

Graphax steht für ICT

Die Graphax AG wurde 1973 als Spezialist für Office-Systeme gegründet. In der grafischen Branche kennt man das Unternehmen als Anbieter für die Drucksysteme von Konica Minolta. Doch wie definiert sich die Graphax AG selbst? Als ICT-Dienstleister. Der seit Juni 2021 agierende CEO Beat Bühlmann passt ideal zu diesem Profil. *swiss print+communication* sprach mit ihm über Gegenwart und Zukunft der Firma sowie technologische Trends.

Text: Paul Fischer / Bild: Graphax AG/Adobe Stock



Dr. Beat Bühlmann ist seit Juni 2021 CEO der Graphax AG.

Schaut man Ihre Karriere an, sind Sie ein idealtypischer ICT-CEO. Wer ist Beat Bühlmann, und was hat ihn bewogen, für den «Familienbetrieb» Graphax AG zu arbeiten?

Beat Bühlmann: Aufgewachsen bin ich in einer Familie, die in der Innerschweiz ein Landhotel mit Restaurant betrieb. Da lernte ich schon sehr früh, betriebswirtschaftlich zu denken, so verkaufte ich mit fünf mein erstes Bier! Da meine Eltern meinten, ich solle was Rechtes lernen, absolvierte ich zuerst eine Automechanikerlehre mit Berufsmatur. Danach studierte ich Informatik und Kommunikation. Meine berufliche Karriere in der ICT-Branche begann ich bei HP, der «alten» HP vor der Fusion mit Compac. Da ich unbedingt in der Romandie arbeiten wollte, wechselte ich zu Dell, die in Genf beheimatet waren. In einer universitären Weiterbildung erarbeitete ich meine Dissertation zum Thema «virtuelle Teamführung» – das war 2006, und viele

Leute begriffen damals gar nicht, worüber ich schrieb. Ich hatte beispielsweise Mühe, einen Doktorvater zum Thema zu finden. Danach ging ich zu Google, wo ich eine wirklich tolle Zeit verbrachte, und dann zu Evernote. Nach Jahren in amerikanischen IT-Konzernen, die ihre Videokonferenzen immer auf die Lokalzeiten an der amerikanischen Westküste richten, was für einen in der Schweiz beheimateten Familienvater nicht immer sehr einfach ist, wollte ich in ein Schweizer Unternehmen eintreten. Und entsprechend wurde ich bei Graphax fündig.

Graphax sieht sich als «ICT-Dienstleister» mit den Bereichen Professional Printing, Digital Workplace, Informationsmanagement und Services. Können Sie das ein bisschen erläutern?

Das Kerngeschäft der Graphax ist traditionell das Prozessmanagement rund um das Printing im Office-Bereich, dazu kommt der industrielle Druckbereich. Graphax wurde in den letzten Jahren natürlich immer mehr von ICT-Themen bestimmt. Fakt ist, dass dieses ursprüngliche Kerngeschäft immer mehr unter Druck steht und Graphax sich weiterentwickeln muss. Da wurde auch einiges unternommen, investiert, integriert und umstrukturiert. Doch jetzt komme ich und sage: wir stehen in der digitalen Transformation noch immer in einer frühen Phase. Heute arbeiten wir bestenfalls mit 10% der Datenmengen, mit denen wir in einigen Jahren umgehen werden. Graphax ist, wie die meisten anderen Unternehmen der Schweiz, noch nicht vorbereitet auf eine Entwicklung, die ich als «Daten-Tsunami» bezeichne. Parallel dazu müssen wir die Geschäftsmodelle noch schneller und radikaler weiterentwickeln. Zusammen mit dem «Daten-Tsunami» werden die Prozesse für alle immer komplexer. Dementsprechend müssen die Prozesse vereinfacht, automatisiert werden. Graphax entwickelt sich immer mehr von einem Unternehmen,

welches vor allem Hardware verkauft, in ein Dienstleistungsunternehmen. Natürlich spielt auch künftig Hardware eine Rolle, aber beispielsweise ein digitales Drucksystemen wird nicht mehr als Mittelpunkt, sondern einfach als Teil eines Prozesses angesehen. Unsere Grundstrategie kann man vor diesem Hintergrund relativ simpel definieren: «Wie vereinfachen wir für unsere Kunden ihre Arbeitswelt?» Deshalb ist die Graphax AG in vier Bereiche aufgeteilt: Digital Workplace mit Dokumentenmanagement, Druckmanagement, Multifunktionsgeräten, MarketPlace und Security; Enterprise Content Management mit umfassendem digitalen Informationsmanagement, Workflow und Automatisierung; Services mit allen dazugehörigen Dienstleistungen; und Professional Printing mit industriellen Lösungen, die auch für die grafische Branche Möglichkeiten bietet.

Das Kundenportfolio von Graphax ist breit: das kann eine Gemeinde sein, die eine spezifische Software von Ihnen einsetzt. Oder ein Anwaltsbüro mit einer Office-Komplettlösung. Es kann eine Druckerei sein, die ein industrielles Digitaldrucksystem beschafft. Wie bringt man das noch unter einen Hut?

Ganz ehrlich – es ist eine grosse Herausforderung. Wie schaffe ich es, 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die alle für die vier genannten Bereiche arbeiten, auf diesem Weg der digitalen Transformation, mit entsprechendem Daten-Tsunami, mitzunehmen? Dazu kommt, dass ich für unser Team keine einfache Botschaft habe. Die meisten gingen vor meinem Eintritt bei Graphax davon aus, die Firma sei in Sachen digitaler Transformation gut positioniert. Nun kommt der «Dr. ICT» und erklärt, dies sei gar nicht so. Wer sich in den letzten Jahren so knapp in der Digitalisierung «durchwurstelte», wird, wenn der Mindset nicht entsprechend weiterentwickelt wird, vom «Daten-Tsunami» mitgerissen werden. Doch nach einem ersten

Schock sammelt man sich. Ich vermittele unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Botschaft, dass diese beschleunigte Transformation gar nicht von «oben herab» verordnet werden kann. Ich, wir als Unternehmen, brauchen den Input aller, Ideen, Engagement. Deshalb haben wir mehrere Teams gebildet, die ihren Input zur Weiterentwicklung erarbeiteten. Wissen Sie, was einen guten Chef heutzutage ausmacht?

Da habe ich schon meine Gedanken, aber ich überlasse es lieber Ihnen, eine klare Aussage zu machen.

Das ist schon mal keine schlechte Ausgangslage! Es ist ganz einfach: moderne, gute Chefs lassen sich «etwas sagen». Eine einzelne Person kann heute unmöglich alle Antworten zur digitalen Transformation liefern. Dazu kommt der Geschwindigkeitsfaktor: Entscheide von grosser Tragweite müssen praktisch permanent gefällt werden. In den meisten Firmen arbeitet man mit Managementtheorien und Erfahrungsschätzen, die in den Achtzigerjahren vorherrschend waren. Doch wie viele Grundsatzentscheide, nur schon vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklungen, mussten Verantwortungsträger damals fällen? Heute geht alles viel rasanter ab, die Informationen, auf denen sich ein Management traditionellerweise abstützt, reichen bei Weitem nicht aus, um mit diesem Tempo mithalten zu können. In diesem Zusammenhang wird Trendmanagement zur zentralen Entscheidungshilfe. Wer Trends erkennt, richtig einordnen und vor allem zum richtigen Zeitpunkt umsetzen kann, hat einen grossen Wettbewerbsvorteil. Trend- und Innovationsmanagement sind der Schlüssel. Dabei muss man nicht meinen, dass nun alle völlig neue, verrückt-innovative Ideen entwickeln müssen. Alle kennen die Geschichte vom iPhone, welches bei der Vorstellung von der Konkurrenz belächelt wurde. Man kann aber genauso traditionelle, «uralte» und bewährte Geschäftsmodelle



Der grosse «Daten-Tsunami» baut sich erst auf. Davon ist Beat Bühlmann überzeugt.



weiterentwickeln. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: die Elite Bed SA, ein Schweizer Anbieter von Betten und Matratzen im oberen Preissegment. Neben Privatkunden setzte man traditionell auf das Hotellerie-Geschäft. Für ein Hotel sind Investitionen in Betten mit hohem Liquiditätsbedarf verbunden. Was, wenn man Mietmodelle anbieten kann? Doch ein Mietmodell allein ist noch kein ausreichendes Differenzierungsmerkmal. Am Ende gewinnt der Anbieter mit dem günstigsten Angebot. Dafür ist ein Anbieter aus der Schweiz der falsche Partner. Die Elite Bed SA entwickelte Bettenlösungen mit Sensoren, welche Daten erfassen und welche bei der Elite Bed SA gesammelt und ausgewertet werden. Diese Daten werden den Hotels zur Verfügung gestellt. Damit erhalten sie Informationen, die sie in dieser Form selbst gar nicht beschaffen können. Das ist ein enormer USP. Ein Bett als Kern der digitalen Transformation! Die Elite Bed SA adaptierte dieses neue Modell auch international sehr erfolgreich. Sie sehen, man muss gar nicht so weit suchen. Digitale Transformation und Innovation heisst eben nicht, etwas völlig Neues zu entwickeln, sondern: wie kann ich mein bestehendes, bewährtes Geschäftsmodell für die digitale Transformation adaptieren?

Graphax ist ICT-Dienstleister, der auch Drucksysteme anbietet. Welchen Stellenwert hat das Druckprodukt in

Ihrem Unternehmen aber noch? So hat beispielsweise die globale IT-Abteilung der UBS alle Drucksysteme abgehängt.

Man kann es nicht wegdiskutieren: zusammen mit der digitalen Transformation geht der Anteil an gedruckter Information immer mehr zurück. Gerade in der Office-Umgebung geht der Trend immer mehr in Richtung papierloses Büro. Die Covid-19-Pandemie hat da als Beschleuniger gewirkt. Wir haben mittlerweile Kunden, die uns sagen: «Multifunktionsgeräte platzieren wir heute am lautesten, ungemütlichsten und abschreckendsten Ort im Unternehmen.» Das nur, um deren Anwendung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin zu verleiden. Natürlich werden Multifunktionsgeräte nicht gänzlich verschwinden, doch wir müssen uns auf eine Situation ausrichten, wo der Verkauf von solcher Hardware nicht mehr unser Geschäftsmodell trägt. Heute sind wir noch nicht so weit, dass wir auf den essenziellen Beitrag dieser Hardware für unser Geschäft verzichten können, doch es muss unser Ziel sein, mittelfristig dorthin zu kommen. Im Professional Printing haben wir eine andere Ausgangslage. Natürlich wird auch hier generell immer weniger gedruckt. Aber im Gegensatz zu den Anbietern von traditionellen analogen Druckmaschinen haben wir die Lösungen, die es in Zukunft braucht.



Die Konica Minolta AccurioJet KM-1e HD, welche bei Werner Druck & Medien AG installiert wurde, ist ein wichtiger Meilenstein für die Graphax AG.

Das Professional Printing Team von Graphax hat die klare Strategie, die Nummer 1 im entsprechenden Markt der Schweiz zu werden. Ein ehrgeiziges Ziel. Wie weit ist man auf diesem Weg?

Die letzten beiden Jahre haben uns etwas ausgebremst. Aber wir haben gezielt den Geschäftszweig ausgebaut, auch personell. Zahlreiche Projekte sind aufgleist und sollten in den nächsten Monaten realisiert werden. Dabei wurde unser Portfolio umfassend positioniert. Neben Lösungen für den industriellen Druck bieten wir umfassende Angebote in der Drucksachenveredelung und im Etikettendruckbereich an. Wir haben heute gut ausgebaute Showrooms in Dietikon, Bern, Lausanne und bei einem Kunden in Basel. Da kann man jederzeit unsere Lösungen anschauen. Vor allem: der Megatrend spielt früher oder später in unsere Hände.

Was meinen Sie damit?

Im industriellen Druck gibt es einen Megatrend: Losgrösse 1. Natürlich wird es auch in Zukunft noch Grossauflagen und dafür geeignete Druckmaschinen geben. Doch die Entwicklung wird, dank der digitalen Transformation, ähnlich verlaufen wie beim Smartphone. Ist der sogenannte Kipp-Punkt erreicht, geht es sehr schnell. Als die ersten Smartphones kamen, brauchte man noch eine digitale Kamera, oder im

Auto ein Endgerät für digitale Navigation. Eine Zeitlang verkauften sich solche Geräte noch parallel zum Smartphone. Doch dann kippte es, als es die Smartphones immer besser wurden. Wer braucht heute noch eine Digitalkamera ausser einer kleinen Minderheit, die sich für ihre Bedürfnisse eine Spiegelreflex-Digitalkamera kauft? Wer beschafft noch ein GPS-Navigationsgerät fürs Auto? Entweder sind Gesamtsysteme fest verbaut, oder dann schliesst man das eigene Smartphone direkt an. Genau so wird es mit dem Offsetdruck gehen, den wird es immer geben, aber nur noch für Nischenapplikationen. Die «Masse» der Anwendungen wird sich auf das Bedürfnis der «Losgrösse 1» ausrichten.

Das hört sich alles gut an. Aber bei Ihrem «Flaggschiff», dem Konica Minolta AccurioJet-KM-1e-HD-B2-Digitaldrucksystem, sieht man, wie schwierig es ist, den Markt von solchen Lösungen zu überzeugen. Es brauchte jahrelange Bemühungen, damit jetzt die erste Maschine bei einer Schweizer Druckerei installiert wird.

Damit haben Sie nicht unrecht. Während wir bei den Toner-Systemen schöne Stückzahlen verkaufen, sind Highend-Systeme wie die AccurioJet KM-1e HD keine Selbstläufer. Die Investitionssummen sind erheblich und viele Kunden scheuen sich, das damit verbundene Investitionsrisiko allein zu tragen. Doch das ist genau der Punkt: in einem durchdigitalisierten Prozess, der in Richtung «Losgrösse 1» mit der damit verbundenen Produktionsflexibilität geht, könnten sich mehrere Druckereien problemlos eine solche Maschine teilen. Das ist ein Unterschied zum Offsetdruck, wo ein Grossauftrag wertvolle Zeit-Slots «verstopfen» kann und solche Geschäftsideen immer wieder infrage stellt. Das sind Überlegungen, über die wir mit unseren Kunden teilweise schon länger reden. Noch ist der «Mindset» in der grafischen Branche für solche Lösung nicht sehr empfänglich, doch ich glaube fest daran, dass die digitale Transformation in den kommenden Jahren bei immer mehr Marktteilnehmern zu einem Umdenken führen wird.

Letzte Frage an Sie als «ICT-Papst»: Man hat den Eindruck, die Covid-Pandemie ist, was Digitalisierung und Homeoffice betrifft, ein «Brandbeschleuniger». Was ist Hype, was ist irreversibel?

(Lacht.) Es ist schön, wenn Sie mich als «ICT-Papst» bezeichnen! Doch ich bin kein Nerd. Auch nach über zwei Jahrzehnten in der ICT und der intensiven Beschäftigung mit virtueller Kommunikation stelle ich fest: Menschen sind soziale Wesen, für die der direkte zwischenmenschliche Kontakt essenziell ist. Fast niemand möchte allein im Homeoffice arbeiten und mit seinen Mitmenschen nur noch via Zoom oder MS Teams interagieren. Doch wir alle haben gelernt, was solche Kommunikationsmittel an Vorteilen bringen. Dabei gibt es kein «Entweder oder», sondern ein «Sowohl als auch». Das europäische Business-Meeting, zu dem alle hinfliegen, nur um sich über das Tagesgeschäft auszutauschen, wird es nicht mehr geben. Doch wenn es um aktive Netzwerkpfege geht, wird man auch weiterhin reisen und sich direkt austauschen wollen. Eines ist für mich klar: Führungsarbeit wird in einem solchem Umfeld herausfordernder. Nicht alle, die in der direkten Führung erfolgreich sind, können das in einer Führung auf Distanz direkt umsetzen. Und da landen wir direkt bei unserer Kernstrategie: «Wie vereinfachen wir unseren Kunden ihre Arbeitswelt?». Das passt in meinen Augen auch perfekt zur Frage, wie sich Druckunternehmen künftig ausrichten sollen. ●