

## DAS UNTERNEHMERSGESPRÄCH:

# „Die Branche hat uns lange unterschätzt“

Jürgen Heindl hat sich mit der Progroup AG eine Nische in der Verpackungsbranche ausgesucht. Mit Pappe, Papier und einem Netz von Werken ist er einer der großen Aufsteiger.

Von Uwe Marx, Frankfurt



Jürgen Heindl hat seine Ideen zur Produktion von Papier und Pappe von der Pfalz aus umgesetzt.

Foto Marcus Kaufhold

**A**npacken, wenn angepackt werden muss: Jürgen Heindl sagt, dass er das von klein auf verinnerlicht habe. Das klingt zwar wie eine Manager-Floskel, aber es gibt biographische Wegmarken, die zeigen, dass in seinem Fall etwas dran ist. Zum Beispiel jenen Bauernhof im Odenwald, auf dem er aufgewachsen ist. Dort half er bei der Ernte, wenn Erntezeit war, erzählt Heindl. Und dort melkte er Kühe, wenn die Kühe gemolken werden mussten – auch vor Schulbeginn. Zuletzt hat er ein Baumhaus gebaut, für seine fünf Jahre alte Enkeltochter. Angepackt hat er auch als Gründer und Vorstandsvorsitzender, und das Ergebnis ist eine Unternehmensgruppe von beachtlicher Größe. Heindl war Manager in der Verpackungsindustrie, aber Anfang der neunziger Jahre wollte er eigene Wege gehen, weil er Lücken sah, Versäumnisse, Chancen. Seine Progroup AG aus Landau in der Pfalz erzielt heute mit der Herstellung von Wellpappe und Papier fast 900 Millionen Euro Umsatz.

Als Heindl vom Manager und Vorstandsmitglied des Branchenschwergewichts Zewawell GmbH zum Unternehmer wurde, war das der Schritt in eine neue Dimension. Papierfabriken und Wellpappformatwerke, die er heute in sechs europäischen Ländern betreibt, sind Großprojekte, auch finanziell. Produziert wird in Hunderte Meter langen Hallen, voll mit hochautomatisierter Fördertechnik oder tonnen schweren Papiermaschinen; ein Pappwerk kann 100 Millionen Euro Umsatz und 200 000 Tonnen Wellpappe im Jahr schaffen. Zuletzt hat Progroup in Sandersdorf-Brehna eine neue Papierfabrik gebaut, es

sei eine der modernsten der Welt und das größte Investitionsvorhaben seit der Wiedervereinigung in Sachsen-Anhalt. Volumen: 465 Millionen Euro. Kurzum: Jürgen Heindl musste ziemlich sicher sein, was er tut, als er die Seiten wechselte.

Zunächst investierte er seine Abfindung in die Gründung des Unternehmens und nahm Kredite bei der Sparkasse auf. 27 Millionen Mark kostete ein erstes Werk in Offenbach an der Queich unweit von Landau. Im Jahr 2007 gründet er, als Reaktion auf das schnelle Wachstum der Gruppe, die Aktiengesellschaft. Er hatte auch schon Kapitalinvestoren an Bord, aber deren Anteile hat er inzwischen zurückgekauft. Er habe als Manager viel über die Branche gelernt, sagt Heindl. Er habe aber auch erkannt, wie es nicht funktioniert. Heraus kam das Progroup-Geschäftsmodell: Das Unternehmen versorgt mittelgroße Verpackungshersteller mit 5 bis 50 Millionen Euro Jahresumsatz, mit denen es langfristige Partnerschaften eingeht, stellt aber selbst keine Verpackungen her. Solche Konzentration gebe es ja auch in der Automobilindustrie, sagt er: Lenkräder und vieles mehr kämen vom Zulieferer, nicht vom Autohersteller selbst. „Die Branche hat unser Segment, unsere Entwicklung und uns selbst lange unterschätzt“, sagt Heindl.

„Klein und schnell“, das sei das Profil von Progroup. Das Unternehmen stellt – anders als diverse börsennotierte Mitbewerber, die sich auf Konzerne des Kalibers Procter & Gamble oder Coca-Cola als Kunden fokussieren – vor allem Kleinauflagen her. Es reagierte früh auf sinkende Losgrößen der Verpackungshersteller

und auf den Trend zu immer individuellen Verpackungen – und das bei kompletter Vernetzung aller Produktionsbereiche.

Es ist das zweite Steckenpferd von Heindl. Hier komme der Elektroniker in ihm durch, sagt er. Software sei schon das Thema in seiner Diplomarbeit gewesen. Heute lässt sich die Affinität zu Digitalisierung und modernen Herstellungsprozessen an Kennzahlen der Produktion ablesen: 150 Aufträge am Tag seien typisch für ein Wellpappwerk, sagt Heindl, aber bei Progroup seien es 1000 Aufträge am Tag. Die Lieferzeit liege üblicherweise bei vier bis fünf Tagen, doch sein Unternehmen

brauche in 80 Prozent der Fälle nur 48 Stunden. Die Pro-Kopf-Produktivität sei viermal höher als bei Wettbewerbern. Papier stelle er auf Maschinen her, die im Durchschnitt sieben Jahre alt seien, 40 bis 50 Jahre kämen anderswo zusammen. Auch der Wasserverbrauch – ein heikles Thema in der energieintensiven Papierproduktion – sei mit etwas mehr als einem Liter je Tonne Papier gegenüber 5 bis 7 Litern deutlich niedriger. Von den insgesamt 1300 Beschäftigten arbeiten 200 in Landau, von dort aus werden alle Werke der Gruppe zentral gesteuert. Es sei eine Art Leitstand, sagt Heindl. Entsprechende

Fachkräfte zu finden sei zwar nicht leicht. Andererseits gebe es an den nicht so ferneren Hochschulstandorten Karlsruhe und Kaiserslautern auch für ein Unternehmen wie Progroup ausreichend Möglichkeiten. „Dass viele Mitbewerber Wellpappe und Verpackungen herstellen, ist für uns ein Vorteil“, sagt er. „Sie konzentrieren sich auf den Verpackungsmarkt und überlassen uns die Innovationen in der Produktion von Wellpappenrohmaterial und Wellpappformaten.“ Die Wettbewerber hätten das Geschäftsmodell nicht erkannt. Heute wäre Progroup seiner Einschätzung nach „nur über vergleichbare Green-Field-Investitionen mit einem sehr hohen Kapitalaufwand wirklich angreifbar“.

Heindl hat offenbar auf das richtige Geschäftsmodell gesetzt. Und auf das richtige Material. Wellpappe hat, anders als Plastik etwa, kein Imageproblem, zumal sie überwiegend aus Altpapier hergestellt wird. Diskussionen entzündeten sich allenfalls an der Verpackungsintensität, nicht am Material selbst. Das ist Teil einer Kreislaufwirtschaft, im Grunde für die Verpackung jedes Produkts geeignet und global gefragt. Laut Verband der deutschen Wellpappenindustrie setzten dessen Mitgliedsunternehmen im vergangenen Jahr 7,9 Milliarden Quadratmeter Wellpappe ab. Für dieses Jahr rechnet die Branche mit einem leichten Minus und einer schwierigen Ertragslage – die Pandemie geht auch an ihr nicht spurlos vorüber. Heindl sagt trotzdem: „Wir profitieren von der Corona-Krise, weil es mehr verpackte Lieferungen nach Hause gibt. Der Digitalisierungsschub hätte sich zwar so oder so in diese Richtung bewegt – allerdings nicht so schnell.“

Rückblickend sagt er auch, dass ihn einige Bücher auf seinem langen Weg in der Verpackungsbranche stark beeinflusst hätten: der „Popcorn-Report“ der Zukunfts- und Marktforscherin Faith Popcorn etwa, die Ende der achtziger Jahre das sogenannte Cocooning kommen sah – einen Trend zu Heim und Herd, der den Online-Handel und mit ihm die Verpackungshersteller begünstigt; oder jene Studien zur Autoindustrie, die ähnlich früh für Effizienz in der Produktion und Arbeitsteilung warben; oder „Faktor fünf“ von Ernst Ulrich von Weizsäcker, in dem es um nachhaltiges Wachstum geht. Ideen aus allen Werken finden sich in Progroup wieder. Und wer weiß, was noch folgt.

Bislang ist das Unternehmen in Zentraleuropa aktiv, mit einem fein aufeinander abgestimmten Netz an Produktionsstandorten: den zentral nahe Berlin gelegenen Papierfabriken und den Pappwerken, die jeweils mehrere hundert Kilometer voneinander entfernt liegen – nahe an den Kunden, weil Wellpappe mit ihrem hohen Anteil an Luft nicht günstig zu transportieren ist. Das ist ein weites Feld, aber Jürgen Heindl denkt darüber hinaus – mit Einschränkungen: „Eine Ausdehnung nach China oder Nordamerika wäre mit enormen Investitionen verbunden und ist in meiner Amtszeit kein Thema mehr“, sagt er. Er nennt 1,5 Milliarden Euro für eine Struktur wie die aktuelle – in der ein halbes Dutzend Wellpappwerke eine Papierfabrik auslasten. „Aber warum sollten wir das für die fernere Zukunft ausschließen?“, fragt er. 2022 übernimmt sein Sohn Maximilian, das ist schon ausgemacht. Womöglich geht es auch für ihn sehr schnell um eine neue Dimension.

## Das Unternehmen

Die 1991 gegründete **Progroup AG** aus Landau in Rheinland-Pfalz gehört zu den größten Herstellern von Wellpappe und Wellpappenrohmaterial in Europa. Die Gruppe, an der der Gründer Jürgen Heindl 92 Prozent der Anteile hält, hat in sechs europäischen Ländern Produktionsstandorte: Dort stehen zwei Papierfabriken und elf Wellpappformatwerke. Hinzu kommen ein Logistikunternehmen und ein Ersatzbrennstoffkraftwerk. Progroup erzielte im vergangenen Jahr mit knapp 1300 Beschäftigten einen Umsatz von 887 Millionen Euro.

## Der Unternehmer

**Jürgen Heindl**, Jahrgang 1955, ist Vorstandsvorsitzender von Progroup. Nach der Kindheit auf einem Bauernhof im Odenwald, Studienabschlüssen in Dieburg und Esslingen sowie längeren Reisen landete der Diplom-Wirtschaftsingenieur eher zufällig in der Verpackungsbranche. Bei der Zewawell GmbH stieg er als Assistent der Geschäftsleitung ein, schaffte es bis in den Vorstand – und beschloss nach zehn Jahren, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Heindls Sohn Maximilian wird ihm 2022 nachfolgen, sein zweiter Sohn ist in der Psychologie und Philosophie zu Hause.