

10 JAHRE COMPETENCE GROUP 4 CLEAN PRODUCTION



Foto: © renefabi.com



Foto: © Sebastian Philipp

VON WOLFGANG SATTLER UND GÜNTHER KARNER

In der Praxis scheitern Kooperationen meist an jenen unsichtbaren Barrieren, die zwischen Unternehmen, Kulturen, Geschäftsmodellen oder vor allem zwischen Menschen verlaufen. Dass es auch anders gehen kann, zeigt die Geschichte der Competence Group 4 Clean Production (CG4CP).

Was als mutiges Experiment begann, ist heute eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte – allerdings keine geradlinige. Es gab Aufbrüche und Durchbrüche, aber auch Ernüchterung, Reibung und Phasen des Innehaltens und der Erneuerung. Gerade diese Mischung macht die CG4CP zu einem bemerkenswerten Beispiel gelebter Kooperation.

Fünf Partner – ein gemeinsamer Anspruch

Die CG4CP vereint heute fünf eigenständige Unternehmen, die im DACH-Raum zu den Besten ihrer jeweiligen Disziplin zählen:

- ASCO Anlagenbau – Spezialist für maßgeschneiderte Lösungen im Stahl- und Anlagenbau
- G+H Ziviltechniker – Experten für Planung und technische Beratung
- Ortner Reinraumtechnik – Marktführer für Reinraumlösungen
- PMS Gruppe – führender Gesamtlösungsanbieter für Elektro- und Wärmetechniklösungen
- SMB Gruppe – innovativer Partner für Planung, Realisierung und Service von Industrieanlagen

Gemeinsam decken sie erfolgskritische Elemente in der Wertschöpfungskette anspruchsvoller industrieller Produktions- und Reinraumlösungen ab. Im Startjahr 2015 vereinte die Gruppe rund 600 Mit-

arbeitende und realisierte einen Jahresumsatz von 75 Millionen Euro. Was sie von Beginn an besonders machte, war ihre Organisationsform: Die Kooperation funktioniert ohne dauerhaften Rechtskörper. Kein Joint Venture, keine Holding, keine komplizierten Beteiligungen. Stattdessen bilden Vertrauen, klare Spielregeln und ein professionelles Kooperationsmanagement das Fundament der Zusammenarbeit.

Die Pionierjahre: Mut, Klarheit und Tempo

Die Initialzündung für die CG4CP war ein kurzes, bahnbrechendes Startmeeting. Hier wurden keine Hochglanzvisionen formuliert, sondern klare Nutzenerwartungen, Spielregeln und die Vereinbarung, sich durch einen internen und einen externen Berater begleiten zu lassen. Diese Klarheit setzte Energie frei. Rasch folgten sichtbare Taten: ein gemeinsamer Name, eine professionelle Außendarstellung, erste Presseartikel.

Inhaltlich gewann die Kooperation früh an Profil. Expertentalks mit Topmanager:innen namhafter Industrieunternehmen öffneten neue Perspektiven. Gemeinsame Workshops der Führungskräfte stärkten neben der fachlichen Kompetenz auch das gegenseitige Verständnis – ein oft unterschätzter Faktor in Kooperationen. Schließlich wagte man sich gemeinsam an den Markt, etwa beim Bau eines Lieferantenparks oder der Übernahme eines 40-Millionen-Euro-Pharmaprojekts. Die Auszeichnung mit einem namhaften Innovationspreis bestätigte den eingeschlagenen Weg der regionalen Zusammenarbeit.

Die Wachstumsjahre: Erfolg trotz Distanz

Mitten im Wachstum kamen unerwartete Herausforderungen. Die Pandemie bremste den Kooperationselan spürbar. Persönliche Begegnungen wurden rar, gemeinsame Reflexionsräume kleiner.

Themen vorantreiben, die man alleine nicht machen würde

**Wissen teilen.
Wirkung erhöhen.**

Der Fokus verlagerte sich verstärkt auf die Einzelentwicklungen der Betriebe. Diese verliefen äußerst erfolgreich. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gruppe vervierfachte sich auf rund 1.750. Der Umsatz vervierfachte sich auf 350 Millionen Euro. Die Kooperation war für dieses Wachstum nicht ursächlich, aber sie war inspirierend, motivierend und sinnstiftend. Sie wirkte als Resonanzraum und gemeinsamer Maßstab. Nicht alles gelang, manches verlief im Sand, Erwartungen mussten korrigiert, auch die Gruppenzusammensetzung angepasst werden. Entscheidend war, dass Differenzen bearbeitet wurden – getragen von einer gemeinsamen Wertebasis.

Der Werteatlas: Haltung sichtbar und wirksam machen

Ein zentrales Element der Zusammenarbeit in der CG4CP ist der gemeinsame Werteatlas. Er entstand auf besondere Weise. Ein Jahr nach der Gründung war man erstaunt, warum alles so gut lief. Gemeinsam wurden in einer intensiven Reflexionsrunde – retrospektiv – jene 12 Erfolgsprinzipien herausgearbeitet, die auch heute noch gelten.

Der Werteatlas erfüllt mehrere Funktionen: Er schafft Orientierung über Unternehmensgrenzen hinweg, macht Erwartungen explizit und dient als Referenzrahmen für Entscheidungen. In Konfliktsituationen ermöglicht er eine Rückbesinnung auf das gemeinsam Vereinbarte. Er hilft, Spannungen auszuhalten, ohne sie zu personalisieren und unterschiedliche Sichtweisen konstruktiv zu integrieren. Gerade dort, wo wirtschaftlicher Druck, Zeitmangel oder unterschiedliche Interessen wirksam werden, zeigt sich sein Wert.

Die Exzellenzphase: Entscheidung für Vollgas

2025 stand die CG4CP an einem Wendepunkt. Die zentrale Frage lautete: Gibt es bei all den einzelbetrieblichen Herausforderungen noch den Willen und die Kraft, auch gemeinsam Wirkung zu entfalten? Zwei Szenarien wurden diskutiert: weitermachen, aber nur als informeller „Stammtisch“, oder Vollgas geben mit klaren Schwerpunkten und der Bereitschaft, dafür gezielt Geld in die Hand zu nehmen. Die Entscheidung fiel einstimmig auf Variante zwei. Ein starkes Signal und der Beginn einer neuen Phase. Rasch wurden drei strategische Schwerpunkte definiert, wobei der Hauptfokus auf das Thema Kompetenzentwicklung gelegt wurde. Der gemeinsame Werteatlas mit den 12 Werten blieb weiter eine wichtige Richtschnur für die Gruppe.

DIE 12 ERFOLGSPRINZIPIEN

© www.competence-group.at



BIG PICTURE der CG4CP

© www.competence-group.at



**DAS GANZE IST MEHR
ALS DIE SUMME SEINER TEILE**



Die Clean Production Academy

Noch im selben Jahr folgte die Gründung der Clean Production Academy. Sie versteht sich als Kaderschmiede für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen in der Alpe-Adria-Region. Ziel ist Excellence in Clean Production für die Branchen Pharma, Lebensmittelproduktion und Mikroelektronik. Seit Februar 2026 sind Seminare buchbar. Mit der Akademie – gemanagt vom PMS Technikum Lavanttal – wurde die CG4CP auch zu einem Wissens- und Entwicklungspartner für die Region.

Learnings nach zehn Jahren Kooperation


All die Jahre haben viele Einsichten gebracht – einige davon überraschend einfach, andere hart erarbeitet:

- Eine Kooperation braucht eine engagierte, integrative, professionelle Begleitung.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor sind keine direkten Mitbewerber in der Gruppe.
- Eigentümergeführte Unternehmen sind Gold wert. Entscheidungen können rasch und auf Augenhöhe getroffen werden.
- Zeit ist ein hohes Gut. Es soll nur wenige, gut vorbereitete Meetings geben und danach konsequentes Handeln.
- Persönliche und regionale Nähe der Personen und Unternehmen wirken wie ein Turbo.

- Laufende Sichtbarkeit durch eine gemeinsame Marke und eine kontinuierliche Kommunikation müssen sichergestellt werden.
- Und nicht zuletzt: Ein gemeinsamer Wertekatalog ist kein Luxus, sondern ein stabilisierender Kern.

Kooperation statt Konkurrenz

Die Geschichte der CG4CP zeigt: Kooperation ist kein Selbstläufer, aber mit Klarheit, Vertrauen und Lernbereitschaft ein wirksames Zukunftsmodell. Sie braucht Mut, professionelle Gestaltung und die

Fähigkeit, auch schwierige Phasen gemeinsam auszuhalten. Grenzen zu überwinden, heißt nicht, dass es keine mehr gibt. Es heißt, sie bewusst wahrzunehmen – und dann gemeinsam zu entscheiden, welche man hinter sich lässt. 

Dr. Günther Karner (Trigon) und Dr. Wolfgang Sattler (Geschäftsführer PMS Technikum Lavanttal) begleiten die CG4CP seit zehn Jahren.