

## **Dr. Wilhelm Hörmanseder, Vorstandsvorsitzender**

### **Entwicklung des Unternehmens**

Wir haben in den 1980er und 1990er Jahren die europäische Kartonindustrie konsolidiert. Viele Fabriken gekauft, viele Maschinen abgebaut und alle Marktvolumina, die wir kauften, auf unsere „Rennpferde“ umgelegt. Die Kosten pro Tonne sind natürlich in einem größeren Standort anders als in einem kleinen.

MM war Anfang der 1980er Jahre der viertgrößte und seit 1995 sind wir schließlich Nummer eins in Europa. Wir haben 1990 mit dem Ausbau der Kartonweiterverarbeitung begonnen und einen industriellen Approach eingeschlagen. Man fängt nicht mehr am Montag in der Früh an und hört am Freitag um 14 Uhr auf. Bei uns läuft heute die Hälfte der Fabriken 24/7. Wir haben total konsolidiert. 1994 im Packaging als Zwerg begonnen sind wir heute drei Mal so groß wie der Zweitgrößte in Europa. Aber auch in der Kartonerzeugung sind wir bei Weitem die Größten.

Man kann sagen, die Papierbranche ist schwierig. Das stimmt, aber das ist nicht Schuld der Branche. Ich sage wir brauchen in der Firma auf jeder Ebene Routiniers und Agitatoren. Die Routiniers machen das Tagesgeschäft, die Aktionisten, bringen die notwendigen Innovationen. So haben wir nie nach außen geschaut, ob jemand helfen kann. Wir kümmern uns, selbst zurande kommen.

Unsere Dividendenrendite liegt zwischen zwei und drei Prozent, alle zehn Jahre zahlen wir eine Sonderdividende. So sind wir eine Aktie, zu der man sagt „kaufen und vergessen.“ Uns kauft man nicht, um rasch Geld zu verdienen, aber es gibt uns sicher noch in 20 Jahren

### **Krisen**

In 2008 hatten wir zwei Monate lang keine Aufträge, es hat damals so ausgesehen, als ob die Welt unterginge. Ich habe dann alle Betriebsräte gerufen, ihnen die Lage erklärt und gesagt „Wir schließen jetzt einen Pakt. Wir zeigen jetzt in dieser sehr schwierigen Situation Loyalität, wir werden niemanden entlassen. Wir wünschen uns aber von der Belegschaft und den Betriebsräten die unlimitierte und über alle arbeitsrechtlichen Grenzen hinausgehende Flexibilisierung der Arbeitszeit“ Die Betriebsräte waren einverstanden und sagten „so machen wir das.“ Wir haben also die Leute heimgeschickt, Urlaub auf Vorgriff konsumiert, sind in Minusstunden gegangen, dass es nur so gerauscht hat. Aber irgendwann erholte sich die Situation und wir sind wieder auf die Gerade gekommen.

CEO

Damals wusste man ja auch nicht, ob es morgen die Hausbank noch gibt. Seit dieser Krise haben wir Gelder bei einer Schweizer Kantonalbank. Ich bin sehr froh über diesen Umstand, obwohl sie etwas dafür verlangen.

Was tut man in einer Krise? Man investiert nichts, man arbeitet eigentlich krisenverstärkend. Wir hatten also 2008 einen Durchhänger, waren aber schon 2009 wieder in der Spur. Dafür wurden wir in der NZZ und in der FAZ als das in der Krise bestgeführte österreichische börsennotierte Unternehmen unter Familieneinfluss ausgezeichnet. By the way, diese Auszeichnung haben wir jetzt das 5. Mal in der Folge bekommen.

Auch 1995 gab es eine erhebliche Krise. Wir hatten damals rund 20 Prozent des Umsatzes in China und im vierten Quartal 1995 hat die Regierung wegen Umsatzsteuerbetrugs in Häfen den Import aller Commodities, also auch Stahl, Plastik und Papier, für ein Quartal blockiert. Da gab es plötzlich keinen Import mehr. Die Regierung hat in dieser Zeit offenbar aufgeräumt. Wir hatten aber ein Quartal lang null China-Umsatz und das brauchte einige Schweißtücher.

## **Iran**

Wir produzieren heute in 21 verschiedenen Ländern, auch im Iran. Iran ist aber speziell, weil wir dort die einzige Firma sind, die höchstwertige Zigarettenpackungen erzeugen. Wider Erwarten ist British-American Tobacco sehr groß. Ich fakturiere in Euro, ein bisschen Geschäft haben wir auch in Rial. Aus dem Iran heraus ist der Swiftcode gesperrt, wir haben aber die Genehmigung der Nationalbank, Geld herzubringen. da wir ja keine Handelsfinanzierungen machen, sondern Investitionsfinanzierungen. Ein Dokument der ÖNB verbietet uns, dass wir die Rückzahlungen in Euro bekommen. dürfen. Ein gelernter Österreicher findet einen legalen Weg.

Wie hat das alles begonnen? Vor vier Jahren haben wir eine Fabrik in Teheran gebaut und aufgrund der wirklich starken Isolation des Iran waren die Entscheidungsträger dort alle sehr positiv und freundlich einem westlichen Investor gegenüber. Wir haben rund 20 Millionen im Iran investiert, damit bist du in Wien ein Nebochant und kommst nicht mal beim Rathausportier vorbei. Aber in Teheran bist du mit 20 Millionen ein Investor, der den Bürgermeister anruft und sagen kann „ich komme nächste Woche.“ Und der sagt „ja gerne, auf einen „cup of tea.“

Aus dieser Zeit kenne ich viele Leute, die uns geholfen haben. Wir mussten aber keinen einzigen in irgendeiner Weise honorieren. Über den Bürgermeister kamen wir zum Finanzminister, und dieser empfahl uns der Notenbank –Gouverneurin.

CEO

## **Bilanzen**

In jeder Bilanz jedes Landes gibt es nur die Landeswährung, wir haben in keiner Bilanz fremde Währung, in der türkischen Bilanz also nur die türkische Lira, in der russischen nur den Rubel usw. Das heißt, aus der Bilanz selber heraus gibt es nie einen Kursverlust. Als Sicherheitsfanatiker haben wir auch keine einzige Kundenforderung, die unversichert ist. Es gibt nur eine einzige Person, die hier eine Ausnahme machen kann, und das ist der jeweilige CEO. Wenn jemand die Ware abholt und in diesem Augenblick das Limit nicht da ist, dann fährt der LKW nicht weg. Daher haben wir nur Ausfälle in Höhe von 0,0 etwas.

So wie hier gibt es bei uns einige grundsätzliche Sperrlinien und über die man nicht drüber fährt.

Bis zum Ebit macht Operations das Geschäft, dann kommt die Finanz ins Spiel. Diese muss vom Ebit das Maximum sicher in die Bottom Line bringen. Dafür ist sie ja da, dass es hier keine Überraschungen gibt.

## **Industriellenvereinigung**

i

Natürlich bin ich öfter angesprochen worden, etwas am Schwarzenbergplatz zu machen. Ich habe aber bis jetzt immer abgelehnt. Nicht, dass ich etwas gegen die Industriellenvereinigung hätte, nein, aber ich bin derart ausgelastet mit meiner Aufgabe, dass ich einfach keine Zeit dafür habe. Wir sind hier alle bei MM voll ausgelastet, daher macht im Vorstand keiner sonst etwas Größeres außerhalb. Ich bin im Innersten davon überzeugt, mein Tagesablauf bringt überwiegend guten Stress in meinem Job. Ob unser Gespräch eine Stunde dauert oder zwei, das ist ganz egal. Komme ich eben eine Stunde später nach Hause. Ein großer Teil meines Tages liegt hier in diesem Raum mit Koordinaten, die ich mir ganz gut vorstellen kann und überblicke.

## **Forschung und Entwicklung**

Die Branche investiert in Forschung und Entwicklung gegen null. Wir aber haben ein großes Forschungszentrum in Fronleiten, das kostet uns im Jahr einige Millionen Euro. Dort haben wir die besten Leute, die besten Ideen und die besten Geräte der Welt. Das ist natürlich keine Grundlagenforschung. Zum Beispiel haben wir den berühmten Karton, der den verpackten Lebensmitteln Schutz gegen alle Einflüsse von außen angedeihen lässt, hier entwickelt. Das hat uns ganz schön viel Geld gekostet. Mehrere Millionen haben wir in die Entwicklung gesteckt und 50 Millionen in Maschinen. Aber dadurch gelingt uns der entscheidende Vorsprung und diese 50 Millionen möchten wir gerne in drei Jahren wieder zurück haben. Wir arbeiten auch an einem großen Projekt, bei dem wir die Bedruckbarkeit der Oberfläche

CEO

so verändern, dass der Karton in der Druckmaschine schneller laufen kann. Da hat der Kunde etwas davon.

Für mich ist wichtig, sicher sein zu können, nichts zu versäumen. Dass mir nicht ein Konkurrent in einem Jahr mit etwas kommt, wo mir der Mund offen stehen bleibt. Daher gilt es: immer zu schauen, ob sich etwas tut, und niemals zweiter zu sein. Hier zeigt sich auch, dass mein Technikstudium doch keine Fehlinvestition war.