

# DURCHSTARTEN AN DIE WELTSPITZE

# F

Die Miba AG will weltweit Nummer 1 werden – eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine harmonisierte Prozess- und IT-Landschaft

Formel 1-Rennen werden nicht nur von guten Fahrern gewonnen. Es ist auch das optimale Zusammenspiel von individuellen Fähigkeiten, Technik, Training, den Abläufen beim Boxenstopp und dem tausendfach geübten Ineinandergreifen vieler Hände, das Trophäen einfährt. Nicht anders ist der Wettbewerb in globalen Märkten. Erst optimal abgestimmte und harmonisierte Prozesse sorgen für maximale Effizienz im Kerngeschäft. So auch bei der Miba AG, einem Traditionsunternehmen, das sehr erfolgreich mit fünf Geschäftsbereichen auf internationalen Märkten agiert. Trotz vergleichbarer Business-Anforderungen sind die Prozesse und IT-Lösungen der Geschäftsbereiche sehr unterschiedlich ausgeprägt. Vor dem Hintergrund der geplanten Umsatzsteigerung auf 750 Mio. Euro bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015/16 und den Herausforderungen des immer volatileren Marktumfeldes wird eine heterogene Prozess- und IT-Landschaft zu einer Wachstumsbremse.

„Wir wollen weltweit die Nummer 1 in unseren ausgewählten Marktsegmenten sein. Dieses Ziel können wir jedoch nur erreichen, wenn wir extrem reaktionsschnell, adaptiv und effizient agieren“, sagt Thomas Meixner, CIO der Miba AG. „Die Basis dafür bildet eine einheitliche und optimal abgestimmte Prozess- und IT-Landschaft, die keine Reibungsverluste verursacht, sondern hilft, die Synergien zwischen den Geschäftsbereichen zu heben.“

„Wir wollen weltweit die Nummer 1 sein. Das können wir nur erreichen, wenn wir reaktionsschnell, adaptiv und effizient agieren.“

Vor diesem Hintergrund initiierte das Unternehmen Anfang 2012 das Projekt ‚one.miba‘. Im Rahmen der Initiative gilt es, tragfähige Grundlagen für die Operationalisierung der Wachstumsstrategie zu schaffen, sowie Prozesse, IT und Organisation auf Basis von Best Practices und Standards auf neue Anforderungen auszurichten. „Das zentrale Ziel von one.miba ist es, die Komplexität unserer Prozesse und Strukturen signifikant zu reduzieren und die gesamte Organisation schlagkräftig und agil zu machen, damit wir uns auf die Technologieführerschaft und nicht auf die Bewältigung von Alltagsproblemen konzentrieren können“, so Meixner. Konzeptionelle und analytische

Unterstützung erhielt Miba dabei von der ROI Management Consulting AG.

Nach einer eingehenden, standortübergreifenden Analyse der Prozesslandschaft sowie Interviews und Gesprächen mit Miba Mitarbeitern und Führungskräften aus allen Konzernbereichen identifizierte das interdisziplinäre Projektteam die Optimierungsbedarfe

und entwickelte ein Umsetzungskonzept sowie eine Roadmap, die im Juni 2012 vorgestellt wurde. Auf dieser Grundlage startete im August 2012 das Projekt one.miba durch. „Die Kombination aus Prozess- und IT-Kompetenz ist ein erfolgskritischer Faktor bei diesem für uns richtungsweisenden Vorhaben. Beide Bereiche müssen perfekt aufeinander abgestimmt funktionieren“, so Meixner.





**Thomas Meixner**  
CIO, Miba AG

Der Fokus bei one.miba liegt auf den Bereichen Technologie- und Produktentwicklung, Supply Chain Management (SCM) sowie Qualität mit jeweils dedizierten Teilprojekten. So sollen im Bereich Technologie- und Produktentwicklung optimierte und ausrollbare Entwicklungsprozesse entstehen, die von einer global einheitlichen IT-Plattform auf SAP-Basis unterstützt werden und die Time-to-Market verkürzen. ‚Blaupausen‘ für alle relevanten Projekttypen, einheitliche Nomenklaturen und die globale Verfügbarkeit von strukturierten Projektdaten sollen die Einhaltung von Standards erleichtern. Zusätzlich sind in den jeweiligen Geschäftsbereichen entsprechende Prozessoptimierungen sowie die Einführung von KPIs und Dashboards vorgesehen.

### **Best Practices werden zum Konzern-Standard**

„Gerade im Supply Chain Management sind heute ein durchgängiger Ansatz sowie einheitliche IT-, Prozess- und Organisationsstrukturen ein Muss“, sagt Meixner. „Anders sind nachhaltige Verbesserungen der on-time-delivery nicht zu erreichen.“ Ein wesentlicher Punkt hierbei ist die Entwicklung einer einheitlichen SCM-Strategie und eines gemeinsamen SCM-Ansatzes. Schwerpunktthemen der Prozessoptimierung und -vereinheitlichung sind beispielsweise die bessere Integration von Kunden und Lieferanten sowie die Schaffung von durchgängigeren Planungsprozessen.

Daraus leiten sich klare Anforderungen an die IT-Unterstützung ab, die dann in SAP beziehungsweise adäquaten Subsystemen einheitlich realisiert werden. Somit werden auch in diesem Bereich optimierte Musterprozesse für jedes Anforderungsszenario die Effizienz erhöhen und zudem das Produktionsnetzwerk flexibler machen.

Nach einer Pilotphase zur Validierung des Konzepts und der einzelnen

Module soll dann der Rollout auf alle Miba Werke erfolgen.

Im Qualitätsmanagement stehen ebenso die Entwicklung standardisierter Prozessstrukturen und deren konzernweite Einführung an. Die Zielsetzung lautet hier, die Anzahl der Reklamationen sowie die Ausschussraten zu reduzieren und die Qualitätskosten zu senken. Ein wesentlicher Hebel wird dabei die flächendeckende und einheitliche Einführung eines CAQ-Systems sein. Damit werden teilweise noch vorhandene Altsysteme abgelöst.

### **Prozessänderungen erfordern systematisches Change Management**

Das ROI-Konzept sieht darüber hinaus ein übergreifendes Programm-Management vor, zu dessen Aufgaben die inhaltliche Integration der Teilprojekte und die Zusammenarbeit mit anderen Miba Initiativen zählen. So finden regelmäßig Meetings zwischen den Teilverantwortlichen bzw. Projektleitungen statt und abgestimmte KPI sowie ein einheitliches Prozessmodell geben den Teilprojekten einen gemeinsamen Rahmen. Systematisches Change- und Risikomanagement dienen der Ergebniskontrolle und sichern die Nachhaltigkeit. Im Change Management werden die adäquaten Tools und Methoden festgelegt, damit alle Mitarbeiter die Ziele und die Vision von one.miba verstehen, die neuen Prozesse annehmen und diese nachhaltig im betrieblichen Alltag verankern. Zudem werden durch die frühzeitige Zuweisung von personifizierter Prozessverantwortung in den Werken und Geschäftsbereichen die Voraussetzungen für eine über die Projektlaufzeit hinausgehende Nachhaltigkeit und eine koordinierte Weiterentwicklung der Prozesse geschaffen.

### **Eliminieren, was von den Kernaufgaben ablenkt**

„Nur ein umfassendes Change Management, kann gewährleisten, dass ein derart tiefgreifendes Vorhaben wie die Harmonisierung der Prozesslandschaft über alle Standorte und Geschäftsbereiche hinweg nachhaltig im gesamten Konzern verankert wird“, erklärt der CIO. „Wir wollen erreichen, dass Mitarbeiter in Europa, Asien und Amerika nahtlos zusammenarbeiten können, weil sie dieselben

Prozesse anwenden“, so Meixner. „Wir müssen uns auf unsere Kernaufgaben konzentrieren: Entwicklung, Herstellung und Vertrieb technisch hochwertiger Produkte. Durch die Einführung von Best Practices und Standards bauen wir die Komplexität ab und werden effizienter und profitabler. So können wir den Vorteil unseres weltweiten Produktionsnetzwerks besser nutzen und unsere Technologieführerschaft weiter ausbauen. one.miba ist Grundvoraussetzung zur Erreichung unserer ambitionierten Wachstumsziele und somit eines der wichtigsten internen Projekte in der Geschichte der Miba.“

#### **Über Miba**

Seit der Gründung der Miba 1927 hat sich das Unternehmen von einer Reparatur- und Produktionswerkstätte für Motorenteile zu einem führenden strategischen Partner der internationalen Motoren- und Fahrzeugindustrie entwickelt. Mit mehr als 4.000 Mitarbeitern an über 20 Standorten weltweit werden Sinterformteile, Gleitlager, Reibbeläge, Leistungselektronikkomponenten und Beschichtungen hergestellt und verkauft. Produkte des Unternehmens sind weltweit in Fahrzeugen, Zügen, Schiffen, Flugzeugen und Kraftwerken zu finden. Technologie von Miba macht sie leistungsstärker, sicherer und umweltfreundlicher.