

re Sortieren der Abfallstoffe und damit deren Wiederverwendung rentabler gestalten ließe. Die elektronisch erfaßbare schwarz-weiße Strichkodierung auf Plastikpackungen etwa könnte auch Aufschluß über den Kunststofftyp geben und in sogenannten Verwertungszentren automatisch abgelesen werden.

Umweltverbände konzentrieren ihre Aktivitäten derweil auf handfeste Proteste gegen den „Verpackungswahn“. Öko-Streiter deponieren Verpackungsmüll in Supermärkten und Kaufhäusern gleich nach dem Einkauf direkt an der Kasse. In einer Müllbroschüre – Titel: „Was Sie schon immer über Abfall wissen wollten“ – rät auch das Umweltbundesamt, „unnütze Verpackungen gleich beim Händler zu lassen“.

Im Frankfurter Kaufhof an der Zeil, den Jungsozialisten jüngst mit einer vorweihnachtlichen Entpackaktion bedachten, bekannte ein Verkaufsmanager: „Die Leute haben ja recht.“ In Bayern unterstützen Mitglieder der Jungen Union und der Grünen sowie 41 Bürgerinitiativen einen neuen Dachverband namens „Das bessere Müllkonzept“. Ziel ist ein Volksbegehren zur Verankerung eines „Anti-Müll-Artikels“ in der bayrischen Verfassung. In Hannover beschlossen die SPD und die Grün-Alternative Bürger-Liste die Einführung einer „Verpackungssteuer“, die der Deutsche Städtetag allerdings für „rechtlich unzulässig“ hält.

Der BUND empfiehlt seinen 155 000 Mitgliedern, „umweltbewußten Einkauf“ zu praktizieren – Motto: „Der beste Abfall ist der, der erst gar nicht entsteht.“ Auch Gerd Billen, Vorsitzender der alternativen Bonner „Verbraucher-Initiative“, hofft, daß selbstbewußte Konsumenten sich vom Handel „nicht einwickeln lassen“.

Die Geschäftswelt allerdings zeigt sich von müllkritischen Aktionen der Umweltschützer nicht selten irritiert. In einem Hamburger Penny-Markt rief der Geschäftsführer die Polizei, als Kunden anfangen, Milch in Mehrwegflaschen umzufüllen. In Springe mußte ein Packprotestler im Aldi-Markt 50 Mark Bußgeld bezahlen. In Bayreuth und in Buxtehude verpaßten die Behörden Abfallbojkotteuren, die sich gegen den Anschluß an die öffentliche Entsorgung wehrten, zwangsweise eine Mülltonne samt Gebührenbescheid.

Andere Städte und Gemeinden haben immerhin telephonische „Umweltberatungsstellen“ eingerichtet. Unter der Nummer 682 973 048 ist beispielsweise in Hamburg zu erfahren, daß Pralinen auch unverpackt erhältlich sind und Früchte in Papiertüten angeboten werden.

Die wichtigste Entscheidung, das weiß die Parfümerieverkäuferin ebenso wie der Umweltperte, trifft letztlich der Kunde. „Ohne den Verbraucher“, sagt der Bonner Entpackungsstrategie Hartkopf, „können wir einpacken.“

TOURISMUS

Manchmal verrückt

Die Manager der Robinson-Clubs denken über neue Ideen nach – die jungen Leute bleiben weg.

Auf Reisen geht Johann-Friedrich Engel, 51, für sein Leben gern. Mehr als 200 Tage pro Jahr verbringt der Chef der Touristikfirma Robinson-Club weit weg von seinem Frankfurter Schreibtisch, mal im Fernen Osten, mal näher dran am Mittelmeer – immer auf der Fährte nach sonnigen Urlaubsplätzen.

Bislang hat die Suche gelohnt. Fast jede Saison konnte Engel irgendwo auf der Welt neue Clubs anbieten, Jahr für

und Phoecea, meist örtliche Banken und Investoren, bekamen ihren deutschen Partner immer seltener zu Gesicht. Nur halbherzig verhandelte Engel über die künftige Nutzung der Anlagen durch Robinson-Urlauber.

Jetzt ist Engel ganz draußen vor. Die Urlaubsdörfer werden an die Konkurrenz verpachtet. So schlecht, wie Engel meint, sind die Clubs denn doch nicht. Phoecea beispielsweise wurde von einem Tochterunternehmen der Fluggesellschaft LTU übernommen.

Das Robinson-Management ist durch den Verlust der drei Ferienanlagen in eine mißliche Situation geraten, denn Ersatz gibt es so schnell nicht. Zwar plant Engel weitere Clubs am Mittelmeer. Die aber sind erst 1990 oder noch später bezugsfertig.



Tanzanimation im Robinson-Club: Zweifel an der Qualität

Jahr verbuchte die Robinson-Gesellschaft, die je zur Hälfte dem Reisesmulti TUI und dem Hotelkonzern Steigenberger gehört, prächtige Steigerungsraten. „Unser Konzept“, sagt Engel, „hat mitten ins Gemüt der Deutschen getroffen.“

Doch offenbar hat Engel zu sehr aufs Gemüt geachtet: Er beging im harten Alltagsgeschäft Fehler, die das Unternehmen viel Geld und auch einen Teil der zahlungskräftigen Kundschaft kosteten.

Drei der 18 Robinson-Clubs nämlich mußten zum Saisonende geräumt werden. Die Pachtverträge für die Urlaubsdörfer Cala Vadella auf Ibiza, Calampiso auf Sizilien und Phoecea im Norden Griechenlands sind abgelaufen.

Schon seit geraumer Zeit hatte Engel die Lust an den Clubs verloren, sie waren ihm nicht mehr fein genug. Die Eigentümer von Cala Vadella, Calampiso

In den verbleibenden Robinson-Dörfern wird jetzt der Platz knapp. Mehr als 10 000 Club-Gäste, so wurde hochgerechnet, müssen ihre Sommerferien 1989 bei der Konkurrenz verbringen. Die Robinson-Gesellschafter werden allein im kommenden Jahr etwa 20 Millionen Mark weniger einnehmen.

Die Bettennot bei Robinson kommt der Konkurrenz gerade recht. Vor allem der französische Club Méditerranée mit seinen weltweit rund hundert Feriendörfern hofft auf zusätzliche deutsche Kundschaft.

Jahrelang hatten die Franzosen diesseits des Rheins kaum Chancen. Den deutschen Anhängern dieser Ferienart war der Club Méditerranée entschieden zu frankophil. Doch damit scheint es vorbei. Schon in diesem Jahr buchten bereits 68 000 Bundesbürger ihren Urlaub bei Méditerranée – 15 Prozent mehr als vor einem Jahr.



Robinsion-Chef Engel
Mißliche Situation

Auch der Club Aldiana des Frankfurter Touristik-Konzerns NUR hat kräftig aufgeholt. In den sieben Aldiana-Dörfern sind die Speisen und Getränke zwar nicht ganz so üppig, und auch der Komfort erreicht nicht immer Robinsons Klasse. Dafür aber wird mehr Sport als Spektakel geboten. Das Animationsprogramm scheint besser auf die Wünsche vor allem jüngerer Club-Gäste zugeschnitten.

„Für die Saison 1989“, sagt Aldiana-Chef Norbert Gratzel, „sind wir schon ausgebucht – bei uns ist keine Badewanne mehr frei.“

Die Nachrichten stimmen die Gesellschafter in Hannover und Frankfurt nachdenklich. Nun sind Zweifel an den Qualitäten des Robinson-Chefs aufgetaucht. Robinson setze, sagt ein Manager, leichtfertig seine Marktführerschaft aufs Spiel.

Solche Kritik war bislang nicht zu hören. Den Eigentümern des Club-Unternehmens reichten die guten Zuwachsraten vollauf als Leistungsnachweis. Da nahmen die vier Aufsichtsräte es ihrem selbstbewußten Geschäftsführer auch nicht übel, daß er die Firma führte, als sei sie seine eigene.

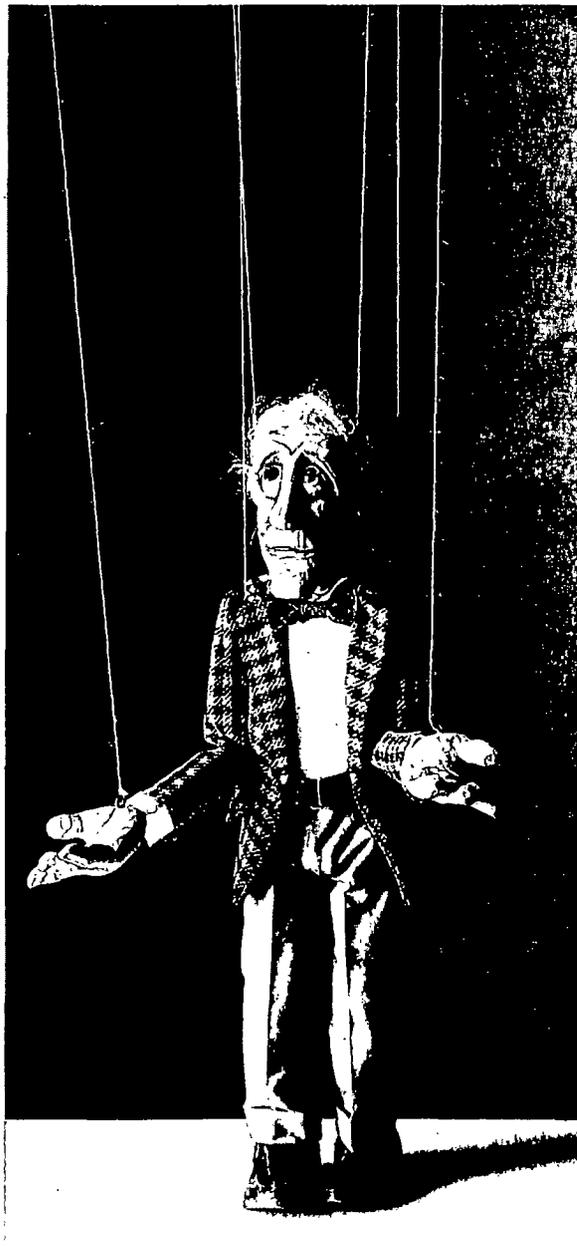
Bereits Anfang der Siebziger hatte der gelernte Jurist begonnen, den erfolgreichen Club Méditerranée für den deutschen Markt zu kopieren. Die Robinson-Urlaubsdörfer sind von der Außenwelt abgeschirmte Siedlungen, in denen auf Spiel und Sport spezialisierte Animatoren den lauten Ton angeben. „Sportlich und gesellig“ (Prospekt) geht es zu wie in „einer großen Familie“ und „manchmal auch ganz verrückt“. Speisen und Wein gibt es im Überfluß und jeden Abend ein großes Spektakel, Show und Folklore.

Allein in der vergangenen Saison buchten 138 500 Deutsche und Österrei-

Abhängigkeit

ist keine gute Voraussetzung

für unabhängige Lösungen.



*Mit über 400 Mitarbeitern sind wir eines der führenden Unternehmen im Bereich der **Automatisierung** von technischen und organisatorischen Prozessen.*

*Unsere **Unabhängigkeit**, die in der Unternehmensverfassung festgeschrieben ist, macht uns zum kompetenten Partner für Ihre strategischen Investitionen in die Informationstechnologie.*

PSI Gesellschaft für Prozeßsteuerungs- und Informationssysteme mbH: Berlin, Aschaffenburg, Velbert, Alphen/Niederlande. Wenn Sie mehr über uns wissen möchten, dann schreiben Sie bitte an:

PSI, Kurfürstendamm 67, 1000 Berlin 15.

Für die Zukunft PSI.



cher, Schweizer und Italiener bei Robinson die sorgsam präparierte Urlaubsfreude, doppelt so viele wie vor zehn Jahren. Selbst ein paar Japaner fanden Gefallen am deutschen Club-Leben.

Doch inzwischen ist es schwieriger geworden, Nachwuchs zu finden. Robinson tut sich schwer, junge Leute für seine Clubs zu begeistern. Die „Überalterung des Gästepotentials“ werde zu einem Problem, heißt es in einer Analyse. Sieben von zehn Robinson-Kunden, so rechnen Kritiker vor, seien bereits 30 bis 50 Jahre alt, wobei die über 40jährigen durchaus keine Minderheit seien.

„Während die Konkurrenz den Markt erobert“, klagt der Manager eines Robinson-Clubs vor Ort, „liegen wir krank im Bett.“

Seit längerem hatten Engel-Mitarbeiter ihren Chef vor dieser Entwicklung gewarnt. Marketingleiter Thomas Holtrop etwa war mit dem Kurs des Firmengründers gar nicht einverstanden. Er plädierte für mehr Clubs am Mittelmeer und weniger Investitionen im Fernen Osten. Ein strafferes Management sollte das Club-Programm besser den Wünschen der Kundschaft anpassen, gezielte Werbekampagnen auch das breite Publikum auf Robinson aufmerksam machen.

Doch Engel wollte auch weiterhin ganz allein die Geschäftspolitik bestimmen. Der Rat der Mitarbeiter galt nicht viel. Selbst die Werbetexte für die Kataloge formulierte der eigenwillige Club-Gründer meist ohne professionelle Hilfe.

Nach einem heftigen Streit mußte Holtrop Ende letzten Jahres fristlos die Frankfurter Robinson-Zentrale verlassen. Einen Nachfolger holte Engel erst gar nicht ins Haus.

Inzwischen allerdings scheint auch Engel eigene Versäumnisse einzusehen. Künftig, verkündete Engel Ende November seine neue Strategie, würden unterschiedliche Wünsche der Club-Freunde stärker berücksichtigt. Einzelne Clubs sollten sich fortan stärker auf Sportangebote, etwa Tennis oder Golf, konzentrieren, andere auf reinen Familienurlaub oder Unterhaltungsprogramme für Singles. Für jeden etwas.

Kenner sind skeptisch, ob das verfeinerte Konzept bei der Kundschaft ankommt. „Fast hat man das Gefühl“, schreibt das Fachblatt „Touristik-Report“, „bei Robinson sei mit heißer Nadel in Windeseile ein Netz gestrickt worden, mit dem es die abwandernden Gäste einzufangen gilt.“

In der Branche werden Wetten abgeschlossen, wie lange Johann-Friedrich Engel das auf 156 Millionen Mark Jahresumsatz angewachsene Touristik-Unternehmen noch nach eigenem Gusto führen darf. Es wäre für den Chef das Beste, meint ein Robinson-Manager, er würde in den Aufsichtsrat wechseln – „das wäre doch ein ehrenvoller Aufstieg“.

AUTOMOBILE

Schliff in der Bar

VW verbucht einen überraschend hohen Gewinn aus Brasilien – dank der Methoden des Partners Ford.

Kurz vor Weihnachten kam für den Volkswagenkonzern gute Nachricht aus São Paulo: Nach verlustreichen Jahren fließt wieder Gewinn aus dem brasilianischen VW-Werk. Doch erstaunlich – die Automanager zieren sich, die frohe Botschaft auch gebührend zu verkünden.

Der Gewinn, über dessen Höhe sich Wolfsburg ausschweigt, ist beachtlich: Er liegt bei 240 Millionen Mark. Das sind etwa 40 Prozent dessen, was der Automobilkonzern weltweit im vergangenen Jahr erwirtschaftete. Doch der Gewinn, so meinen Branchenkenner, ist den VW-Leuten offenbar ein wenig peinlich, weil er nur durch rüdes amerikanisches Management zu erzielen war.

Unbestreitbar ist, daß einerseits der VW-Statthalter in Brasilien, Wolfgang Sauer, einen entscheidenden Beitrag für bessere Erträge leistete. Sauer hatte sich Ende vergangenen Jahres mit der brasilianischen Regierung angelegt und die Autopreise stärker erhöht, als Brasilien zuließ. Wegen des Preisstopps hatten Autofirmen in Brasilien nicht kostendeckend produzieren können.

Doch ebenso unbestreitbar ist, daß VW vor allem auch von den strammen Managementmethoden seines neuen Partners in Brasilien profitierte, des amerikanischen Autogiganten Ford. Seit dem Sommer vergangenen Jahres arbeiten Volkswagen und Ford in der gemein-

samen Firma Autolatina zusammen. Dabei überlassen die Wolfsburger, zum Erstaunen von Branchenkennern, den Amerikanern wichtige Schlüsselpositionen in den Bereichen Personal, Organisation und Finanzen.

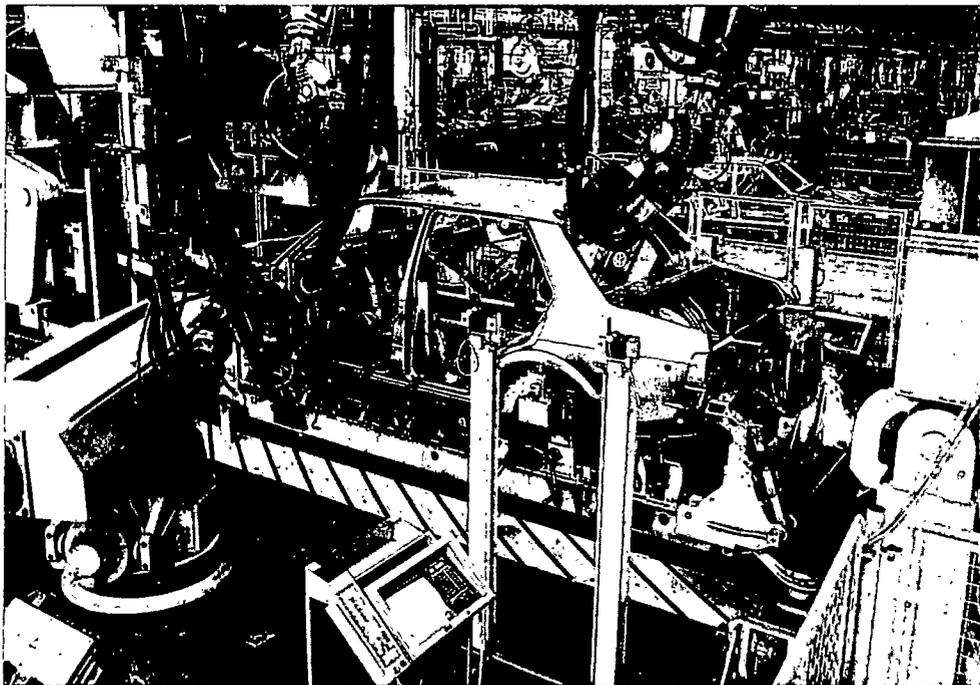
Noch im Vorjahr machte VW in Brasilien einen Rekordverlust von 300 Millionen Mark. Auch Ford kam in Brasilien nicht gut über die Runden, der Verlust lag bei 45 Millionen Mark.



Autolatina-Chef Sauer
Übermacht der Amerikaner?

Inzwischen setzten die Amerikaner mit harter Hand ein Sparprogramm durch, das die Autolatina schon in diesem Jahr wieder auf Erfolgskurs brachte. Sie stießen dabei teilweise auf erbitterten Widerstand vieler VW-Arbeiter, die amerikanische Methoden in der Unternehmensführung nicht gewohnt waren.

So verlegten die Ford-Manager die Zentrale der neuen Gemeinschaftsfirma gleich zu Beginn an ihren Stammsitz in São Paulo. Viele Angestellte, die sich rund um das VW-Werk im knapp 40 Ki-



VW-Produktion in Brasilien: „Wir haben uns nur verschlechtert“