



Markus Naegeli ist seit Oktober 2018 wieder CEO der Canon Schweiz AG. Er war von 2007 bis 2015 bereits in dieser Position, ging aber für rund drei Jahre nach London in die Europazentrale und leitete dort eine Business Unit, die sich mit strategischen Aufgaben beschäftigt. Der Schweizer startete seine Karriere bei Canon Schweiz im Jahr 2002. Unter seiner Führung integrierte Canon Schweiz als erstes Land weltweit die damals neu akquirierte Tochter Océ ins Unternehmen. Sein Ziel ist nun, dass Canon Schweiz eine wegweisende Rolle für die digitale Transformation im Konzern einnimmt.

CANON DYNAMISCHER, KOOPERATIVER UND AGILER

Nach gut drei Jahren bei *Canon EMEA* in London ist MARKUS NAEGELI seit Anfang Oktober 2018 wieder Chef von *Canon Schweiz*. Hier war er bereits einmal CEO. Natürlich hätten wir mit ihm über Technik sprechen können, spannender erschien uns jedoch, die Perspektiven der Branche zu diskutieren. Schliesslich war NAEGELI als Leiter einer Business Unit für strategische Aufgaben zuständig.

Von Klaus-Peter Nicolay

Strategie ist keine blanke Theorie, sondern hat im Gegenteil viel mit Praxis zu tun. Gerade in der Wirtschaft, wo meist mittel- bis langfristig geplant wird und Aktionen festgelegt werden, um definierte Unternehmensziele zu erreichen. «Bei vielen Projekten gibt es aber oft mehr Diskussionen, warum etwas nicht gehen kann, als konkrete Ansätze, wie die gestellte Aufgabe zu meistern ist. Das ist gerade bei Strategien zur digitalen Transformation immer wieder erkennbar», weiss MARKUS NAEGELI zu berichten. Das sei aber alles andere als ein Schweizer Phänomen, sondern überall – zumindest in Europa – erkennbar.

«Die Schweiz unterscheidet sich gar nicht so stark von anderen Märkten, wie es die Schweizer gerne artikulieren. Ich hatte viele Einblicke in die lokalen Organisationen anderer Länder Europas, in denen *Canon* aktiv ist. Das hat mir gezeigt, dass die Unternehmen zurzeit überall mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sind wie hierzulande: Enormer Kostendruck, nachlassende Nachfrage nach bestimmten Printmedien und rückläufige Auflagen», hat NAEGELI festgestellt. «Das alles gepaart mit einer Zunahme kleiner Einzeljobs und immer kürzeren Durchlaufzeiten. Das bringt jedoch die Notwendigkeit mit, sich dem Markt an-

zupassen, sich zu verändern und dabei den Weg der digitalen Transformation einzuschlagen.» Dabei seien einige europäische Regionen, wie etwa Skandinavien, in der Digitalisierung bereits sehr weit vorangeschritten, wogegen andere hinterherhinken.

Digitale Transformation vorantreiben

«Bei meiner Tätigkeit für *Canon EMEA* ging es in erster Linie darum, *Canons* digitale Transformation als Service für unsere Kunden voranzutreiben», berichtet MARKUS NAEGELI und folgert: «Wir müssen viele Prozesse dynamisieren, die Zusammenarbeit mit unseren Partnern weiter verbessern und unsere Teams noch effizienter koordinieren», sagt er selbstkritisch. «Deshalb freue ich mich auch, wieder zurück in der Schweiz zu sein. Nach den überwiegend strategischen Aufgaben in London bin ich hoch motiviert für das operative Geschäft, um auch wieder enger mit Kunden und Partnern zusammenzuarbeiten.»

Das Massnahmenpaket von MARKUS NAEGELI mag sicher für *Canon* zutreffen, doch lassen sich Parallelen zur Druckindustrie insgesamt erkennen. Denn bei genauerem Hinsehen und übersetzt auf die Druckindustrie gilt das, was *Naegeli* für *Canon* erkannt hat, fast deckungsgleich auch für unsere Branche.

Prozesse dynamisieren, Kooperationen vorantreiben und agiler am Markt werden.

Das ist natürlich leichter gesagt, als getan. «Es ist unmöglich, dies über Nacht zu schaffen, denn die Digitalisierung ist eine gewaltige Herausforderung, ein andauernder kontinuierlicher Vorgang»,

sagt MARKUS NAEGELI. «Nach einer Situationsanalyse und der darauf aufbauenden Strategie müssen diese digitalen Prozesse schrittweise umgesetzt werden.» Damit waren wir bei einem ganz speziellen Thema angelangt: dem Highspeed-Inkjet. >



Lust auf Print.

Ihr zuverlässiger Partner für Geschäfts- und Werbedrucksachen, die sich von der Masse abheben.

Wir beraten Sie gerne für Ihr nächstes Projekt.



kasimir meyer

Kapellstrasse 5 5610 Wohlen T 056 618 58 00 www.kasi.ch

Nährboden für digitales Drucken?

Diese Technologie wird immer noch und immer wieder von Neuem heiss diskutiert. Einige Unternehmen investieren auch, aber der Markt entwickelt sich insgesamt nicht so, wie prognostiziert. Ob der Markt überschätzt wird oder die Prognosen zu optimistisch sind, lässt sich nicht in einem Satz beantworten. Vielleicht trifft ja auch beides zu. Dabei könnte die Schweiz aufgrund ihrer Grösse der ideale Nährboden für digitale Produktionsmodelle sein. Warum? Um es leger auszudrücken: Weil in jedem zweiten Tal eine alte *Solna* oder *Albert* steht, die einmal pro Woche angeworfen wird, um die Wochenausgabe eines regionalen Amtsblatts oder Ähnliches zu produzieren. Ob das Betreiben solcher «antiken» Rollenoffsetmaschinen wirtschaftlich ist, darf bezweifelt werden. Aber die Investition in eine Rollen-Digitaldruckmaschine für einen solchen Einzelauftrag wäre wohl ebenso wenig sinnvoll. Warum aber keine Kooperations-Modelle von Druckereien entstehen, bei denen gemeinsam in eine digitale Maschine investiert wird, um sie auch gemeinsam zu nutzen, steht in den Sternen.

Dabei wird ein solches Geschäftsmodell in der Landwirtschaft seit Jahren erfolgreich praktiziert. So besitzt ja nicht jeder Bauer einen Mähdrescher. Der wäre für den einzelnen Betrieb auch viel zu teuer, da er nur einmal im Jahr benötigt wird. Also schaffen sich mehrere Bauernhöfe gemeinsam einen Mähdrescher an und nutzen ihn in der Erntezeit gemeinsam. Das ist eine bewährte und sinnvolle Strategie, die durchaus für die Druckindustrie adaptiert werden könnte.

In einigen Bereichen der Druckindustrie funktioniert dies ja auch.

Man denke nur an das Klebebinden. Da nicht jede Druckerei über ein entsprechendes Aggregat verfügt, vergibt man die Aufträge an einen Buchbinder, der dies als Lohndienstleistung anbietet. Aber bei den Überlegungen, warum dies nicht im Digitaldruck realisiert wird, werden sicherlich wieder tausend Gründe aufgeführt, warum dies nicht funktionieren kann (siehe einleitenden Text). Bleiben wir also auf dem Boden der Tatsachen.

Digitaldruck verlangt andere Strukturen

«Highspeed-Inkjet ist ein hochkomplexes Thema. Und das eben nicht nur für uns als Hersteller, sondern vor allem auch für die Kunden», gibt MARKUS NÄGELI zu bedenken. «Ginge es nur darum, eine alte Maschine in einem vorhandenen Umfeld durch eine neue Maschine gleicher Technik zu ersetzen, wäre das sicherlich vergleichsweise einfach. Sollte das Inkjet-System aber in einem Offsetdruck-Umfeld installiert werden oder sollte eine Offsetmaschine durch ein Inkjet-System abgelöst werden, wird die Sache äusserst kompliziert. Denn der Digitaldruck verlangt nun einmal ganz andere Strukturen als das klassische Print-Business.»

Natürlich sind bei der Evaluation eines Highspeed-Inkjet-Drucksystems Kriterien wie Druckqualität, Papiervielfalt, Druckgeschwindigkeit und natürlich Rentabilität von Bedeutung. Doch MARKUS NÄGELI spricht in diesem Kontext auch das erweiterte Zusammenspiel von Infrastruktur sowie Auf-

tragsakquise und die interne Abwicklung an.

Geht es bei einem klassischen Akzidenzdruck-Auftrag um die Auflage, die Papierqualität, den Liefertermin und in der Summe um den Preis, müssen bei einem Digitaldruck-Auftrag neben diesen Kriterien noch weitere Faktoren berücksichtigt werden. Schliesslich kann es sich um einen On-Demand-Druckjob handeln, einen individualisierten oder auch personalisierten Auftrag und um vieles mehr, was von einer klassischen Produktion abweicht.

«Kunden, die bereits digital produzieren, haben damit die wenigste Mühe», stellt Naegeli fest. «Bei anderen Unternehmen ist von unserer Seite sehr viel Beratung notwendig. Und gelegentlich auch das Abraten von einem Projekt. Denn es hilft weder uns, noch der Druckerei, wenn wir ein System installieren, das letztlich nicht zu dem Unternehmen passt.» Und je kleiner die Unternehmen sind, umso kritischer sind entsprechende Investitionsvorhaben.

In Szenarien denken

Hier beisst sich die Katze in den Schwanz, denn die Betriebe in der Druckindustrie wachsen bei der Mitarbeiterzahl tendenziell nicht, sondern werden eher kleiner. Was früher einmal eine 30-Mann-Druckerei notwendig machte, leisten heute Druckereien mit fünf oder zehn Personen. Für die aber sind Investitionen in den Highspeed-Inkjet schier aussichtslos. Es sei denn, sie steigen komplett um. Dieses Risiko gehen aber nur die Wenigsten. Noch nicht einmal in Gedanken. «Es ist sehr hilfreich, in Szenarien zu denken. Erst dabei werden oftmals komplexe Zusammenhänge deutlich und der eine oder andere wichtige Punkt, der sonst vergessen würde, kommt zum Vorschein», empfiehlt MARKUS NÄGELI. «Welche Veränderun-

gen ergeben sich für welche Abteilung? Und welche Auswirkungen kann oder wird das für das gesamte Unternehmen haben? Solche eingehenden Betrachtungen sind gerade bei grösseren Investitionen Pflicht.»

Wachstumspotenzial im Lösungsmarkt

Canon hat mit seinem Expertenteam solche und ähnliche Fragen schon x-mal durchgespielt und bleibt in Sachen Digitaldruck keine Antwort schuldig. Schliesslich kann Canon mit einer breiten Palette an alternativen Lösungen aufwarten und hat diese auch schon erfolgreich installiert. Doch im Bereich des Highspeed-Inkjet-Drucks bleibt, wie es MARKUS NÄGELI ausdrückt, noch immer ein gewisses «Missionieren».

Viel leichter tut sich Canon am Markt mit seinen digitalen Produktionsmaschinen im Bogenbereich und vor allem im Large Format Print.

«Gerade in diesem Investitionsgüterbereich hatte Canon Schweiz 2018 ein Ausnahmejahr. Und wir haben 2019 schon wieder neue und spannende Produkte sowie gute Abschlüsse vorzuweisen. Und trotz des rückläufigen Marktes in Westeuropa haben wir uns auch im Office-Segment deutlich verbessert», verrät Markus Naegeli.

Ausserdem sieht er für Canon noch viel Wachstumspotenzial im Lösungsmarkt und den zahlreichen hoch interessanten Segmenten neben Print. Die alle aufzuführen oder zu beschreiben, würde den Rahmen dieser Reportage allerdings sprengen.

> www.canon.ch



KOENIG & BAUER



We print your world

Wir bringen Farben und Substrate zusammen,
damit die größte Vielfalt für Verpackungen entsteht.
Denn Druck macht unsere Welt aus.

Koenig & Bauer (CH) AG
info@koenig-bauer-ch.com
koenig-bauer.com

we're on it.