

CHROMOS GROUP AG

Zielführend wandeln im Wandel der Zeit

In einer Zeit des permanenten Umbruchs und der Transformation haben DANIEL und CHRISTIAN BROGLIE 2009/2010 die operative Führung der *Chromos AG* von ihrem Vater übernommen. Und 2021, nach der Umfirmierung des Unternehmens, die Eigentümerschaft. Der Umgang mit Veränderungsprozessen ist fester Bestandteil im Alltag der *Chromos Group*. Darüber hat *Druckmarkt* mit dem CEO DANIEL BROGLIE, ADRIAN MEYER, Division Manager Print, und WALTER WEBER, Marketing Projekt-Manager, gesprochen.

Von Claude Bürki

Strukturwandel. Von Analog nach Digital. Dabei wurde und wird Print weiterhin kontinuierlich weniger. Von den rund 1.600 Druckbetrieben in der Schweiz sind heute wohl nur noch 500 übrig und der Strukturwandel geht auch nicht am Handelshaus für Druck und Verpackung vorbei, ohne Spuren zu hinterlassen. Wie weiter? Nicht schwarzseherisch, sondern mit Blick nach vorne. Das heisst für die *Chromos Group*: Zielführend wandeln im Wandel der Zeit.

So ist bei *Chromos* in den vergangenen vier Jahren viel passiert: *Chromos* und *Fujifilm* wurden am 1. Juni 2020 zu einem Unternehmen unter neuem Namen fusioniert – die Geburt der *Chromos Group AG*.

Wandel verlangt Kreativität und Mut zu Weichenstellungen.

«Das war für uns ganz wichtig, weil wir erkannt haben, dass wir so zahlreiche Synergien nutzen können. Das war durch das Nebeneinander der beiden Firmen vorher nicht möglich», erläutert DANIEL BROGLIE. «Zum Beispiel im Industriebereich: Von *Fujifilm* hatten wir das grosse Know-how im Bereich der Industriekameras; bei *Chromos* die Kunden, die industriell Codierungen anwenden. Ein wichtiger Grund für die Umfirmierung lag darin, dass *Chromos* als Name neutral ist, während *Fujifilm* kaum mit Robotik und anderem in Verbindung gebracht werden kann.

Die Fusion, verbunden mit der Umbenennung zu *Chromos Group AG*, hat sich so gesehen praktisch aufgedrängt.»

Zudem das Unternehmen mit dem 3D-Druck, der Robotik sowie Geräten und Verbrauchsmaterialien für biowissenschaftliche Labore und Spitäler gerade Neuland betrat. «Alles in einem Team zu bündeln, ist daher sinnvoll.»

Als Einheit agieren

«Zu dieser Umfirmierung mussten wir uns – mein Bruder CHRISTIAN und ich – finden. Vorher war jeder für seine Firma verantwortlich, mein Bruder für *Fujifilm*, ich für *Chromos*. Wir haben uns in der Folge im Rahmen der neuen *Chromos Group AG* dazu entschieden, die Führung des Unternehmens zu teilen; mein Bruder führt das Unternehmen nach innen, ich nach aussen. Eine gute Entscheidung, insbesondere weil zu diesem Zeitpunkt die Pandemie ausbrach. So war es ein grosser Vorteil, als eine Einheit zu agieren. Das vereinfachte auch die Kommunikation. Zeitgleich begannen wir mit dem Umbau der Gebäude an unserem Hauptsitz in Dielsdorf. Das war für uns ein grosses Projekt, der Umzug vom Hauptgebäude ins Nebengebäude, verbunden mit dem Bau eines Pavillons, das mein Bruder hervorragend umgesetzt hat. Wir sind für unseren Pavillon sogar in die engste Auswahl für den besten *Swiss Bau 2023* gekommen», schildert DANIEL BROGLIE.

D/A/CH-Strategie im Print-Bereich

Nicht nur in Dielsdorf, auch in Österreich gab es Veränderungen, wie ADRIAN MEYER darlegt: «Da hatten wir zwei Firmen, *reico AT* und *Chromos Austria*, die zur *Chromos Österreich GmbH* fusioniert wurden. Denn wir



verfolgen eine D/A/CH-Strategie im Print-Bereich – in Deutschland mit der *Chromos GmbH* in Augsburg. Diese strategische Ausrichtung betrifft den Vertrieb von Maschinen, Material sowie Service und Dienstleistungen. Was uns dazu noch fehlte, war Software. Mit der Übernahme der *DVS System Software GmbH* in Iserlohn fanden wir die passende Lösung. *DVS* bietet ERP-Lösungen mit Spezialgebiet Etiketten und Verpackung. Ihr grösster Kunde ist *Smurfit Kappa*, ein weltweit renommiertes Verpackungsunternehmen mit über 100 Standorten. Zudem bietet *DVS* eine spezielle Kalkulationssoftware an und ist auch bei E-Shop-Lösungen gut unterwegs. Dass wir so auch intern von *DVS*-Software profitieren können, ist für uns ein grosser Vorteil.»

Ein weiteres Standbein ergab sich 2023 mit der Übernahme der *Vitaris AG*. «Ein Unternehmen, das eigentlich das Gleiche macht wie wir – aber in einem ganz anderen Bereich. *Vitaris* ist Schweizer Fachlieferant für innovative Laborgeräte und hochwertiges Verbrauchsmaterial mit Service und Maschinen», so DANIEL BROGLIE. «Der Bereich Life Science, den sie abdeckt, ist ein wachstumsstarker Markt. Zu dieser Entscheidung beigetragen hat die Tatsache, dass *Fujifilm* in der Vergangenheit viel in den Bereich Life Science investiert hat. Da ergeben sich Synergien – auch im Verpackungsbereich, wo wir rund 50 gemeinsame Kunden haben.»

Distributor mit Leib und Seele

«2023 war für uns ein gutes Jahr, ins Jahr 2024 sind wir ebenfalls gut gestartet», berichtet BROGLIE. «Bei uns stehen die Kunden im Zentrum. Wir möchten die Welt der Kunden vereinfachen als Distributor mit Leib und

Seele. Mit unserer Beratungskompetenz sind wir fach- und branchenrelevant für unsere Kunden und für die Hersteller der in unserem Portfolio aufgeführten Marken. Dazu investieren wir in unser Personal; denn je besser unsere Leute sind, desto besser sind unsere Chancen im Markt.»

Zuversicht herrscht auch im Bereich Foto trotz Aufkommens der Handy-Fotografie. Dieser Markt habe sich ebenfalls völlig gewandelt und entwickle sich vom Massenmarkt zum Markt für «Fotosexuelle», die das Fotografieren als leidenschaftliches Hobby betreiben. «Da bieten wir ein spannendes Line-up und gewinnen immer noch in diesem Markt. Bei den Sofortbildkameras beispielsweise haben wir Kunden von Jung bis Alt.» Und bei Fotobüchern kooperiert *Chromos* neu mit *Bubu* in Mönchaltorf und einer Firma aus Baden-Württemberg.

Print – nach wie vor wichtigstes Standbein

Doch wie steht es um das wichtigste Standbein der *Chromos*? Denn gerade der klassische Akzidenzdruck schrumpft. «Wir sind uns dessen bewusst. Daneben sind wir aber auch in der Verpackung, bei der flexiblen Verpackung und bei Etiketten unterwegs. Was wir vor vier Jahren allerdings aufgegeben haben, ist der Large-Format-Print. Vor allem ging es uns in den letzten Jahren darum, unsere Ländergesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu konsolidieren. Wir hatten in allen Bereichen unterschiedliche Portfolios», erläutert ADRIAN MEYER.

Den grössten Anteil im Portfolio der *Chromos Group* in der Schweiz hat aber nach wie vor der Bereich Offset mit rund 50 Partnern für Maschinen und Materialien.

«Wir möchten als Distributor mit Leib und Seele die Welt unserer Kunden vereinfachen», sagt Daniel Broglie, CEO der Chromos Group AG.

>



«Viele Drucker glauben immer noch, dass sie mit einer Digitaldruckmaschine per se «günstiger» sind. Aber so einfach ist das nicht», räumt Adrian Meyer ein und fordert die Druckereien auf, sich erst einmal Gedanken über ein tragfähiges Geschäftsmodell zu machen.

In Österreich konzentriert sich die Marktbearbeitung lokal auf den Materialsektor, während der Maschinenbereich mit *RMGT* und *HP Indigo* von der Schweiz aus bearbeitet wird. *Chromos* in Augsburg wiederum vertritt die Marken *Omet*, *Codimag* und *Durst* für den Etiketten- und Verpackungsmarkt.

«Auch da ist es der Wunsch, ein möglichst identisches Portfolio für jede Länderniederlassung im D/A/CH-Raum zu bewirtschaften», sagt ADRIAN MEYER. «Das geht jedoch nicht immer. Andererseits besteht die Chance, die Zusammenarbeit länderübergreifend zu verschmelzen.»

Gutes Offsetmaschinen-Jahr

Das Jahr 2023 bezeichnet ADRIAN MEYER als ein «sehr gutes Offsetmaschinen-Jahr» in der Schweiz und Österreich. Ein guter Auftragsbestand bestehe auch für 2024 – und das vor einer *drupa*.

«Wir wollen das Portfolio noch gezielt ausweiten im Bereich nach dem Druck und bei flexiblen Verpackungen», so MEYER. «Denn wir glauben noch immer an Print! Und da wir mit führenden Herstellern im Portfolio breit aufgestellt sind, können wir Alternativen aufzeigen. Wir kennen die verschiedenen Technologien – sei es in den klassischen analogen Druckverfahren oder in den digitalen Technologien – und sind bestrebt, immer neutral zu beraten, ohne einzelne Verfahren gegeneinander auszuspielen.»

Immer noch aktuell: «Made in Japan»

«Natürlich haben wir uns aufgrund des rückläufigen Marktes schon die Frage gestellt, ob wir weiterhin Offsetdruckmaschinen verkaufen sollen. Dieser Markt ist zurückgegangen, das stimmt. Aber er ist für uns immer

noch gross genug und interessant. Wir glauben an Offset auch in den nächsten Jahren – auch dank unserer erfolgreichen Lieferanten aus Japan», schätzt DANIEL BROGLIE die Situation ein und führt weiter aus: «Viele Kunden vertreten heute die Ansicht, dass eine Lösung gut genug sein soll, dass es aber nicht mehr zwingend die Marke sein muss, die während Jahrzehnten den Akzidenz-Druckmaschinenmarkt dominierte. Wieso soll man nur wegen einer Marke ein Produkt kaufen, wenn unsere Maschinen vom Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugen?»

Hinzu komme auch «Wettkampfglück». Ist der Kurs des Yen günstig, gebe es auch bei sehr etablierten Kunden die Chance, eine *Ryobi* verkaufen zu können! «*RMTG Ryobi* steht sehr gut da. Soeben haben die Japaner ein zusätzliches Werk eröffnet, das ich Ende März in Japan besucht habe», so BROGLIE.

Inexistenter «Conflict of interest»

Im Gespräch wird auch das einstige «Issue *Ryobi* vs. *Komori*» angetippt. In diesem Zusammenhang räumt DANIEL BROGLIE ein, dass die damalige Situation *Ryobi/Komori* zum emotionalen Thema wurde, weil sich die beiden Konkurrenten bei den Formaten immer mehr angleichen. Dann kam plötzlich die Aufforderung: «Ihr müsst euch für den einen oder anderen entscheiden», schildert DANIEL BROGLIE. «Wir sahen in der Wettbewerbssituation zwar kein Problem, denn *Komori* wie auch *Ryobi* haben spezifische Vorteile in der Applikation. Wir wurden jedoch gedrängt, uns für einen der beiden zu entscheiden – und entschieden uns für *Ryobi*. Nach wie vor sind wir jedoch der Meinung, dass wir für beide Marken zusammen der ideale Distributor gewesen wären.»

Zu Diskussionen zur internen Wettbewerbssituation kann es indes immer wieder kommen. Aktuelles Beispiel: *HP Indigo* hat sich vom Markt der Einsteigermodelle verabschiedet. Deshalb passen die *Revoria*-Modelle von *Fujifilm* nun perfekt ins *Chromos*-Portfolio. Gerade von der Philosophie her, Kunden im «unteren Segment» entwickeln zu wollen, sind die Möglichkeiten mit einem weiten Farbraum inklusive Weiss und mehr sehr attraktiv. Der Sprung auf eine *HP Indigo* steht gemäss DANIEL BROGLIE immer noch offen, wenn es zu einem späteren Zeitpunkt in einer Druckerei grössere Volumen digital zu produzieren gilt.

Digitale statt analoge Fehler

Doch offenbar gibt es im Markt, was den Digitaldruck angeht, noch immer Fehleinschätzungen und daraus resultierend auch unschöne Entwicklungen. Denn so wie eine Schwalbe noch keinen Sommer macht, ist eine digitale Maschine alleine noch längst keine digitale Strategie.

«Viele Drucker glauben immer noch, dass sie mit einer Digitaldruckmaschine per se «günstiger» sind. Aber so einfach ist das nicht», räumt ADRIAN MEYER ein. «Man muss sich das go-to-market genau überlegen – welche Art von Kunden hat ein Drucker, was kann oder will er anders machen? Aber viele befeuern die Abwärtsspirale im Pricing, anstatt sich Gedanken über ein tragfähiges Geschäftsmodell zu machen. Oftmals müssen wir leider feststellen, dass sich die Druckereien zu wenig damit auseinandersetzen oder gar überfordert sind. Daher werden oft die gleichen Fehler gemacht wie vorher – jetzt eben digital statt analog.»

Ob sich das ändert, wenn erst einmal auf breiter Front Künstliche Intelligenz im Spiel ist, ist fraglich. Bei den *Revoria*-Maschinen, der *Fujifilm*-Entwicklung im Toner-Digitaldruck, sind KI-Komponenten beispielsweise zur Steuerung der Bildqualität und Korrekturen vorhanden. Und auf der *drupa 2024* wird *HP Indigo* mit KI-Lösungen für Prozessunterstützung und Maintenance aufwarten. Bei *HP* kommt KI in einer Lösung

zur vorausschauenden Wartung beim Remote-Support im Service ins Spiel.

«Dadurch entsteht eine Fehlerdetektionskultur, die dazu führt, dass *HP*-Maschinen immer weniger Stillstandzeiten haben», ist DANIEL BROGLIE überzeugt.

China rückt zunehmend ins Blickfeld

Auch mit Blick auf die *drupa* wird immer deutlicher, dass chinesische Hersteller den europäischen Markt erobern wollen. *Chromos* setzt bereits seit längerer Zeit auf *Cron*, den führenden chinesischen Hersteller bei Computer-to-Plate-Systemen. *Cron* sei ein positives Beispiel, das mit Innovationen Produkten aufwartet, deren Preis-Leistungs-Verhältnis hervorragend sei, heisst es bei *Chromos*. Eine grosse Anzahl renommierter Druckereien in der Schweiz arbeiteten bereits mit CtP-Belichtern von *Cron*. Mit *Cron* habe die Print-Division der *Chromos Group* «eine Perle im Sortiment».

Vielfach werden die alten, analogen Fehler wieder gemacht. Jetzt aber digital, was keinerlei Fortschritt ist.

Ohnehin seien chinesische Hersteller für *Chromos* ein Thema, stellt DANIEL BROGLIE fest. «Die Chinesen sind extrem dienstleistungsorientiert und kundenfreundlich. Dabei sind sie längst übers Kopieren hinausgewachsen. Ihr Heimmarkt ist riesig und sehr anspruchsvoll. Wir konnten uns von der Perfektion der Chinesen im Maschinenbau bereits überzeugen. Sie setzen viele europäische Komponenten wie Steuerungen in ihren Maschinen ein.»

Interessant ist für Europäer die Preisgestaltung chinesischer Produkte. Maschinen aus China sind häufig bis zu 40% kostengünstiger als solche aus dem Westen.

>

BUCHBINDEREI GROLLIMUND

Binden ist Vertrauenssache

Buchbinderei Grollimund AG
Industriestrasse 4, CH-4153 Reinach BL
T +41 61 717 70 70, www.grolli.ch





«Es findet bei den Mitarbeitenden ein übergreifendes GU-Denken statt», sagt Walter Weber. «Seit Corona haben wir zudem ein Modell, das Arbeiten bis zu 40 Prozent im Homeoffice erlaubt.»

«Produkte aus China im Fokus zu haben, ist für uns als Handelshaus wichtig. So wurden wir zum Beispiel mit einem Hersteller von Beutelverpackungsmaschinen handelseinig, der bereits 40 Maschinen bei europäischen Unternehmen installiert hat, aber noch nicht im deutschsprachigen Raum präsent ist», verrät DANIEL BROGLIE.

Unternehmenskultur ohne «Königreiche»

Die Unternehmenskultur der *Chromos* ist zusammen mit der Fähigkeit zur Veränderung ein zentraler Wettbewerbsfaktor dar.

Die hat sich – wie das Unternehmen selbst – in den letzten Jahren gewandelt. Dazu sagt WALTER WEBER: «Der Umzug und das Zusammengehen in die neuen, offenen Räumlichkeiten hat uns extrem viel Gemeinschaftsgefühl gebracht. Plötzlich beginnen die Leute, divisionsübergreifend mitzudenken. Internen Trennungslinien, wie sie früher bestanden, gibt es nicht mehr. Ein übergreifendes GU-Denken hat stattgefunden. Wir haben seit Corona zudem ein Modell, das es den Mitarbeitenden ermöglicht, bis zu 40 Prozent ihrer Zeit im Homeoffice zu arbeiten.»

«Es war von Anfang an eines meiner Ziele, die internen Königreiche abzuschaffen», ergänzt DANIEL BROGLIE. «Ich möchte, dass wir uns als Einheit verstehen, dass wir uns alle mit den gleichen Zielen identifizieren. Das ist ein Prozess, der seine Zeit braucht. So verfolgen wir beispielsweise mit der D/A/CH-Strategie eine fach- und grenzüberschreitende Strategie. Gemeinsam konnten wir bereits Erfolge feiern – alle sind offener geworden! Unternehmen, in denen Entscheidungen von einer einzelnen Person allein abhängen, entwickeln sich initiativlos, weil alle anderen aufhören

zu denken. Von einer solchen Kultur sind wir meilenweit entfernt.»

Entwicklungspotenzial ausschöpfen

Offener geworden ist die *Chromos Group* auch für Produkte, die auf den ersten Blick nichts mit Print zu tun haben. So ist Entwicklungspotenzial besonders im Bereich Industrial, im 3D-Druck und bei den kollaborativen Robotern vorhanden. Darüber hinaus werde in den kommenden Jahren in den Drucksälen im Akzidenz- und Etikettendruck eine Koexistenz analog/digital eintreten, wobei grosses Entwicklungspotenzial bei digitalen Finishing-Prozessen bestünde, meint ADRIAN MEYER und ergänzt das Labeling betreffend: «Diesem Bereich haftet, despektierlich gesagt, immer noch etwas Handwerkliches an. Vor allem hinten hinaus fürs Stanzen, Heissfolienprägen, Rillen und den Siebdruck. Da entwickeln sich Technologien, die digital getrieben sind.» Auch im Verpackungsfolienbereich wird neues Potenzial gesichtet.

Potenzial gibt es auch ausserhalb der angestammten Geschäftszweige – so hat *Fujifilm* bereits seit längerer Zeit eine Kosmetik-Pflegeserie im Angebot. Ob das wirklich zur *Chromos Group* passt?

«Nichts ist unmöglich. Wir sehen Dinge und prüfen sie. Und wenn wir eine Chance sehen, nehmen wir sie wahr. Wandel verlangt Kreativität und Mut zu Weichenstellungen. Mein Vater hat immer gesagt, prüfe alles, behalte das Beste. Dieses Credo pflegen wir weiterhin mit Erfolg», so DANIEL BROGLIE abschliessend.

> www.chromos.ch



Grafisches Forum Zürich – Wir vernetzen Wissen

PAWI Packaging Schweiz AG

Wie mit dem Soziokratie-Modell eine Firma erfolgreich funktioniert -
Zu Besuch bei PAWI Packaging Schweiz AG in Winterthur

Donnerstag, 25. April 2024, Winterthur

Wir erfahren an diesem Abend, wie PAWI mit innovativen Verpackungen immer versucht eine Idee voraus zu sein, um individuelle Produktlösungen mit höchster Service-Kompetenz zu produzieren. Ebenso erfahren wir bei PAWI, wie eine Firma mit dem Soziokratie-Modell erfolgreich funktionieren kann. PAWI zählt bei dieser Organisationsmethodik zu den Pionieren. Erst eine Handvoll Firmen im deutschsprachigen Raum hat Erfahrungen mit der Soziokratie gesammelt.

59. GFZ-Generalversammlung

Mit öffentlichem Vortrag: Energie und Elektrizität –
Kosten und Sparmöglichkeiten

Mittwoch, 15. Mai 2024, Zürich

In Druckereien verursachen erwartungsgemäss die Druckmaschinen den grössten Stromverbrauch. Am Stromverbrauch in der Niedertarifzeit kann man aber erkennen, dass auch ausserhalb der Arbeitszeit eine erhebliche Leistung bezogen wird, welche ohne Probleme reduziert oder sogar eliminiert werden kann. Welche Energiesparmassnahmen sind möglich und in welcher Grössenordnung liegen die Sparmassnahmen? Wir laden unsere Mitglieder sowie interessierte Gäste schon jetzt herzlich zu diesem gewinnbringenden Vortrag nach unserer Generalversammlung ein. Weitere Infos in Kürze auf unserer Homepage!

Museum ENTER - Sammlung Gutenbergmuseum

Samstag, 22. Juni 2024, Derendingen SO

Wir machen eine faszinierende Zeitreise in die Vergangenheit, als es noch keine Computer gab. Diese Zeitreise startet beim ersten Schweizer Radiostudio bis zu den neuesten technischen Erfindungen. Selbstverständlich ist die Geschichte der Druckindustrie bzw. der Drucktechnik ein massgeblicher Bestandteil dieser Sammlung. In den neuen Räumlichkeiten gibt es vieles zu entdecken und kennenzulernen. Die Geschichte der Drucktechnik und einzigartige Druckprodukte aus 600 Jahren Zeitgeschichte warten auf uns!

Infos und Anmeldung: www.gfz.ch