



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 Deutschland

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 Deutschland und sind überzeugt: Agfa meint es ernst mit seinen Versprechen.

»Nur wenn wir uns wandeln, können wir in unserem Metier beständig bleiben,« bilanziert der Geschäftsführer der Agfa Vertriebsgesellschaft Deutschland und – in Personalunion auch der Schweiz – Moritz Rogger. Er verantwortet alle Bereiche des Unternehmens, zu denen neben den grafischen Systemen Consumer Imaging, Motion Pictures, Medizinische Systeme und Document Systems gehören.

Rückzüge und Zukäufe dienen der Stärkung des Geschäfts

Der Rückzug aus den ehemals bedienten Consumerbereichen Digitalkameras und 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.

Und auch der Rückzug aus dem Geschäft des Digitaldrucks ist aus heutiger Sicht nachvollziehbar. Dieser Markt hat innerhalb der Druckin-

dustrie bei weitem nicht die Substanz, die sich Agfa und andere Unternehmen versprochen haben. Agfa hat 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 und 2003

den Zeitungs-Bereich von Esko-Graphics (siehe Grafik nächste Doppelseite). Dadurch und mit den ohnehin bereits vorhandenen Lösungen ist Agfa für Zeitungshäuser eine ganz große Nummer. Dies trifft übrigens auch auf Vorstufen-Workflows, den Bereich des Proofs und der Large Format Printer zu.



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

Hans Feyh, Vertriebsleiter Grafische Systeme in Deutschland: »Nicht nur unsere Kunden in der grafischen Industrie, sondern auch wir haben einen regelrechten 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.«



Wirtschaftlichkeit und Qualität

»Wir konzentrieren uns auf die Bedürfnisse professioneller Anwender in unseren traditionellen Marktsegmenten«, charakterisiert Hans Feyh, seit 1998 Vertriebsleiter Grafische Systeme in Deutschland, die Ambitionen des Vertriebs. »Dabei liegen unsere Stärken 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. 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.

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 crossmodulierte Raster-technologie Sublima, die Grating Light Valve Belichtungstechnologie (GLV) sowie der Workflow Support-Vertrags und Technologie-Vertrags für ApogeeX-Anwender zeigen nur beispielhaft auf, wie Ernst es Agfa mit seinem Versprechen ist.

Kulturwandel in der Branche

»Nicht nur unsere Kunden in der grafischen Industrie, sondern auch wir haben einen regelrechten Kulturwandel durchgemacht«, erläutert Hans Feyh. »Wir sind vom Verkäufer zum Berater geworden. Wir installie-

ren 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 Vertriebsstrategie. 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.«

Lesen Sie nicht alles mögliche.
Lesen Sie das Wesentliche!



DRUCKMARKT
Druckmarkt macht Entscheider
entscheidungsicher.



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

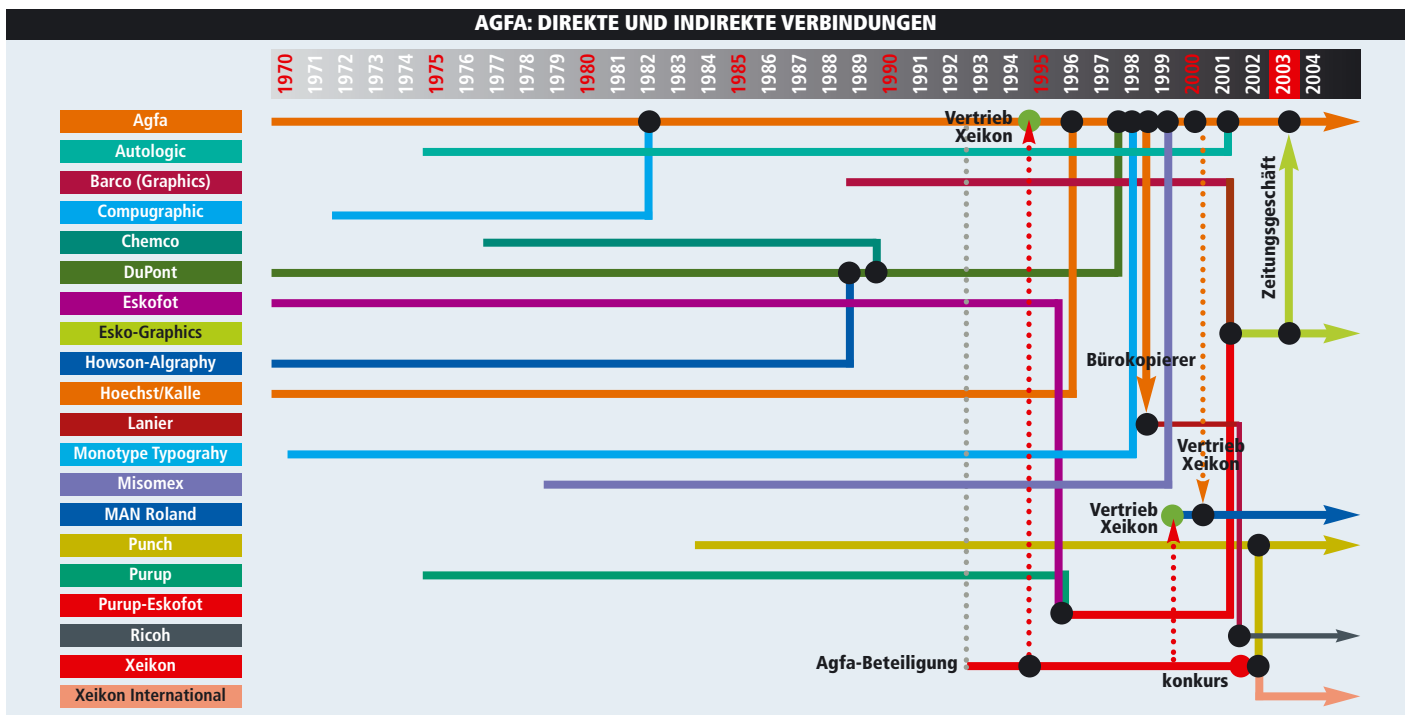
Platte am meisten zusagen.« In Deutschland wird dieser Markt (einzige Ausnahme ist der Bereich Zeitung) traditionell über eine Reihe grafischer Fachhändler und Handelsunternehmen betreut – jeweils mit Unterstützung der Spezialisten aus der in Köln ansässigen Deutschland-Vertriebszentrale oder direkt aus Morsel bei Antwerpen, dem Sitz des aus der deutsch-belgischen Fusion (Agfa und Gevaert) hervorgegangenen Konzerns. Und so hat Agfa schon immer und noch heute das Problem, extrem unterschiedliche Anforderungen aus verschiedenen Märkten ausgesetzt zu sein. Downsizing und Jumbo-Lösungen sind gleichermaßen ge-

fragt. Lösungen, die sich möglichst »plug and play« installieren lassen ebenso wie maßgeschneiderte Konfigurationen, die in hochspezialisierten Unternehmen wie zum Beispiel Zeitungen 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 auch seit Jahren intensive und nachhaltige Investitionen in neue Märkte sehr genau ab. Denn ob Consumer- oder Business-to-Business-Märkte, sie sind alle eher diffus geworden und nur über emotionale Kampagnen erreichbar. Doch dafür hat Agfa nach eigenem Bekunden weder die Kanäle, noch die Vision, sich neue Welten zu erobern. Deshalb könnte man das als Schwäche des Unternehmens bezeichnen, was es eigentlich so stark macht: die engen Beziehungen zu angestamm-



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.

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

»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.«

Am Puls des Kunden

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 praxisgerecht zeigen zu können, haben die beteiligten Firmen längst ein Netzwerk aufgebaut, dass 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

Workflow Support- und Technologie-Vertrag 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 zwei Verträge, mit denen 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 (WSV) 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. Darüber hinaus bekommen die Vertragspartner während der Geschäftszeiten jederzeit kostenlose telefonische Hilfe, können beim Agfa Support Problemdateien testen oder prüfen lassen und erhalten sechsmal jährlich einen Newsletter, der ihnen über Tipps und Kurzanleitungen hinaus aktuellste Informationen zu wichtigen Workflow-Themen wie unter anderem PDF, JDF, Proofing oder Colormanagement liefert. Der WSV kann optional noch um den Alert-Vertrag erweitert werden, der einen Zugriff auf die Support Services bis um 1.00 Uhr in der Nacht verlängert.

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. Im Ergebnis bedeutet der WSV für Anwender einerseits eine nochmals erhöhte Systemverfügbarkeit, da Störungen oder Ausfälle dank der regelmäßigen Updates noch seltener werden, und andererseits die Support-Experten von Agfa im Falle des Falles noch schneller helfen können.

Der ebenfalls optionale Technologie-Vertrag (TC) bietet Anwendern von Apogee Series 3 eine günstige Möglichkeit, ihr Workflow-Managementsystem auf die neueste Version ApogeeX aufzurüsten und die Software in den folgenden Jahren gegen eine fixe Kostenpauschale permanent auf dem aktuellsten technischen Stand zu halten – was im Bereich Workflow Management exakt kalkulierbare Investitionssicherheit gibt. Der TC setzt auf den WSV auf und bietet kostenlose Upgrades für alle ApogeeX-Software-Komponenten, die während der Vertragslaufzeit released werden – pro Jahr wenigstens ein großes Upgrade.

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.

Moritz Rogger, der umsichtige und verantwortliche Manager für die beiden zentrale Märkte Deutschland (nach den USA der wichtigste Markt für Agfa) und Schweiz, fasst seine Strategie in einer ausgewogenen

Sicht- und Handlungsweise zusammen: »Die beiden Märkte Deutschland und Schweiz sind Kernmärkte mit einem hohen Innovationspotential 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.«