

Cewe Color**Die Zukunft in der Linse**

An technologischen Revolutionen können Unternehmen schnell zu Grunde gehen. Der Fotodienstleister Cewe Color bewies beim Wechsel zur Digitalfotografie Mut. Heute schwimmen die Oldenburger auf der digitalen Welle oben.



Technologiewandel kann grausam sein. Quasi über Nacht macht er das Kerngeschäft so manchen Traditionsunternehmens komplett überflüssig. So erlebte es der Fotodienstleister Cewe Color. Doch das Oldenburger Unternehmen gab nicht auf. Durch mutige Innovationen gelang es ihm, schnell von analoger auf digitale Fototechnik umzustellen. Heute ist Cewe Color in vielen Bereichen Marktführer, und das in ganz Europa.

"Sie zerstören mein Lebenswerk!" rief Firmengründer Heinz Neumüller empört, als ihm 1997 der damalige Technikchef den Prototypen der ersten digitalen Bildnahmestation präsentierte. Doch am nächsten Tag schon wollte Neumüller wissen: "Wann ist das erste Gerät fertig?"

Ohne langes Zaudern gründete Neumüller im selben Jahr Cewe Digital – eine Zukunftsfirma innerhalb seiner alten Firma. Tüftelten anfangs nur 17 Mitarbeiter auf der experimentellen Spielwiese an der neuen Digitaltechnik, waren es bald 120. Ein Ergebnis ihrer Entwicklungsarbeit: der heutige Weltstandard der variablen Bildlänge, d.h. beim Ausdrucken werden keine Bildinhalte abgeschnitten.

Die Zukunftsfirma wuchs kräftig und wurde im Jahr 2004 wieder integriert. Heute ist das einstige Experimentallabor das Kerngeschäft des Unternehmens. Mit analoger Fototechnik macht Cewe Color nur noch zehn Prozent seines Umsatzes. Die Oldenburger kommen mit etwa 2700 Mitarbeitern auf knapp 450 Millionen Euro Umsatz.

"Wir machen uns rechtzeitig die richtigen Sorgen"

Der radikale Wandel in der Fototechnologie gab Cewe Color die Chance zum Neustart. So bot das Unternehmen den ersten digitalen Fotoservice in Europa über den Einzelhandel an. Mit Fotobüchern ist Cewe Color heute europäischer Marktführer. Viele einstige Wettbewerber wie VDIA und Südcolor sind vom Markt verschwunden. Kodak hat das Fotofinishing aufgegeben. "Stattdessen haben wir ganz neue Konkurrenten wie Photobox und Albumprinter", sagt Forschungsvorstand Reiner Fageth. Gegen die kann sich Cewe Color gut behaupten, dank schneller Innovationen.

"Wir machen uns rechtzeitig die richtigen Sorgen. Das hat bisher unseren Erfolg ausgemacht", sagte der langjährige Vorstands- und heutige Aufsichtsratschef Hubert Rothärmel zum 50-jährigen Firmenjubiläum im Juni. Bei Cewe Color gibt es keine langwierigen Abstimmungsprozesse. Entschieden wird schnell auf dem kurzen Dienstweg.

Jeden Montag, von neun bis elf Uhr, trifft sich eine bunte Runde: Vorstände, Entwickler, Controller sowie Mitarbeiter aus Vertrieb und Kundendienst. Der kleine Raum auf der Vorstandsetage wirkt spartanisch. Das Mobiliar stammt aus den 70er-Jahren. Von einem Gemälde an der Wand blickt Firmengründer Heinz Neumüller. Es gibt keinen Kaffee, nur Wasser. Trotzdem ist, so Fageth, jeder in der Sitzung hellwach.

"Aus 50 Ideen, die wir zum Teil heftig diskutieren, entsteht im Schnitt eine gute", erzählt der Forschungsvorstand. Außerdem arbeitet Cewe Color eng mit Hochschulen, Profifotografen und Kunden zusammen. "Wir sind kein Elfenbeinturm, wie früher einmal", sagt Fageth.

Katrin Terpitz