

*Gespräch mit Carl Pinnekamp (BF) zur Flachglasbranche*

## Zukunftsfaktor – oder Verlierer unter sich?

*Wir brauchen in unserer Wirtschaft wieder mehr denn je Menschen, die den Mut haben, Dinge offen auszusprechen. Die Kurskorrekturen – wo nötig – einfordern und kritisch mit sich selbst und ihrer Branche umgehen. Und vor allem Menschen, die Zukunft wollen und die Kraft haben, diese zu gestalten – auch für eine ganze Branche. Gerade daran läßt sich ablesen, ob die Flachglasbranche in der Tat als Zukunftsfaktor in der deutschen Wirtschaft zu bewerten ist. Es muß deshalb auch die Frage erlaubt sein, ob die Flachglasbranche, so wie sie sich heute darstellt, auf Dauer überlebensfähig ist. Antworten gibt Carl Pinnekamp, 1. Vorsitzender des Bundesverbandes Flachglas e. V. (BF), Troisdorf.*

**GLASWELT:** Herr Pinnekamp, wie sehen Sie die Rahmenbedingungen im globalen Wettbewerb?

**Pinnekamp:** Wir stehen mit dem „magischen“ Jahr 2000 an einem Wendepunkt. In einer globalisierten Wirtschaft sehen sich immer mehr Unternehmen mit Wettbewerbern aus anderen Branchen und vor allem auch anderen Ländern konfrontiert, die in ihre angestammten Märkte drängen. Zur Herausforderung „Binnenmarkt“ kommen die neuen Märkte in Osteuropa hinzu. Dieser neue Wettbewerb innerhalb der Binnengrenzen und der einzelnen Branchen wird gnadenlos. Innerhalb der eigenen ist er es ja bereits. Daneben wird der EURO durch

die zunehmende internationale Preistransparenz seinen Beitrag dazu leisten.

**GLASWELT:** Wie sieht denn die Realität in der Flachglasbranche aus?

**Pinnekamp:** Wenn wir heute von der Flachglasbranche sprechen, so müssen wir vor Augen haben, daß der überwiegende Teil der Firmen über den reinen Großhandel hinaus seine Leistungen ausgedehnt hat, z. B. durch eine angeschlossene Isolierglasproduktion und/oder eine Glasschleiferei.

Seit 1994 haben wir nachhaltige Ertragsrückgänge zu verkraften – dies gilt für alle Betriebstypen der Branche. Und das, obwohl der Werkstoff Glas in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, er ein herausragendes Image als Baustoff hat. Ursache: Die Produktionskapazitäten in der Weiterverarbeitung von Basisglas, insbesondere bei Isolierglas, sind weit größer als die Nachfrage. Eine freiwillige Rücknahme der Kapazitäten ist jedoch nicht in Sicht.

**GLASWELT:** Was bedeutet das in der Praxis?

**Pinnekamp:** Jedes Unternehmen versucht seine Marktanteile zu halten, obwohl jeder weiß, daß ausschließlich über den Preis, mit Rabatten nahe der 100 %-Marke, keine dauerhafte Kundenbindung aufgebaut werden kann, sondern allenfalls Betriebs- und Privatvermögen ruinös als „Subvention“ in den Markt fließen.

Damit steht sowohl die Branche als Vertriebsstufe als auch die jeweils höchst individuelle Unternehmenspolitik, eindeutig wie nie, auf dem Prüfstand. Denn überleben werden nur die profitablen, leistungs- und nutzenorientierten Unternehmen. Alleine über optimierte Fertigungsprozesse und eine verschlankte Organisation ist die entscheidende Schlacht um den Kunden in den kommenden Jahren nicht zu gewinnen, zumal die maschinelle Ausstattung der Betriebe nahezu identisch ist.

**GLASWELT:** Wo also muß der Weg in der Flachglasbranche hingehen?

**Pinnekamp:** Meine Vorstandskollegen und ich sind angetreten, um den BF und seine Mitgliedsfirmen mit klaren Perspektiven zum angehenden nächsten Jahrtausend zu führen. Dazu gehören im Wettbewerb durchaus auch aggressive Konzepte zur Zukunftssicherung.

Wir haben uns aktiv auf die Herausforderungen der Zukunft einzustellen und werden dabei mehr als in der Vergangenheit als Schrittmacher und Gestalter in unseren Märkten agieren.

Hier liegt die Herausforderung aber auch die Chance für unsere Branche. Einerseits mit einem eher rigorosen und vor allem konsequenten „Facelifting“ das etwas „angestaubte“ Image dem realen Leistungsprofil, nämlich dem von modernen und zukunftsorientierten Unternehmen, anzupassen. Und gleichzeitig mit klaren Konzepten unseren Kunden klare Perspektiven zu bieten.

**GLASWELT:** Sind die Unternehmen, wie sie sich heute in ihrer Gesamtheit präsentieren, fit für diesen Markt von morgen?

**Pinnekamp:** Überleben werden auf Sicht nur die Marktteilnehmer, die in klar definierten Geschäftsfeldern Topqualität zu niedrigen Kosten, aber mit ausreichender unternehmensspezifischer Rendite anbieten können. Wer das nicht schafft, wird schlicht und einfach ausgebremst. Das klingt hart, aber so funktioniert nun einmal Wettbewerb.

Dabei ist schiere Größe keine Überlebensgarantie. Viel wichtiger ist Qualität und Kompetenz. Und vor allem Partner aus der Industrie, die zu einem passen. Als Unternehmen muß ich sehen, wo ich Qualitäten bündeln, meine Stärken ausbauen und Schwä-

chen ausmerzen kann. Die Dienstleistung um das schiere Produkt und eine ausgefeilte Servicepalette werden an Bedeutung weiter gewinnen.

**GLASWELT:** Die Flachglasbranche kann auf eine lange, erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken. Aber hat sie unter den vorgenannten Aspekten auch eine Zukunft?

**Pinnekamp:** Mit Sicherheit ja. Und zwar eine weit bessere als es im Moment scheint. Wir müssen allerdings lernen, bei unseren Kunden unser wirkliches Leistungsprofil zu verdeutlichen. Die Branche leistet z. Zt. mehr, als sie honoriert bekommt. Unser jährlich durchgeführter Betriebsvergleich zeigt dies deutlich auf. Unsere Mitgliedsfirmen sind schließlich Fachunternehmen, die sich durch hohe Sach- und Dienstleistungskompetenz auszeichnen. Wir bieten doch längst mehr als banales Glas. Stichwort Multifunktion: Wärmeschutz, Sicherheit, Schallschutz – alles Funktionen eines einzigen modernen Mehrscheiben-Isolierglases. Wir veredeln Basisglas in vielfältiger Weise, von einfachen bis hin zu anspruchsvollsten Funktionsgläsern. Und das alles in Verbindung mit kompetenter Beratung – mit umfassendem Anwendungs-Know-how und hohem Service. Und wir sind für die Industrie der „sensible Fühler“ ganz nah am Markt. Auch das mit dem klaren Anspruch, besser zu sein als andere.

Aber – Kernaussagen, wie „Wir bieten mehr als Glas“ müssen in der Realität in Verhaltensmuster umgesetzt werden, die der Endkunde auch wahrnehmen kann. Der Anspruch in kompetenter Beratung und hohem Service muß für den Kunden und vor allem auch in den Märkten fühlbar werden. Unsere Branche ist gut beraten, wenn sie „ein paar Ecken und Kanten im Markt“, also Profil aufbaut.

**GLASWELT:** Wie sehen denn die neuen Rahmenbedingungen in Sachen Marketing und Kommunikation aus?

**Pinnekamp:** Wir leben nicht mehr in der Industrie-, sondern längst in einer Informationsgesellschaft. Und im Kampf um den Kunden gilt in diesem Kommunikationsmarkt der gleiche Verdrängungswettbewerb wie im Regal. Wer das heute nicht erkennt, der wird morgen trotz bester Produktqualität und bestem Leistungsprofil seine Märkte an Mitbewerber verlieren, die in der eigentlichen Leistung schwächer, aber in der Kommunikation stärker sind als sie selbst.

**GLASWELT:** Was ergeben sich daraus für Konsequenzen?



*„Wir werden eine ganz neue Leistungsbreite definieren.“*

*Foto: HS/BF*

**Pinnekamp:** Wer morgen überleben will, ob Handel oder Industrie, muß sich heute endgültig vom selbstzufriedenen Verharren in den bequemen Erbhöfen verabschieden. Unsere Branche muß selbst die Initiative ergreifen und klar in die Offensive gehen. Und das auch in Sachen Marketing und Kommunikation. Das leistungsfähige Unternehmen kann doch mit kreativen Ideen und durchaus auch aggressivem Besetzen der Themenfelder den Leistungsvorsprung vor seinen Wettbewerbern weiter ausbauen. Einen Leistungsvorsprung, von dem unsere Partner aus der Zulieferindustrie bisher schon entscheidend partizipieren. Auf den sie aber in Zukunft als aktiven Vertriebsweg noch sehr viel stärker als bereits heute bauen können. Die zentrale Aufgabe ist, unser Leistungsprofil in Richtung auf industrielle, gewerbliche und private Abnehmer, öffentliche und kommunale Be-

triebe, aber auch Meinungsbildner wie Schulen, Institutionen, angrenzende Verbände, Sachverständige, Journalisten etc. klar zu kommunizieren. Und das, wo immer machbar.

**GLASWELT:** Wie kann das in der Praxis aussehen?

**Pinnekamp:** Unsere Branche, wie ich sie sehe, hat die Aufgabe, mit zukunftsgerichteten Strategien und Kooperationsmodellen Impulsgeber zu sein. Starke, leistungsfähige Unternehmen „neuer Art“ werden künftig für ihre wichtigen Partner als moderner Full-Service-Dienstleister, als Kontakt-

stelle, als Dialogplattform, als Info-Zentrum bis hin zum Produkt-, Service- und Schulungszentrum agieren. Wir müssen Kunden und Lieferanten künftig noch mehr Nutzen bieten.

Mit einem klaren Anspruch: noch mehr Leistung, noch mehr technische Beratung, noch mehr Schulung, noch mehr Service. Und vor allem noch mehr Mensch. Und auch hier wird Größe allein nicht der alles entscheidende Faktor sein. Ich denke, wir gehen spannenden Zeiten entgegen. Ich persönlich freue mich auf diese Zukunft.

**GLASWELT:** Herr Pinnekamp, wir danken Ihnen für das Gespräch.