



# Digitale Transformation

Kodak berichtet über Fortschritte beim Umbau des Unternehmens und sieht sich für die Zukunft »hervorragend aufgestellt«

## BACKGROUND



Seit September 2003 befindet sich Eastman Kodak in einer heftigen Umbauphase. Antonio

M. Perez, Kodak-Präsident und CEO, sieht seine Aufgabe vor allem darin, neben dem rückläufigen Geschäftsfeld Film und konventionelle Fotografie neue, zukunfts- und wachstumsorientierte Bereiche zu etablieren. In einem umfangreichen Restrukturierungsprogramm soll Kodak nun zu einem »digitalen Unternehmen« umgebaut werden, sagt Perez. Dazu hat Kodak zahlreiche Akquisitionen vor allem im Bereich der Drucktechnik vorgenommen und mit der Integration der Unternehmen in die Kodak Graphic Communications Group (GCG) begonnen. »Die Gruppe spielt eine Schlüsselrolle bei der Transformation von Kodak zu einem digitalen Unternehmen«, so Perez Ende Oktober in Paris vor der europäischen Fachpresse.

»Wir haben diese Gruppe in kurzer Zeit aufgebaut und bei der Integration große Fortschritte gemacht«. Nach den Worten des Kodak-Chefs habe man ein starkes Managementteam zusammengeschweißt und verfüge über ein differenziertes Angebot, das dem Markt nachhaltigen Nutzen biete. »Wir sind hervorragend aufgestellt und auf dem besten Weg, unsere Vision zu verwirklichen.«

## Strategische Neuausrichtung



Der Optimismus von Antonio Perez kommt nicht von ungefähr. Im dritten Quartal (Juli bis September 05) übertrafen die Umsatzerlöse von Kodak aus dem Geschäft mit digitalen Produkten erstmals die Umsätze im tra-

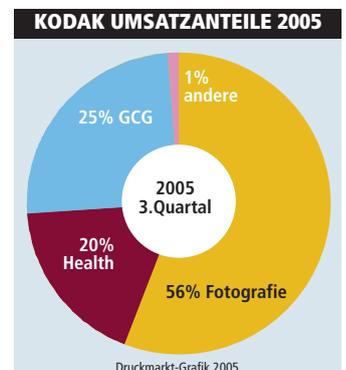
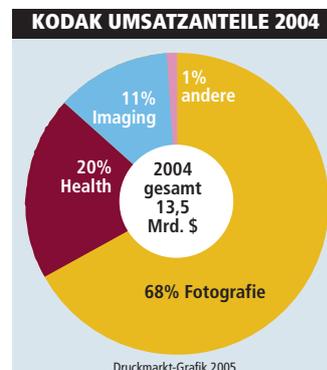
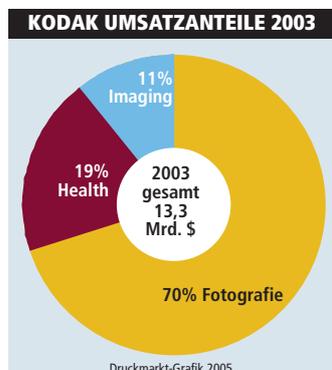
ditionellen Bereich. Dazu haben die »Neuen« im Unternehmensverbund sicherlich erheblich beigetragen. Doch um die Dimensionen der strategischen Neuausrichtung nachzuvollziehen, sollte man sich jedoch verdeutlichen, welcher Gigant das Unternehmen eigentlich ist: Kodak erzielte im Jahr 2004 einen Umsatz von 13,5 Milliarden US-Dollar mit den vier wesentlichen Geschäftsbereichen:

- Digital & Film Imaging Systems versorgt professionelle Fotografen, die Kinofilmbranche und Privatverbraucher mit digitalen und analogen Produkten sowie Dienstleistungen.
- Health bedient das Gesundheitswesen mit Bilderfassungs- und ausgabensystemen und dazu gehörigen IT-Lösungen.
- Display & Components beliefert OEM-Hersteller mit Bilderfassungs-

sensoren, Know-how und Materialien für die Herstellung von organischen Leuchtdioden (OLEDs) sowie LDC-Displays.

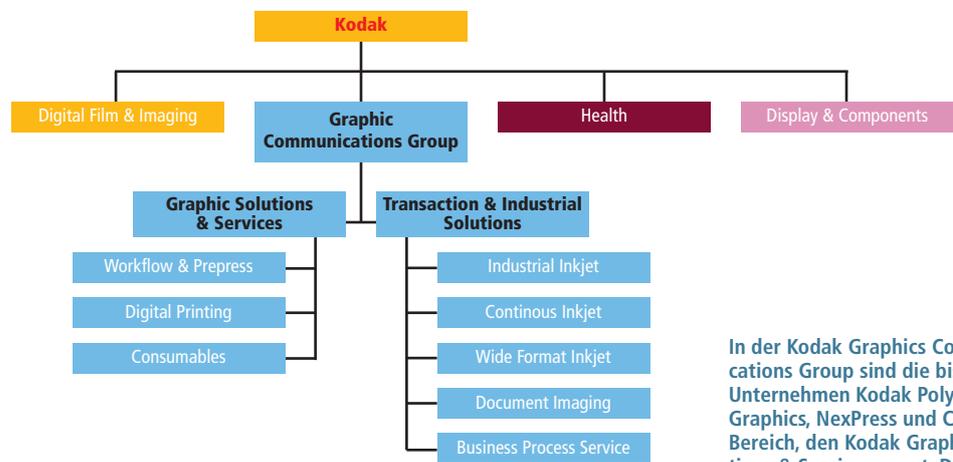
- Graphic Communications bietet Lösungen für die Druckvorstufe, den konventionellen Druck, den Digitaldruck und das Dokumentenscannen sowie herstellerübergreifenden IT-Dienstleistungen.

Nachdem die wirtschaftlichen Kennzahlen insgesamt aber nicht ganz so rosig aussehen, wie Kodak-Chef Perez zu vermitteln versuchte (trotz des Umsatzzuwachses im »digitalen Bereich« um 47% wies der Konzern im 3. Quartal einen Verlust von rund 1 Mrd. \$ wegen einer Wertabschreibung in Höhe von 900 Mio. \$ aus), liegen nun erhebliche Hoffnungen bei Kodak auf der neu formierten Graphic Communications Group. »Der Erfolg der Graphic Communi-



2003 setzte Kodak etwa 13,3 Mrd. \$ um. Der Anteil im Bereich Imaging, zu dem bereits damals Encad und die Joint Ventures Kodak Polychrome und NexPress gehörten, lag bei 11%. Mit den Zukäufen im Bereich Digitaldruck (Kodak Versamark und NexPress) sowie durch die komplette Übernahme von KPG soll sich dieser Anteil erhöhen. 2004 hatten die neuen Unternehmensteile

noch keinen nennenswerten Anteil am Umsatz. Das änderte sich in der zweiten Jahreshälfte 2005, als die 2004 akquirierten Unternehmen konsolidiert wurden und ebenso wie Creo zum Unternehmensergebnis beitrugen. Dadurch ging der Anteil der Kodak GCG um 14% nach oben und verschob entsprechend das Verhältnis zwischen traditionellem und neuem Geschäft.



In der Kodak Graphics Communications Group sind die bisherigen Unternehmen Kodak Polychrome Graphics, NexPress und Creo der Bereich, den Kodak Graphic Solutions & Services nennt. Die ehemaligen Unternehmen Scitex Digital Printing, Encad und Document & Image Scanning stellen den zweiten Pfeiler, Transaction & Industrial Solutions, dar.

cations Group auf der Print 05 übertraf alle meine Erwartungen. Wir sehen zahlreiche Anzeichen für den Erfolg«, sagt Antonio M. Perez.

### Graphic Communication Group

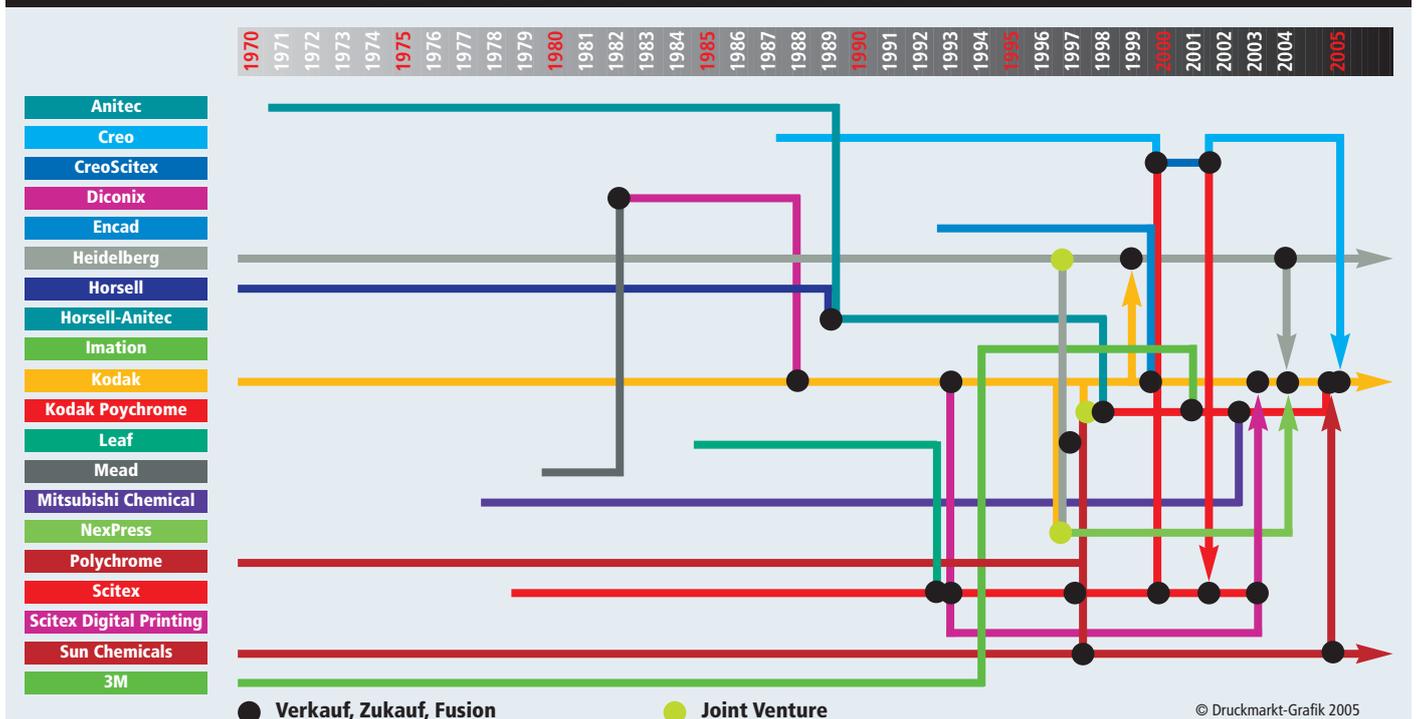
2003 fiel bei Kodak die Entscheidung, in großem Stil (wieder) in die grafische Industrie einzusteigen, nachdem man sich Jahre zuvor still und heimlich aus diesem Markt zurückgezogen hatte. Lediglich die Engagements bei den Joint Ventures (Kodak Polychrome mit Sun Chemical und NexPress mit Heidelberg) hielten den Namen Kodak in der

Druckindustrie noch hoch. Nachdem Kodak zunächst den LFP-Hersteller Encad akquiriert hatte, kaufte sich Kodak aus den Joint-Ventures heraus und übernahm sowohl NexPress als auch Kodak Polychrome komplett und übernahm das aus einer Kodak-Tochter hervorgegangene Unternehmen Scitex Digital Printing. Höhepunkt dieser Reihe an Firmenakquisitionen war die Übernahme von Creo, die am 15. Juni 2005 abgeschlossen wurde. Aus diesen Unternehmen und dem ohnehin bei Kodak etablierten Bereich der Dokumentenverarbeitung (Document & Image Scanning) wur-

de die Kodak Graphic Communications Group (GCG) geformt, die ihrerseits aus den beiden Geschäftsbereichen Graphic Solutions & Services und Transaction & Industrial Solutions besteht. Dabei sind die bisherigen Unternehmen Kodak Polychrome Graphics, NexPress und Creo der Bereich, den Kodak Graphic Solutions & Services nennt; die ehemaligen Unternehmen Scitex Digital Printing, Encad und Document & Image Scanning stellen als Transaction & Industrial Solutions den zweiten Pfeiler des neu geformten Unternehmensbereiches Kodak GCG dar. >

Die Reihe der Zu- und Verkäufe, der Joint-Ventures und deren Auflösung riss bei Kodak nicht ab. Seit Mitte der 90er Jahre sind ehemals weltbekannte Unternehmen von Kodak übernommen worden. Besonders gravierend waren die Übernahmen im Druckplattenmarkt nach der Gründung von Kodak Polychrome Graphics. Rückblickend kommt das Joint Venture mit Sun Chemical einer Übernahme der damaligen Polychrome gleich. Ebenso hatte Scitex zugekauft. Nach der Übernahme durch Creo, das die Vorstufenaktivitäten von Scitex übernommen und weitergeführt hatte, führte Scitex den Digitaldruck weiter. Beide, Creo und Scitex Digital Printing, wurden von Kodak übernommen und sind nun neben Encad und KPG Teil der neu gebildeten Graphic Communications Group.

### BEZIEHUNGSGEFLECHT KODAK GRAPHIC COMMUNICATIONS GROUP GCG



## VERKAUF UND SERVICE

Führung und Struktur der Kodak GCG wurden inzwischen etabliert, bis Ende 2005 soll die neue Organisation zu 90% aufgebaut sein, die Produkt-Roadmaps sind ebenfalls entschieden und die Produktlinien wurden festgelegt.



Israel Sandler, Managing Director EAMER des Geschäftsbereiches Graphic Solutions & Services (GS&S)

innerhalb der Kodak GCG, sieht für die Wachstumsziele der Graphic Communications Group die Möglichkeit, aus der Stärke und Größe des bestehenden Kundenstamms zu profitieren. Denn dieser Kundenstamm überspannt die sechs in der neuen Gruppe zusammengefassten Unternehmen. Wie Sandler erläutert, ergeben sich daraus für die Kodak GCG gewaltige Absatzchancen: »Wir nennen es Verkaufen in voller Tiefe. Nehmen wir beispielsweise einen Kunden, der von uns Druckplatten bezieht: Diesem können wir nun unser komplettes Programm präsentieren – Workflows, Bebilderungssysteme, Verbrauchsmaterialien, Prooflösungen und Ausgabegeräte.« Das sei für die Kunden ein überzeugendes und interessantes Angebot, glaubt Sandler. »Kundenbeziehungen sind der Lebensnerv unseres Geschäfts und unsere Kunden wissen, dass Kodak alles unternimmt, um sie technologisch an der Spitze zu halten,« führt er weiter aus.

Die Service- und Verkaufsteams der Kodak GCG werden derzeit mit den Direktvertriebskanälen in Einklang gebracht. Im Zuge dieser Integration werden die früheren KPG- und Creo-Vertriebseinheiten zu einer verschmolzen, wodurch eine neue Organisation entsteht.

Wobei deutlich wird, dass Kodak den Begriff Graphic Communications anders definiert als ausschließlich auf die klassische Druckindustrie bezogen. Industrielle Lösungen – auch im Bereich des Drucks – müssen ja nicht zwangsläufig in der Druckindustrie stattfinden, sondern werden auch bei Endkunden wie Versicherungen, Finanzinstituten, Datenzentren und ähnlichen mehr



realisiert, wie Kazem Samandari, Executive Vice President Transaction & Industrial Solutions, erläutert.

Diese Einschätzung wird um so deutlicher, folgt man der Definition von Jim Langley, President der Kodak Graphic Communications Group: »Wir bieten Lösungen für Produktivitäts- und Effizienzprobleme, mit denen die Industrie heute angesichts der gemischten konventionellen und digitalen Druckproduktion konfrontiert ist. Es geht uns nicht nur darum, ein großer Lieferant der grafischen Industrie zu werden. Wir wollen Produkte und Lösungen anbieten, die die Branche wirklich weiterbringen.«

### Treibende Faktoren am Markt

Dabei sieht Kodak seine Kunden mit fünf wesentlichen Trends konfrontiert.

Zum ersten vollziehe sich derzeit ein Wandel von der Massenkommunikation hin zu einer zielgerichteter Kommunikation. Dabei stehen auch



Optimismus pur: Antonio M. Perez, Kodak-Präsident und CEO (Bildmitte), Jim Langley, President der Kodak Graphics Communications Group (links) und Israel Sandler, Managing Director EAMER des Geschäftsbereiches Graphic Solutions & Services innerhalb der Kodak GCG, stellten sich Ende Oktober der Presse und diskutierten die aktuelle Situation von Kodak nach der Inte-

gration der bisherigen Unternehmen Kodak Polychrome, NexPress, Creo, Encad und Scitex Digital Printing. Dabei erwartet man von der neu geschaffenen Gruppe ein Wachstum, das über dem Branchenwachstum liegen soll.

die Kunden der Kunden heute vermehrt unter dem Druck, beispielsweise bei Direktwerbekampagnen bessere Responsequoten zu erzielen. Die Produktionskosten des einzelnen gedruckten Exemplars stehen dabei nicht mehr unbedingt an erster Stelle. »Die Frage wird nicht mehr gestellt nach Kosten pro Exemplar, sondern nach Response pro Exemplar,« erläutert Antonio M. Perez. Dies könne Kodak mit seinen digitalen Drucklösungen leisten.

Zum zweiten sieht Kodak die Industrie am Übergang von monochromen beziehungsweise Schwarzweiß-Technologien zu Farb-Technologien. Dies werde gerade bei den digitalen Druckverfahren deutlich. Drittens seien Druckereien derzeit bestrebt, ihre Produktionseinrichtungen in automatisierte Produktionsumgebungen umzugestalten. Und schließlich sieht Kodak die Branche im Übergang vom traditionellen Offsetdruck zu gemischten Produktionsumgebungen. Damit ist vor allem eine hybride Produktion von konventionellem Druck in Verbindung mit Digitaldrucktechnologien gemeint.

### Vereinheitlichte Workflows

Kodak sei in der Lage, den Anforderungen der Kunden angesichts dieses dynamischen und von raschem Wandel geprägten Marktumfelds zu entsprechen, sagt Jim Langley. Kodak könne seine Kunden mit der gemischten Produktion und mit ver-

einheitlichen Workflows unterstützen sowie Lösungen bieten, die Wachstum und höhere Rentabilität ermöglichen.

Während sich andere Hersteller entweder auf den traditionellen Druck oder auf digitale Lösungen konzentrieren, deckt die Kodak Graphic Communications Group aufgrund der bisherigen Aktivitäten ein Portfolio für beide Bereiche ab.

Jim Langley: »Wir werden den konventionellen und den digitalen Bereich zusammenführen. Denn das ist die Umgebung, in der sich unsere Kunden bewegen. Die größten Teile ihres Geschäfts sind typischerweise im traditionellen Druck verwurzelt. Aber sie engagieren sich auch im digitalen Bereich, um ihre Produktionsmöglichkeiten zu erweitern und bessere Margen zu erzielen. Diesen Kunden kommt es darauf an, dass beide Technologien reibungslos funktionieren und sie wünschen sich von Kodak entsprechende Unterstützung.«

### Neue Produkte

In diesem Zusammenhang stellte die Kodak GCG eine Fülle neuer Produkte für die Bereiche Eingabe, Ausgabe, Proof und Druck sowie für eine neue Branchensoftwarelösung vor (siehe Kasten). »Diese neuen Produkte veranschaulichen die Breite des Produktportfolios und der Lösungsangebote unseres Unternehmens,« sagt Marketing Manager Stéphane Liévain.

**Violet Print-CtP-Platte für den Akzidenzdruck**

Kodak hat die Verfügbarkeit der Violet Print Platte für den Akzidenzdruck bekannt gegeben, einer Platte, die im Werk in Osterode im Harz hergestellt wird und die kurz nach der Markteinführung der Violet News-Platte für den Zeitungsdruck auf den Markt kommt. Neben hoher Produktivität zeichne sich die Violet Print durch geringe Druckformherstellungskosten aus und sei zu allen gängigen Violett Laserbelichtern mit mindestens 30 mW Laserleistung kompatibel. Aufgrund des breiten Belichtungs- und Entwicklungsspielraums biete die Platte bei unterschiedlichen Einsatzbedingungen und Anwendungen eine hohe Produktivität, die Aufrauung und Anodisierung bringe eine bemerkenswerte Toleranz hinsichtlich der Druckbedingungen mit und sei geeignet für Rasterweiten bis 80 Lin/cm. In Abhängigkeit von den Druckbedingungen bietet die Violet Print eine Auflagenbeständigkeit von mehr als 200.000 Drucken. Im eingebraunten Zustand sind noch deutlich höhere Auflagenleistungen erreichbar.

**Prozesslos-CtP-Komplettpaket**

Mit der Kombination verschiedener Technologien und Dienstleistungen will es Kodak Betrieben einfach machen, die Druckformherstellung durch die Eliminierung von Prozessschritten zu verschlanken. Dieses Paket beinhaltet die prozesslose Kodak Thermal Direct-Platte und



den neuen Magnus 400-Thermoplastenbelichter, die Prinergy Evo-PDF-Workstation und einen Proofer, Service und Support sowie Vor-Ort-Starthilfe. Mit der Thermal Direct-Platte, die im 80er Raster einen Rastertonwertbereich von 1% bis 98% überträgt, sind unter

optimalen Produktionsbedingungen Auflagenleistungen von bis zu 100.000 Drucken erreichbar. Die



Platte hat eine spezielle thermosensitive Schicht und kann auf gängigen Thermoplastenbelichtern belichtet werden. Die Thermo-CtP-Systeme benötigen keine zusätzlichen Einrichtungen zum Entfernen von Bebilderungsrückständen.

**NexPress**

Die Kodak NexPress 2100 plus und NexPress 2500 sind Vertreter einer neuen Familie von Digitalfarbdruckmaschinen. Beide Modelle basieren auf einer modularen Plattform, die in Bezug auf Konfigurationsmöglichkeiten hohe Flexibilität bieten. Die NexPress 2100 plus kam im September auf den Markt und wurde bereits bei einer Reihe von Kunden in Europa installiert. Zu den wichtigsten Merkmalen und Eigenschaften der NexPress 2100 zählen eine größere Papierkapazität



und eine höhere Flexibilität hinsichtlich der verwendbaren Bedruckstoffe. Die NexPress 2500 wird in der ersten Jahreshälfte 2006 auf den Markt kommen und neben den neuen Möglichkeiten der NexPress 2100 plus eine höhere Produktionsgeschwindigkeit bieten.

**Tintenstrahl-Proofsystem**

Die Kodak Matchprint Inkjet-Prooflösung setzt Kodak-Farbtechnologie ein, um bei der Proofausgabe maximale Farbtreue und Farbkonstanz zu erreichen. Der Matchprint

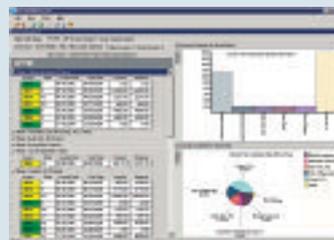
Inkjet-Proofer ist die erste Drop-on-Demand-Prooflösung, die auf einer von Kodak entwickelten Software beruht und sich innovativer Rasterungs- und Kalibrierungstechnologien bedient. Die Prooflösung basiert auf derselben Software wie der Veris-Proofer. Anwender sollen von der Farbgenauigkeit, der optimierten Glätte der Bilder, den schnellen Kalibrierungswerkzeu-



gen und der direkten Anbindung an die Prinergy- und Brisque-Workflows profitieren.

**Eigenes MIS-System**

Neben EyeMedia, der Lösung für digitales Asset-Management, und TeamWorks, einer Content-Management-Lösung, die wir in Druckmarkt 38 Seite 24 vorgestellt haben, kündigte Kodak GCG die Kodak Enterprise Management Solution (EMS) an, eine umfassende Branchensoftwarelösung, die für die grafische Industrie einen neuen Ansatz bei Management-Informationssystemen (MIS) repräsentiere. Die EMS-Software absolviert derzeit den Betatest und wurde als Neuentwicklung auf die spezifischen Bedürfnisse der Druckindustrie abgestimmt. Sie soll in der Lage sein, komplexe Unternehmensumgebungen zu verwalten,



die auch Digitaldruck-Workflows, Fulfillment- und Versanddienstleistungen einschließen soll.

➤ [www.graphics.kodak.com](http://www.graphics.kodak.com)

**Gemeinsam stärker**



Jim Langley hat als Kopf der Kodak Graphic Communications Group ehrgeizige Pläne, nach denen das Unternehmen schneller als der Markt wachsen soll. Das gesamte Umsatzvolumen der Marktsegmente, in denen die Kodak Graphic Communications Group aktiv ist, beläuft sich auf rund 19 Mrd. € (das bezieht die Investitionen in Vorstufenausrüstungen, Verbrauchsmaterial und Digitaldruck-Equipment samt Verbrauchsmaterial ein).

Jim Langley führt dazu aus: »Wir gehen davon aus, dass der Gesamtmarkt in diesem Bereich bis 2008 jährlich um ungefähr fünf Prozent zulegt. Wir erwarten für uns ein Wachstum zwischen sechs und neun Prozent.« Dabei macht er deutlich, dass keines der früher separat agierenden Unternehmen so stark hätte sein können »wie das, was wir heute als Kodak GCG sehen. Durch die erfolgreiche Umsetzung dieser Integration werden wir uns in dieser Industrie eine marktführende Position schaffen.«

➤ [www.kodak.com](http://www.kodak.com)

