



Von Klaus-Peter Nicolay und Hans-Georg Wenke

# Wandel: Basis der Beständigkeit

Agfa spiegelt den Wandel von Technik und Branchenänderung wider • Ein Gespräch mit der Geschäftsleitung der Vertriebsorganisation Schweiz

## INTERVIEW

Agfa's Entwicklung im letzten Jahrzehnt ist ein fast schon dramatisch schneller und ungemein konsequenter Veränderungsprozess. Das Unternehmen ist, rein äußerlich gesehen, heute nicht mehr das, was es noch vor zwei, drei drupa-Perioden war. Aber nur dieser Wandel, diese Anpassung und auch das Aufgeben nicht rentabler Produktreihen oder ganzer Sparten machte es möglich, dass Agfa wirtschaftlich stark geblieben ist. Und dies vor allem auch, um in Forschung und Entwicklung das Know-how erhalten und weiter nutzen zu können, das Agfa zum Weltmarktführer in manchen Segmenten gemacht hat. Dieses Fazit ziehen wir aus einem Gespräch mit der Geschäftsleitung der Agfa-Verkaufsorganisationen Schweiz und sind überzeugt: Agfa meint es ernst mit seinen Versprechen.

»Nur wenn wir uns wandeln, können wir in unserem Metier beständig bleiben,« bilanziert Moritz Rogger, Geschäftsführer der Agfa-Gevaert AG Schweiz in Dübendorf und in Personalunion auch der Agfa Deutschland. Er verantwortet die Geschäftsführung beider Landesorganisationen mit den Geschäftsbereichen Grafische Systeme, Consumer Imaging, Motion Pictures und Health Care.

### Rückzüge und Zukäufe dienen der Stärkung des Geschäfts

Der Rückzug aus den ehemals bedienten Consumerbereichen Digitalkameras sowie kleine und mittlere Desktop-Flachscanner ist eine logische Folge der sehr schnellen Entwicklung in der Computer-Peripherie. Und damit in engem Zusammenhang stehend auch der Druckindustrie: Die grafische Branche hat Digitalkameras bis heute nicht als wirkliches Werkzeug akzeptiert und Scanner sind kein ernst zu nehmen des Tätigkeitsfeld mehr.

Auch der Rückzug aus dem Digitaldruck (2000 trennte sich Agfa vom kommerziellen Digitaldruck) und der Wiedereinstieg (nun aber in den

industriellen Digitaldruck durch den Kauf von dotrix Anfang 2004) ist nachvollziehbar. Der kommerzielle Markt des Digitaldrucks hat innerhalb der Druckindustrie bei weitem nicht die Substanz, die sich Agfa und andere Unternehmen versprochen hatten. Agfa hatte sich von diesem Vertriebsbereich ebenso konsequent

getrennt wie bereits zuvor vom Geschäft mit den Bürokopierern. Dafür hat Agfa in den letzten zwei Jahren jedoch gezielt zugekauft: 2001 Autologic, 2003 den Zeitungs-Bereich von Esko-Graphics und als gezielten Einstieg in den Verpackungsbereich den Digitaldruckmaschinenhersteller dotrix (siehe



**Moritz Rogger, Geschäftsführer der Agfa Vertriebsgesellschaften Schweiz und Deutschland, fasst seine Strategie zusammen: »Während sich unsere Kunden verändern, liefern wir ihnen die wirtschaftlichen Lösungen für erfolgreiches Handeln. Rentabilität bleibt dabei in der Zukunft der Maßstab.«**

Hans Feyh, Geschäftsbereichsleiter Grafische Systeme in der Schweiz und Deutschland: »Nicht nur unsere Kunden, sondern auch wir haben einen Kulturwandel durchgemacht. Wir sind vom Verkäufer zum Berater geworden. Wir installieren nicht nur Lösungen und übergeben, wie es früher üblich war, die Verantwortung an den Kunden. Heute analysieren, beraten und helfen wir dem Kunden intensiv, Entscheidungen zu treffen und tragen auch nach der Investition die Verantwortung für die Weiterentwicklung.« Die Bewältigung dieser Aufgaben, so Feyh, profitiert von den Synergien, die die landesübergreifende Betreuung mit sich bringt.



Grafik nächste Doppelseite). Dadurch und mit den ohnehin bereits vorhandenen Lösungen ist Agfa zum Beispiel für Zeitungshäuser ein starker Partner. Dies trifft übrigens auch auf den Akzidenzdruck, auf Vorstufen-Workflows, den Proof-Bereich, Verpackungslösungen und auf Large Format Printer zu.

#### Wirtschaftlichkeit und Qualität

»Wir konzentrieren uns auf die Bedürfnisse professioneller Anwender in unseren traditionellen Marktsegmenten«, charakterisiert Hans Feyh, seit 1998 Geschäftsbereichsleiter Grafische Systeme in Deutschland und seit Beginn dieses Jahres auch in der Schweiz, die Ambitionen des Vertriebs. »Unsere Stärken liegen eindeutig im Business-to-Business-Geschäft. Und hier vor allem bei denjenigen Unternehmen, die konsequent auf Wirtschaftlichkeit bei stabiler und hoher Qualität setzen«. Da ist es heute nicht mehr damit getan, Geräte, Systeme, Materialien, Programme und sonstige Module mehr oder weniger »bunt zusammengewürfelt« anzubieten. Von dieser Art des Vertriebes hat Agfa längst Abstand genommen. Hans Feyh zeichnet das Bild der aktuellen Entwicklung des Prepress-Marktes aus Sicht von Agfa: »Es kommt jetzt etwas Ruhe in den Markt, da der Wandel vom Arbeiten mit analogen Verfahren hin zu digitalen Technologien in den meisten Bereichen der grafischen Industrie schon sehr weit

fortgeschritten ist.« Nach seiner Einschätzung werden derzeit bereits etwa 65% aller Druckaufträge auf digitalem Wege hergestellt, 35% nach wie vor auf konventionelle Weise. Hans Feyh: »Wir rechnen mit einem Verhältnis von etwa 70:30% bis 2005.«

Agfa werde konsequent daran arbeiten, so Feyh, seine in der Vorstufe führende Position mit innovativen Produkten und intelligenten Lösungen weiter auszubauen.

#### Kulturwandel in der Branche

Dabei lässt er keinen Zweifel daran, dass Agfa die technische Entwicklung in der Druckvorstufe auch in Zukunft wesentlich mit bestimmen will. Innovationen wie das neue Workflow-Managementsystem ApogeeX, die modulierte Rastertechnologie Sublima, die Grating Light Valve Belichtungstechnologie (GLV) sowie der Workflow-Support und Technologie-Vertrag für ApogeeX-Anwender zeigen nur beispielhaft auf, wie Ernst es Agfa mit seinem Versprechen ist.

»Nicht nur unsere Kunden in der grafischen Industrie, sondern auch wir haben einen wirklichen Kulturwandel durchgemacht«, erläutert Hans Feyh. »Wir sind vom Verkäufer zum Berater geworden. Wir installieren nicht nur Lösungen und übergeben, wie es früher üblich war, die Verantwortung an den Kunden. Wir analysieren, beraten und helfen dem Kunden intensiv, Entscheidungen zu

treffen und tragen auch nach der Investition die Verantwortung für die Weiterentwicklung.«

Dies ist eine Dienstleistung, die nahe an das sogenannte Facility Management reicht, also der Betreuung komplexer installierter Lösungen. Eine Dienstleistung, die nicht auf der Basis von »gnädiger Güte« erbracht wird, sondern business-like gegen bares Geld.

Auch hier stellt Hans Feyh einen gewissen Wandel fest: »Für alle Lösungen, mit dem ein Kunde effektiver, kostengünstiger und rationeller arbeiten kann, zahlt er. Aber ganz gleich, welche Dienstleistung wir ihm auch immer bieten: Sie muss funktionieren.«

Doch beim Geld hört die Freundschaft zu den Kunden nicht auf. Moritz Rogger erläutert: »Wir stecken doch in einem riesigen Veränderungsprozess. Outsourcing, flexibler Einkauf, Flottenmanagement etc. sind nur einige Vokabeln der aktuellen Herausforderungen. Und da müssen wir entsprechend flexibel sein. Individuelle Finanzierungsmodelle sind Teil unserer Vertriebsstra-

tegie. Wir haben in fast allen Fällen bisher eine Lösung gefunden, die finanziellen Möglichkeiten der Kunden mit den notwendigen Verkaufspreisen in Einklang zu bringen, die sicherstellen, dass unsere Qualität und der technische Vorsprung neben der Qualität auch in Zukunft gewährleistet sind«.

#### Downsizing und Jumbo-Lösungen

Agfa hat aber daneben Aufgaben zu schultern, die nicht einfach sind. Einerseits »brauchen wir den hochproduktiven Kunden, weil wir große Lösungen haben, die einen gewissen quantitativen Durchsatz erfordern«, sagt Hans Feyh. »Das aber heißt nun nicht, dass wir nur Großunternehmen beliefern. Im Gegenteil, gerade die Druckindustrie mit ihren Klein- und Mittelbetrieben ist ja unser angestammter Markt. Doch auch unter diesen Firmen sind es vor allem diejenigen, die konsequent auf Produktivität bei hochstabiler Qualität setzen, denen unsere Lösungen vom Workflow über die Ausgabe bis zur Platte am meisten zusagen«.



Und so hatte Agfa schon immer und hat noch heute das Problem, extrem unterschiedliche Anforderungen aus verschiedenen Märkten ausgesetzt zu sein. Downsizing und Jumbo-Lösungen sind gleichermaßen gefragt. Das heißt Lösungen, die sich möglichst einfach per »plug and play« installieren lassen ebenso wie maßgeschneiderte Konfigurationen, die in hochspezialisierten Unternehmen wie zum Beispiel in Zeitungen oder Verpackungsdruckereien mit

Extrem-Anforderungen den Investoren einen möglichst sicheren Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen sollen.

**Machbar ist, was rentabel ist**

Agfa beantwortet diesen faktischen Widerspruch auf eine glasklare Art und Weise:

Wenn eine Lösung rentabel machbar ist, wird sie realisiert. Wenn nicht, lässt man es sein. Und wenn

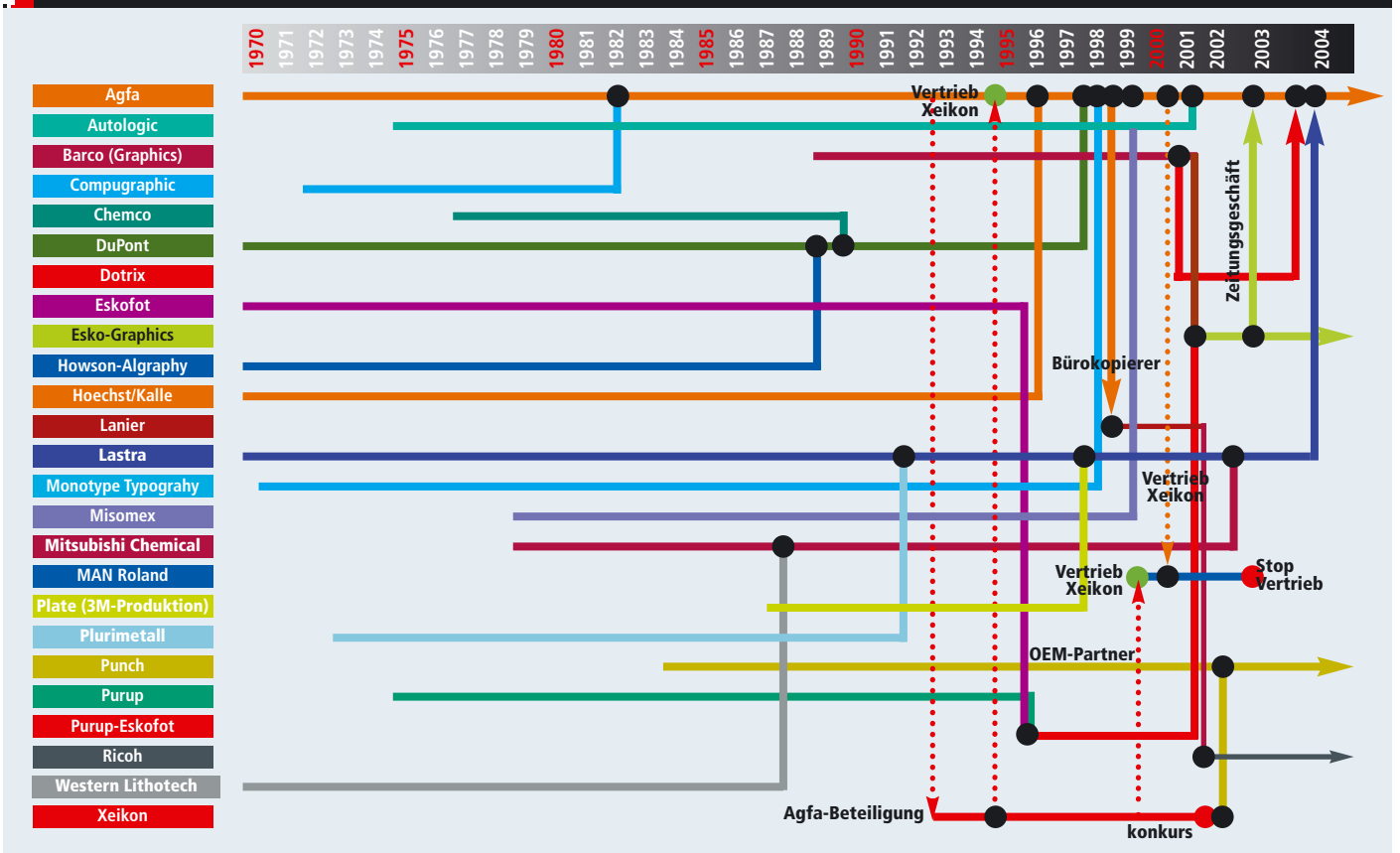
sich ein Segment nicht mehr rechnet, wird es aufgegeben. Subventionierungen, nur um der Tradition nachzuhängen, Subventionen, die das Unternehmen schwächen, das ist nicht Agfa's Strategie.

Gleichzeitig wägt man seit Jahren intensive und nachhaltige Investitionen in neue Märkte sehr genau ab. Denn Consumer- und Business-to-Business-Märkte sind allesamt eher diffus geworden.

Deshalb könnte man das als Schwä-

che des Unternehmens bezeichnen, was es eigentlich so stark macht: die engen Beziehungen zu angestammten Märkten. Denn dies bringt starke Abhängigkeiten mit sich. So sehr es in den letzten Jahren auch immer wieder gelungen ist, mit neuen Produkten und Lösungen Kunden zu begeistern, man ist von der konjunkturellen Entwicklung einiger weniger, hochspezifischer Industrien beziehungsweise deren Anwendungssegmenten abhängig. Doch gerade,

**AGFA: DIREKTE UND INDIKRETE VERBINDUNGEN**





Agfa's Know-how im Bereich der grafischen Systeme setzt da ein, wo das Bild bereits entstanden ist. Aber dann will Agfa so früh wie möglich die »Bilder auf Linie bringen«. Dies realisiert Agfa mit seinen Produkten und Materialien für das Large Format Printing, für den Proof und den Workflows im Akzidenz- und Zeitungsdruck.

Dabei hat sich Agfa über die Jahre ein enormes Wissen aus eigener Kraft angeeignet oder zum Teil dazu gekauft, wie die Grafik auf der gegenüberliegenden Seite unten zeigt (nicht alle Akquisitionen, sondern nur die wesentlichen sind hier dargestellt). Bei all diesen Aktivitäten hatte Agfa stets seinen Kernmarkt, die Kunden in der grafischen Industrie, im Blick. Und dies verlangte auch, dass man sich von dem einen oder anderen Segment trennte.

weil man dies weiß, agiert Agfa sehr sensibel am Markt.

### Zentraler Faktor: Workflows

Zentraler Punkt in Agfa's Strategie sind die Workflows, die Agfa auf eine breitere Basis stellen will. ApogeeX wird als ein Produkt angesehen, das großes Zukunftspotential hat. Dabei kann man Workflows nicht als isolierte Lösung sehen, sondern muss sie logischerweise im Zusammenspiel mit den entsprechenden Hardware-Komponenten betrachten. Und obwohl es auf der einen Seite Investoren gibt, die Agfa's Kompetenz und Lösungen voll ausschöpfen, sehen sich die Vertriebsleute von Agfa einem nicht neuen Dilemma gegenüber: »Viele Anwender nutzen die Möglichkeiten, die in unseren Lösungen stecken, längst nicht voll aus. Das kann dann sehr schnell zu unwirtschaftlichen Situationen führen«. Gerade deshalb ist, was in den USA »Customer education« heißt und bei uns aus Gründen der Diskretion erst gar keinen Namen gefunden hat, (wer will seine Kunden schon »leh-

ren« oder »erziehen«) in Zukunft noch stärker als bisher Kerngeschäft: Beratung, Implementierungs-Begleitung, Analysen.

### Am Puls des Kunden

»Unser Ansatz ist nicht, zu reparieren, was installiert wurde, sondern wir planen eine Investition so, dass es keine Überraschungen gibt,« präzisiert Hans Feyh und betont ausdrücklich, dass darin auch eine Produktionsbegleitung eingeschlossen sein kann. »Wir geben dem Kunden einen Technologievertrag, nicht nur bloße Kaufverträge,« sagt er und setzt damit die Messlatte bewusst hoch. Denn »die Mitarbeiter von Agfa erleben den gleichen Veränderungsprozess wie unsere Kunden. Da ist es nur logisch, dass wir unsere Leistungen so ändern, wie sich Bedürfnisse, Ansprüche und Konditionen bei den Kunden ändern.« Dass Kooperation für Agfa kein Lippenbekenntnis ist, zeigt das intensive Engagement in der bislang branchenweltweit einmaligen Kooperation »Print-City«. Entstanden aus der Idee, vernetzte Lösungen praxisingerecht zeigen zu können, haben die beteiligten Firmen längst ein Netzwerk aufgebaut, das mehr als nur zufällige Synergieeffekte erzeugt. Es ist – auch für Agfa – zum Test-, Betätigungs- und Erfolgssektor geworden, um marken- und herstellerübergreifend integrierte Lösungen zu entwickeln, anzubieten und über Jahre supporten zu können. Die Einbettung in die gegebene, kunden- und firmenindividuelle Infrastruktur, das Einpassen eigener Lösungen in vorhandene Konfigurationen, das ist erklärte Zielsetzung bei Agfa und längst Routine geworden. Unter diesem Gesichtspunkt strebt man nach wie vor den Erhalt der Markt-Führerschaft an, traut man sich zu, »Best of class« zu sein und zu bleiben.

## AGFA'S VERSPRECHEN FÜR DIE ZUKUNFT

### Workflow Support-Vertrag Gold für ApogeeX-Anwender

Seit der Vorstellung der ersten Apogee-Version im Sommer 1997 hat Agfa sein PDF-basiertes Workflow-Managementsystem permanent weiterentwickelt und den ihm zugrunde liegenden Systemgedanken mit zahllosen Innovationen konsequent ausgebaut. Jetzt bietet Agfa seinen Kunden einen Vertrag, mit dem ApogeeX-Anwender bei exakt kalkulierbaren Kosten die Verfügbarkeit ihres Vorstufen-Workflows weiter erhöhen und diesen permanent auf dem aktuellsten technischen Stand halten können.

Der Workflow Support Vertrag Gold bietet gegen eine jährliche Gebühr einen ständigen, direkten Remote Support für alle Applikationen des ApogeeX-Workflows. Dieser beinhaltet über die regelmäßige Installation von Patches und Updates hinaus auch eine Online-Systemüberwachung inklusive schnellstmöglicher Fehlerbeseitigung. Weiterhin bekommen die Vertragspartner während der Geschäftszeiten jederzeit kostenlose telefonische Hilfe, können beim Agfa Support Problemdateien testen oder prüfen lassen und erhalten sechsmal jährlich den Newsletter »Up2date«, der ihnen über Tipps und Kurzanleitungen hinaus aktuelle Informationen zu wichtigen Workflow-Themen wie PDF, JDF, Proofing oder Colormanagement liefert. Im Rahmen des Workflow Support Vertrages Gold verlängern sich die Ansprechzeiten für den Hotline- und Remote Support von Agfa.

Damit die Agfa Spezialisten online auf den Workflow der ApogeeX-Anwender zugreifen können, müssen diese lediglich eine schnelle Internet-Verbindung zur Verfügung stellen. Diese wird per Firewall abgesichert. Das Einwahlfenster mit der Zugriffsberechtigung wird vom ApogeeX-Anwender vorgegeben, so dass sich die Agfa Mitarbeiter nicht ohne Zustimmung des Kunden einwählen können. Für Anwender bedeutet dies eine nochmals erhöhte Systemverfügbarkeit, da Störungen oder Ausfälle dank der regelmäßigen Updates noch seltener werden, und die Support-Experten von Agfa im Falle des Falles noch schneller helfen können.

Darüber hinaus bietet der Workflow Support Vertrag Gold kostenlose Upgrades für alle ApogeeX-Software-Komponenten, die während der Vertragslaufzeit released werden – pro Jahr wenigstens ein großes Upgrade. Dies gibt Anwendern von Apogee Series 3 eine günstige Möglichkeit, ihr Workflow-Managementsystem auf die neueste Version ApogeeX aufzurüsten und die Software in den folgenden Jahren permanent auf dem aktuellsten technischen Stand zu halten – was dem Anwender im Bereich Workflow-Management für mindestens exakt kalkulierbare Investitionssicherheit auf Jahre gibt.

Moritz Rogger, der umsichtige und verantwortliche Manager für die beiden zentrale Märkte Schweiz und Deutschland (nach den USA der wichtigste Markt für Agfa), fasst seine Strategie in einer ausgewogenen Sicht- und Handlungsweise zusammen: »Die beiden Märkte Schweiz und Deutschland sind Kernmärkte mit einem hohen Innovationspoten-

zial und einer hohen Bereitschaft zur Veränderung. Wir ermöglichen es den Kunden, sich zu verändern. Und indem sich unsere Kunden verändern, liefern wir ihnen die Lösungen, den mentalen Prozess in wirtschaftlich erfolgreiches Handeln umzusetzen. Rentabilität bleibt dabei der Maßstab, weil wir weiter am Puls des Kunden bleiben wollen.«



**VISIONEN**

Siebdruck • UV-Offset-Druck • Digitaldruck • Beschriftungen

**Bombelli**

Bombelli Siebdruck AG  
Grossmatte 28, CH - 6014 Littau/Luzern  
Phone: + 41 (0)41 250 52 17, Fax: + 41 (0)41 250 23 16  
www.bombelli-ag.ch, admin@bombelli-ag.ch