

Von Klaus-Peter Nicolay und Hans-Georg Wenke

# Die Strategie scheint zu passen

Agfa steuert – in drei Bereiche aufgeteilt – in eine neue Zukunft

## ANALYSE

Als die Welt noch analog war, gab es in der grafischen Branche und namentlich beim Reproduzieren und Drucken guter und schöner Bilder einen Dreh- und Angelpunkt: den Film. Fotos entstanden in der Kamera auf Film; wurden die Bilder reproduziert und zum Drucken vorbereitet, war wiederum der Film das Medium, das als Positiv oder Negativ, Farbauszug oder Halbtontbild, Rasterung, Vergrößerung und Verkleinerung, Umkopie oder Kontakt die Bildinformationen transportierte. Das Bannen von Licht auf Film war also Voraussetzung, wenn nicht gar gleichzusetzen mit der Qualität des Druckens. Und als Fotografieren und Reproduzieren immer besser, schneller und sicherer wurden, war Agfa eine »feste Bank«, lieferte Filme, Chemie und Zubehör samt Kameras und Repro-Berechnungshilfen. Oder auch umgekehrt: Alles wurde industrieller und zugleich qualitativ besser, weil Agfa Lösungen anbot, die das ermöglichten.

Ob Apparat oder Film, ob Chemie oder Know-how: Agfa, das war gleichbedeutend mit professioneller Fotografie, Reproduktion und professioneller Farbe. Und zwar im gesamten PrePress-Workflow, wie man heute sagen würde. Damals jedoch noch streng aufgeteilt in Fotografie und Reproduktion.

## Datenfile statt Film

Dann kam der digitale Datenfile an Stelle des Films. Und wiederum war Agfa im Auge des Orkans. Weil das Unternehmen viel über Farbe und Reproduktion wusste, konnte es dieses Wissen schon sehr früh in seine digitalen Lösungen einbauen. Ganz gleich, ob es Hard- und Software oder Workflow-Management-Systeme waren – Agfa stand als Synonym für einen Marktführer im Wandel von der analogen in die digitale Welt. Und lange schien es so, als habe Agfa seine Wettbewerber abgehängt. Zumindest im Bereich des Professionellen und somit im Mittelpunkt spezieller Branchen. Doch gerade der Wandel vom Analogen zum Digitalen brachte das Unternehmen in Kernbereichen zum Schwanken. Denn obwohl Agfa diesen Wandel in Teilbereichen selbst recht früh initiierte, hielt man im Fotobereich zu lange an der traditionellen »Welt des Bildes« fest. Dabei wollte man sich nicht mit der Entwicklung anfreunden, die heißt: »Digitalisierung ist Popularisierung«. (Diesem Irrtum erlagen allerdings



auch andere Hersteller.) Schließlich verwirrte Agfa die Märkte im Jahr 2000 mit ersten Absichten, sich vom Fotobereich zu trennen. Vermutlich wäre das zum damaligen Zeitpunkt die richtige Entscheidung gewesen. Denn die Kehrtwende kurze Zeit später führte dann erst recht zu Unverständnis im Markt.

### **Kalte Füße bekommen?**

Alles, was digital produziert werden kann, wird gleichzeitig ein »common process«, eine Normalfunktion auf Normalcomputern und mit Normalgeräten zur Anwendung bei Normalmenschen in Normalbüros und für Normalaufgaben. So ist heute kaum noch jemandem bewusst,

dass er – kauft er beim Discounter einen Billig-PC – eine komplette Setzei einschließlich Schriften bekommt, für die vor zwanzig Jahren noch etliche Millionen zu zahlen gewesen wären. Kaum jemandem ist bewusst, dass eine Digitalkamera für ein paar wenige hundert Euro plus mitgelieferter Software nichts anderes ist als eine »mobile Repro-anstalt«, die noch vor 20 Jahren zur crème de la crème der grafischen Industrie gehörte. Auch hier ist der Einkaufspreis gegenüber der Werkleistung fast im Verhältnis 1:1 Millionen gesunken.

Dieser Massenmarkt setzt voraus, dass man als Hersteller nicht nur an Großhändler, sondern auch an Supermärkte, Discounter oder den

Endverbraucher verkauft – unter den in diesen Vertriebswegen typischen Markt- und Preisbedingungen. Agfa hat für einige Jahre sehr erfolgreich in dieser Klasse mitgemischt (mit Scannern, Digitalkameras und Software) – insbesondere in der Zeit, als dieses Geschäft noch vom Bereich Graphic Systems geführt wurde.

Dann aber, als der Wettbewerb mächtig Dampf machte und auch dort die Preise drastisch fielen, ist man ausgestiegen. Bekam Agfa kalte Füße – oder war es eine zwingende Konsequenz?

### **Keine Lust zum Kämpfen?**

Immer wieder gelang es, gute bis hervorragende Produkte zu fertigen, rechtzeitig auf den Markt zu bringen und Kunden zu begeistern. Workflow-Lösungen sind ein Beispiel dafür. Sie wurden akzeptiert und setzen bis heute Maßstäbe. Oder auch die CtF-Systeme sowie die CtP-Lösungen speziell für Zeitungen, mit denen Agfa eine einmalige Erfolgsgeschichte geschrieben hat, um die das Unternehmen von den zahlreichen Wettbewerbern beneidet wird.

Aber es gab auch andere »Projekte«, in denen Agfa aktiv war, ordentliche Sprints hinlegte und dann plötzlich – wie man unter Sportlern sagt – einbrach. So setzte Agfa als eines der ersten Unternehmen der grafischen Industrie auf den Digitaldruck, verabschiedete sich aber quasi von heute auf morgen wieder davon. Man verkündete kurz vor der drupa 2000 den Ausstieg und veräußerte das komplette Geschäftsfeld Mitte 2000 an Xeikon – und das, obwohl man mit einem Umsatzvolumen von 60 Mio. DM recht erfolgreich war. Aber nur für kurze Zeit. Hatte man etwa Angst vor der eigenen Courage?

### **Hohe Kosten und Preisverfall**

Agfa kam im Laufe der Jahre zunehmend unter Druck – nicht, weil die Lösungen nicht marktgerecht waren. Vielmehr hatte das Unternehmen – wie viele andere in der grafischen Branche – mit den veränderten Marktgegebenheiten zu kämpfen. Die angestrebten Umsatzziele konnten trotz höherer Mengen nicht

realisiert werden, weil die Kunden weniger und deren Investitionskraft immer geringer wurden. Vielleicht auch, weil der Wettbewerb immer ruppiger wurde – teilweise ruinöse Züge bekam. Wenn in zurückliegenden Quartalsberichten immer wieder die Rede davon ist, dass neben hohen Rohstoffkosten vor allem der Preisverfall Schuld am Verfehlen der Umsatzziele sei, spiegelt dies die aktuelle Situation des Marktes wider, die wiederum nicht alleine Agfa betrifft. Schließlich ist der Preisverfall mindestens so alt wie das aktuelle Jahrhundert.

Agfa hat – früher als mancher Wettbewerber – strukturelle Maßnahmen und Programme zur Kostenreduzierung eingeleitet, muss jedoch aufpassen, dass aus dem »Gesund-schrumpfen« nicht letztlich ein »Krankreduzieren« wird. Denn trotz der immer stärkeren Fokussierung auf die Preise verlangt der Markt heute mehr denn je kompetente Beratung und lückenlosen Service. Dabei spielt auch eine entsprechende Flexibilität und Schnelligkeit der Vertriebsstrukturen eine Schlüsselrolle. Hat man einen Supertanker erst einmal zum Stillstand gebracht, dauert es lange, ihn wieder auf Kurs zu bringen.

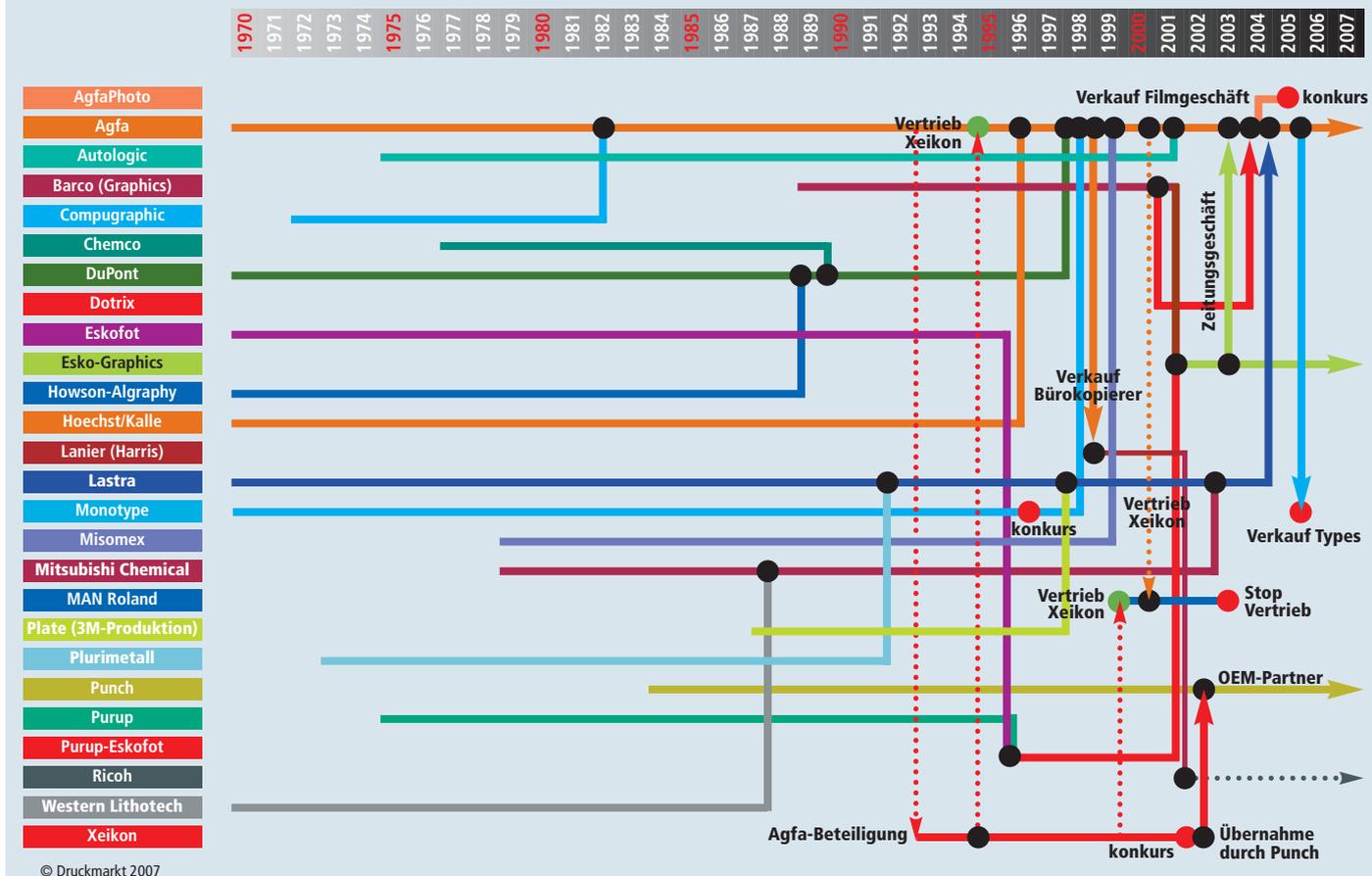
### **Rein, raus, rein**

Den Kredit und die Vorschusslorbeeren als innovativ denkendes oder gar vorpreschendes Unternehmen, hat Agfa durch seine häufig nicht klar ausgerichtete Politik oft unnötig strapaziert. In vielen Fällen war der Kurs sicherlich einleuchtend, andere Entscheidungen blieben aber unverständlich – nicht zuletzt, weil sie oft unzureichend erläutert wurden.

Ein Beispiel hierfür war nicht zuletzt das Geschäft mit Bürokopierern, das 1998 an Harris verkauft wurde: unter dem Aspekt der späteren Konsolidierung dieses Marktes dennoch eine richtige Entscheidung.

In besonderem Maße betrifft das aber den Digitaldruck mit der Chromapress. Hierfür bot der Markt in der Druckindustrie aus Agfa's Sicht offensichtlich bei weitem nicht die Substanz, die man sich versprochen hatte. Also trennte sich Agfa von diesem (auf der Toner-Technologie basierenden) Geschäft. Dann – vor der





Als vorausschauendes Unternehmen galt Agfa in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts. Relativ früh sicherte man sich Anteile des US-Herstellers Compugraphic und stieg damit vor dem großen »Umbruch« zum Desktop Publishing in den Bereich der Text- und Bildintegration ein. Agfa war schließlich auch eines der ersten Unternehmen, das PostScript-Belichter anbot und erfolgreich vermarktete.

Ebenso innovativ zeigte sich Agfa 1993, als die ersten Digitaldrucksysteme auf den Markt kamen und stieg in den Vertrieb der Xerox-Maschinen ein (Agfa war an Xerox ohnehin beteiligt). Doch die Lust am Digitaldruck war nicht von langer Dauer. Vor der drupa 2000 trennte sich Agfa von diesem Geschäft. Um so erstaunlicher, dass Agfa keine vier Jahre später den Digitaldruckanbieter Dotrix kaufte. Hier sieht

man sich allerdings im wachstumsstarken Inkjet-Markt zu Hause. Der größte Coup gelang Agfa allerdings 1994 durch den Zukauf des Druckplattengeschäftes von Kalle (Hoechst), ein Deal, der 1997 durch die Akquisition des Plattenbereiches von DuPont erweitert und 2004 durch den Kauf von Lastra abgerundet wurde. Auch der Zukauf von Autologic war ein glücklicher Schachzug: seitdem

ist das Unternehmen im Bereich der Zeitung eine ganz große Nummer. Agfa hat aber auch immer wieder Unternehmensteile abgestoßen, wenn sie – so die Unternehmensbegründung – nicht mehr zum Kerngeschäft gehörten. Dies traf wohl auch auf die Filmsparte zu, mit der Agfa groß geworden war. Allerdings trug die Insolvenz des Nachfolgeunternehmens nicht unbedingt zum Imagegewinn der Marke Agfa bei.

drupa 2004 – kaufte sich Agfa mit dem Erwerb von Dotrix (den aus der Ehe Purup-Eskofot und Barco ausgegliederten Digitaldruckanbieter) wieder in den digitalen Druck zurück. Dies vermittelt zumindest auf den ersten Blick den Eindruck einer Kehrtwendung, muss aber im Zusammenhang mit dem seit einigen Jahren neu definierten »Kerngeschäft Industrial Inkjet Printing« gesehen werden. In dieser innovativen und vielversprechenden Technologie mit ihren vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten sieht Agfa für die Zukunft offensichtlich sehr attraktive Potenziale und hat in den letzten Jahren seine Position als Lieferant von Large-Format-Printern (OEM-Produkte) sowie von Verbrauchsmaterialien ständig ausgebaut. Auch im digitalen Proofing setzt Agfa seit

langem auf Inkjet-Technologie. Zum Agfa-Kerngeschäft gehört dagegen die Typografie nicht mehr. Agfa verkaufte 2005 seinen Schriften-Bereich (der aus den Compugraphic-Schriften und der Fusion mit der Monotype Fontlibrary entstanden und verschmolzen war). Den Rückzug aus den ehemals bedienten Bereichen Digitalkameras sowie kleiner und mittlerer Desktop-Flachbettscanner (seit Ende 2003 bietet Agfa keine Scanner für Consumer und Profis mehr an) kann man als eine logische Folge der schnellen Entwicklung in der Computer-Peripherie werten. Zudem hat die grafische Branche Digitalkameras bis heute nicht als Werkzeug akzeptiert, und auch Scanner sind kein ernst zu nehmendes Tätigkeitsfeld mehr. Dafür hat Agfa in den letzten Jahren

jedoch gezielt zugekauft: 2001 war es Autologic mit der Palette an Zeitungslösungen, 2003 der Service von Esco-Graphics für den Zeitungsbereich. Dadurch und mit den ohnehin bereits vorhandenen Lösungen wurde Agfa für Zeitungshäuser eine ganz große Nummer. 2004 kündigte Agfa an, man werde in den Wachstumsmarkt Verpackungen einsteigen. Davon ist bislang jedoch kaum etwas zu spüren, sieht man von der Partnerschaft mit Esco-Graphics ab. Und so geben Insider inzwischen Wetten ab, wann Agfa den Rest von Esco-Graphics erwerben wird, um in den Genuss der Software und Flexplatten-Belichter zu kommen. Allerdings bietet Agfa kein eigenes Flexo-Material an, was den Spaß am Verpackungsmarkt schmälern könnte.

### Dem Geschäft dienlich

Wenn auch »Rückzüge und Zukäufe der Stärkung des Geschäfts dienen«, wie aus Agfa-Management-Kreisen zu hören ist, bleiben jedoch einige Flecken zurück, die nicht weg diskutiert werden können. Den größten Image-Verlust erlitt Agfa 2004 beim Verkauf der Fotosparte, die Agfa einmal groß gemacht hatte. Selbst wenn es aus betriebswirtschaftlichen Gründen notwendig gewesen sein mag, sich von den Wurzeln des Unternehmens zu trennen, hat das bei vielen »Agfa-Fans« tiefe Enttäuschung hinterlassen. Als dann nach nur wenigen Monaten Eigenständigkeit (im November 2004 verkaufte Agfa-Gevaert den Fotobereich an Finanzinvestoren und das Management) das

Nachfolge-Unternehmen AgfaPhoto im Mai 2005 in die Insolvenz geriet, verursachte das in der Öffentlichkeit mehr als nur Fragezeichen. Dass der Markenname Agfa darunter gelitten hat, steht außer Frage.

Und auch bei der wohl notwendigen Restrukturierung des Unternehmens nach dem Börsengang vor etwa sieben Jahren hatte Agfa nicht unbedingt ein glückliches Händchen, als sich Negativschlagzeilen über Kostensenkungsprogramme und Personalabbau häuften. Und schließlich sank der Umsatz (im Zusammenhang mit dem Verkauf von Unternehmensteilen) von knapp 5 Mrd. € (2001) auf nur noch 3,3 Mrd. € im Jahr 2005.

**Wird jetzt alles besser?**

Nach dem Verkauf der Fotosparte blieben Agfa Graphics, Agfa Materials und Agfa Health Care übrig, die 2006 erstmals seit Jahren wieder ein organisches Umsatzwachstum erzielten. Dabei wurden etwa zwei Drittel dieses Umsatzes mit digitalen Lösungen erwirtschaftet. Und trotz höherer Rohstoffkosten hat es das Unternehmen im Bereich PrePress geschafft, die Rendite zu erhöhen. Zum 1. Januar 2008 werden diese drei Geschäftsbereiche verselbständigt. Dabei ist diese Nachricht keineswegs eine Überraschung – die Absicht wurde schon im 2. Quartal 2005 angekündigt. Die dann vollkommen eigenständigen Unternehmen sollen jeweils die volle Verantwortung für ihre Bilanz übernehmen und an die Börse gehen.

Was einmal bedeuten kann, dass sich die nun vom Ballast der jeweils anderen Bereiche befreiten Einheiten völlig frei am Markt entfalten können. Denn bisher hatten sich die einzelnen Bereiche einer Gesamtstrategie unterzuordnen. Was aber auch bedeuten kann, dass sich Agfa in Mortsel leichter von dem einen oder anderen Bereich trennen könnte (wie jüngst auch Kodak sein Röntgengeschäft für sagenhafte 2,6 Mrd. Dollar veräußerte). Dies jedoch kann nur Spekulation sein.

Interessant bleibt vor allem der Bereich Agfa Graphics. Die Druckplatten (vor allem die innovativen chemiefreien Produkte) und CtP-Systeme als Speerspitze könnten ermög-

Agfa-Gevaert hat entschieden, das Unternehmen zum Ende des Jahres 2007 in drei unabhängige, börsennotierte Unternehmen aufzuspalten: Agfa Graphics, Agfa Health Care und Agfa Materials.

Der Vorstand sei zu dem Ergebnis gekommen, hieß es in einer entsprechenden Unternehmens-Mitteilung, dass sich die Unternehmen auf ihren jeweiligen Märkten erfolgreich behaupten könnten. Die unabhängigen Unternehmen würden besser im Markt positioniert und könnten somit ihre eigenen strategischen Ziele verfolgen.

»Die Gründung von drei unabhängigen Unternehmen wird jedem der Unternehmen eine gezielte Ausrichtung



und Zugang zu den erforderlichen Ressourcen ermöglichen, um die Positionen in ihren Märkten zu stärken«, erklärte Marc Oliivié, Präsident und CEO von Agfa-Gevaert. Die Aufspaltung in unabhängige Unternehmen werde es jedem Teil erlauben, heißt es weiter, sich auf das eigene Kerngeschäft zu fokussieren und eine eigene Strategie zu realisieren. Ein klarer strategischer Fokus, eine verstärkte Wahrnehmung im Markt und eine höhere finanzielle Flexibilität sollen eine stärkere Kundenorientierung ermöglichen, den Mitarbeitern mehr Bewegungsfreiheit einräumen und zu einer größeren Wertschöpfung für die Aktionäre beitragen.

Agfa Graphics, Agfa Health Care und Agfa Materials werden ihren Hauptsitz in Mortsel, Belgien, haben und behalten die Rechte am Markennamen Agfa auch weiterhin für ihre jeweiligen Aktivitäten und Produkte.

**Agfa Graphics** wird sich als weltweit agierender Anbieter von kompletten Vorstufen-Lösungen weiterhin auf den Print-Markt fokussieren. Die Strategie von Agfa Graphics besteht darin, die Position im Druckvorstufen-Markt im Rahmen seiner Kosten- und Technologie-Führerschaft weiter zu stärken und gleichzeitig die Marktsegmente Software, Verpackungsdruck und Zeitungsdruck zu adressieren. Darüber hinaus verfolgt Agfa Gra-

phics im schnell wachsenden Inkjet-Markt das Ziel, mit innovativen UV-Tinten und leistungsstarken, auf proprietären Technologien und Partnerschaften basierenden Highend-Inkjet-Drucksystemen, eine führende Position einzunehmen.

lichen, was sich Agfa vorgenommen hat: Einer der Marktführer bei den Druckplatten zu bleiben und den Marktanteil vielleicht sogar noch auszubauen. Dabei ist Agfa immer wieder für Überraschungen gut, wie die Historie gezeigt hat. Mit Spannung muss man sicherlich die Entwicklung des Unternehmens im Bereich der Inkjet-Technologien beobachten. Wird es Agfa gelingen, einer der Großen im Large Format Printing und damit im Inkjet-Druck zu werden? Diese beiden Bereiche sind jeweils für sich betrachtet entscheidende Wachstumsmärkte in der Branche. Deshalb könnte der Plan von Agfa durchaus aufgehen. Betrachtet man die Entwicklungen von Agfa besonders in den letzten

phics im schnell wachsenden Inkjet-Markt das Ziel, mit innovativen UV-Tinten und leistungsstarken, auf proprietären Technologien und Partnerschaften basierenden Highend-Inkjet-Drucksystemen, eine führende Position einzunehmen.

Agfa Graphics beschäftigt weltweit über 5.900 Mitarbeiter und soll 2008 voraussichtlich einen Umsatz in Höhe von 1,9 Mrd. € erwirtschaften.

**Agfa HealthCare** ist im Bereich der konventionellen und digitalen Bildverarbeitung im Gesundheitsbereich tätig. Die Erfahrung in der Bildverarbeitung wird über den Röntgenbereich hinaus weiterhin in andere Krankenhausbereiche wie die Kardiologie oder die Gesundheitsvorsorge ausgedehnt. Darüber hinaus ist Agfa HealthCare im Bereich der Krankenhaus-IT tätig und will weiterhin in den internationalen Ausbau seiner Krankenhaus-IT-Plattform investieren. Agfa HealthCare hat weltweit über 5.800 Mitarbeiter und soll 2008 einen Umsatz in Höhe von etwa 1,7 Mrd. € erwirtschaften.

**Agfa Materials** nimmt nach Unternehmensangaben eine führende Position als Hersteller kostengünstiger Filme und verwandter Produkte sowie Services ein – und das nicht nur für Agfa Graphics und Agfa HealthCare, sondern auch für andere Unternehmen in der Druck- und Medienindustrie sowie im Gesundheitsbereich. In anderen Märkten außerhalb der Druck- und Medienindustrie sowie dem Gesundheitswesen verfügt das Unternehmen über eine herausragende Position, was beispielsweise für die Leiterplatten-Industrie, die Luftbildfotografie, die Kinofilm-Industrie oder e-Verbrauchsmaterialien gilt (zum Beispiel leitfähige Polymere sowie Identifikations- und Sicherheitssysteme). Gleichzeitig will Agfa Materials weiterhin in die Entwicklung neuer Applikationen wie funktionale Folien investieren. Mit 3.000 Mitarbeitern weltweit soll Agfa Materials 2008 einen Umsatz in Höhe von 700 Mio. € erwirtschaften.

drei Jahren, zeichnet sich ein eindeutiger Kurs ab. Die produkttechnische Ausrichtung und die Positionierung als selbstständiges Unter-

nehmen sind ganz offensichtlich zukunftsorientiert. So scheint die Strategie jetzt zu passen.

» [www.agfa.com](http://www.agfa.com)

santisprint ag  
 herisauerstrasse 26 | 9107 urnäsch | tel. 071 365 68 88 | [www.saentisprint.ch](http://www.saentisprint.ch)