



# Handel ist Wandel

Ein Gespräch mit Rolf Broglie und seinem Nachfolger Daniel Broglie über die Geschichte und Zukunft der Chromos AG

Rund vierzig Jahre hat Rolf Broglie die Chromos-Gruppe an vorderster Front mitgeprägt, eine Firmengruppe, die sich aus der Chromos AG, Fujifilm (Switzerland AG) und der Imsag AG sowie einigen Tochtergesellschaften im In- und Ausland, zusammensetzt. Grob umschrieben ist es ein international tätiges Familienunternehmen mit knapp 150 Mio. Franken Umsatz und etwa 200 Mitarbeitern, das sich in der grafischen Branche, der Verpackungsindustrie und im Fotogeschäft betätigt.

Rolf Broglie hat das Unternehmen, das sein Vater Paul Broglie 1946 gründete, weitergeführt und erfolgreich ausgebaut. Das ist leichter gesagt (oder geschrieben) als getan, denn über die Jahrzehnte gab es zwar immer wieder neue Perspektiven, doch ebenso gewaltige Herausforderungen.

Anfang des Jahres hat sich Rolf Broglie offiziell aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und die Führung der Unternehmen seinen Söhnen Christian (Fujifilm Switzerland AG) und Daniel (Chromos AG) übergeben. Er selbst hat nach wie vor die Gesamtverantwortung als Verwaltungsratspräsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Prografica AG, der Holding der Chromos-

Gruppe. Schon allein diese Aufgabe lässt sich nicht eben mit «Rückzug aufs Altenteil» bezeichnen.

## Grosses Glück bei der Nachfolge

«Ich habe noch genügend andere Aufgaben, aber ich komme nach wie vor gerne nach Dielsdorf», sagt Rolf Broglie und räumt ein: «Für mich persönlich ist es ein grosses Glück, dass beide Söhne in der Nachfolge sind.» Denn wer mag schon ein Familienunternehmen in fremde Hände geben?

«Aber es ist immer auch eine Frage von dem, der abgibt, dass er auch loslassen kann.» Das kann Rolf Broglie beweisen, indem er nach wie vor dem Unternehmen verbunden bleibt. An ein Festhalten am operativen Geschäft denkt er erst gar nicht. Aber dass er mit wichtigen Lieferanten und den entsprechenden Schlüssel-Personen in Kontakt bleibt, ist ihm wichtig. «Aber ich muss nicht alles wissen. Die Leute machen es doch gut», sagt er.

Dazu kommt noch ein Punkt, den Daniel Broglie anspricht: «Wir sind zwar sauber organisiert und die festgeschriebenen Regeln werden auch gelebt. Dennoch will ich mich auch austauschen und gegebenenfalls Rat einholen können. Schon die Tatsache, dass dies in der jetzigen Konstellation möglich ist, gibt mir die

Mit Rolf Broglie haben wir in der Vergangenheit mehrfach intensive und vor allem offene Gespräche geführt. Es waren stets Gespräche über den Markt, über die jeweils aktuelle Situation und künftige Strategien. Und es war gleichfalls immer ein Austausch ganz ohne Bits und Bytes. Bei unserem Besuch Mitte Februar drehte sich allerdings auch einiges um Vergangenes.

Von Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay



Rolf Broglie weiss aus seiner Erfahrung: «Jammern bringt doch nichts. Das ist eine Spirale nach unten. Man muss sich aber darüber im Klaren sein, dass man nun einmal nicht in Saus und Braus leben kann, wenn alles knapper wird. Man muss sich den Gegebenheiten anpassen – das ist beim Wetter so und auf die Wirtschaft trifft es genauso zu.»



Sicherheit, die Chromos in die Zukunft führen zu können.»

#### Aufs Portfolio achten

Denn man darf es durchaus als Kunst bezeichnen, ein Handelshaus über das ständige Auf und Ab von Konjunktur und die rasante Technologieentwicklung fit zu halten. Rolf Broglie definiert dies vor allem mit feinfühleriger Anpassung: «Lange Zeit waren wir fest in der Druckvorstufe mit unseren Lösungen verankert und für viele Hundert Kunden die zentrale Adresse. Doch mit der Zeit und mit der Technologie haben sich die Konditionen verändert, sodass es uns sinnvoller erschien, den einen oder anderen Bereich abzugeben.» Das nahm einmal Spannung aus dem Markt und wahrte zum anderen die Voraussetzung für Chromos, die Kunden optimal bedienen zu können. Und es waren keineswegs Rückzugsgefechte, sondern es war stets die Verlagerung der Aktivitäten auf Geschäftsbereiche, die Rolf Broglie und sein Team als sinnvoll und erachteten.

«Auch der Entscheid, uns von Komori zu trennen und uns auf die Maschinen von Ryobi zu konzentrieren, war ein technologiebedingter strategischer Schritt», sagt Daniel Broglie.

«Denn das Portfolio der beiden Hersteller hat sich immer weiter angenähert.» Wobei Rolf Broglie ergänzt: «Das war keine Frage der Qualität der Produkte. Wir mussten uns vor allem entscheiden, wohin die Reise bei den Formaten gehen soll. Wir sind im kleineren Format stärker.» Über 20 Jahre lief die Vertretung der beiden Maschinenhersteller bei Chromos parallel. «Das würde wohl ausser in der Schweiz nirgendwo funktionieren», sagt Rolf Broglie und lacht. Dabei räumt er aber auch ein: «Kontakte und Beziehungen mit japanischen Unternehmen zu knüpfen, aufrecht zu erhalten und zu pflegen ist etwas völlig anderes als mit anderen Partnern.»

#### Umstieg von analog zu digital

Ohnehin ist dies eine der grossen Stärken von Chromos: die langjährige Zusammenarbeit und Partnerschaft mit Lieferanten – auch und vor allem mit japanischen Herstellern. Seit 50 Jahren gibt es die Partnerschaft mit Fujifilm, seit 1954 arbeitet Chromos mit Siegwark zusammen, und für Indigo war Chromos 1994 weltweit der erste und der erfolgreichste Händler. «Was auch so bleiben soll», bekräftigt Daniel Broglie.

«In den 40 Jahren war die grösste Herausforderung aber immer, dass

wir uns ständig anpassen mussten», sagt Rolf Broglie. Wer die Branche kennt, weiss, was sich in diesem Zeitraum alles geändert hat. Der Umstieg vom Hochdruck zum Offsetdruck, vom Bleisatz zum Fotosatz und schliesslich zum Desktop Publishing oder dem Publishing der aktuellen Prägung.

In der Reprinttechnik, in den Drucktechniken – überall hat es ständig und gravierende Änderungen gegeben. Die alles durchdringende Digitalisierung hat auch bei den Produktions-, Arbeits- und Absatzprozessen das Marktumfeld von Grund auf ver-

ändert. Gesättigte Märkte mit kaum noch definierbaren Wachstumsfeldern und die immer stärker fortschreitende Globalisierung sind weitere Themen.

«Wir mussten uns immer an den Markt anpassen. Das braucht Beweglichkeit. Und dabei lernt man auch das «Loslassenkönnen», ohne dass man am Schluss alleine dasteht», erläutert Rolf Broglie und resümiert: «Der grösste Wandel war – nicht nur für uns – der Abschied vom Film und damit der Umstieg von analog zu digital.»



Verpackung ist eine der ganz grossen Stärken und inzwischen einer der wesentlichen Schwerpunkte von Chromos. «Flexible Verpackungen zum Beispiel sind auch für den Investitionsgüterbereich von Bedeutung, nicht nur für Lebensmittel. Und dabei geht es nicht nur um Verbrauchsmaterial», erläutert Daniel Broglie: «55 Prozent sind Materialgeschäft, 33 Prozent Investitionsgüter und zwölf Prozent Service.»

erhöht hat und das Geschäft schneller geworden ist. Trotzdem ist Chromos auf dem Boden geblieben.

#### Starke Marken – starke Lösungen

«Während man uns leider noch viel zu oft als Maschinen-, System- und Materiallieferanten sieht, der die Markennamen repräsentiert und dies mit «Box moving» gleichsetzen will, gilt für uns das Motto «Starke Marken – starke Lösungen» – und das seit Jahren schon», erläutert Rolf Broglie. Und auch wenn dies noch so banal klingen mag – bei Chromos steckt Methode dahinter. «Starke Marken – starke Lösungen» sollte nämlich nicht mit einem Werbeslogan verwechselt werden oder einem Claim, der auf vieles zutreffen könnte. Denn explizit nicht gemeint ist damit das übliche Dienstleistungsgetöse «Wir helfen dem Kunden» oder «Wir sind immer zur Stelle». Das sollte ohnehin nicht der Erwähnung wert sein, weil Händler und Lieferanten, denen dies nicht längst in Fleisch und Blut übergegangen ist, keine Chance mehr am Markt haben.

«Unsere Stärke ist eben nicht unser Bauchladen, wie es manche bezeichnen. Unsere Stärke ist das breit gefächerte Know-how. Mit diesem

Know-how können wir nicht nur unseren Kunden, sondern auch unseren Lieferanten etwas bieten», erklärt Rolf Broglie.

#### Kunden sind Partner

Bestes Beispiel ist der Verpackungsbereich, in dem Chromos so etwas wie ein Generalunternehmer ist, der den Kunden alles aus einer Hand anzubieten hat: Druckmaschinen, die dazu passenden Verbrauchsmaterialien, spezifische Be- und Verarbeitungsverfahren, die Farben und nicht zuletzt die Hilfe beim Erschliessen neuer Märkte. Dabei ist Chromos bereit, in die Verantwortung für die oft recht komplexen und komplizierten Zusammenhänge einzusteigen und zusammen mit den Kunden neue oder bessere Lösungen zu suchen. Das kennzeichne, sagt Rolf Broglie, vielleicht am ehesten die Chromos: Jeder Kunde ist, wenn er es denn mag, gleichzeitig Partner – und Partnern hilft man in besonderer Weise.

Dazu kann er viele Beispiele nennen, in denen Chromos und seine Kunden Lösungen entwickelt haben. «Unsere Aufgabe ist dabei vor allem, auf den internationalen Märkten die Geräte, Materialien, Systeme und Lösungen zu finden und in die Schweiz

#### Handel ist Wandel

Doch für Rolf Broglie kamen die Veränderungen in der grafischen Industrie nicht überraschend: «Den permanenten Wandel in der Branche haben wir schon immer und rasch vollziehen müssen. Aber das alles kam nicht aus heiterem Himmel. Schon vor über zehn Jahren, als wir die LithoTronic und Chromos fusionierten, konnte man Prepress und Print nicht mehr voneinander trennen.» Wer dies heute als neue Erkenntnis sieht, läuft der Zeit offenbar etwas hinterher.

«Handel ist Wandel», sagt Rolf Broglie. Und dabei kann er einen erheblichen Erfahrungsschatz weitergeben. «Wir haben das Unternehmen mehrfach den Veränderungen des Marktes angepasst und jeder einzelne Schritt hatte seine Logik», erläutert Rolf Broglie. Und meist verbarg sich dahinter schon der nächste Schritt. Wie bei einem Schachspiel, das man in grossen Zügen strategisch vordenkt.

«Wir müssen den Entwicklungen im Markt immer einen Schritt voraus sein!», sagt Daniel Broglie. Das gilt heute umso mehr, da sich die Taktzahl der Innovationen erheblich

zu bringen. Wir verfügen über Kontakte und haben über Jahrzehnte enge Beziehungen aufgebaut, die kein einzelner Drucker in dieser Form haben könnte.»

Logisch, dass sich das auch für Chromos nur wirklich rechnet, wenn es nicht bei Einmal-Projekten und isolierten Anfragen bleibt. «Doch am Anfang von Ideen und Projekten steht nicht die Frage nach dem grossen Volumen, sondern eher das Ausloten der Dauerhaftigkeit eines Marktsegmentes und seiner Produkte. Wir engagieren uns stets, wenn es sich um eine langfristig stabile Entwicklung handelt», stellt Daniel Broglie fest.

#### Langfristig stabile Lösungen

Dafür scheint Chromos ein sehr ausgeprägtes Gespür zu haben. «In der Zeit, als mit dem Film noch gute Margen zu erzielen waren, haben wir das Geld im Hause gelassen und investiert. Zum Beispiel in den Aufbau unseres Digitaldruckgeschäftes mit HP Indigo. Auch hier kommt der Erfolg ja nicht von alleine», sagt Rolf Broglie und ergänzt: «Die Art, wie wir zwischen Hersteller und Anwender vermitteln und konsequent Märkte aufbauen sowie pflegen, hat uns bislang sehr dabei geholfen, über viele Jahre hinweg Distributor renommierter Marken zu sein. Insofern sind wir als Schweizer Standort für viele prominente Hersteller durchaus interessant und gefragt.» Der Vorteil für die Lieferanten ist dabei das Know-how des Chromos-Teams in den verschiedenen Märkten. «Andererseits gibt uns die Nähe zu den Herstellern auch die Chance, Trends frühzeitig zu erkennen. Damit erreicht man die Flexibilität, sich anpassen zu können, ohne dass man überraschend vor der Herausforderung steht, etwas plötzlich entscheiden zu müssen.»

#### Es gibt noch viel zu tun

Doch die Zeiten sind nun einmal schnellerlebiger und auch rauer geworden. Daher stellt sich schon die Frage, welche Motivation Daniel Broglie hat und was ihn antreibt, die Geschicke des Unternehmens nun weiterzuführen. «Ich habe ein sehr positives Gefühl, weil wir gute Kunden und gute Lieferanten haben. Zu beiden Parteien pflegen wir enge Partnerschaften – und wir haben etwas zu bieten. So kann man erfolgreich zusammenarbeiten und gemeinsam Erfolge feiern», sagt Daniel Broglie. «Was mir zusätzlich viel Zuversicht gibt, ist die Firmenkultur. Ich bin nicht alleine, sondern in einem Team von Profis und Spezialisten, die für unsere Kunden immer wieder gute Lösungen finden. Wir alle im Team sind eigene und starke Persönlichkeiten. Man schätzt und akzeptiert sich.»

Auf den «Unruhezustand» von Rolf Broglie darf man also gespannt sein. Die Chromos AG unter Daniel Broglie werden wir ohnehin weiter «auf dem Schirm» behalten. Dazu werden uns wohl nicht zuletzt die Entwicklungen der Chromos-Partner auf der drupa veranlassen.

«Es gibt noch viel zu tun – auch in unserer Branche. Und der Wandel wird unser ständiger Begleiter bleiben», sagt Daniel Broglie. Ob der nun wirtschaftlicher Art oder technischer Natur ist, lässt er offen, meint aber: «Es ist noch längst nicht alles erfunden. Also wird es auch weitergehen.»

➤ [www.chromos.ch](http://www.chromos.ch)



print media messe  
**drupa**

world market print  
media, publishing &  
converting

düsseldorf, germany

AR+

## Die Druck-Innovation: Print 2.0

Hybrid-, Inline-, Functional und 3D-Printing – die Innovationen der Druck- und Medienindustrie eröffnen Unternehmen völlig neue Möglichkeiten und Verbrauchern nie dagewesene Sinneseindrücke. Die zunehmende Vernetzung von Technologien, Medien und Anwendungen macht es möglich. Der Zukunft einer Branche im Wandel sind alle Wege bereitet. Überzeugen Sie sich live und vor Ort auf der drupa 2012, der weltgrößten Print-Media-Messe!

**one world - one drupa, may 3 - 16, 2012, [www.drupa.de](http://www.drupa.de)**

Jetzt anmelden! Für PC-Webcam: [www.drupa.de/ar-anzeige](http://www.drupa.de/ar-anzeige) aufrufen. Für Smartphone/Tablet PC: kostenlose Junaio App herunterladen und starten. Channel „drupa Anzeige“ suchen, starten und Kamera auf Foto mit AR+ richten. Weitere Info: [www.drupa.de/hilfe](http://www.drupa.de/hilfe)

Weiterer Service für Sie: **drupa besucher**information als **webapp** für iPad und diverse Android-Tablets!



Hotel- und Reiseangebote:  
[www.duesseldorf-tourismus.de](http://www.duesseldorf-tourismus.de)  
[www.travelxperts.ch](http://www.travelxperts.ch)

INTERMESS DÖRGELOH AG  
Obere Zäune 16  
8001 Zürich  
Telefon: 043 244 89 10  
[intermess@doergeloh.ch](mailto:intermess@doergeloh.ch)  
[www.doergeloh.ch](http://www.doergeloh.ch)

  
Messe  
Düsseldorf