

# Kooperation als Geschäftsmodell

## Auf dem Weg zur post-patriarchalen Zusammenarbeit Generationswechsel bei der Progroup AG

**Autoren:** Thomas Schumacher, Jürgen Heindl und Maximilian Heindl

*Eine klare strategische Positionierung in Verbindung mit einem konsequent verfolgten Geschäftsmodell, umgesetzt in einer ambitionierten Wachstumsstrategie und der schlüssigen Ausrichtung der Organisation sowie der Prozesse am Kundennutzen und dessen langfristigem Erfolg. Dazu eine außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeit, die über Jahrzehnte die Entscheidungsstrukturen prägt – so die Ausgangssituation für den seit fünf Jahren laufenden Nachfolgeprozess bei Progroup, in dessen Rahmen auch das Führungs- und Kooperationssystem der Unternehmensgruppe aus Landau neu- und weiterentwickelt wird.*



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der KH Freiburg, Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management, Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



Jürgen Heindl

CEO und Gründer der Progroup Unternehmensgruppe

**Kontakt:**  
ZOE@progroup.ag



Maximilian Heindl

Co-CEO bei Progroup

**Kontakt:**  
ZOE@progroup.ag

Wellpappenrohpapier- und Wellpapp-Produktion sind Commodity-Geschäfte in dem Kostenführerschaft, hohe Zuverlässigkeit und Standardisierung Voraussetzung für das erfolgreiche Arbeiten am Markt sind. Bei solchen austauschbaren Produkten erwartet der Käufer ein gleichbleibendes Ergebnis mit geringen oder keinen Qualitätsunterschieden. Für ein diese Commodities produzierendes Unternehmen bleibt damit kaum eine Möglichkeit, sich über das Produkt zu differenzieren. Angesichts dieser Voraussetzungen ist die organisationale Leistungsfähigkeit, das richtige Organisationsdesign und vor allem die wirksame Zusammenarbeit im Unternehmen von umso größerer Bedeutung.

Der nachfolgende Beitrag beschreibt die bemerkenswerte 30-jährige Entwicklung eines Start-ups hin zu einem europäischen Marktführer in einem sehr herausfordernden Marktumfeld. Im Mittelpunkt stehen dabei die Bedeutung und Weiterentwicklung der Kooperation im Kontext eines anhaltend starken Unternehmenswachstums in Verbindung mit einem langfristig aufgesetzten Nachfolgeprozess.

### **Kooperation: Geschäftsmodell, Organisationsdesign, Kundenpartnerschaft**

Um das Unternehmen und die Bedeutung von Kooperation zu verstehen, schildern wir vorab drei Schlaglichter, die den Voraus-

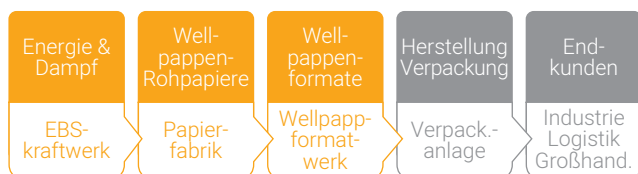
setzungsreichtum und die Bedeutung gelingender Kooperation im Unternehmen erahnen lassen. Deutlich wird bei den folgenden Aspekten, dass Kooperation 1. integraler Teil des Geschäftsmodells, 2. eine besondere Anforderung des gewählten Organisationsdesigns und 3. Investitionen langfristig sinnvoll erscheinen lässt, welche kurzfristig für die Kooperationspartner undenkbar wären.

1. *«Wir verkaufen keine Wellpappe.»*

Eine solche Aussage des Vorstandsvorsitzenden und Gründers lässt angesichts einer jährlichen Produktion von 1.600.000 Tonnen Wellpappe aufhorchen. Versteht da jemand sein eigenes Geschäft nicht? Die immer wieder provokativ geäußerte Formulierung lenkt den Blick auf den Ausgangspunkt des Unternehmens und die Bedeutung der Zusammenarbeit (im Leitbild als «Power of Cooperation» beschrieben): Das Unternehmen verkauft ein Kooperationsmodell, bei dem Progroup als Wellpappproduzent seine mittelständischen Kunden – meist ebenfalls Familienunternehmen, die aus den Wellpappbögen Verpackungen herstellen, als echte Kooperationspartner behandelt und streng darauf achtet, die nächste Wertschöpfungsstufe bewusst den Kunden zu überlassen. Gemeinsam mit den Kunden und zum beidseitigen Nutzen wird damit ein alternatives Geschäftsmodell gegenüber voll integrierten Verpackungsherstellern etabliert.

2. *«Wir sind kein funktional steuerndes Unternehmen.»*

Was von außen mit den im Vorstand vertretenen Funktionen von Produktion, Vertrieb, Finanzen etc. wie ein klassisch funktional aufgestelltes Unternehmen aussieht, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als eine integrierte Prozessorganisation (Schumacher, 2012). Diese richtet sich entlang der Wertschöpfungskette von Energie-, Papier-, Wellpappproduktion und dem Vertrieb aus und versteht den Kunden als Teil der erweiterten Wertschöpfungskette.



Die damit einhergehenden Kooperationsanforderungen werden besonders augenfällig bei der engsten Vernetzungsform mit dem Kunden (sogenannten Verpackungsparkmodellen). Hier erfolgt der Betrieb des Wellpappwerks Wand an Wand zum Abnehmer, der direkt im Verpackungspark angesiedelt ist und über ein vollautomatisiertes Transportsystem beliefert wird. Der kostenintensive Transport per Spedition ent-

fällt zum beidseitigen Vorteil, verlangt aber das Vertrauen und die Investition in eine langfristige Zusammenarbeit.

Die Integrations- und Synergieerfordernisse über den gesamten Wertschöpfungsprozess stellen hohe Herausforderungen an die Komplexitätsbewältigung entlang des Kernprozess (One-Company-Konzept) und erfordern Vorsicht gegenüber lokalen Optimierungsimpulsen wie sie durch die Etablierung von einseitigen Profit-Center-Perspektiven unterstützt werden könnten. Die Gleichzeitigkeit einer funktional-vertikalen und prozessual-horizontalen Orientierung stellt insbesondere für das Führungssystem bei der Umsetzung der Gesamtergebnisverantwortung eine permanente Herausforderung im Sinne eines «Beides» dar.

3. *«Den Preis zum Kundenvorteil machen.»*

Gerade in einem Commodity-Geschäft wie Wellpapp-Verpackungen hat kein an der gesamten Wertschöpfung beteiligtes Unternehmen etwas zu verschenken. Der fast schon ruinöse Preiswettbewerb scheint die permanente, kurzfristige Optimierung zu gebieten. Warum sollte ein Lieferant einem Kunden freiwillig für sich selbst nachteiligere und den Kunden vorteilhaftere Konditionen einräumen? Warum einen Teil der heutigen Marge dem Kunden überlassen? Aus einer generationenübergreifenden Familien- und Eigentümerperspektive, die langfristige Kooperationspotenziale und die Ermöglichung des Kundenwachstums im Auge hat, ist die kurzfristig scheinbar widersinnige Unterstützung zugunsten der langfristigen Kooperation mit dem Kunden eine logische Konsequenz. Progroup unterstützt deshalb Unternehmen mit klaren Wachstumsambition bei deren Investitionen und stärkt damit nicht nur die eigenen langfristigen Potenziale, sondern auch die Kooperation.

### Ausgangslage

Das Unternehmen ist in den letzten 30 Jahren in einer sehr kapital- und anlagenintensiven Industrie schnell gewachsen (von Null auf über eine Milliarde Euro Umsatz und 1.500 Mitarbeitende) die Chancen, dieses Wachstum fortzusetzen, stehen gut. Gleichzeitig nimmt durch das enorme Wachstum, die fortschreitende Internationalisierung, weitere Standorte, Produkt- und Prozessinnovationen sowie parallel zu bewältigende Veränderungsprozesse wie die Ablösung des bisherigen ERP-Systems, die Komplexität rasant zu (Stichwort: Gleichzeitigkeit von Change und Run). Diese Entwicklungen fordern ein sorgfältiges Überdenken und Weiterentwickeln des gewachsenen Organisationsdesigns und der damit verbundenen Führungspraxis, denn schließlich lässt sich das vergangene Erfolgsmuster nicht eins zu eins in die Zukunft verlängern. Beispielsweise führen die stark auf den Gründer ausgerichteten Entscheidungsrouinen schon aufgrund der größtenbedingten Veränderungen zu Engpässen, die die weitere Unternehmensentwicklung hem-

## «Top-down Ansatz auf Expertenebene»

Ein Gespräch mit Jürgen Heindl, CEO und Gründer der Progroup Unternehmensgruppe



**ZOE:** Welche Bedeutung hat Zusammenarbeit für das Funktionieren des Geschäftsmodells und die Prozessorganisation bei Progroup?

**Heindl:** Unser Geschäftsmodell setzt nicht primär auf ein Produkt, sondern auf die Stärkung unserer Kunden durch zuverlässige Zusammenarbeit und Belieferung. Das setzt eine stabile Produktqualität und ein stabiles Funktionieren der gesamten Prozessorganisation voraus. Es verwundert deshalb auch nicht, dass wir systemimmanent eine extrem gute Zusammenarbeit benötigen. Darauf beruht unser Erfolg.

**ZOE:** Die Organisation ist stark durch Sie als Person geprägt. Was heißt es da, im Nachfolgeprozess eine post-patriarchale Form der Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln?

**Heindl:** Der Aufbau einer post-patriarchalen Zusammenarbeit darf nicht zur Entwicklung einzelner Silos oder autonomer Profit-Center führen. Die gesamte Organisation muss sich marktorientiert ausrichten und sich an den Erwartungen der Stakeholder orientieren. Wir sind nur ein Teil der Prozesskette, dessen sollte sich jeder in der Organisation bewusst sein, um seine Aufgabe so zu erfüllen, dass wir unsere Kunden stärken und sie wachsen können – und wir mit ihnen.

**ZOE:** Welche Bedeutung hat Zusammenarbeit in Bezug auf die Kunden, schließlich beliefert Progroup ja meist Familienunternehmen?

**Heindl:** 95 Prozent unserer Kunden sind Familienunternehmen und unser Geschäftsmodell baut genau darauf auf. Große börsenorientierte Gesellschaften verstehen diese Unternehmen nicht gut. Wichtig ist für uns, dass wir nicht nur im B2B-Geschäft denken, das müssen wir mindestens genauso gut können wie unsere Wettbewerber. Wir müssen auf das Verhältnis Familie zu Geschäft und die Beziehung dazwischen achten und das Verhältnis Familie zu Familie oder Unternehmer zu Unternehmer pflegen, um zu verstehen, wie unsere Unternehmen und unsere Kunden arbeiten. Wie entscheiden sie? Wie arbeiten sie und was erwarten sie? Familienunternehmen erwarten genau diese Langfristigkeit von langfristig denkenden Familienunternehmen und suchen Stabilität, die sie idealerweise in langfristig angelegten Verbindungen und damit bei uns finden.

**ZOE:** Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

**Heindl:** Wir arbeiten mit einem Familienunternehmen zusammen, das von vier Brüdern geführt wurde. Einer davon, den CEO, kannte ich über lange Zeit. Die Brüder hatten zusammen zwölf Kinder und als es um die Nachfolge ging, haben sie ein Assessment Center durchgeführt und eine Tochter zum CEO gekürt. Sie ist dann in die Funktion hineingewachsen. Als einer der vier Brüder verstarb, haben die verbleibenden drei Brüder seine Anteile übernommen. Da waren es noch neun Nachkommen. Die Tochter gab die CEO Position zwischenzeitlich auf und formulierte «ich arbeite nicht für meine anderen elf Cousins und Cousinen, die wollen nur Dividende haben.» Also hat man unter den neun verbleibenden Nachkommen einen Nachfolger gesucht. Dieses Mal kristallisierte sich, der Bruder der ursprünglichen Nachfolgerin heraus, der dann zu seinem Vater sagte, «ich mache das nur, wenn alle Anteile in unserer Familie liegen». Also hat sein Vater die seine beiden Brüder herausgekauft und der Sohn ist in die Nachfolge eingestiegen. Nach einem Jahr verstarb der Vater. Kurz vor seinem Tod setzte er sich mit mir in Verbindung. Jetzt übernehme ich ein wenig die Vaterrolle, um zu verhindern, dass das Unternehmen auseinanderbricht und die Familie am Ende doch verkauft.

**ZOE:** Mit dem Wissen von fast 30 Jahre Progroup-Entwicklung: Worauf würden Sie heute stärker achten?

**Heindl:** Aus meiner Erfahrung mit dem Nachfolgeprozess ist die größte Erkenntnis, früher anzufangen, eine post-patriarchale Organisation aufzubauen. Man spricht zwar oft drüber, doch wie stark eine Organisation an ihrem Patriarchen hängt, war mir in dieser Deutlichkeit nicht bewusst. Mir war auch nicht klar, wie wichtig eine post-patriarchale Organisation für die Bewältigung eines sehr starken Wachstums und generell für die Nachfolge ist.

**ZOE:** Wie unterscheidet sich aus Ihrer Sicht eine patriarchale von einer post-patriarchalen Form der Zusammenarbeit und Führung?

**Heindl:** Die patriarchale Zusammenarbeit ist stark top-down geprägt. Die post-patriarchale Zusammenarbeit ist dagegen eine andere Form der Teamarbeit. Auch die patriarchale Organisation war schon im Rahmen der Prozessorganisation auf das Team ausgerichtet, aber immer mit dem Blick nach oben. Diese Orientierung gibt es in der post-patriarchalen Organisation nicht mehr. Deswegen müssen die Teams stärker sein und besser zusammenarbeiten, ohne dass sie ständig von oben erinnert oder zusammengehalten werden und von dort Orientierung bekommen.

### «Gemeinsam das beste Gesamtziel erreichen»

Ein Gespräch mit Maximilian Heindl, Co-CEO bei Progroup



**ZOE:** Progroup wächst rasant und damit nimmt fast automatisch auch die Komplexität der Organisation rasch zu. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die Zusammenarbeit im Unternehmen?

**Heindl:** Im Wesentlichen sind es zwei Aspekte: Auf der einen Seite schaffen wir es, durch die sehr zentrale Organisation, die Komplexität in den Werken auf einem konstanten Niveau zu halten. Das heißt, jedes neue Werk ist ähnlich wenig komplex wie das erste Werk. Im Group Office, wo alles von Innendienst, über Planung, IT, Personal bis zum Rechnungswesen und Controlling zentral zusammenläuft, ist das der gegenläufige Effekt: Hier bündelt sich die Komplexität und führt zu einem sehr starken Zuwachs. Das macht es erforderlich, über notwendige Strukturen und Systeme nachzudenken, die man zentral für das Management dieser Komplexität braucht.

**ZOE:** Wie geht Progroup konkret damit um?

**Heindl:** Anders als in anderen Unternehmen, die versuchen, ihre Komplexität nach dem Motto «teile und herrsche» zu behandeln, haben wir als Prozessorganisation einen solchen Mechanismus zur Komplexitätsreduktion nicht zur Verfügung. Die gestiegene Komplexität muss von den verschiedenen Akteuren gemeinsam bewältigt werden – und das nicht dadurch, dass man sie in kleine Teile schneidet, sondern indem man gemeinsam am Gesamtsystem arbeitet.

**ZOE:** Das ist ein hoher Anspruch, sowohl für die einzelnen Organisationseinheiten, als auch für die einzelnen handelnden Akteure in diesem Prozess.

**Heindl:** In der Tat ein sehr hoher Anspruch. Es gibt bei uns kaum Prozesse, für die einer oder eine allein verantwortlich ist. Das Ergebnis hängt am Ende immer von Mehreren ab und ein gutes Ergebnis kann nur durch Zusammenarbeit erzielt werden.

**ZOE:** Stichwort «Verantwortung in einer Hand». Wie ist es für Sie als Nachfolger in einem Unternehmen, dass über lange Zeit stark durch Ihren Vater geprägt worden ist?

**Heindl:** Bei uns sind viele Dinge sehr konsistent und sehr gut abgestimmt. Das bedeutet eine enorme Schlagkraft und Geschwindigkeit. Inzwischen sind wir aber so groß, dass die Abhängigkeit von einer Person ein wirkliches Hindernis wird und man sich andere Mechanismen überlegen muss, um auf der einen Seite die Geschwindigkeit und auf der anderen Seite gleichzeitig die Qualität hochzuhalten. Für Progroup bedeutet das einen sehr großen Wandel - weg von einer Person hin zu verschiedenen Gremien.

**ZOE:** Wenn Sie drei Wünsche frei hätten? Wie sollte sich die Zusammenarbeit in der Progroup weiterentwickeln?

**Heindl:** *Erstens* wünsche ich mir, dass die Akteure wirklich mit unserem Anspruch daran gehen, gemeinsam das beste Gesamtziel zu erreichen. Also nicht nur jeder in seinem Bereich für sich, sondern übergreifend mit dem Blick auf das Gesamtergebnis. Das ist aufgrund der Komplexität unseres Business sicherlich unsere größte Herausforderung.

*Zweitens* möchte ich, dass wir in der Zusammenarbeit ein echtes Interesse daran entwickeln, was andere tun. Dazu gehört für mich, andere Perspektiven wahrzunehmen und das Handeln anderer wirklich verstehen zu wollen. Das Gesamte kann ich nur betrachten, wenn ich die verschiedenen Perspektiven verstehen kann und will. Wir brauchen Mitarbeitende, die gewillt sind, sich vorbehaltlos mit Themen zu beschäftigen, die über ihren eigenen Tellerand hinausgehen.

*Drittens* wünsche ich mir, dass die Mitarbeitenden unsere Werte leben und gemeinsam zum Besten streben. Dass sie sich auch mal kritisch einmischen, denn Einmischung ist bei uns Pflicht. Es geht nicht um den kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern darum, gemeinsam nach anspruchsvollen Zielen zu streben, Dinge zu hinterfragen und gemeinsam zu besseren Ergebnissen zu kommen.

men können. Die Parallelität des enormen Wachstums und des anstehenden Generationswechsels bietet eine Herausfordernde, aber auch einmalige Gelegenheit, den außerordentlichen Veränderungsbedarf zu gestalten.

### **Musterwechsel: Post-patriarchale Kooperation**

Patriarchale Führungskonstellationen wie sie sich bei Progroup seit Gründung entwickelt haben, zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass an der Spitze die Rollen des Oberhauptes der Unternehmerfamilie, des Mehrheitsgesellschafters und der Unternehmensleitung in einer Person zusammengefasst sind (Wimmer et al., 2018). Diese Konzentration führt zur Bündelung der unternehmerischer Entscheidungsverantwortung und Führungsfunktionen und entlastet den Rest des Unternehmens von der Bearbeitung wesentlicher Zielkonflikten. Mehr noch: Die über die Zeit unternehmensseitig zugeschriebene Autorität führt dazu, dass Entscheidungen akzeptiert und umgesetzt, ohne hinterfragt zu werden. Der einhergehende reduzierte Kommunikationsaufwand beschleunigt die operative Geschäftsführung und wirkt in Verbindung mit dem sternförmig-bilateralen Kommunikationsmuster äußerst effizient.

Auch im Fall von Progroup erfolgte die Orientierung vor allem an den an der Spitze vermuteten Erwartungen. Diese Erwartungen stiften Orientierung, führten aber auch zu einer sehr hohen Führungsspanne für den Gründer, was mit Blick auf das anstehende Wachstum nicht zukunftsfähig erscheint. Gleichzeitig entwickelte sich so bei allen Beteiligten eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, eine außerordentliche Leistungsbereitschaft und durch die Orientierung am Gründer eine übergreifende Kooperation, die einer etwaigen Versäulung in Funktionen entgegenwirkte. Diese Pionierkultur prägte den operativen Alltag und führte zu einer stark kundenorientierten, pragmatischen und auf Schnelligkeit hin orientierten Praxis über alle Unternehmensebenen hinweg.

### **Der Prozess startet**

Bereits sechs Jahre vor der geplanten Stabübergabe beginnt der Nachfolgeprozess und die Transformation des Führungssystems.

Um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, wird nach der Rückkehr des Nachfolgers von einer mehrjährigen Führungsaufgabe in einem anderen Industrieunternehmen von dem neu besetzten Vierer Vorstand ein langfristig angelegter Vorstands-Entwicklungsprozess aufgesetzt. In dessen Verlauf wechseln langfristig geplant zwei jüngere Vorstände zum Kompetenzaufbau verschiedene Aufgaben, sodass der zukünftige CEO und der COO verschiedene Bereiche temporär führen und intensiv kennenlernen. Parallel wird intensiv und regelmäßig am Finetuning des bestehenden Organisationsdesigns sowie der Weiterentwicklung von Prozessen, wirksamen Meeting-Strukturen und dem Aufbau der einzelnen Bereiche gearbeitet.

### **Entwicklung einer neuen operativen Geschäftsleitung**

Ein zentraler Schritt besteht darin, eine zweite Management-Ebene unterhalb des Vorstandes neu aufzubauen. Neben zwei internen Bereichsleitern werden dazu sieben Führungskräfte von außerhalb für das neu geschaffene operative Geschäftsleitungsteam (oGL) gewonnen. Mit diesem oGL wird ein intensiver Entwicklungsprozess durchlaufen, um die neuen Führungskräfte in die Organisation zu integrieren und gleichzeitig ihre Kompetenzen zu nutzen, ohne größere Abstoßungstendenzen zu mobilisieren. Ein Element ist ein vom Neuner-Gremium selbst ausgearbeiteter und mit dem Vorstand abgestimmter eigener Entwicklungs-Prozess, in dessen Verlauf die Gestaltung der operativen Geschäftsführung hin zu einem etablierten Gremium erfolgt. Im Kern geht es dabei um die Entwicklung gemeinsamer Spielregeln, um seitens des oGL die Verantwortung in operativen Themen zu übernehmen, den Vorstand als treibende Kraft in Bezug auf viele operative Themen abzulösen und das direkte Durchgreifen auf die weiteren Ebenen an dem oGL vorbei zurückzuführen. Der Rückzug des Vorstands aus der operativen Leitung des Geschäfts, die parallele übergreifende Verantwortungsübernahme durch das oGL bei einem sich gleichzeitig vollziehenden Nachfolgeprozess vom Vater auf den Sohn erweist sich dabei immer wieder als anspruchsvoller Musterwechsel.

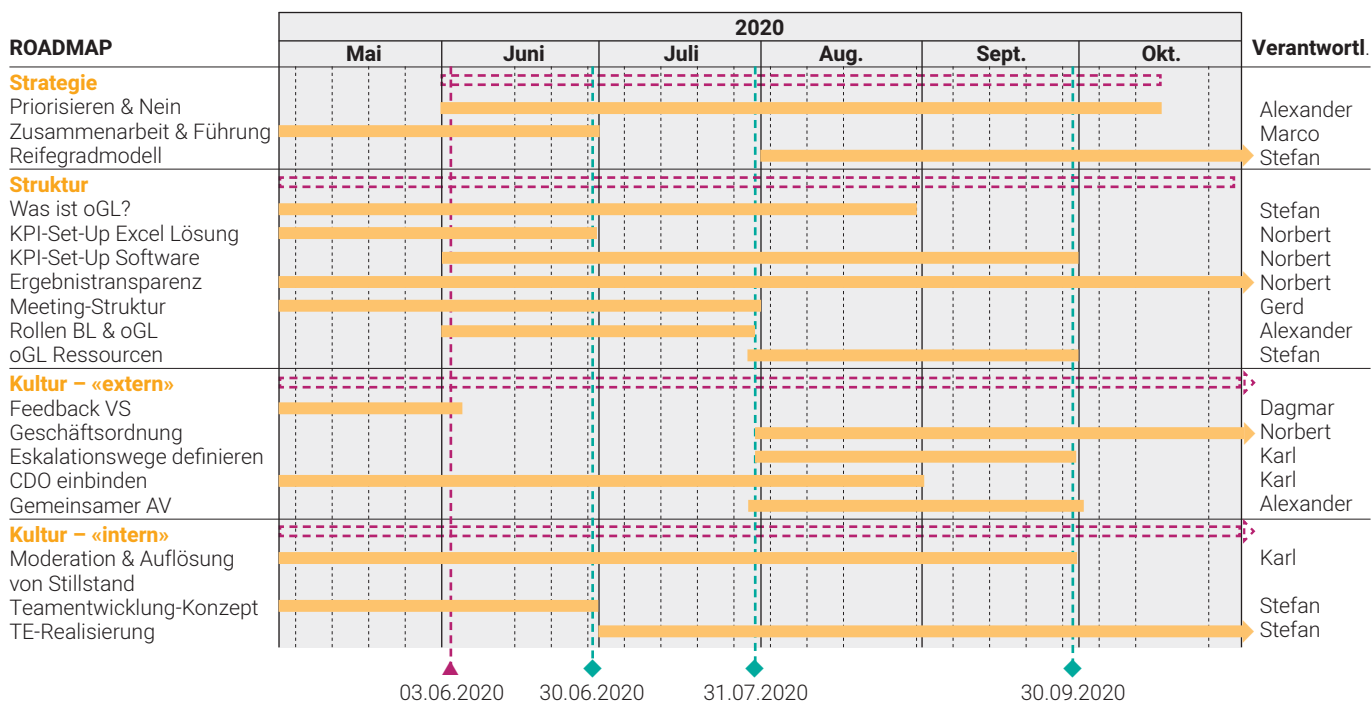
Ein Element, welches das Führungsteam bestehend aus Vorstand und oGL unterstützt, ist eine gemeinsame Learning Expedition (Höchner & Hörmann, 2016). Dabei werden wichtige Themen wie die Kooperation zwischen Vorstand und oGL, Innovationsvorhaben und die Kulturentwicklung im Dialog mit anderen Unternehmen und in anschließenden internen Runden reflektiert und weiterentwickelt.

Im Rahmen des Entwicklungs-Prozesses des oGL werden sukzessive Rahmenbedingungen geschaffen, um den Schritt vom patriarchalen Führungsmuster hin zur breiter aufgestellten, mit stärker horizontalen Kooperations- und Abstimmungsformen agierenden Organisation zu vollziehen und damit die Übernahme des operativen Geschäfts durch das oGL sicherzustellen. Im Falle des oGL bedeutet dieser Entwicklungsschritt eine doppelte Herausforderung: Einerseits müssen die Bereichsleiter – insbesondere die neu hinzugekommenen – ihre eigenen Bereiche deutlich weiterentwickeln und professionalisieren. Zum anderen müssen sie die bis dato vom Vorstand und insbesondere dem Gründer geleistete Gesamtführung des operativen Geschäfts über die Bereiche hinweg übernehmen und teamförmig neu entwickeln. Klar wird in diesem Zusammenhang immer wieder, dass über den eigenen funktionalen Bereich hinaus ein breites Wissen über den gesamten Wertschöpfungsprozess notwendige Voraussetzung für die bereichsübergreifende Kooperation, die teamseitige Verantwortungsübernahme der operativen Geschäftsleitung und das weitere Wachstum darstellt.

Die in einer Roadmap zusammengefassten Entwicklungsthemen umfassen strategische, strukturelle und kulturelle Arbeits-

Abbildung 1

Roadmap der Progroup-Entwicklungsthemen und Arbeitspakete



Unternehmensporträt:  
Die Progroup AG

Progroup ist ein deutscher Wellpappenrohpapier- und Wellpappenhersteller aus Landau mit derzeit elf Werken in Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Tschechien und Großbritannien. Inzwischen zählt die Unternehmensgruppe zu den drei größten Produzenten von Wellpappe in Europa. Die Wellpappenproduktion wird durch drei eigene Papierfabriken in Burg, Eisenhüttenstadt und Sandersdorf-Brehna mit Wellpappenrohpapier beliefert.

Das Unternehmen wurde 1991 von Jürgen Heindl gegründet und begann 1992 mit der Produktion. In den folgenden Jahrzehnten wurde die Produktionskapazität durch den Bau neuer Werke rasch ausgeweitet und dabei immer wieder Rekorde bezüglich Anlagengröße und Produktivität aufgestellt. 2002 wurde im tschechischen Rokycany ein Wellpappenwerk mit der seinerzeit größte Wellpappenanlage der Welt eröffnet. 2006 folgte mit dem Werk in Schüttorf zum damaligen Zeitpunkt das größte Wellpappformatwerk Europas mit einer jährlichen Produktionskapazität von 155.000 Tonnen. Heute produziert Progroup 1.800.000 Tonnen Wellpappenrohpapier und 1.600.000 Tonnen Wellpappe und zählt als Familienunternehmen zu den 20 größten Produktionsunternehmen in Rheinland-Pfalz.

pakete. Strategisch werden u. a. Fragen der Priorisierung, der Zusammenarbeit mit dem Vorstand und ein Reifegradmodell des oGL bearbeitet. Zu den strukturellen Aspekten zählen die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über das oGL, seine Rolle und Kompetenzen, die Einführung eines Kennzahlensystem, die Etablierung geeigneter Meeting-Strukturen, die Herstellung von Ergebnistransparenz und die Klärung gegenseitiger Erwartungen. Die kulturelle Entwicklung beinhaltet Aspekte wie wechselseitiges Feedback im oGL sowie zwischen dem Vorstand und oGL, eine Geschäftsordnung für das oGL, die Klärung von Eskalationswegen und eine Teamentwicklung des oGL sowie im Weiteren auch des Vorstands. Der gesamte Prozess erfolgt unter enger Einbindung des Nachfolgers in seiner Vorstandsrolle als Chief Development Officer (CDO).

Strategieentwicklungen entlang von Themen wie Markt und Kunde, Nachhaltigkeit und Innovation dienen dem Führungssystem als gemeinsame Klammer und Orientierung für die Zusammenarbeit. Flankierend unterstützen Kulturentwicklungs-Workshops die Thematisierung aktueller Themen der Zusammenarbeit auf der Ebene der Teams im gesamten Unternehmen. Permanente Herausforderung ist dabei das Ausbalancieren des Engagements für das operative Geschäft versus des Aufbaus von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für das Wachstum und zukünftiges Geschäft im Sinne der «Beidhändigkeit». Auch das Ausbalancieren von Aufmerksamkeit und Ressour-

cen für die jeweilige Bereichsentwicklung sowie das Engagement für bereichsübergreifende Aufgaben und Perspektiven stellt eine dauerhafte Herausforderung dar. Immer wieder werden deshalb die Meeting Strukturen wie z. B. Arbeits-, Regel- und Führungskreise kritisch auf ihre Wirksamkeit überprüft und weiterentwickelt. Dies soll sicherstellen, dass auch im neuen Führungssystem Entscheidungen wie etwa die in Lenkungsausschüssen getroffenen Festlegungen akzeptiert und umgesetzt, statt immer wieder neu aufgemacht werden.

### Was sind Lernerfahrungen?

Das Jahr 2021 markiert – nicht zuletzt wegen der Corona-Pandemie – eine besondere Herausforderung für das Unternehmen. Die dynamische Entwicklung der Märkte mit einer angespannten Rohstoffsituation bei gleichzeitig hoher Nachfrage nach Papier und Wellpappformaten konfrontiert Papier- und Verpackungshersteller mit einer außergewöhnlich angespannten Situation. Parallel schreitet intern die Führungsnachfolge mit der schrittweisen Übergabe der Verantwortung und der Übernahme der Co-CEO Funktion durch den Nachfolger, die Vorbereitung des jungen Dreier-Vorstands und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit innerhalb des oGL und dessen Übernahme der operativen Geschäftsführungsverantwortung voran. Absehbare und unvorhergesehene Entwicklungen – wie die laufende Anpassung der Organisation an das Wachstum oder ein Wechsel in der Zusammensetzung des oGL – erfordern ein sorgsames Dranbleiben und Nach-Tarieren des Prozesses. Der Aufbau der neuen Führungsmannschaft, die Integration neu von außen dazukommender und anders sozialisierter Führungskräfte sowie eine Innovation des Führungsmusters im Sinne einer post-patriarchalen Führung erfordern ein hohes Maß an Entwicklungs-, Coaching und Reflexionsarbeit.

Dabei stellt die Parallelität von laufendem Geschäft und Veränderungsprozess durch die vielen Projekte wie die ERP-Umstellung oder die anstehenden Wachstumsprojekte eine besondere Herausforderung für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit gelegentlichen Ehrenrunden in altbekannte Muster dar.

Insgesamt entsteht unternehmensintern ein Komplexitätsniveau, das die bislang eingespielten Führungs- und Problemlösungsprozesse überfordert – was zwischenzeitlich immer wieder deutlich wird. Um der gestiegenen Komplexität in der Aufgabenverteilung wie in den wesentlichen Geschäftsprozessen gerecht zu werden, stellt der Wechsel von den eingespielten patriarchalen bzw. vertikalen Führungs- und Unsicherheitsabsorptionspraktiken hin zu stärker horizontalen und teamförmigen Koordinations- und Entscheidungsprozessen sowie der Verantwortungsübernahme einen für alle Beteiligten – auf persönlicher, teambezogener und organisationaler Ebene – anspruchsvollen Musterwechsel dar. Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit in funktional-vertikaler sowie horizontal-

teamförmiger Dimension erfordert eine sorgsame Neugestaltung der Koordinations- und Entscheidungsprozesse, um die Erfordernisse einer Prozessorganisation im Sinne eines vorteilhaften «Beides» zu entwickeln.

Von besonderer Bedeutung für die veränderte Zusammenarbeit ist sicher der veränderte Umgang mit Mitarbeitenden und Führungskräften. An Stelle eines im Familienunternehmen häufig konfliktvermeidenden familienähnlichen Umgangs, welcher von Loyalität, Einsatzfreude und persönlicher Passung geprägt ist, tritt ein nüchternes und am Bedarf von Organisation und Anforderungsprofil ausgerichtetes Personalmanagement (Wimmer, 2021). Der professionellere Umgang mit Personalfragen fördert unterschiedliche und sich verändernde Erwartungen zutage, produziert Erwartungsenttäuschungen und erfordert viel Aufmerksamkeit und Akzeptanz, um die Themen offen zu besprechen.

Für die Progroup AG bietet der Generationswechsel und die komplette Verantwortungsübernahme in Jahr 2022 die einzigartige Chance für einen grundlegenden Musterwechsel in der Zusammenarbeit und maßgebende Impulse zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Dabei spielt die Organisations- und Personalentwicklung auf Ebene der Gesamtorganisation, der Teams und der Einzelperson eine zunehmend wichtige Rolle für die Weiterentwicklung der Kooperation und stellt daher nicht umsonst eine von drei Säulen der Unternehmensstrategie dar.



## Literatur

- **Höchner, R. & Hörmann, B. (2016).** Lernen mit Expeditionscharakter – Mit Learning Expeditions treibt ProSiebenSat.1 die Digitale Transformation voran. OrganisationsEntwicklung, Heft 3/2016, 36-40.
- **Schumacher, T. (2012).** Organisationsstrukturen im postheroischen Zeitalter. *Hernsteiner Management Information* (01/12), 3-5.
- **Wimmer, R. (2021).** Praxisleitfaden Postpatriachale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstruktur entwickeln können. <https://zoe.ch/postpatriachale-fuehrung>
- **Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018).** Familienunternehmen-Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Springer.