

Berliner Glas auf der Höhe der Zeit

Vom Glashändler zum High-Tech-Unternehmen

Unternehmerische Weitsicht, Flexibilität, konsequente Nutzung von Marktnischen und natürlich ein gehöriges Maß an Fachkompetenz sind die besten Garanten für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung. In diesem Sinne zählt die Berliner Glas KG Herbert Kubatz GmbH & Co zu den Musterbeispielen der Branche: angefangen als Glasgroßhändler hat sich der Mittelständler aus der Bundeshauptstadt seit Jahren als bedeutender Hersteller von Spezialgläsern im Markt etabliert. Auch für die Zukunft sind die Weichen des High-Tech-Unternehmens auf Wachstum gestellt. Die GLASWELT stellt als Nachtrag und Ergänzung des in Heft 7/97 erschienenen Artikels das innovative Berliner Unternehmen vor.

Die Zeiten, als in den Produktionshallen der Berliner Glas KG simple Fensterscheiben geschnitten wurden, gehören längst der Vergangenheit an. Aus der väterlichen Glasgroßhandlung hat Dr. Herbert Kubatz im Laufe der Zeit einen High-Tech-Glasveredler entwickelt, dessen Produkte in der Fotokopierindustrie, der Biomedizin, der Analyse- und der Weltraumtechnik sowie der Halbleitertechnik Anwendung finden. Hochgenaue Spezialgläser aus Berlin werden beispielsweise in Wafer Steppern integriert, Anlagen, die man zur Belichtung von Silicium-Wafern für die Chip-Herstellung benötigt.

Marktnischenstrategie

Die Umstrukturierung des Unternehmens begann bereits 1957. Seinerzeit zeichnete sich ab, daß der Bedarf an



Geschäftsführer Dr. Herbert Kubatz

Bauglas eine Expansion des Unternehmens nicht mehr zuließ. Trotz Wirtschaftswunder-Zeiten – in Berlin gab es fast mehr Bauglaser als zerschlagene Scheiben. Doch eines brachte der Aufschwung mit sich: Nach Jahren der Entbehrung konnten die Deutschen sich wieder Reisen und Urlaub leisten, und sie fotografierten fleißig. Das Zeitalter der Diapositive begann. „Mein Vater erkannte den enormen Bedarf an Diapositivgläsern, der 1957 bei ca. 1 Mrd. Stück lag“, erinnert sich der Sohn des Firmengründers und heutige Geschäftsführer. Mit der Entwicklung spezieller Schneid- und Bearbeitungsmaschinen im eigenen Betrieb wurde die Berliner Glas innerhalb kurzer Zeit führender Hersteller von Diapositivgläsern weltweit. Um sicherzugehen, daß die Kunden auch bei einer zu befürchtenden erneuten Blockade West-Berlins weiter beliefert werden konnten, wurde 1959 ein Zweigwerk in Schwäbisch Hall errichtet. Zeitgleich gab die Geschäftsleitung die Tätigkeitsfelder Flachglasgroßhandel und Bauglaserei nach einer 30jährigen Ära als „Haus- und Hof-Glaser“ auf.

Ein neues Zeitalter der Bewährung kam, und es ist bis heute noch nicht abgeschlossen. Einfache industrielle

Massenfertigungen von technischen Gläsern können von Wettbewerbern aus Fernost oft preiswerter gefertigt werden. Gleichzeitig verkürzen sich die Produktzyklen. Doch was einmal Erfolg hatte, sollte sich wiederholen: Dr. Kubatz suchte sich rechtzeitig neue Marktnischen und konzentrierte sich verstärkt darauf. Dabei profitierte er davon, daß er in seinem mittelständischen 300-Mitarbeiter-Unternehmen wesentlich flexiblere Entscheidungen im Interesse der Kunden treffen kann als größere Unternehmen der Branche. Dr. Kubatz hierzu: „Wenn wir Spezialgläser in Kleinserien entwickeln und produzieren, dann müssen wir Investitionsentscheidungen auch in der Größenordnung von 1 Mio. DM kurzfristig treffen können. Dies kann ich als Firmeninhaber gemeinsam mit meinem



Automatische Planitätsvermessung

Führungsteam wesentlich schneller als ein Großkonzern.“ Von dieser positiven Entwicklung profitieren letztlich auch andere Branchengrößen. U. a. zählen Schott aus Mainz und Pilkington/Flachglas AG zu den Lieferanten der Berliner Glas.



Thermische Härtung

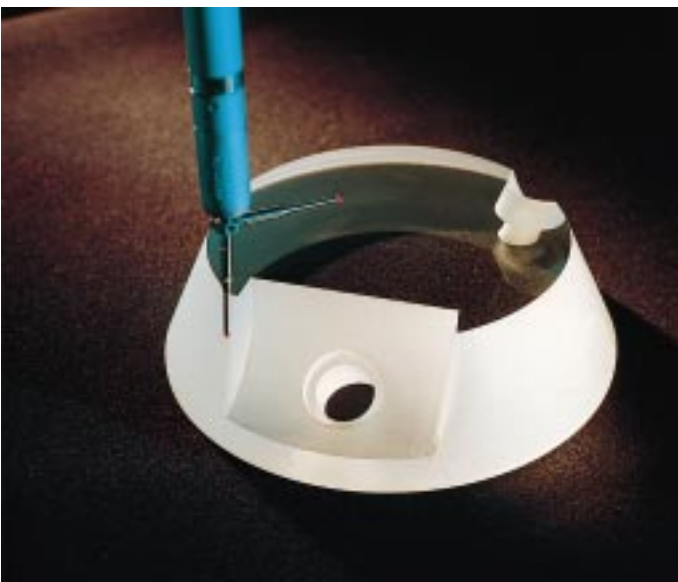
Erhebliche Investitionen

Zur Aufrechterhaltung ihrer führenden Marktposition investiert die Berliner Glas KG jährlich zwischen sechs und zehn Prozent vom Umsatz. Eine nicht unbedeutende Summe bei einem Jahresumsatz von rund 40 Mio. DM.

„Nur so können wir die steigenden technischen Anforderungen unserer Kunden möglichst kurzfristig realisieren.“ Ein mitunter nicht leichtes Unterfangen, denn die zwingende Notwendigkeit zur ständigen Investition wird durch eine mittelstandsunfreundliche, unverständliche Steuerpolitik in Deutschland erschwert. Für nicht entnommene und reinvestierte Gewinne müßte die Steuerlast erheblich gemindert werden, lautet folgerichtig auch eine Forderung des Unternehmers Dr. Kubatz. „Wie sollen die Unternehmen

auf der bisherigen Grundlage dem Standort Deutschland treu bleiben?“ Den Standortnachteil versucht man durch einen größeren Service vor Ort mit dem Ziel sehr enger Kundenkontakte auszugleichen. So hat die Berliner Glas KG den Vertrieb und Kundenservice erheblich ausgebaut. 1995 wurde eine Vertriebsniederlassung in den USA eröffnet, um „ein Bein und ein Ohr“ im amerikanischen Markt zu haben und um künftige Kunden besser zu beraten und zu betreuen.

Nicht zuletzt durch diese Maßnahme sind die Weichen auf Wachstum gestellt. Nach den Vorstellungen der Geschäftsführung soll der Umsatz jährlich um zehn Prozent steigen. Ebenfalls wachsen wird die Zahl der Beschäftigten. Vor allen Dingen will man in der Lehrlingsausbildung bis an die Grenzen des Möglichen investieren. Daß den Worten auch zukunftsorientierte Taten folgen, zeigt die Tatsache, daß im nächsten Jahr am Standort im Berliner Bezirk Britz/Neukölln ein Erweiterungsbau – technisch ausgerichtet auf die Fertigung von High-Tech-Produkten – in Betrieb genommen wird. Wer derart strategisch plant und am Markt operiert, wie die Berliner Glas KG, hat selbstverständlich auch für die Fortführung des Unternehmens in der nächsten Generation ein klares Konzept: Dr. Herbert Kubatz bekennt sich zur Teamarbeit und teilt bereits jetzt mit den hochqualifizierten Managern Jochen Bauer und Dr. Andreas Nitze die Verantwortung. □



*3D-Messung
Fotos: Berliner Glas*