangebote von 2002 zu 2001 lag bei 52 Prozent. Diese Zahlen ergeben sich aus der Stellenmarktanalyse für technische Fach- und Führungskräfte, die auf der Basis von 35 regionalen und überregionalen Zeitungen regelmäßig von der SCS Personalberatung erhoben wird.

Allerdings zeigt die Stellenmarkt-Entwicklung für Ingenieure in 2003 einen anderen Verlauf als der übrige Stellenmarkt: Während der Nachfrage-Einbruch in fast allen Berufsbereichen kontinuierlich über alle vier Quartale

2003 anhielt, wurden im vierten Quartal mit 6478 offerierten Stellen für Ingenieure deutlich mehr Positionen angeboten als noch im zweiten (6096) oder im dritten Quartal (5683). Ob allerdings bereits von einer Trendwende gesprochen werden kann, werde das erste Quartal 2004 zeigen, so die Analyse.

Während in praktisch allen Bereichen weniger Stellen für technische Fach- und Führungskräfte angeboten wurden, konnten Unternehmensberatungen zulegen. Hier zog die Nachfrage nach Ingenieuren deutlich an, es wurden 18 Prozent mehr technische Fach- und Führungskräfte nachgefragt – insgesamt 1448.

Den größten Nachfrage-Rückgang an Ingenieuren hatte die IT/Datenverarbeitungsbranche mit einem Minus

von 51 Prozent zu verzeichnen. Hier hält der Analyse zufolge der Trend unverändert an: Wurden im Jahr 2000 noch 19 140 Ingenieure gesucht, waren es in 2001 nur noch 9863, in 2002 2541 und in 2003 schließlich lediglich 1240 Angebote. Auch die Fahrzeugbranche (-42 Prozent) und Architekten- und Ingenieurbüros (-41 Prozent) schalteten deutlich weniger Anzeigen für Ingenieure als im Vorjahr.

Die meisten Angebote kamen aus dem Bereich Maschinen- und Anlagenbau/Feinmechanik mit 3765 Angeboten, an zweiter Stelle rangierte die Elektronik/Elektrotechnik mit 3432 Angeboten. Nach Funktionen wurden die meisten Ingenieure für den Bereich Forschung und Entwicklung gesucht; hier lagen 5474 Stellenangebote vor (-38 Prozent). Am zweithäufigsten wurden Mitarbeiter für den Vertrieb nachgefragt (4495 Angebote, -24 Prozent), und für den Tätigkeitsbereich Produktion lagen 3913 Stellenangebote (-33 Prozent) vor. *ro*