

allein durch Hinweisschilder an den Regalen.

Viele Konkurrenten sehen deshalb in der Stiftung auch nichts anderes als einen schlaun Marketingtrick. Denn mit dem qualitätsverheißenden Gütesiegel läßt sich das Geschäft mit den Produkten, die es ja in jedem anderen Supermarkt auch gibt, trefflich ankurbeln.

Die Konkurrenz, das ist Handels-  
experten klar, werde deshalb rasch nachziehen. Jede große Handelskette könnte schließlich ihr eigenes Gütesiegel ausgeben – und die Verbraucher wären um keinen Deut schlauer.

Die Dummen wären am Ende aber auch die Hersteller. Denn um bei den Handelsriesen im Geschäft zu bleiben, wären sie gezwungen, die Handelsstiftungen mitzufinanzieren.

Klaus Birkel, Chef der Birkel-Nudelfabrik und Kuratoriumsmitglied bei der Stiftung Leberecht, macht sich da keine Illusionen. Es gebe nun einmal gewisse Abhängigkeiten im Handel. „Wenn es dem Geschäft dient“, meint Birkel, „würde ich in einem Dutzend Stiftungen mitmachen.“

## UNTERNEHMEN

### Drunter und drüber

**Der Kopiergerätehersteller Rank Xerox macht Verluste. Muß die deutsche Tochterfirma des amerikanisch-britischen Konzerns aufgeben?**

Die deutsche Rank Xerox, gestand ihr Chef Michel Odelga seinen Mitarbeitern schon vor Monaten, stecke in der Klemme, die Lage habe sich stetig verschlechtert. „Sind wir“, fragte Odelga, „zur Resignation verurteilt?“

Die Antwort, von höchster Stelle in London, fiel eindeutig aus. „Wie es jetzt aussieht“, meinte Aufsichtsratschef Bryan Hubert vergangenen Monat, „hat die Firma wenig Überlebenschancen.“

Der amerikanische Büromaschinenmulti Xerox und sein englischer Partner Rank haben den Spaß an ihrer größten Auslandstochter verloren. Die deutsche Rank Xerox (825 Millionen Mark Umsatz, 3800 Beschäftigte) macht längst keine glänzenden Geschäfte mehr; nun rutscht sie, zum ersten Mal in 25 Jahren, sogar in die roten Zahlen ab.

In den vergangenen zehn Monaten handelte sich der Konzern mit seinen Kopiergeräten, Computern und Schreibmaschinen einen Verlust von fast 70 Millionen Mark ein. Im Geschäftsjahr zuvor war noch ein Gewinn von 6,3 Millionen Mark angefallen.

Anfang der 70er Jahre, als die Firma ein Monopol auf Trockenkopierer besaß, konnte Rank Xerox 30 Prozent vom Umsatz als Gewinn verbuchen. Doch seitdem haben die Manager in Düsseldorf keine erfolgreiche Strategie mehr

# ...MACHT IHNEN SAA'S BLUE DIAMOND DAS HIMMELBETT.

Doch bevor Sie ins Träumen kommen, genießen Sie den Blue-Diamond-Service in SAA's First Class. Hellwach und mit allen Sinnen. Nach dem separaten Check-In verwöhnen wir Sie nämlich mit so viel Komfort, Platz und Luxus, daß die Langstreckenstunden im Flug vergehen.



Besonders bei dem südafrikanischen Dinner, auf das Sie sich am besten selbst einen Vorgeschmack geben. (Wir schicken Ihnen unsere Menu-Karte, wenn Sie an SAA, Bleichstraße 60-62, 6000 Frankfurt



(schreiben.)

Man nennt Südafrika „eine Welt in einem Land“ und auf Ihrer Reise dahin fliegt viel südafrikanisches Savoir-Vivre mit. Lassen Sie sich's gut gehen bei Wein, Kino und Musik. Auch in Ihrem Himmelbett über den Wolken; denn Ihr Sitz ist eine kuschelbreite, lange Sleeperette, in der Sie ungestört schlafen. Ungestört, weil der „gesunde“ SAA-Flugplan Ihren gewohnten Wach-Ruhe-Wach-Rhythmus im Takt läßt. Und Sie mit ihm.

Wenn Sie dann anderentags in Südafrika aussteigen, sind Sie fit und ausgeruht. Soviel ist ganz klar. Diamantklar.



**SOUTH AFRICAN AIRWAYS**

**Es gibt keinen besseren Weg nach Südafrika.  
Und keine bessere First-Class.**

gefunden, und ihre Kontrolleure in London ließen ihnen freien Lauf.

Inzwischen scheint sogar die Stammkundschaft zu bröckeln. Rund 38 Prozent der Kunden, ergab eine Umfrage bei rund 3500 Käufern und Mietern von RX-Geräten, würden lieber zur Konkurrenz überwechseln. Sie bleiben nur, weil sie durch längerfristige Verträge an den Lieferanten gebunden sind.

Das Dilemma der Firma ist, daß ihre Manager nie die rechte Einstellung zu ihren japanischen Konkurrenten gefunden haben. Die deutsche Automobilindustrie etwa, die auf ihren Vorsprung in Technik und Service setzt, verkauft ihre Produkte trotz der billigen japanischen Konkurrenz so teuer wie möglich. Rank Xerox dagegen ließ sich auf einen Preiskampf ein – und zog den kürzeren.

Vor einem Jahrzehnt noch waren zwei von drei Kopiergeräten auf dem deutschen Markt von Rank Xerox. Vor allem im Neugeschäft hat sich die Lage gründlich geändert. Nur mit Mühe kommt der Konzern auf einen Marktanteil von zehn Prozent. Marktführer Canon setzt inzwischen doppelt soviel ab, aber auch andere Konkurrenten aus Fernost wie Minol-



**Rank-Xerox-Manager Odelga, Zentrale in Düsseldorf:** Konkurrenten zogen vorbei

ta und Sharp sind an Rank Xerox vorbeigezogen.

„Um jeden Preis“, verfügte Xerox-Chef David Kearns vor zwei Jahren, sollten den Japanern Kunden abgejagt werden. Wie sein Vorgänger Hans-Adolf Barthelmeh hält sich auch Odelga strikt an die Weisung – mit verheerenden Ergebnissen.

Obwohl Rank Xerox manche Geräte mit großzügigen Rabatten anbietet, liegen die Japaner noch darunter. Sie produzieren einfach billiger.

Falsche Vertriebsmethoden verschlimmerten die Lage. Viele Geschäfte wickelten die Düsseldorfer nach dem Bulk-Rental-System ab: Rank Xerox berechnet dabei nicht die einzelnen Geräte, sondern die Kopiermengen. Weil aber keine Mindestmengen pro Maschine vereinbart wurden, können Behörden und

Firmen ständig neue Kopierer anfordern – kostenlos.

Auch die wirre Preispolitik hat sich verhängnisvoll ausgewirkt. Das Drucksystem X 9400 etwa stand mit 113 000 Mark in der Liste. In einem Fall wurde das Gerät für 17 866 Mark verkauft. Kunden, die den Listenpreis gezahlt hatten, reagierten empört.

„Bei uns“, meint ein Manager aus der Düsseldorfer Zentrale, „geht alles drunter und drüber.“ Es herrsche der „reinste Dilettantismus“.

Mancher Spitzenjob in Düsseldorf ist offensichtlich falsch besetzt. So wurde beispielsweise der Ingenieur Karl Kummer, Geschäftsführer des Bereichs Tech-



nik, in das Personalressort umgesetzt. Nachfolger Ingo Müller-Stahl ist nicht vom Fach. Er war bis vor kurzem noch Leiter der Rechtsabteilung.

Daß an den entscheidenden Stellen oft nicht die richtigen Fachleute sitzen, ist längst nicht nur der Belegschaft in Düsseldorf aufgefallen. Auch Geschäftspartner des Unternehmens sind verstimmt.

So bot Hartmut Ripken von der Fachschule für Datenverarbeitung in Bonn der Rank Xerox ein Software-Programm für den Mikrocomputer 820 an. Er brach die Gespräche bald ab. Im Management, so Ripken, habe er keinen fachkundigen Gesprächspartner finden können.

Fachmännisch war es gewiß auch nicht, wie die Firma ihre neuen Kopierer der sogenannten Zehner-Serie auf den Markt brachte: Zunächst waren einige Modelle monatelang nicht lieferbar.

Dann stockte die Ersatzteilversorgung, defekte Geräte konnten wochenlang nicht repariert werden.

Um die Bilanz des Unternehmens aufzuhellen, hatten Odelgas Männer dann versucht, die Kosten zu drücken. Doch alle Versuche scheiterten.

Einige Filialen in Großstädten mußten in kleinere Geschäftsräume umziehen. Doch weil bislang keine Nachmieter gefunden wurden, zahlt Rank Xerox nun an einigen Orten doppelt. Allein in Frankfurt muß das Unternehmen jährlich über eine Million Mark Miete für leerstehende Räume aufbringen.

Noch verhängnisvoller könnte sich der Versuch auswirken, am Kundendienst zu sparen. Odelga will die rund 30 Service-Stellen in der Bundesrepublik um über die Hälfte stutzen.

Der Kundendienst von Rank Xerox galt bislang als der schnellste der Branche. Mancher Kunde nahm dafür auch höhere Preise in Kauf. Wenn aber die Zeiten für Wartung oder Reparatur länger werden, ist auch der letzte Vorsprung gegenüber den Japanern dahin.

Rank Xerox dürfte es dann schwerfallen, noch die Verkaufszahlen der letzten Monate zu erreichen. Die aber sind ohnehin so schlecht wie noch nie.

In sieben Monaten wollte Rank Xerox für gut 180 Millionen Mark Kopiergeräte absetzen. Tatsächlich aber konnten nur Maschinen im Wert von knapp 100 Millionen Mark untergebracht werden.

Wie so häufig, wenn Manager nicht mehr weiter wissen, soll jetzt die US-Beratungsfirma McKinsey bei Rank Xerox nach dem Rechten sehen. Ob das noch Sinn macht, ist allerdings fraglich. Aufsichtsratschef Hubert nämlich weiß offenbar schon, wie es mit der Tochter in Düsseldorf weitergehen soll. Der deutsche Markt sei sicherlich wichtig, ließ er die Mitarbeiter in einem Rundschreiben wissen. Der Xerox-Konzern könne aber seine Produkte in der Bundesrepublik auch anders als bisher vermarkten.

Die Manager in der deutschen Verwaltung ahnen bereits, was Hubert damit meint. Sie befürchten, daß die Düsseldorfer Zentrale mit rund 1000 Beschäftigten aufgelöst wird, weil ein anderes Unternehmen Verkauf und Service der Xerox-Produkte übernehmen soll.

Nach einem Partner, der dafür in Frage käme, müßte nicht lange gesucht werden. Xerox-Chef David Kearns schloß bereits 1983 einen Vertrag über den Verkauf von Xerox-Produkten in der Bundesrepublik – mit Siemens in München. ♦