



Fotos: Jean-Paul Thalmann

Rolf Broglie und Sohn Daniel Broglie vor dem Unternehmens-Portal.

70 JAHRE CHROMOS **EIN JUBILÄUM ZUM ABSCHIED**

Es ist nicht das erste Interview, das wir mit dem Management von Chromos geführt haben. Im Gegenteil. Langjährige Leser werden sich erinnern: Die erste Titel-Story des Druckmarkt Schweiz war ein Interview mit Rolf Broglie. Zwischen dieser und der aktuellen Story liegen nunmehr fast 15 Jahre. Jahre massiver Veränderungen in der gesamten Branche.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Aber nichts – gemessen an den Veränderungen und Verwerfungen, die Rolf Broglie in den 44 Jahren bei Chromos erlebte, seit er 1972 in das 1946 vom Vater Paul Broglie gegründete Unternehmen einstieg, es an vorderster Front mitgeprägt und erfolgreich ausgebaut hat. Das ist leichter daher geschrieben als getan, denn über die Jahr-

zehnte gab es immer wieder gewaltige Herausforderungen, wenn auch neue Perspektiven.

Heute kann Rolf Broglie auf eine Firmengruppe blicken, die sich aus der Chromos AG, Fujifilm Switzerland AG, Imsag AG sowie einigen Tochtergesellschaften im In- und Ausland, zusammensetzt – ein international tätiges Familienunternehmen mit knapp 150 Mio. Franken Umsatz und rund 200 Mitarbeitern, das sich in der grafischen Branche, der Verpa-

ckungsindustrie und im Fotogeschäft betätigt.

Anfang 2012 hatte 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 hatte noch die Gesamtverantwortung als Verwaltungsratspräsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Prografica AG, der Holding der Chromos-Gruppe (und

einiges mehr an verantwortungsvollen Verpflichtungen ausserhalb der Chromos-Gruppe).

Jetzt zieht sich Rolf Broglie nach 44 Jahren im Unternehmen ganz zurück und überlässt das Geschäft seinen Söhnen. Dass das Unternehmen Chromos nun zeitgleich sein 70-jähriges Jubiläum feiert, ist eine eher nette Begleiterscheinung, die dem Abschied von Rolf Broglie als Firmenlenker allerdings eine ganz besondere Note verleiht.

Der Lotse geht von Bord

Diese Metapher mag vielen bei diesem Einschnitt in der Chromos-Geschichte einfallen. Doch der Vergleich hinkt einmal in seiner historischen Dimension und trifft auch deshalb nicht zu, da es bei Chromos im Vergleich zu Bismarck und Kaiser Wilhelm II. nicht zu einem Zerwürfnis gekommen ist. Stattdessen handelt es sich bei Chromos um eine wohlüberlegte und eine seit 2008 eingeleitete Nachfolgelösung.

Dennoch passt das Wort vom Lotsen. Schliesslich sind das erfahrene Kapitäne, die bestimmte Gewässer so gut kennen, dass sie die Schiffsführer sicher durch Untiefen, vorbei an Hindernissen und dem übrigen Schiffsverkehr geleiten können. Ihre Tätigkeit ist die Beratung des Schiffs-Kapitäns auf der Brücke.

Genau das hat Rolf Broglie in den zurückliegenden Jahren gemacht. Denn wer könnte mehr Erfahrung im Schweizer grafischen Fachhandel vorweisen, als er? Und er kennt nicht nur die Untiefen internationaler Handelsbeziehungen, er kennt auch die Hindernisse im Schweizer Markt.

Handel ist Wandel

Rolf Broglie hat es in den Jahrzehnten, die er selbst als Kapitän auf der

Brücke stand, zusammen mit einer motivierten Crew geschafft, die Gefahren des sich teils dramatisch ändernden Marktes so zu umschiffen, dass Chromos heute gefestigter da steht denn je. Und dies, obwohl immer wieder bittere Entscheidungen getroffen oder bedeutende Teile des Unternehmens aufgegeben werden mussten. Dafür kamen Neue hinzu, die ihrerseits zu einer tragenden Säule für das Handelshaus wurden. Doch das gehört eben zur Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens, stellt Rolf Broglie nüchtern fest: «Handel ist Wandel».

Dennoch war die Zeit von Rolf Broglie bei Chromos vor allem eine des dramatischen Wandels in der grafischen Branche und Fotoindustrie, in der das endgültige Aus fast aller analogen Technologien und Materialien besiegelt wurde.

Dabei entstand gleichzeitig ein neuer Typus «Händler». Sonderangebots-Akrobaten, Statthalter für nur eine Marke oder Boxmover waren nicht mehr gefragt, sondern Begleiter, Betreuer und Berater. Mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und in den Kunden nicht nur Käufer zu sehen, sondern Partner, mit denen gemeinsam praxisrelevante Lösungen verwirklicht werden. Dieser Aufgabe hat sich Chromos erfolgreich gestellt – die Flucht vor der Ver-

antwortung hat Rolf Broglie als Kapitän auf dem Dampfer Chromos nie als Kurs gewählt.

Zwischen Hammer und Amboss

Und auch dem neuen Kapitän Daniel Broglie käme dies nie in den Sinn. Denn zur Verantwortung, Betreuung und Beratung haben sich inzwischen noch andere Qualitäten gesellt, die er in einer sympathischen Regel zusammenfasst: «Der Kunde kauft Produkte, die er braucht, bei Menschen, die er mag». Dabei seien die Möglichkeiten, aus verschiedenen Technologien von unterschiedlichen Herstellern zu wählen, noch nie so gross gewesen wie heute. «Unsere Aufgabe ist es daher, unseren Kunden für seine Aufgabenstellung das zu empfehlen, was wir für geeignet halten. Dies gelingt uns nur, wenn unsere Partner uns vertrauen – und uns mögen.»

Vertrauen kann man aber, wie allgemein bekannt ist, nicht kaufen, sondern muss es sich verdienen. Das gilt für jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen – auch für den Chef. «Ich brauche jemanden, der die Sprache der Branche versteht», sagte Rolf Broglie, als sich der studierte Rechtswissenschaftler und Anwalt Daniel Broglie anschickte, in das Unternehmen einzusteigen. Und schick-

te den heutigen Chromos-CEO zuerst einmal auf die «Schulbank» bei einem Papierhändler.

«Heute profitiere ich natürlich von beidem», meint Daniel Broglie. «Als Jurist lernt man, sich zwischen Hammer und Amboss zu bewegen. Es müssen die Interessen von zwei Parteien befriedigt werden. Genau wie im Handel: Hier stehen wir als Lieferant zwischen Kunde und Hersteller. Wir vermitteln zwischen unterschiedlichen Kulturen.»

Und dies gar in doppeltem Sinne. Denn es ist nicht nur der Unterschied zwischen Druckerei-Management und Lieferant, es sind auch die kulturellen Unterschiede zwischen den Herstellern aus Asien, speziell Japan, Israel, den USA und der Schweiz zu überwinden. Dass diese Mittlerarbeit nicht immer leicht ist, mag man gerne glauben. «Das ist schon anspruchsvoll und auch uns fällt das nicht immer leicht», räumt Daniel Broglie ein.

Treibhaus für Wachstum

Dennoch ist Chromos dieser Spagat seit «gefühlten Ewigkeiten» gelungen. Alleine 50 Jahre besteht schon die Partnerschaft mit Fujifilm (genau so lange übrigens, wie Fujifilm in Europa aktiv ist).





Daniel Broglie fasst das Verhältnis von Chromos zu seinen Kunden in einer sympathischen Regel zusammen: «Der Kunde kauft Produkte, die er braucht, bei Menschen, die er mag».

Dazu kommen weitere japanische Unternehmen wie Ryobi (nach dem Zusammenschluss mit Mitsubishi firmiert man nun unter RMGT) oder Toppan. Schon seit 1995 ist Chromos Distributor von Indigo-Maschinen und auch relativ junge israelische Unternehmen wie Highcon und Scodix vertrauen auf die Expertise von Chromos im Schweizer Markt.

Alle Marken an dieser Stelle aufzuführen, wäre müssig. Viel wichtiger ist es, wie sich Chromos mit dieser geballten Ladung an Global Playern aufgestellt hat.

«Wir beabsichtigen, die Bereiche Offset, Packaging, Label, Digital, Coding, Inkjet und Service eigenständig voranzutreiben und gleichzeitig als gesamte Gruppe das umfassende Know-how noch intensiver und vernetzter zu nutzen», erklärt Daniel

Broglie. Denn nicht mehr alleine in einer Hardware, nicht mehr in dem einen Material oder der einen Software liegen heute die besten Lösungen, sondern in den raffinierten Verknüpfungen mit- und untereinander. Dazu gehören eben auch Geschick, Erfahrung und ein wenig Glück, an den internationalen Märkten die richtigen Partner für die richtige

Technik zu finden und auszuwählen. Und immer wieder stellt man sich bei Chromos die Fragen: Hat man das richtige Gespür für den richtigen Hersteller? Und ist es auch die richtige Technik für den Schweizer Markt?

«Wir betreiben hier ein kleines Treibhaus», umschreibt Rolf Broglie diesen Auswahlprozess. «Wir sehen eine Technik oder ein Produkt, schätzen die Chancen ein und versuchen das Pflänzchen gross zu ziehen. Auch Indigo hat in den ersten Jahren keinen Profit abgeworfen. Es musste erst in aller Ruhe wachsen», sagt er. Heute hat man etwa 80 Installationen in der Schweiz – und durch die Bank zufriedene Kunden. Dass dies nicht immer funktioniert, räumt Rolf Broglie gerne ein: «In diesem Geschäft muss «Try and error» auch einmal erlaubt sein!»

Trendscout mit Gespür für das Kommende

Aber Rolf Broglie betont gleichzeitig, dass alle Anpassungen, Änderungen und letztlich auch die Entscheidungen die unternehmerische Reaktion auf sich wandelnde Märkte sind. Während an den «inneren Werten» der Chromos-Geschäftspolitik festgehalten wird und man von der Idee kooperativer Partnerschaften nicht ablässt, werden organisatorische Äusserlichkeiten der Marktentwicklung angepasst. Weil es geradezu unverantwortlich wäre, an Märkten und Strukturen festzuhalten, die sich unumkehrbar verändern, und dabei aktuelle Marktchancen zu verpassen. So betrachtet war Rolf Broglie in seiner aktiven Zeit immer ein «Trendscout», also jemand, der die richtige Nase und das Gespür für das Kommende hatte.

So leitete er zum Beispiel mit der weitsichtigen Entscheidung zur Übernahme der Imsag 2008 einen unglaublich wertvollen Schritt auf dem Weg zum Dienstleistungspartner ein. Denn das Service-Unternehmen ist für die Schweiz und in der grafischen Industrie einzigartig durch seine Unabhängigkeit von Fabrikanten und Marken. Damit empfiehlt es

sich für Wartungsarbeiten, Umzüge, Inbetriebnahmen, Umbauten, Retrofit-Arbeiten oder auch für Notfall-Dienste. Heute ist die Imsag ein Unternehmensteil, der kleinere und grössere Produktionseinheiten der Druckindustrie sprichwörtlich am Laufen hält. «Druckereien unterhalten heute nun einmal keine eigenen Service-Kräfte mehr und auch früher übliche Back-up-Lösungen verschwinden zusehends», sagt Rolf Broglie. «Die Verantwortung trägt einmal mehr der Händler.»

Damit ist der Service – von vielen lange Zeit unterschätzt – für Druckereien quasi überlebenswichtig und für die Chromos-Gruppe zu einem ganz wesentlichen Standbein geworden.

«Je unabhängiger wir von einem einzelnen Marktsegment oder der Wechselhaftigkeit ganzer Märkte sind, desto souveräner können wir nach den jeweils besten Lösungen suchen und sie dem Schweizer Markt als Mittler zur Verfügung stellen», sagt Daniel Broglie. Und nicht nur diesem Markt, sondern auch dem gesamten deutschsprachigen Markt, nachdem Chromos schon Jahrzehnte in Deutschland und seit nunmehr zehn Jahren in Österreich aktiv ist.

Die angenehme Qual der Wahl

Dieses Konzept des breiten Angebotes wurde jedoch jahrelang als «Tante-Emma-Laden» verspottet oder gar mit einem fliegenden Händler samt Bauchladen verglichen. In Industrie und Handel waren alle vom Wahn der Verschlingung erfasst, tanzten um das Goldene Kalb, das man Core Business nannte, und gab sich damit einem Trend zur Monokultur hin. Die Konzentration auf das Kerngeschäft sollte das Profil schärfen, Kosten senken und die Leistungsfähigkeit erhöhen. Allerdings ging vielen Unternehmen bei dieser Reduktion auf das Wesentliche das Wesentliche verloren – ihre Geschäftsgrundlage.

Chromos dagegen verfolgte über all die Jahre und alle Trends hinweg ein einziges Prinzip, für das es unzählige Umschreibungen gibt: vieles (nicht

«Man muss sich auch lösen können», sagt Rolf Broglie. Er hat dies ja auch schrittweise getan und peu à peu Verantwortung abgegeben. Deshalb kommt sein Abschied ja auch nicht überraschend. Schliesslich handelt es sich bei Chromos um eine wohlüberlegte und eine seit 2008 eingeleitete Nachfolgelösung. Etwas anderes hätte man von Rolf Broglie auch nicht erwartet. Er war immer eine vorausschauende Unternehmer-Persönlichkeit, jemand, der ein perfektes Gespür für das Kommende hatte. Er wird es wohl auch weiter haben.



alles) unter einem Dach, den Shop im Shop, die komplette Lösung aus einer Hand – oder auch: den One-stop-shop.

Schliesslich hat Chromos in einigen Bereichen durch eine kluge Produktpolitik ein breit gefächertes Portfolio. Das kann den Druck aus mancher Entscheidung nehmen, da keine bestimmte Lösung erzwungen werden muss. Stattdessen gibt es sehr oft Alternativen. So erhalten die Kunden ein Stück Freiheit, da sie nicht vor einem «Entweder-oder» stehen, sondern vor der angenehmen Qual der Wahl. Auch das schafft Vertrauen.

So ist der Digitaldruck ein Segment, der sich inzwischen wie eine Klammer um das gesamte Portfolio gelegt hat, wichtige Märkte abrundet und mit innovativen Impulsen verstärkt. Daniel Broglie fasst es klipp und klar zusammen: «Derzeit haben wir das differenzierteste Digitaldruck-Angebot der Schweiz.» Denn neben den Indigo-Lösungen für Akzidenz, Label und Packaging kommen Large- und Wide-Format-Printer von Durst, HP und Mimaki dazu. Und um die Überschneidungen komplett zu machen: Ausser den Maschinen von HP Indigo kann Chromos auch die Jet Press 720S von Fujifilm anbieten und ab der drupa kommt noch eine B2-Digitaldruckmaschine von RMGT dazu.

«We are one company»

Chromos jetzt aber in die Schublade Digitaldruck stecken zu wollen, wäre allerdings eine grobe Fehleinschätzung.

Denn offensichtlich hatte man auch beim Offsetdruck die richtige Nase, als man sich für Ryobi entschied und Komori einem anderen Handelshaus überliess. «Wir haben 2015 so gut im Offsetbereich verkauft wie schon lange nicht mehr», stellt Daniel Broglie fest. Was aber auch bedeuten kann, dass der Markt nicht blind einem Trend folgt, sondern sehr genau evaluiert und messerscharf nachrechnet.

Dabei kann Chromos den Vorteil ausspielen, komplexe Investitionen von Anfang an aus mehreren Blickwinkeln und aus der Sicht und Erfahrung unterschiedlicher Fachleute betrachten zu können und nichts erzwingen muss. So verringert sich auch für die Kunden die Gefahr, Wichtiges falsch einzuschätzen.

Das genau ist auch der Kern dessen, was Daniel Broglie mit intensiverer Vernetzung meint. Weil Workflows und Produktionstechniken hoch integriert sind und das Eine abhängig vom Anderen ist. Diese Synergien gibt es bei Chromos, sie sollen jetzt aufgespürt und belebt werden. Dazu ist das Firmenmotto 2016 mehr als geeignet: «We are one company».

Der Werte-Kompass

«Unser Kompass sind die Werte, die seit dem Bestehen von Chromos geblieben sind: Familie, Kunden- und Lieferantenfokussierung, Unabhängigkeit, Vertrauen und Loyalität», erklärt Daniel Broglie. «Natürlich streben wir profitables Wachstum an,

um auch künftige Herausforderungen finanzieren zu können. Wichtig ist aber auch, dass die Mitarbeitenden die Basis unseres Erfolges bleiben.»

Diese Werte, über die man Anfang des Jahres noch einmal nachgedacht habe, deckten sich übrigens zu hundert Prozent mit einem Schreiben von Paul an Rolf Broglie aus dem Jahr 1972, als Rolf in die Firma eingetreten ist.

Jetzt also geht der Lotse von Bord. Nicht ganz – er hat noch immer ein Büro in Dielsdorf. Doch Rolf Broglie betont: «Man muss sich auch lösen können.»

Es fällt ihm nicht ganz so schwer, denn er weiss das Familienunternehmen in den Händen der eigenen Söhne. «Etwas Schöneres kann es doch kaum geben», sagt er stolz. An denen liegt es nun, das Unternehmen auf Kurs zu halten und die Geschichte der Chromos-Gruppe weiterzuschreiben.

Und bei all den nautischen und maritimen Vergleichen sollte man Rolf Broglie ehrenhalber zum Admiral erinnern. Sehen das die Schweizer Gesetze nicht vor? Na gut, aber alles erdenklich Gute und ein noch langes Leben darf man ihm sicher wünschen!

» www.chromos.ch