



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Wie das Leben so spielt

Die neue Chromos AG als Spiegel ihrer Zeit

## EN PROFIL



Als hätte es die Bibel nicht schon ausführlich genug geschrieben: Sohn aus gutem Hause

ist den Stallgeruch leid und will alleine die Welt erobern. Sagt sich von den Eltern und der Familie los. Wie das Leben so spielt. Er schlägt sich so durch und merkt eines Tages: Die eigene Abstammung bietet nicht nur Schutz und Sicherheit, sie hat auch noch andere Vorteile. Kehrt reumütig zurück und der Vater hat ihn fortan lieb, fast schon in ungerechtem Masse den Treugebliebenen gegenüber. Dieser Sohn hat aber einen völlig unbiblischen Namen und – wie das Leben so spielt – auch noch völlig unterschiedliche Namen: nämlich Satz, Repro, DTP, Vorstufe, Prepress oder auch PreMedia.

«Wir erkennen, dass es keine Trennung mehr zwischen Vorstufe und Druck, keinen Unterschied mehr zwischen Bild und Text und schon gar keinen zwischen den Geräten und Systemen, den Produktionsstrecken und ihren Standards geben kann, die nötig sind, um zum Schluss eine Drucksache zu erzeugen.» resümiert Rolf Broglie, Chef im Hause Chromos AG.

Dieses Unternehmen in der Schweizer Druckbranche vorzustellen, hiesse Eulen nach Athen zu tragen. Zumal es die Kollegen der übrigen Fachpresse anlässlich der jüngsten Reorganisation des umtriebigen Hauses seitenweise formal getan haben.

Uns interessiert deshalb auch weniger der äussere Anlass und die Initialzündung für den Zeitpunkt der Fusion, sondern die Philosophie, die dahinter steckt. Denn der wohlverdiente Übergang in den Unruhestand von René Gschwend, bis dato Geschäftsführer der LithoTronic, war sicher nur der publikumswirksame Anlass, die Umstrukturierung durchzuführen.

### Der Blick zurück macht vieles deutlich

Als die Apples laufen lernten, dachte man, nun sei es geschehen. Man prophezeite der alteingesessenen Familie namens Druckindustrie den Untergang, zumindest aber die Spaltung. Einmal in den Familienzweig



Chromos-Chef Rolf Broglie sieht die aktuellen Veränderungen der grafischen Industrie aus der Historie gewachsen: «Den permanenten Wandel in der Druckindustrie hat auch unser Unternehmen immer mitvollziehen müssen. Chromos hat seit 1946 alle Dinge für die Bleizeit verkauft, danach alles für den Offset. Dann kamen Fotosatz und all die Dinge, die die Branche weiter verändert haben.

Der Wandel war da. Heute können wir Prepress und Print nicht mehr voneinander trennen. Genau das ist der eigentliche Grund für die Fusion von LithoTronic und Chromos. Denn wir müssen in einem relativ kleinen Markt eine breite Palette an Lösungen anbieten.»



«Drucktechnik» für die konservativen Nichtbegreifer und andererseits in den Bereich der jungen Wilden, die sich zum DTP-Clan für das «Modell Zukunft» zusammenroteten. Allein, es sollte anders kommen. Und dennoch war es gut, dass sich die Söhne und Töchter der Drucker ins Unbekannte wagten. Sie mischten sich unter die Wilden, die von den gegautschten Ethnologen generell «IT» (sprich Informationstechniker) genannt wurden. Aber dort, in der Fremde, lernten sie Fähigkeiten, die später den Sesshaften der Druckergemeinde das Überleben sichern sollten. Unter anderem die Vernetzung komplexer Workflows.

Das seinerzeitige Druckerhandwerk, noch immer ausgehend von der gutenberg'schen Produktionsidee, gliederte sich immer mehr und immer weiter in ein Spezialistentum. Während im 17. und 18. Jahrhundert Universalisten als geniale Meister bekannt wurden – zum Beispiel Drucker wie Bodoni, die noch heute brauchbare, nützliche und zugleich bildschöne Schriften schufen – kam spätestens mit den Erfindungen und Weiterentwicklungen der automatischen Druckmaschinen und der auf optischen Gesetzmässigkeiten beruhenden Reprografie gegen Mitte des 19. Jahrhunderts die völlige Trennung der Berufe in Mode.

Drucken – aus Sicht der Kunden ein integrierter Arbeitsgang (Manuskript abgeben, fertige Druckprodukte abholen) – wurde zu einer se-

quentiellen Arbeitskette mit exakt definierten Übergabestellen und Materialien. Per internem Fachkodex waren auch Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche festgelegt. Gleichwohl hinderte dies vor allem bei zunehmend industriellem Zeit-, Kosten- und Leistungsdruck die Branche und ihre Fachleute nicht daran, sich die Scheuklappen immer enger zu stellen und sich nur noch auf ihre eigene Domäne zu konzentrieren.

### Ein heilsamer Schock

Vielleicht gerade deshalb war Mitte der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts DTP der große Schock. Weil urknallplötzlich klar wurde, wie leicht es mit Hilfe der Computertechnologie und ihrer Infrastruktur sein würde, Arbeitsgänge zu verlagern, von Zeit, Ort und Person, ja sogar von expliziten Geräten und schon gar vom handwerklichen Können abzukoppeln.

Denn ebenso wenig wie ein Pilot ein Flugzeug wirklich noch mit Händen und Füssen fliegt, setzen oder drucken die Schwarzkünstler heute unter Einsatz von händischem oder körperlichem Geschick. Allenfalls flinke Finger für die Tastatur braucht es und einen unverkrampften Mausebedienungsarm. Den Rest regeln Pull-Down-Menüs, Eingabefelder und Click-Buttons. Und Maschinen, die den Datenströmen und Steuerbefehlen gehorchen und sonst niemanden.

Diesem imaginären, mythischen und sich aller Beschreibung entziehenden sagenhaften digitalen Workflow ist längst alles untergeordnet, was in der Druckbranche Zukunft haben will.

Insofern kann der verlorene Sohn «Vorstufe» nicht mehr anders als der Vater «Druck». Sie müssen eng zusammenarbeiten, müssen sich der selben Techniken bedienen und darüber hinaus neu dazukommende Techniken annehmen und umsetzen. Die Grenzen verschwimmen oder sind gar völlig aufgehoben. Alt und Neu sind zu einer verschworenen Gemeinschaft geworden, die alles bisher dagewesene in den Schatten stellt. Eben: Wie das Leben so spielt.

### Mehr als Technik

«Wir haben das Unternehmen bereits mehrfach den Veränderungen des Marktes angepasst und auch der jetzige Schritt hat darin seine Logik» erläutert Broglie.

«Und dahinter verbirgt sich noch ein weiterer Schritt. Der zwar verbal gesehen auch woanders oft zu hören ist, der aber tief in unsere internen Strukturen und zukünftigen Handlungsmuster auf dem Markt eingreift. Während man uns leider noch viel zu oft als Maschinen-, System- und Materiallieferanten sieht, gewissermassen die Markennamen, die wir als Händler repräsentieren, mit «box moving» gleichsetzen möchte, ist für uns

Hoch über den Dächern von Glattbrugg führten wir in diesem Sommer ein ausführliches und vor allem offenes Gespräch mit Rolf Broglie und seiner Chromos-Führungsmannschaft. Es war ein Gespräch über den Markt, die aktuelle Situation und über Strategien; ganz ohne Bits und Bytes.

«Die Ertragsstärke der 08/15-Druckereien ist nicht erhebend.» weiss Rolf Broglie. Aber Produktivität und Effizienz von Maschinen und Workflows helfen den Betrieben, sich in die richtige Richtung zu orientieren. Nimmt man den sportlichen Vergleich von Spitzengruppe und Verfolgerfeld, sind es eben nicht die großen und mittleren Teams, die langfristig erfolgreich sein müssen. Broglie: «Ich sehe eher das Mittelfeld gefährdet, weil die kleinen Betriebe aufgrund ihrer Struktur anders, vielleicht erfolgreicher rechnen können.»



Karl Fust und Klaus Kraemer, Leiter der Unternehmensbereiche Druck und Verarbeitung sowie Prepress, haben mit der Bildung von Marktteams eine ideale Form gefunden, den Kunden ganzheitlich zu betreuen. Produktionsmittel, Verbrauchsmaterial sowie die damit verknüpften Service- und Dienstleistungen können so optimal aufeinander und auf die jeweiligen Anforderungen der Fertigungsprozesse beim Kunden abgestimmt werden.

Rolf Broglie bringt es auf den Punkt: «Die Bearbeitung von Vorstufe und Druck in getrennten Firmen und Bereichen bringt dem Kunden zunehmend weniger Nutzen.»



unseren neuen Slogan «Mehr als Technik» eine ungemein motivierende Zielsetzung. Auch wenn die Worte noch so banal klingen, dahinter steckt Methode.»

Mehr als Technik. In der Tat, zunächst klingt dies nach Werbeslogan. Wie üblich eben. Nach einem Claim, der auf vieles zutreffen könnte. Und damit nicht gemeint ist das übliche Dienstleistungsgelächel «Wir helfen dem Kunden» oder «Wir sind immer zur Stelle». Denn das sollte ohnehin nicht der Erwähnung wert sein, weil Händler und Lieferanten, denen dies nicht in Fleisch und Blut übergegangen ist, ohnehin keine Überlebenschance mehr haben.

«Natürlich folgen wir einer Kundenorientierung.» sagt Karl Fust, Leiter des Unternehmensbereiches Druck und Versand. «Wir haben unsere Kompetenz aber ganz nahe am Markt, indem wir Marktteams gebildet haben, die genau wissen, welche Lösungen bei wem wie eingesetzt werden können.»

### Bandbreite als Prozess

Dabei ist der Workflow der tragende Gedanke. Diese interdisziplinären Marktteams sind exakt am Arbeitsfluss ausgerichtet. «Wir sehen unsere Kompetenz nicht ausschliesslich in der Angebots-Breite zwischen Vorstufe und Verarbeitung. Wir verstehen diese Bandbreite viel mehr als durchgehenden, gesamten Prozess.» erläutert Klaus Kraemer, Leiter Unternehmensbereich Prepress.

«Ziel ist, den Kunden so zu beraten, dass er nicht mehr anruft und Produkt A oder B ordert, sondern mit seiner Lösung wachsen kann.» ergänzt Broglie.

### Es geht nicht mehr um Technik

Gemeint ist ein Anspruch, den man in dieser Form – kaum differenziert – auch bei Weltkonzernen antrifft. Es geht nicht mehr um Technologien, es geht um Branchen, Berufe, Business-Opportunities (zu deutsch: Geschäftschancen von Branchen-Segmenten), also um das «Standing» im Markt ganzer Unternehmensklassen.

Ob Copyshop oder Akzidenzdruckerei, Verlagshaus oder Agentur mit Produktionsabteilung (und andere mehr): Chromos will deren Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit steigern, deren Up-to-date-Strategien und den notwendigen Mutations-Drift in den Fokus nehmen.

Was sich unternehmensintern schwerer umsetzen lässt, als man von aussen ahnen mag. Es klingt als Gedanke gut, hat aber Konsequenzen, die «ans Eingemachte» gehen. Denn während es bislang legitimes Geschäft eines Handelshauses war, für verkauftes Equipment oder Material eine Handelsspanne einzukalkulieren und den Service «obendrauf» zu legen, dreht sich die Strategie in der Zwischenzeit fast um: Der grosse Aufwand liegt in der Beratung. Hard- und Software als

fakturierungsfähige Pakete, Boxen oder Silberscheiben geraten wie überall und in jedem IT-Segment in die Margenkrise und treten nach und nach in den Hintergrund.

«Auf dem Wege dahin kann es nur logische, zielgerichtete, aber zugleich auch wohl überlegte und jeweils für den Zeitpunkt und die Konsequenz angemessene Schritte geben. Es bedarf dabei keineswegs eines brachialen Bruchs zum Gegenwärtigen.» sagt Rolf Broglie.

### Bloss Schweizer Vorsicht?

«Wir werden uns auch in Zukunft auf die Schweiz als Handelsplatz konzentrieren und daher können wir diesen Weg nur gehen, wenn ihn genügend Kunden akzeptieren.» Schlimm wäre, dies geschähe nicht. Denn dann hätte die Schweizer Druckindustrie jene Krise, an die niemand zu denken wagt. Aber die Warnsignale, dass es doch so kommen könnte, sind heftiger, als man-

chem Insider auffällt. Der Grund liegt in jener eingangs beschriebenen Konzentration auf den sequenziellen, selektiven Arbeitsablauf tradierter Art.

Bei jedem Unternehmer- oder Führungskräfte-treffen kommt die Klage, Kunden lieferten «schlechte Daten» ab. Dabei wird verschwiegen, wie schlechte Daten oft die eigene Druckvorstufe an die eigene Druckerei abliefern. Davon abgesehen liefert das Gejammer den Beweis, wie wichtig radikales Umdenken in der Frage ist, was Verantwortung, Zuständigkeit, Aufgabe und Einflussfaktor einzelner Produktionsschritte sein soll, sein muss, sein wird. Integrativer Prozess – und sei die Vokabel noch so abgedroschen – ist der einzig passende Ausdruck zur Charakterisierung des effektiven digitalen Workflows.

Deshalb kann es auch nicht mehr die nach alter Denke sinnvollen Einteilungen der Berufe, Firmensparten, Branchen und Zuständigkeitskriterien geben. Das ist, um zum ursprünglichen Vergleich zurückzukehren, eben alles eine einzige, grosse Familie. Unabhängig davon, welche Wege wer zwischendurch eingeschlagen hat.

### Die neue Chromos

So will Rolf Broglie die «neue Chromos» sehen und verstanden wissen. Dazu steht das Team freilich erst an einem Anfang, bei dem man frisch und frei grosse Ziele gross verkün-

det hat. Wir hatten bei unserem Besuch in Glattbrugg jedoch den Eindruck, dass diese neue Strategie alles andere als nur ein Top-Down-Entwurf sei, bei dem der Chef mal eben ansagt, was nun Sache sei.

Gelingt dieser Weg, gelingt auch der Branche manches. Denn wenn man es ganz logisch analysiert, hat Broglie vor allem in einem zentralen Punkt absolut recht: Nicht mehr das Angebot eines Handels- und Systemhauses mit seinen zahlreichen technischen und verfahrensdifferenzierten Lösungen ist für die grafische Industrie der Weg in die Zukunft. Sondern die Bereitschaft, sich neu, anders, angepasst, sinnvoll, zugleich aber auch wechselnd und flexibel, kunden- oder sogar auftrags-individuell in einen gegebenen, gewollten, verbesserten Workflow einzubringen (mit Konsequenzen, die leider erst wenige zu Ende gedacht haben) ist der Faktor, der grafischen Dienstleistern weiterhin Umsätze und Gewinne generiert.

Und insofern muss nicht mehr unbedingt gelten, dass die Schweizer Druckindustrie um so freier ist, je besser das Angebot eines solchen omnipotenten Handelshauses wäre. Sondern umgekehrt: Der Erfolg der Chromos, um interne Ursachen neutralisiert, ist ein gutes Spiegelbild und eine «Wetterstation» der Branche, die nun wieder zum Ursprung zurückgekehrt ist. Wie das Leben eben so spielt.

