

## **Dipl.Ing. Peter Mitterbauer MBA**

### **Geschichte von Miba**

Miba hat heute 670 Millionen Umsatz und 5.200 Mitarbeiter. Der Anfang war eine Schlosserei, dann ein Reparaturbetrieb für Motoren. Ich war mein Leben lang im Unternehmen, mein Schreibtisch steht heute genau dort, wo ich zur Welt gekommen bin. Miba ist ein Familienunternehmen, das aber auch an die Börse gegangen ist und einen nicht familien dominierten Aufsichtsrat hat. Ich war letztendlich der einzige aus der Familie, der Anteil hatte, habe diese teilweise in eine Stiftung eingebracht. Mein Vater hat mich von klein auf immer mitgenommen, auch zu Kunden, so wie ich meine beiden Kinder auch immer zu Geschäften mitgenommen habe. Ich habe das Unternehmertum mit der Muttermilch mitbekommen, ich habe das auch immer gerne getan.

Für mich war klar, dass ich Technik studiere, weil wir ein technisches Unternehmen haben. Mein Vater hatte das mit seiner technischen Genialität und Erfinderkraft von null auf aufgebaut, er hatte ja keine höhere Ausbildung.

Ich habe in Graz und Wien Technik studiert und ging danach 1968 ins Ausland und habe in den USA gelebt und gearbeitet. Ich bin dann zurück ins Unternehmen gekommen und war gleich für den Vertrieb zuständig, das ist im Alter von 27 Jahren unüblich. Ich war damals nicht verheiratet und ungebunden und habe das Geschäft von der internationalen Seite outside - in kennengelernt und weitergetrieben.

Was unser Unternehmen immer ausgezeichnet hat, war eine starke technische Fokussierung. Alle Produktionsmethoden, Produkte usw. waren von uns immer eigens entwickelt und vorwärtsgetrieben. Wir haben nie eine Lizenz gehabt. Der Fokus auf Technologie im Sinne der Kundenbedürfnisse hat uns immer sehr vorwärtsgetrieben.

Wir haben eine hohe Forschungsquote von fünf Prozent. Das ist in unserer Branche notwendig, wenn man nach vorne kommen und vorne bleiben will. Genauso wie der Fokus auf Aus- und Weiterbildung im Unternehmen. Das fängt bei der Lehrlingsausbildung an und setzt sich bei der Weiterbildung für Manager fort. Das ist eine *conditio sine qua non*.

Wir haben 220 Mitarbeiter in der Forschung und jede Menge Patente angemeldet und jede Menge nicht angemeldet. Verfahrenspatente meldet man lieber weniger an, man meldet lieber Produktpatente an. Denn die echten Verfahren sind leicht zu kopieren, die Offenlegungspflichten, die damit zusammenhängen, will man vermeiden.

Die Umsatzmilliarde haben wir nicht erreicht, aber an den 750 Millionen plus eine Akquisition, da sind wir dabei. Jetzt haben wir ein neues Ziel für 2020 – „Dynamic evolution technology for a greener planet“, hat mein Sohn als Motto ausgegeben. Das finde ich großartig. Was haben wir erreicht? Wir schließen ab mit 670 Millionen Umsatz, das ist in den Fährnissen, in denen sich das abgespielt hat eine ganz tolle Leistung, wir erzielen auch eine zweistellige Ebit-Rate, das Unternehmen ist schuldenfrei und aller bestens aufgestellt. Und das bei Investitionen von 30 Millionen in Forschung und Entwicklung, drei bis fünf Millionen in Aus- und Weiterbildung und in Anlagen 60 Millionen Euro. Wir investieren etwa 100 Millionen Euro im Jahr.

Als Zulieferer müssen wir natürlich die Kostenentwicklung im Auge haben. Aber wir haben bewusst den Weg gewählt, kein Commodity-Lieferant zu werden, sondern die Technologie ist der Treiber. Wir streben danach, Produkte und know how zu entwickeln und damit Kundenbindungen zu festigen, also eine USP zu entwickeln, in denen wir für die Kunden unverzichtbar werden. Wir haben es gerne, nicht mit den Einkäufern unserer Kunden zu tun zu haben, sondern mit den Technikern. Daher sind wir sehr von Anfang mit unserem know how an Entwicklungen gemeinsam mit unseren Kunden dabei, um dann, wenn das Produkt in Serie geht, ein Serienlieferant zu sein.

Die Standorte sind sehr kundenbezogen orientiert, bis auf Österreich und die Slowakei produzieren wir dort, wo unsere Märkte sind.

Wir hatten bis 1990 eine Exportquote jenseits von 90 Prozent, heute gibt es diese Exportquote nicht mehr, wir haben globale Absatzmärkte und die Devise ist local to local. Darum sind wir sehr stark nach Amerika gegangen, ebenso nach China, Indien und Brasilien. Dort ist die Fahrzeugindustrie stark vertreten. Und zwar nicht nur PKW, sondern auch LKW, Landwirtschaft, Mining Equipment und Stationärmotoren und Schiffsmotoren. Wir sind beim Kunden vor Ort, wir versuchen den Bedarf des Kunden vor Ort abzudecken, das schützt uns vor den traditionellen Währungsrisiken. Sie können heute die chinesische Automobilindustrie nicht mit Exporten bedienen, Sie müssen vor Ort sein, das gleiche gilt natürlich auch für die USA und Brasilien. In die Slowakei sind wir ganz bewusst aus Kostengründen gegangen. Wir haben in der Slowakei 1.300 Mitarbeiter, dort sind die Arbeitskosten nach wie vor ein Viertel derer in Österreich - Cost to Company.

Wir liefern aus der Slowakei direkt nach Steyr und Wolfsburg, Stuttgart und zu den großen Zulieferern, die da heißen Magna, ZF und allen anderen.

Unternehmen wie wir müssen uns um die Qualität unserer Mitarbeiter umschauen. Das ist der Grund, warum wir traditionell eine sehr starke Lehrlingsausbildung haben und jetzt begonnen haben, diese Lehrlingsausbildung in unseren weltweiten Stützpunkten zu etablieren. Wir haben 60 Lehrlinge in der Slowakei, wir haben ein Lehrlingskonzept in den USA und wir haben damit in China begonnen. Wir werden in Zukunft die qualifizierten Mitarbeiter nur durch eigene Ausbildung bereitstellen können, denn der Markt an sich ist trocken „hot as can be“. Wir müssen schauen, dass wir unsere eigenen Leute auch im Unternehmen behalten, darum bekommen frisch Ausgebildete eine Behaltgarantie bei uns.

### **Krisen bei Miba**

Die Erfahrung ist: wir sind aus jeder Krise stärker herausgekommen, als hineingegangen. Es gibt nicht nur sonnige Tage, sondern auch Schneefall und Gewitter neben vielen anderen Fährnissen des Unternehmertums. Krisen haben immer drei Elemente:

Man muss erkennen, dass eine Krise da ist – rechtzeitig. Das zweite Element ist die Bereitschaft und Fähigkeit zu handeln – und zwar raschest. Da muss man aus dem Bauch heraus handeln und neue Weichenstellungen vornehmen. Und das dritte Element ist: was lernt man aus Krisen? Es gibt unterschiedliche Krisen. Man kann zum Beispiel falsch investieren. Wir haben in den späten 1990er Jahren in Italien und Spanien investiert und haben nicht bedacht, welche Arbeitsbedingungen es dort gibt, samt Nicht-Beherrschbarkeit der Abläufe. Die Krise haben wir beendet, indem wir die Unternehmen unter starker Hintanlassung von Investitionen und Abschreibungen verkauft haben.

2008 war eine ganz andere Krise. Es hat einen Ruck durch das Unternehmen gegeben, man glaubt ja gar nicht, wie man in einem Unternehmen zusammenrückt. Wir haben 2009 beschlossen, dass sämtliche Ausgaben über 1000 Euro vorstandsgenehmigungspflichtig sind. Was glauben Sie, was alles nicht an den Vorstand gekommen ist? Und das Unternehmen ist trotzdem gut durch die Krise gekommen – auch durch Kurzarbeit und Abbau von Urlaubstagen.

Wir hatten die Internationalisierungskrise, 1989/1990 hat das begonnen nach der Wiedervereinigung. 1991 und 1992 sind große Problemen aufgetreten und 1991 war das einzige Jahr, in dem die Miba rote Zahlen geschrieben hat.

### **Börsengang**

Der Börsengang war gut, weil er in ein Familienunternehmen Strukturen reingebracht hat. Er war auch gut, weil er Eigenkapital gebracht hat. Ich würde aber heute nicht mehr an die Börse gehen. Wegen Analysten, Offenlegungspflichten usw. Wir haben nur Vorzugsaktien an die Börse gebracht, das sind etwa 15 Prozent. Aber diese FMA ist schrecklich, das ist unerträglich, die behindern nur die Unternehmen.

Ein Beispiel, wo ich mich sehr geärgert habe: Wir beschlossen an einem Freitag um 13:48 in der Vorstandssitzung, dass wir unser Aktienrückkaufprogramm verlängern und haben das am Montag ad hoc gemeldet. Und obwohl unsere Aktien zu dieser Tageszeit gar nicht mehr gehandelt wurden, mussten wir 50.000 Euro Strafe bezahlen. Da glaubst du, du gehst an die Decke.

Man traut sich ja gar nicht mehr mit jemandem zu reden, weil man nicht weiß, ob man dadurch nicht ad hoc-pflichtig wird.

## **Industriestandort Österreich**

Seit Ende 2014 passierte etwas, das für den Industriestandort schädlich ist. Wir haben ein dreiviertel Jahr lang eine Steuerreformdebatte geführt, die zu Verunsicherung führt. Und Verunsicherung ist das Schlimmste, was der Wirtschaft passieren kann. Denn jeder schiebt seine Entscheidungen auf, ob er bleibt, ob er investiert oder nicht. Ich persönlich glaube, dass an den öffentlichen Stellen, in der Schule usw. das Bewusstsein der Bedeutung der Industrie sehr unterentwickelt ist. In der Bevölkerung gibt es wenig Industrieverständnis, es ist zwar besser geworden, aber viel zu langsam. Bei der Forschungs- und Entwicklungsförderung sind wir ja gar nicht so schlecht unterwegs, aber in der Frage Aus- und Weiterbildung, an den Universitäten, Leistungsbereitschaft, das Verständnis, auch auf der Arbeitnehmerseite, was die Industrie braucht an Rahmenbedingungen, das hätte alles so gigantische Potenziale. Aber in Österreich reden wir uns ein, wie gut wir sind, dass alles paletti ist. Österreich ist von der Einstellung her kein Industrieland. Viel zu viel Bürokratie, Vorschriften, der Föderalismus, das stört alles mehr als dass es nutzt.

In der Industrie ist die Bereitschaft zur Anpassung viel größer als in allen anderen Wirtschaftszweigen, sonst könnten wir die Chancen ja gar nicht nutzen.

## **TTIP**

Mein Nachfolger Georg Kapsch hat richtigerweise gesagt: In Österreich reduzieren sich Chancen und Nutzen von TTIP auf das chlorifizierte Huhn. Heute ist eine Statistik vorgestellt worden über die Zustimmung zu TTIP im Europa-Vergleich. Die beträgt in Malta 75 Prozent, in Irland 71 Prozent und in Österreich und Deutschland 39 Prozent, in die Slowakei 55 Prozent. Es ist die Angst vor genmanipuliertem Mais, vor dem chlorifiziertem Huhn, vor der Übernahme. Das ist ein klares Zeichen dafür, dass Österreich auch sehr mediengesteuert ist, da wird fleißig kampagnisiert. Kurz gesagt: TTIP ist außer Zweifel notwendig, die Industrie war immer für Freihandel, die Schranken müssen hoch.

## **Industrie 4.0**

Eine hochinteressante Entwicklung, wir müssen uns mit dem Thema der Vernetzung und der Chipisierung der Welt auseinandersetzen, da gibt es riesige Chancen, die müssen wir aktiv aufnehmen. Wir sind als Entwicklungspartner und Zulieferer in diesen Netzwerken drin, die Autohersteller sind maßgeblich die Treiber dieser Technologien. Wir sehen unglaubliche Möglichkeiten der intelligenten ganzheitlichen Steuerung von Prozessen. Die Frage ist, wie sehr beginnen wir diese Prozesse miteinander zu vernetzen und zu automatisieren und die Abläufe wasserdicht zu machen. Das erfordert von den Unternehmen die Bereitschaft, diesen Weg der ganzheitlichen Steuerung aufzunehmen, sich damit zu beschäftigen und das für das Unternehmen passende Geschäftsmodell zu entwickeln. Das ist die besondere Herausforderung und die Chance der Industrie 4.0. Wie kann ich eine USP für mein Unternehmen entwickeln. Das fängt an mit der Forschung und der Typisierung, den Versuchsteilen und den Versuchsabläufen, dem Hochlaufen der Produktion und dem Erreichen der Kammlinie.

## **IV-Präsidentschaft**

Ich bin seit 1968 im Vorstand der IV, der größte Revolutionär war Hans Igler, der hat alles auf den Kopf gestellt, das war gigantisch.

Meine ersten vier Jahre als Präsident von 1996 bis 2000 waren eine erschöpfte große Koalition und dann 2000 bis 2004 der Aufbruch in eine neue Zukunft. Über diese Zeit kann man unterschiedlicher Auffassung sein, aber die Aufbruchsstimmung war da, da war eine positive Stimmung, wie ich sie zuvor noch nie gekannt habe. Ab 2000 gab es große Hoffnung und es ist dazumal wirklich etwas weitergegangen. Jetzt ist das nicht mehr so. Der zunehmende Wohlstand in einer nichtindustriell ausgerichteten Gesellschaft wirkt sehr stark bewahrend. Österreich ist in der Tiefe seiner Seele eine äußerst konservative Gesellschaft. Wenn man heute die Leute fragt, was sie wollen, dann sagen sie „es ist so toll, so klass, es soll alles so bleiben“. Das ist für jede einzelne Person sehr verständlich, aber für die Chancennutzung in einer sich dramatisch verändernden Welt sehr bedrohlich.

Es ist uns aber dennoch gelungen in der breiten Bevölkerung die Bedeutung der Industrie bewusster zu machen. Als ich mit der Präsidentschaft Oberösterreich begonnen hatte, haben die Leute geglaubt, am wichtigsten in Österreich ist die Landwirtschaft, als Nummer zwei haben sie Tourismus gesehen, dann ist gekommen Gewerbe und Tourismus und Industrie mit dem Zusatz „Ja, die gibt es auch.“ Es ist heute im Bewusstsein, auch durch die Beschäftigungseffekte im servindustriellen Sektor. Da hat geholfen die Bewältigung der Verstaatlichtenkrise, aus der VOEST ist ein blühendes Unternehmen geworden und das haben die Leute natürlich gesehen. Was wahnsinnig dagegen läuft ist einerseits eine sehr starke Beharrung der Beamtenschaft. Das zweite sind die Auswirkungen der Lehrer in den Schulen. Wirtschaft darf nach wie vor nicht gelehrt werden, Industrie schon gar nicht. Autos und Chemie sind pfui. Nach dem Motto „Chemie verschmutzt die Umwelt“ statt „Chemie säubert die Umwelt“. Diese Denke ist schon noch sehr breit. Und der größte Vorwurf geht an die Gewerkschaften: Gewerkschaften sind das Konservativste, das Österreich hat. Sie sind besitzstandwährend. Wenn jemand auf einer großen Kugel sitzt, darf er sich nicht bewegen, sonst fällt er in irgendeine Richtung hinunter. Bei den Gewerkschaften ist das so. Es gibt einzelne gute Persönlichkeiten, vor allem jene, die in einem großen Unternehmen gearbeitet haben, aber ein Großteil der oberen Gewerkschafter war nie in einem Unternehmen, außer zu Besuchen. Sie haben betrieblich Chancen und Krisen persönlich am eigenen Arbeitsplatz nie erlebt. Die parteipolitische Bindung spielt hier gar keine Rolle.

## **Die IV-Präsidenten**

Der erste Präsident nach dem Krieg war Hans von Lauda, der Großvater von Niki Lauda, wurde abgelöst durch Mayr-Gunthof. Der wurde abgelöst auch durch unser Betreiben im Sinne der Auflösung der Versteinigung, dann kam der legendäre Hans Igler, von vielen im Wiener Großbürgertum mit spitzen Handschuhen angefasst. Er war ein polyglotter Mensch, dann kam Christian Beurle, dann hat es sechs Wochen lang den Fritz Mayer gegeben. Heinz Kessler, dann meine Wenigkeit, dann Veit Sorger und jetzt Georg Kapsch.

Die entscheidende Frage war damals in den 1970er Jahren „EG oder nicht.“ Viele waren massiv gegen die EG, für die war Deutschland nazibelastet. Sogar beim Thema Lufthansa hat es geheißen „mit der Lufthansa nie und nimmer, das sind ja die Deutschen.“ Der damalige Vorsitzende der jungen Industrie, Christoph Leitl, hat nachdrücklich den Beitritt zur EG gefordert, sein Nachfolger in der jungen Industrie war übrigens Martin Bartenstein. Die Jungen haben gefordert „auf ins Ausland“. Es gab auch einen Reflex gegen die USA, es gab viele, denen Russland genauso lieb war wie die USA. Die Vorbereitung zur Abstimmung 1994 hat unter anderem bedeutet: hinein in die Betriebe – auch zusammen mit dem ÖGB. Die Zeit unter Veit Sorger war geprägt von der Frage „wohin sich Österreich im 21. Jahrhundert entwickelt.“

Christoph Leitl schätze ich ungemein, er hat aber einmal in seinem Leben einen großen Fehler gemacht. Wie kann man die Sozialpartner in der Verfassung nehmen? Das ist ein

schlimmer Sündenfall, der war zur Rettung der Arbeiterkammer gedacht, die waren ja wegen der Bawag pleite.

## **ÖIAG-Reform**

Die Zusammensetzung des ersten Vorstands der neuen ÖIAG hatte nichts mit der Industriellenvereinigung zu tun, wie manchmal behauptet wird. Wer war im ersten Vorstand? Alfred Heinzl, der hat in der IV nichts zu tun, auch Cornelius Grupp, oder Paul Achleitner hatten nichts mit der IV zu tun. Die Mär, dass die ÖIAG damals von der IV übernommen worden sei, die stimmt absolut nicht. Was war denn der Auftrag der ÖIAG aus dem ÖIAG-gesetz damals? Die Verwaltung und Optimierung staatlichen Eigentums. Die damalige Aufgabe war, die totale Personalpolitisierung herauszubringen durch objektive Postenbesetzungen, die meines Erachtens absolut nachvollziehbar waren. Auch wenn man behauptet, das stimmt nicht. Einen Großteil der Leute habe ich vorher gar nicht gekannt.

Wie war denn der Rekrutierungsprozess, wenn jemand ausgeschieden ist? Dann haben wir gesagt, wir beauftragen jemanden, der nach von uns vorgegebenen Profilen Kandidaten vorschlägt. Leute aus dem Finanzbereich, die Börsenerfahrung haben, Leute, die aus dem Ausland gekommen sind. Dann haben wir im Aufsichtsrat – die Kapitalvertreter – eine Abstimmung durchgeführt und letztlich ist jeder einstimmig genommen worden. Und es hat keinerlei parteipolitische Einflüsse gegeben. Da stehe ich mit meinem Wort dahinter, das hat es nicht gegeben. Selbst Brigitte Ederer, deren politische Vergangenheit wir kannten, wurde gewählt, weil sie Siemens Österreich-Vorstandschefin war und danach im Vorstand von Siemens Deutschland. Und weil sie eine Frau war, die Drittelregelung hat natürlich auch eine Rolle gespielt.

## **ÖIAG-Telekom**

Ronny Pecik hat am freien Markt 20 Prozent der Telekomanteile zusammengekauft, seine Absicht war, dort kein langfristiger Investor zu bleiben, sondern die Anteile weiter zu geben. Und sein erster Ansprechpartner war die Orascom, also die Sawiris-Gruppe. Das war 2011/2012, das hat uns nicht wirklich gepasst. In einer ersten Phase der Verständigung mit Herrn Pecik hat man begonnen zu schauen: gibt es andere für Österreich interessante strategische Partner? Das sind dann die Mexikaner geworden. In Überlegung waren auch die Niederländer und die Norweger, mit den Deutschen war nichts zu machen. Man hat gesprochen mit den Russen und mit den Japanern. Dann haben es eben die Mexikaner bekommen. Man hat gesagt „ok, wir sind bereit, mit euch einen Syndikatsvertrag nach dem Vorbild OMV zu machen.“ Das war ein langfristiger Prozess. Zu dem Syndikat ist es dann auch gekommen. Die ÖIAG selbst hat gar keine Anteile verkauft und hat auch kein Mandat gehabt, Anteile zu kaufen. Die Regierung hätte ja beschließen können, die Telekomaktien wieder zurück zu kaufen, hat sie aber nicht. So war es eben so, dass ein nichtösterreichisches Unternehmen die Mehrheit an der Telekom übernommen hat. Ich frage mich: warum muss die Telekom verstaatlicht sein? Es gibt genug Länder in der Welt, in der die Telekom total privat ist und dort sind die Gebühren nicht teurer oder billiger als bei uns.

Es hat bei uns Kreise gegeben, die gesagt haben „wir haben genug privatisiert, wir brauchen mehr Verstaatlichung“.

Die Versorgung mit Breitbandtechnologie muss nicht unbedingt über die Telekom gelöst werden. Das geschieht jetzt auch nicht. Jetzt fließt das Geld aus der Versteigerung der Lizenzen endlich dorthin zurück, woher es gekommen ist, statt das Geld zum Stopfen von Steuerlöchern zu benutzen.