



Bildquelle: Miba AG

Peter Mitterbauer

## Der Unternehmer der Zukunft

### Vortrag, 18. Kongress der Wirtschaftsingenieure in Graz

Die Miba ist strategischer Entwicklungspartner der internationalen Motoren- und Fahrzeugindustrie. Das Unternehmen besteht seit 1927 und ist nach wie vor in Familienbesitz. Mittlerweile ist die dritte Generation der Familie Mitterbauer im Unternehmen tätig. Die Unternehmensgruppe mit weltweit mehr als 2600 Mitarbeitern wird seit jeher nachhaltig und wertorientiert geführt. Um als Unternehmer der Zukunft erfolgreich zu sein, bedarf es einer gesunden Mischung aus Tradition und Innovation. Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist es von Bedeutung, unternehmerisches Handeln konsequent an den eigenen Stärken auszurichten und sich auf die eigenen Wurzeln und Kernkompetenzen zu konzentrieren. Durch die klare strategische Ausrichtung auf Hochtechnologie, gut geführte und engagierte Mitarbeiter und kluge Kosteneinsparungen in allen Bereichen gelang es der Miba gut, durch die schwierigen Monate der Wirtschaftskrise zu steuern. Das Unternehmen ist gut für die Zukunft gerüstet.

Wirtschaftsingenieure arbeiten in Wirtschaft und Wissenschaft an Entwicklungen von morgen. Die Miba beschäftigt zahlreiche Wirtschaftsingenieure. In unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens bringen sie ihr wertvolles Know-how ein. Die Ausbildung vereint auf einzigartige Weise technisch-naturwissenschaftliche Kompetenz mit wirtschaftlichen Inhalten – diese Kombination ist in einem Unternehmen wie der Miba gefragt. Miba Technologie und langjährige Erfahrung machen Fahrzeuge, Züge, Schiffe, Flugzeuge und Kraftwerke leistungsstärker, effizienter und umweltfreundlicher.

#### 2009 - ein herausforderndes Jahr

Unternehmer blicken auf eine turbulente Zeit zurück und zweifelsohne liegt auch eine anspruchsvolle Zeit vor ihnen. 2009 war ein herausforderndes Jahre für die Industrie, ihre Mitarbeiter und ihre Unternehmer. Die Absatzmärkte der Miba waren in einer noch nie dagewesenen Intensität und Geschwindigkeit eingebrochen. In den ersten drei Quartalen verzeichnete das Unternehmen Umsatzrückgänge bis

zu 25 Prozent. Gegen Ende des Jahres stabilisierte sich die Industriekonjunktur langsam, allerdings auf deutlich niedrigerem Niveau. Das Management der Miba hat zu Beginn der Krise die richtigen Schwerpunkte gesetzt: es galt die Liquidität des Unternehmens zu sichern und die Kostenstrukturen an die Kundenaufträge anzupassen.

Gleichzeitig aber war es wichtig, die klare strategische Ausrichtung auf Hochtechnologie unbeirrt weiter zu verfolgen.

Das Unternehmen wurde unter dem Motto: „Sales up – Cash up – Cost down“ rasch auf neue Prioritäten ausgerichtet. Die Miba blickt in die Zukunft, das Unternehmensziel ist unverändert profitables Wachstum.

#### Miba Strategie bewährt sich in der Krise

In Summe konnte das Geschäftsjahr 2009/10 besser als erwartet abgeschlossen werden. Der Gesamtumsatz betrug

knapp 312 Millionen Euro, was etwa 16 Prozent Rückgang bedeutet. In der Miba ist man stolz darauf, dass trotz der Umsatzeinbrüche in jedem Quartal ein positives Ergebnis erwirtschaftet werden konnte. Im Branchenvergleich ist das ein hervorragendes Ergebnis. Die Eigenkapitalquote des Familienunternehmens stieg auf über 60 Prozent, die EBIT Marge beträgt 5,3 Prozent. Es ist gelungen, aus der Nettoverschuldung ein Nettoguthaben zu machen und der Cashflow erreicht beinahe dieselbe Höhe wie im vergangenen Jahr. Die Miba hat in den herausfordernden Monaten Marktanteile gewonnen und investiert in die Zukunft.

*Ein Unternehmer muss an sein Unternehmen und seine Zukunft glauben.*

Die Miba hat mit ihrem Fokus auf Hochtechnologie eine klare Ausrichtung. Doch um Technologieführerschaft abzusichern und ausbauen zu können, muss man konsequent daran arbeiten und investieren. Das Miba Management hat trotz Umsatzrückgängen nicht aufgehört, in die Zukunft zu investieren und strategische Projekte und Investitionen weiterlaufen lassen. Im April hat die Miba den englischen Beschichtungsspezialisten Teer Coatings Ltd. übernommen. Das Unternehmen mit Sitz in Droitwich, Großbritannien ist Technologieführer im Bereich hochspezialisierter Oberflächenbeschichtungen.

Das Know-How der Teer Coatings erweitert Produktportfolio und Kompetenz der Miba optimal und die Unternehmensgruppe kann so ihren Kunden noch umfassendere Lösungen anbieten. Im Juni 2010 eröffnet die Miba einen neuen Sinterstandort in Ohio, USA. Mit dem Aufbau dieses Standortes trägt sie der Nachfrage nach energieeffizienten und emissionsreduzierten Antriebskomponenten für Autos am US-amerikanischen Markt Rechnung. Auch der bestehende Standort in Ohio, die Miba Bearings US, wurde weiter ausgebaut. Im Juni startet dort die Produktion von Hochleistungs-Gleitlagern für LKW Dieselmotoren.

#### Die Miba Welt

Die Miba wurde 1927 im Salzkammergut gegründet, heute befindet sich das Unternehmen im 83. Jahr seines Bestehens und mit Vorstandsvorsitzenden

Peter Mitterbauer in der zweiten Generation. Auch die dritte Generation der Familie ist in Person der Kinder Peter und Therese Mitterbauer bereits in der Miba aktiv. Die Miba ist heute eine internationale Unternehmensgruppe, die technologisch anspruchsvolle und hochbelastbare Antriebskomponenten produziert.

Sie begleitet ihre Kunden der Motoren- und Fahrzeugindustrie weltweit von der Entwicklung bis zur Umsetzung individueller Lösungen. An zwölf Standorten in den Wachstumszentren der Welt arbeiten rund 2600 Mitarbeiter an einem gemeinsamen Ziel: Kein Antrieb ohne Miba Technologie. Das Netz der Produktionsstandorte spannt sich über die ganze Welt: von USA über Brasilien, Europa bis nach Singapur und China.

Miba ist ein eigentümergeprägtes, börsennotiertes Unternehmen. Die Eigentümerstruktur – rund drei Viertel der Anteile sind nach wie vor in Familienbesitz – ist seit Jahrzehnten stabil. Finanzielle Unabhängigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und eine langfristige Ausrichtung prägen das Handeln im Unternehmen. Im Jahr 2008 entwickelten die Führungskräfte die Miba Vision 2015. Damit definierten sie die Rahmenbedingungen für die Zukunft.

Über allem steht das gemeinsame Ziel, **die Vision:**

Kein Antrieb ohne Miba Technologie.

**Die Mission:** Innovation in Motion - Miba Technologie ermöglicht Ressourcen schonende Mobilität.

**Die Strategie:** Globale Nummer 1 in wirtschaftlich attraktiven, technologisch anspruchsvollen Marktsegmenten.

**Die Werte** lauten Technologieführerschaft, Leidenschaft für den Erfolg, Lebenslanges Lernen und Unternehmerisches Handeln. Diese Werte leiten sich stark ab von den Prinzipien des Firmengründers Franz Mitterbauer, der einen hohen Leistungs- und Qualitätsanspruch an sich selbst und sein Umfeld hatte. Diese Werte waren in der Vergangenheit Leitlinie und wichtiger Ankerpunkt und sie werden es auch in der Zukunft sein.

*Die Miba – und das ist die wichtigste Basis für eine erfolgreiche Zukunft – wird nachhaltig und wertorientiert geführt.*

Die Übernahme von Verantwortung und gutes Management wurden lange Zeit belächelt und als antiquiert abgetan. Jetzt zeigt sich, wie dringend ein Wirtschaften nach diesen Prinzipien notwendig ist. Viele Unternehmen überleben ihre erste oder zweite Krise nicht – egal, ob es sich um einen größeren Markteinbruch oder eine Fehlentscheidung des Managements handelt. Nur wenige Unternehmen sind fähig, wirklich große politische oder wirtschaftliche Krisen – so wie wir sie jetzt erleben – problemlos durchzutauchen. In der Rezession trennt sich die Spreu vom Weizen.

#### Der Unternehmer der Zukunft

*Um als Unternehmer der Zukunft erfolgreich zu sein, bedarf es einer gesunden Mischung aus Tradition und Innovation.*

Ebenso wie ein Baum bedarf ein Unternehmen starker Wurzeln, um den aufziehenden Stürmen und Unwettern trotzen zu können. Die Werte eines Unternehmens bilden dabei nicht nur die Grundlage ethischen Handelns, sondern geben Firmen in Krisenzeiten vielmehr den notwendigen Halt, um diese zu meistern. Im Zentrum der Unternehmertätigkeit stehen nicht eine kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Steigerung des Wertes – und damit die Zukunftssicherung des Unternehmens. Über Jahrzehnte hin erfolgreiche Unternehmen – so wie die Miba eines ist – denken nicht in Quartalsberichten, sondern in Generationen.

Daran erinnert auch eine Aussage des legendären GE Managers Jack Welch, der auf die Frage, ob es in einer Krise neuer Regeln für das Management bedarf, geantwortet hat: „Die Prinzipien sind immer noch dieselben. Jeden Tag danach streben, die Dinge besser zu machen als zuvor.“ Dabei sind langfristiges, strategisches Denken und Handeln in den vergangenen Jahren immer schwieriger geworden. Manager müssen sich und ihre Organisationen auf Flexibilität einstellen, um mit dem Tempo des Marktes mitzuhalten und den Veränderungen von außen Rechnung zu tragen. Diese Flexibilität allerdings führt zu einem Verlust an Planbarkeit und Sicherheit für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten.



**Dipl.-Ing. DDr. h.c.  
Peter Mitterbauer**  
Vorstandsvorsitzender  
der Miba AG

die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Technologieführerschaft und Innovationskraft schaffen einen Wettbewerbsvorsprung. Ein letzter, wichtiger Punkt um als Unternehmer erfolgreich zu sein, ist eine robuste Finanzstruktur des

Dieses Manko – nämlich den Verlust an Sicherheit und Stabilität – können nur glaubwürdige, kompetente Führungskräfte wettmachen.

*Deshalb schlägt in der Krise auch die Stunde mutiger, guter Führung.*

Die wesentliche Aufgabe der Führungskraft in unsicheren Zeiten ist, Sicherheit zu vermitteln, indem sie Werte vorlebt und unermüdlich kommuniziert.

In der Miba gibt es Führungsprinzipien, die Mitarbeiter – egal, ob Rezession oder Hochkonjunktur – von ihren Führungskräften erwarten können. Es handelt sich dabei um ebenso vermeintlich banale wie essentielle Tugenden wie etwa Integrität, Mut, Respekt oder Leistungsbereitschaft. Integrität bedeutet dabei für uns, aufrichtig zu sein, kritisch seine Meinung zu sagen, klar und transparent zu kommunizieren und Probleme anzupacken.

Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur zeichnet attraktive Arbeitgeber aus, steigert die Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen und verbessert so die Wirtschaftlichkeit. Das Ziel in der Miba lautete, mit der Stammmannschaft durch die Krise zu kommen, da genau diese qualifizierten Mitarbeiter für den nächsten Aufschwung gebraucht werden.

Geringe Fluktuation der Mitarbeiter sichert die Nachhaltigkeit eines Unternehmens ebenso wie die Schaffung nachhaltiger, dauerhafter Wettbewerbsvorteile: Eine hohe Kundenorientierung und langjährige tragfähige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind dabei ebenso wichtig wie

Unternehmens. Die Miba hat darauf immer großen Wert gelegt und es gelingt gut, das Unternehmen auf die Zukunft auszurichten.

### Wachstum durch Technologie

Die Miba investiert jährlich rund sechs Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung und leistet mit ihrer Innovationskraft einen unverzichtbaren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Kunden. Gerade in schwierigen Zeiten hat die Miba unverändert hoch in den Ausbau ihrer Technologieführerschaft investiert.

Knapp 19 Millionen Euro flossen im vergangenen Jahr in den Bereich F&E. 150 Mitarbeiter arbeiten dort tagtäglich Hand in Hand mit den Kunden an neuen Entwicklungen. Eine Stärke der Miba ist, dem Kunden Lösungen anzubieten, die maßgeschneidert sind.

*Die Miba setzt auf energieeffiziente Antriebe und ressourcenschonende Mobilität.*

Mit dem Forschungsschwerpunkt auf leistungsstarke, sichere und umweltfreundliche Antriebstechnologien ist die Miba auf die Anforderungen ihrer Kunden ausgerichtet. Großes Potential und Chancen liegen im Bereich alternativer Antriebstechnologien oder in der Windindustrie. Wachstumschancen ergeben sich auch in Zukunftsmärkten wie China, Indien, Brasilien. Diese Regionen entwickeln sich sehr erfreulich – vor allem China: hier werden heute mehr LKW produziert als in Europa. Darauf richten das Unternehmen seine Technologien aus, mit zum Beispiel folgenden Entwicklungen:

- Hochbelastbare und völlig bleifreie Gleitlager für sparsame LKW Dieselmotoren

- Gleitlagerlösungen in Windgetrieben (Planetenlagerbüchsen) und Windturbinengeneratoren (Rotorlager-Pads)
- Komponenten für Doppelkuppelungsgetriebe oder Servo-Synchronisierung zur Verbrauchsreduktion und höherem Schaltkomfort in PKW
- Reibbelag mit höherer Energiebelastbarkeit für Windturbinen
- Funktionale Bauteilbeschichtungen zur Reibungsminimierung

Alle diese Entwicklungen bringen die Miba ihrer Vision einen Schritt näher: Kein Antrieb ohne Miba Technologie. Es geht bei all diesen Entwicklungen nicht um kurzfristige Marktausnutzung und schnelle Gewinne. Die Devise ist langjähriges, profitables Wachstum. Dabei wird in der Miba einer soliden Finanzierungsstrategie und der Sicherung von Liquidität nicht nur in der Krise hohe Bedeutung beigemessen. Ein straffes Forderungs- und Lagermanagement und die konsequente Optimierung des Working Capital verschafft dem Unternehmen Luft zum Atmen. In der Miba werden Investitionen traditionell aus eigener Kraft, sprich aus dem operativen Cash-flow, finanziert.

### Warm heart – Cool head – Working hands

„A warm heart – a cool head – working hands“ - das beschreibt, was es in harten Zeiten braucht.

Die Qualität eines Managers macht die richtige Kombination aus Realitäts-sinn und Vision aus. Diese Krise bietet ebenso viele Risiken wie Chancen. Gut geführte Unternehmen finden auch in dieser Zeit enorme Wachstumsmöglichkeiten: Wenn sie sich auf ein starkes Kerngeschäft konzentrieren und dort vorhandene Potenziale voll ausschöpfen. Es macht Freude, in anspruchsvollen Zeiten wie diesen Unternehmer zu sein. Das sind die Zeiten, in denen eine Firma ihre Innovationskraft und den Unternehmergeist unter Beweis stellen und Zukunft gestalten kann.

Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft braucht es auch von der öffentlichen Hand, der Sozialpartnerschaft, den politisch Verantwortlichen.

Die Voraussetzung für eine starke und erfolgreiche heimische Industrie ist, dass die Unternehmen Möglichkeiten haben, flexibel reagieren zu können. Eine handhabbare Regelung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ist dringend notwendig.

Österreich braucht ein innovationsfreundliches Klima und gezielte Investitionen in Bildung und Forschung und Entwicklung. Als Industrieland muss Österreich ein attraktiver Standort für die besten Köpfe sein. So erhält und stärkt das Land seine Innovationskraft und ist gut für die Zukunft gerüstet.

**Zur Person:**

DI DDR. H.C. PETER MITTERBAUER, Vorstandsvorsitzender der Miba AG,

geboren 1942 in Laakirchen/OÖ, verheiratet, 2 Kinder

**Ausbildung**

- Realgymnasium
- Studium Maschinenbau und Betriebswirtschaft an den Technischen Universitäten Graz und Wien
- Berufspraxis und Ergänzungsstudium in den USA

**Berufliche Tätigkeit**

- 1969 Eintritt in das 1927 vom Vater gegründete Unternehmen, Leitung des Gesamtverkaufs und Leitung mehrerer Beteiligungsunternehmen
- 1973 Eintritt in den Vorstand
- Seit 1986 Vorsitzender des Vorstands der heutigen Miba AG

**Sonstige Funktionen**

- 1988 – 1996 Präsident der Vereinigung der Österreichischen Industrie, Landesgruppe Oberösterreich
- 1990 – 1996 Vizepräsident der oberösterreichischen Wirtschaftskammer
- 1996 – 2004 Präsident der Vereinigung der Österreichischen Industrie
- 2001 – 2004 Vizepräsident der UNI-CE (Vereinigung der europ. Industrie- und Arbeitgeberverbände)
- Seit 2004 Vorsitzender des Aufsichtsrats der FFG (österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH)
- Seit 2005 Vorsitzender des ÖIAG-Aufsichtsrats
- Mitglied diverser anderer Aufsichtsräte

**LEUTE/KÖPFE**



**Dipl.-Ing. Wolfgang Dopf MBA**

**Vorstandsdirektor der LINZ AG**

Jahrgang 1957

Nach der HTL in Vöcklabruck, dem Studium „Wirtschaftsingenieurwesen im Maschinenbau, Fachrichtung Dampf- und Wärmetechnik“ an der TU Graz und der Ausbildung zum Zivilingenieur, ergänzte das Limak General Management Executive MBA Programm seine Ausbildung.

Auslandserfahrung sammelte er 1984/85 bei einem einjährigen Praxisaufenthalt bei Hills Industries Ltd. in Adelaide, Australien.

Nach Tätigkeiten bei der Österreichischen Investitionskredit AG in Wien und der Steyrermühl Papierfabriks- und Verlags AG trat er 1993 in die damalige ESG als Leiter der Kraftwerke ein.

Im Oktober 2004 wurde Wolfgang Dopf zum Geschäftsführer der Linz Gas/Wärme GmbH und im April 2007 in Personalunion zum Geschäftsführer der LINZ STROM GmbH ernannt.

Seit 1.4.2009 ist er als Vorstandsdirektor zuständig für das Energie-Ressort. Dieses umfasst die Strom-, Erdgas- und Fernwärmeversorgung und den Bereich Telekommunikation.