

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Beständigkeit durch Wandel

Chromos AG synchronisiert ihr Profil mit geänderten Marktkonditionen

## ANALYSE



Berechtigt ist zu sagen: »Wieder einmal.« Während die einen diesem Urteil einen leicht

ironischen Unterton beimischen wollen – »die ändern sich ja dauernd« – werden nüchterne Analysten kurz und knapp feststellen: »zum Glück«. Zum Glück des Unternehmens und des Marktes, also der Kunden der Chromos. Denn Rolf Broglie, der nach seinem Vater die strategischen Geschicke der Familienholding lenkte und Chromos für den Schweizer grafischen Markt, den Fotohandel und etliche Spezialmärkte als bedeutenden Handelspartner aufbaute, hat in etwas mehr als einem Jahrzehnt als Steuermann der diversen Geschäftsbereiche zusammen mit einer motivierten Crew geschafft, die Gefahren des sich teils dramatisch ändernden Marktes so abzuwenden, dass Chromos (so der Anschein) gefestigter dasteht denn je. Und dies, obwohl immer wieder bedeutende Teile aufgegeben werden mussten.

Nun ist Chromos bereit für die dritte Generation. Denn ebenso wie Rolf Broglie kamen die Söhne (ohne Zwang) ebenso »wegen der unleugbaren Attraktivität dieses Unternehmens« hinzu wie dieses es vermocht hat, in immer wieder neuen Gebieten eine bedeutende Rolle bis hin zu Alleinstellungsmerkmalen zu schaffen.

### Anpassung an die Märkte

Die Zeit des Rolf Broglie, der sich nach eigenem Bekunden alles andere als aus dem Geschäft zurückziehen will, sich aber nach und nach von der Tageshektik wieder zu mehr langfristig strategischen Aufgaben hinwenden möchte, war vor allem die eines teils dramatischen Wandels: das endgültige Aus fast aller analogen Technologien und Materialien in der grafisch-fotografischen Speicherung, Be- und Verarbeitung. Und das Aufkommen eines neuen Typs »Händler«. Nicht mehr Boxmover oder Sonderangebots-Akteure, sondern Berater, Begleiter, Betreuer. Mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und in den Kunden nicht mehr »Abnehmer« und Käufer zu sehen, sondern Projektpartner, mit denen man zusammen jeweils optimale Lösungen der Produktion verwirklicht.

Rolf Broglie betont, dass die Anpassung – es wird vermutlich nicht die letzte für lange Zeit sein – die unternehmensstrategische Reaktion auf

sich rasch wandelnde Märkte ist. Während man an den »inneren Werten« der Geschäftspolitik festhält, vom Konzept der kooperativen Partnerschaft jedoch nicht ablässt, werden die organisatorischen Äußerlichkeiten der Marktentwicklung angepasst. Dies vor dem Hintergrund, dass es keinen Zweck hat, an Märkten und Strukturen festzuhalten, die sich irreversibel verändern. Und es wäre vor allem unverzeihlich, die jeweils aktuellen Marktchancen zu verpassen. Rolf Broglie war, ist und wird wohl auch in der kommenden aktiven Zeit immer ein »Pathfinder« sein, ein »Trendscout«, jemand, der »die richtige Nase« für das Kommando hat.

### Vielschichtigkeit

Chromos stand als Familienholding mit teils synchronisierten, teils getrennt operierenden Gesellschaften schon immer auf verschiedenen Beinen. So dass Rolf Broglie, der im November der Fachpresse die neue Firmenstruktur vorstellte, zu Recht behaupten konnte: »Ein jeder draußen hat von der Chromos eine andere Wahrnehmung. Weil wir eben so vielschichtig sind.« Und von dieser multi-lateralen, sehr verschiedene Bereiche umfassenden Mehrkanal-Firmenpolitik will er nicht lassen. Der Grund ist einleuchtend: »Je unabhängiger wir von einem einzelnen Marktaspekt und ungefährdeter von der Wechselhaftigkeit einzelner Märkte sind, desto profilierter kön-

nen wir nach den jeweils besten Lösungen suchen und sie als Makler und Mittler dem Schweizer Markt zur Verfügung stellen. Und nun zunehmend auch einem größeren deutschsprachigen Markt.« Chromos expandiert derzeit in signifikanter Größenordnung in Österreich und Teilen Deutschlands.

### Fünf »grafische« Bereiche ...

Die ab 2008 geltende Organisationsstruktur der Chromos AG umfasst die fünf Bereiche »Offset«, der in der Konstellation Investitionsgüter plus Material neu geschaffen wurde und von Daniel Broglie geführt werden wird. Neu ist auch der Bereich »PostPress« (dazu gehört auch die Übernahme der Schweizer Vertretung für Verpackungsmaschinen der deutschen Firma Hugo Beck, Dettlingen); unabhängig vom, aber verbunden mit dem Bereich »Packaging and Label Printing«. »Coding and Packing« sind für Chromos wichtige, wachsende und teils hochspezialisierte Märkte.

Und schließlich ist »Digitaldruck« ein Segment, welches das Portfolio als Gesamtanbieter in wichtigen Märkten und Branchen abrundet und mit innovativen Impulsen verstärkt. Dies nicht zuletzt durch verstärkte Aktivitäten im Bereich Large Format Printing. Rolf Broglie fasst dieses Segment klipp und klar zusammen: »Derzeit haben wir das differenziertes Digitaldruck-Angebot der Schweiz.«

## Die Rückkehr des Warenhauses

Jahrelang wurde das Konzept verpönt, als »Tante-Emma-Laden« verspottet oder gar mit einem fliegenden Händler samt Bauchladen verglichen. So geschehen ganz allgemein in der Wirtschaft, im Handel, im Consumer-Markt. Auch das B2B erfasste vor gut zwei Jahrzehnten der Wahn der Verschlingung, der Tanz um das Goldene Kalb namens Core Business, ein Trend zu Monokulturen. Solche »Verjüngung« sollte angeblich das Profil schärfen, die Kosten senken und die Leistungsfähigkeit durch Reduktion auf das Wesentliche erhöhen.

Im grafischen Fachhandel sind die monothematischen Tendenzen zwar nie in voller Konsequenz umgesetzt worden, doch vor gut einem Jahrzehnt begann es auch irgendwie en vogue zu werden, das Sortiment eher zu verkleinern als auszudehnen. Allein, das entsprach weder den Wünschen des Marktes, noch war es der Sache angemessen. Denn schon immer waren die Produktionstechniken und -Workflows hochintegrativ – eins hängt vom anderen ab. Und das wird auch in Zukunft bleiben. Qualität im Offsetdruck, so haben Experten errechnet, hängt von rund 70 Faktoren ab. Irgendjemand muss die koordinieren. Die Verantwortlichen in den Anwenderbetrieben treibt es reihenweise in den Wahnsinn, die Verzweiflung und die Aggression, wenn sie wieder mal von einem Lieferanten hören, nein, dafür sei er nicht zuständig, das müsse jetzt aber nun an dem liegen, was vom anderen Händler zu- und angeliefert worden sei.

Diese Flucht aus der Verantwortung qua »ist nicht unsere Baustelle« hat namentlich Rolf Broglie als Captain auf dem Dampfer namens Chromos nie als Kurs gewählt. Man hat den Eindruck, diesen Mann beflügelt es geradezu, wenn es ihm gelingt, seine Familienholding so zu strukturieren, dass sie »des Kunden bester Freund« ist. Was »Geschäfte machen« nicht aus-, sondern explizit einschließt. Je profitabler Chromos ist, desto großzügiger kann man beim Service und langmütiger bei komplexen Evaluationen und anwendungs-individuellen Entwicklungsprozessen sein. Und insofern verfolgt Chromos ein Prinzip, das über alle Jahre, über alle Trends hinweg nie unmodern, nie angezweifelt wurde: das Shop-in-Shop-Prinzip. Vieles unter einem Dach. Die komplette Lösung letzten Endes aus einer Hand. Mit einer anderen Vokabel: The One-stop-shop.

Damit ist Chromos, was man im modernen Kommunikations-Business Provider nennt. Ein Unterstützer im wahrsten Sinne des Wortes. Der Vorteil ist unter anderem, dass man bei komplexen Angelegenheiten die Sache von Anfang an unter mehreren Gesichtswinkeln, aus der Sicht und Erfahrung unterschiedlicher Fachleute betrachten kann. Anders ausgedrückt: man kann weniger vergessen oder die Gefahr ist geringer, dass man Wichtiges falsch einschätzt. Denn nicht mehr im bloßen Ding (dem Gerät, der Hardware), nicht mehr im expliziten Material alleine liegen heute bekanntlich die Lösungen und Verbesserung, sondern in den raffinierten Verknüpfungen von vielem mit manchem.

Chromos hat in manchen Bereichen mit kluger Vertragspolitik ein breit(er) gefächertes Produktportfolio anzubieten; das nimmt den Druck aus mancher Entscheidung, man muss keine bestimmte Lösung erzwingen. Es gibt (meistens oder sehr oft) Alternativen, die sich als besser als die Ursprungsidee herausstellen können. Letzten Endes gewinnen die Kunden ein Stück Freiheit zurück, in dem sie nicht mehr (so oft oder wie zuweilen anderswo) vor dem »entweder-oder« stehen, sondern vor der zwar Entscheidungsmut erfordernden, aber dennoch angenehmen Qual der Wahl. Um bei der Terminologie des Handels zu bleiben: Vielleicht ist Chromos, in ersten zarten Ansätzen vielleicht noch, so etwas, was man weltweit eine Mall nennt. Ein kleines Einkaufsparadies.

### ... und höchste Service-Präsenz

In der Romandie wird die Präsenz ausgebaut, nicht nur durch intensiviertere Vertriebs- und Präsentations-Aktivitäten, sondern auch durch Stärkung des Kundendienstes auf verschiedenen Ebenen. Und mit der Übernahme der Firma IMSAG (Schlieren) als 100%ige Tochter der Prografic (so heißt die Holding der Chromos-Gruppe) ein erfahrener Trupp Servicetechniker. Dieses unabhängige Maintenance-Unternehmen ist einzigartig für die Schweiz in der grafischen Industrie; die Unabhängigkeit von bestimmten Fabrikanten und Marken plus eine flexible Einsatzplanung empfiehlt sich damit mehr denn je für das Outsourcing vorbeugender Wartung, und natürlich auch für Umzüge, Inbetriebnahmen, Umbauten, Retrofit-Arbeiten oder Gewährleistung von Notfall-Diensten. So gesehen also ein Dienstleistungspartner, der kleinere und größere Produktionseinheiten der Druckindustrie mit all ihren Spezifika und betriebsindividuellen Zusammenstellungen wortwörtlich »am Laufen hält«.

### Voll im digitalen Zeitalter

Voll auf das neue digitale Zeitalter eingestellt ist auch die Fujifilm (Schweiz) AG, eine 100%ige Gesellschaft der Chromos-Gruppe. Die vor allem auch im Bereich Medical (Spitäler, Arztpraxen, Forschung/Lehre) nach wie vor ein gutes Stan-

ding hat und mit dem Vertrieb der ausgereiften Palette digitaler Kameras vor allem auch des Consumer-Marktes sowie der immer beliebter werdenden Daten-Bilder-Terminale in Kaufhäusern und Fotofachabteilungen »voll dabei ist«.

### »Major Release«

So gesehen ist organisatorisch bei Chromos (derzeit etwa 240 Mitarbeiter, circa 200 Mio CHF Jahresumsatz) einiges anders, neu, aber dennoch eigentlich alles beim alten geblieben. Es ist halt das, was man im Software-Bereich schlichtweg ein »Major Release« nennen würde; die Fortsetzung der bisherigen Richtung auf neuem Leistungsniveau.

Im Kern bleibt die Familie Broglie, so versichert es auch die nunmehr ins Geschäft eingetretene dritte Generation »unseren Grundsätze treu«. Und die lassen sich mit den Worten von Rolf Broglie sehr direkt und prägnant zusammenfassen: »Wir bauen auf Partnerschaft und Vertrauen.«

