

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

Xerox: Von innen und außen

Das Technologie-Unternehmen provoziert die Entwicklung des Document Printing • Zielsetzung: Produktivität

KONZERN-STRATEGIE



Wer über Xerox spricht, muss sich entscheiden: die Sicht »von innen nach außen«, nämlich

die, wie Xerox sich und die Welt sieht. Oder wie die Welt Xerox betrachtet. Beides ist kaum unter einen Hut zu bekommen. Denn das Unternehmen an sich ist schon in sich zweigeteilt und was es bewirkt hat, hat mehr als einmal die Welt in zwei Lager gespalten. Mit »Freund und Feind« zwar grob, aber auch gut beschrieben. Der Druckmarkt nahm den Führungswechsel in der schweizer Vertriebsgesellschaft des Weltkonzerns zum Anlass, analytisch hinzuschauen.

Xerox, das ist zunächst einmal eine gewaltige Technologieschmiede. Ein »Erfindungs-Unternehmen« par excellence. Nicht nur die Fotokopie, mit der es groß geworden ist, auch vieles von dem, was heute in der Computertechnologie selbstverständlich ist, entstammt den Visionen und der Ingenieurskunst von Xerox- oder Ex-Xerox-Mitarbeitern. Die Maus, jenes seinerzeit revolutionäre »Zeige- und Eingabegerät«, stammt von Xerox, ebenso das Ethernet oder die TCP/IP-Architektur der heutigen allgegenwärtigen Netze. Und die grafische Oberfläche etwa oder der Digitaldruck schlechthin. Adobe's Gründer, John Warnock und Chuck Geschke, waren Xerox-Mitarbeiter, denen es im Konzern zu eng geworden war und die ihren eigenen Weg suchten.

Der eine und der andere Teil

Das Unternehmen unterhält zahlreiche Labore in aller Welt, meldet jedes Jahr tausende Patente an und organisiert die Produktion von Geräten so rationell wie kaum ein zweites Unternehmen der Branche. Mit den Lösungen und den damit verbundenen Möglichkeiten hat Xerox stets epochale Veränderungen bewirkt. Das ist, von innen und außen gesehen, »der eine Teil von Xerox«.

Und dann der andere: Was produziert wird, soll verkauft werden. An dieser Aufgabe ist das Unternehmen, weltweit, mehrfach geschei-

tert. Vor gar nicht langem beinahe noch existenziell. Zur Zeit meldet die Aktienfront wieder Dividende, die Rekonstruktion (die wievielte eigentlich?) ist wieder einmal gutgegangen. Nichts hat, so scheint es im Rückblick, der global agierende Konzern in der Vergangenheit ausgelassen, um Märkte und potentielle Kunden zu verunsichern. Da wurden auch schon einmal innert eines Jahres diametrale Positionen im Brustton der Überzeugung verkündet: Man konzentriere sich nur noch auf definierte Profi-Marktsegmente. Und, ein paar Wochen später, jetzt beginne das Geschäft mit den Kleingeräten über sämtliche Vertriebskanäle, die denkbar seien.

Xerox ist Pionier

Warum das so ist, haben selbst Insider über lange, lange Zeit nicht verstanden. Aber allmählich wird klar, warum, und im nachhinein wirft es ein mildes Licht auf Irritationen, die womöglich unvermeidbar waren. Der Grund ist nämlich: Seit gut anderthalb Jahrzehnten hat Xerox die schwierigste aller mühsamen Rollen inne: Xerox macht »neue Märkte«. Oder zumindestens neue Anwendungen, neue Möglichkeiten, neue Maßstäbe, neue Wege. Was immer Xerox seit mehr als 15 Jahren konsequent tut: es ist irgendwie neu. Xerox ist Pionier.

Wann immer etwas neu ist, verkünden Amerikaner reflexhaft, dies sei nun der neue Weltstandard. Der ein-

fachen Logik folgend: »Neu ist gleichzusetzen mit Gut, Gut ist gleich Erfolg und Erfolg ist Weltstandard.« So wurden Systeme oder Technologien als neuer Weltstandard angekündigt, obwohl die Beta-tests noch im vollen Gange waren. Das mag in den USA akzeptiertes Ritual sein. Der Anspruch des Unternehmens jedoch, was gut für Amerika sei, sei auch gut für den Rest der Welt, hat dem Konzern jedoch immer wieder Einbußen beschert. Denn noch mehr Feinde konnte man sich nicht schaffen als auf diese Art. Deshalb, unter anderem, die zwei Sichten und die zwei Welten der Xerox-Galaxie.

Etwas Neues zu erfinden, zu realisieren, auf den Markt zu bringen, ist ja nur die eine Münze der Medaille. Die andere ist: Käufer, Anwender, Nutzer müssen damit Geld verdienen. Und was in der Theorie so logisch erscheint, erwies sich ein über's andere Mal in der Praxis oft als unmöglich. Und es spaltete abermals die Welt in zwei Lager: Was im einen Land fast wie von selbst lief und Erfolge feierte, war ein paar Flugstunden entfernt so unmöglich, wie mit Eis Eier zu kochen.

The Document Company

Denn das Produkte- und Funktionspektrum, in dem Xerox stark, wirklich stark und dauerhaft erfolgreich ist, lässt sich im Gegensatz zum Gesamtkonzern in einfachen Worten erklären: Hochleistungs-Dokumen-

Xerox Schweiz als Maßstab für Weltlösungen

Christophe Touton ist seit Juli 2001 Geschäftsführer Xerox Suisse mit Sitz in Zürich. Ein »Xeroxianer«, der weiß, dass die Götter vor den Erfolg das Verkaufen gesetzt haben und dessen persönliches Ziel es ist, der schweizer Vertriebsgesellschaft den hohen Rang zu bewahren und gleichzeitig das Geschäft kontinuierlich zu erweitern – nicht zuletzt Richtung Druckindustrie. Dabei geht er konsequent nach eigenem Bekunden zwei Wege – logischerweise nach innen und nach außen.

Nach außen heißt die Vokabel »Key applications«, maßgeschneiderte Lösungen, die man zusammen mit Kunden erarbeitet und für die sich Xerox Schweiz dann aufs Intensivste engagiert. Lösungen, die über Bisheriges hinausgehen und bestehende Print- und Publishing-Prozesse in mannigfacher Weise optimieren. Oder die neue Wege gehen und damit bisherige Beschränkungen überwinden. »Application-specific«, »customer-tailored« und »production-oriented« sind daher zwar unvermeidliche Anglizismen, aber für das Charakteristikum von Xerox Schweiz sehr zentrale Vokabeln.

Nach innen, Xerox-intern, nutzt Christophe Touton seine langjährige Einbettung in die Top-Management-Struktur und hält sich an Frank Sinatras New-York-Song: »If You can do it there, You can do it anywhere.« Übersetzt: Was gut ist für die Schweiz, ist gut für die Welt. Das hat er Xerox-intern durchaus bewusst machen können und so nimmt es nicht wunder, wenn nicht unbedeutende Betatests und Erstinstallationen eben zwischen Bodensee und Genfer See, Lac de Neuchatel und Lago Maggiore stattfinden. »Wir sehen deutlich, dass wir bisherige Offset-Applikationen substituieren können und wir offerieren vor allem eins: Produktivität zu Low-TCO.« (TCO = total costs of ownership, mit der Bedeutung: wirkliche Gesamtkosten je Druck/Blatt/Bogen.)

Christophe Touton ist seit Juli 2001 General Manager der Xerox AG mit Sitz in Zürich. Ein »Xeroxianer«, der weiß, dass die Götter vor den Erfolg das Verkaufen gesetzt haben. Das tun er und sein Team jetzt auch mit aller Sensibilität seit der Freigabe der Xerox Digitaldruckmaschine iGen3. Denn man wird sich den kritischen Blicken einer qualitätsverwöhnten Schweizer Kundschaft

stellen müssen. Und der geht es neben der Qualität auch um die Kosten. Dabei weiß Christophe Touton, dass die Zeiten vorbei sind, in denen man Produkte installiert hat, weil es trendy war. »Heute sehen die Business-Modelle anders aus. Da stehen Strategien dahinter. Und dies ist auch überaus wichtig für das Verhältnis zwischen Hersteller und Kunde.«



bedarf. Mit dem Lohn, sich neue Dimensionen und Segmente erobern zu können.

Im Mittelpunkt steht dabei mehr denn je der Workflow, oder – da es »den« Workflow ja nicht gibt – die Xerox-Workflow-Architektur. Die wiederum ist eindeutig: DocuSP ist eine »Managing-Infrastruktur« in einer Art Dokumenten-Verschiebebahnhof, kombiniert mit einem Container-Terminal. Standard-Datenformat ist PDF. Die Erfahrung und eine hohe Installationsdichte führt zu einer breiten Lösungspalette, auch Datenströme anderer Provenience (HP, IBM, SAP) in »Production Printing«-Applikationen von Xerox einzubinden. Das sogenannte Rechenzentrums-Drucken war schon immer eine Domäne der »Document Company«.

Eigendynamik der Marktführerschaft

Das Vertriebs- und Service-Team unter der Leitung von Christophe Touton setzt auf Tugenden, die dem Konzern schon seit immer »heilig« waren: Marktführerschaft, Innovation und absolute Kundenorientierung. Weder ist das Konzept neu, noch ist es einzigartig, aber wenn es über Jahre durchgehalten wird – und Xerox hat das auch unter Touton-Vorgänger Bruno Trachsel bewiesen – bekommt es eine Eigendynamik. Die pauschal gesehen den Markt und darin jeden einzelnen potentiellen Investor/Anwender zu

tendruck. Wobei die Vokabel »Dokument« immer in der englischen Bedeutung »document« zu deuten ist, nämlich als alles, was Informationen auf Papier »dokumentiert«. »Informationen zu Papier bringen« wäre vielleicht der kurze Satz, um den es wirklich geht.

Und das in immer kürzerer Zeit in immer offeneren Umgebungen mit immer mehr funktionalen Möglichkeiten zu immer geringeren Kosten bei immer weiter steigender Qualität und größerer Flexibilität inklusive Kompatibilität auf immer bedienungsleichteren Maschinen in immer größerer ökologischer Verantwortung mit immer stabilerer Verfügbarkeit der Systeme in immer

mehr großen wie auch kleinen Unternehmungen.

Das ist die »Perspektive Xerox«, das sind Produkte und Lösungen von Xerox, das ist »Power printing« in und aus Büroumgebungen und im Document Management wird nach allen Seiten weiterentwickelt. Das Beste in jeder Beziehung, nicht mehr und nicht weniger nimmt sich dieser Konzern vor. Und das muss zwangsläufig jeden Tag aufs Neue bedeuten: er stellt seine Kunden und Anwender vor neue Regeln und Bedingungen. Weil, was heute noch richtig war, morgen schon wieder überholt sein wird und vielleicht sogar des radikalen Re-Engineering, des strukturellen Totaländerung



»Wir haben genügend Produkte, mit denen Unternehmen klein einsteigen und wachsen können,« sagt Christophe Touton. »Aber bei allen Systemen müssen wir große Qualität liefern in Produkt, Service und Marketing.«

einer Entscheidung zwingt: Will man vor den Installationszahlen und Erfolgen der Xerox-Technologie die Augen verschließen, andere Wege gehen oder nimmt man das Unternehmen in die Pflicht und lässt sich – freilich immer gegen gutes Geld – Lösungen so auf das Bedürfnis zuschneiden wie ein Haute-Couture-Kostüm auf die Model-Figur.

Xerox ist und bleibt der »Erfinder« des professionellen Digitaldrucks, weit über 25.000 installierte DocuTechs (im Schwarzweiß-Bereich) können kein Zufall sein. Xerox hat Marktanteile in einigen Ländern, die weit über 30, teils über 50 Prozent liegen und in der Schweiz ist man ebenfalls in vielen Segmenten die Number One. Xerox hat immer wieder neue Produktlinien auch im Consumerbereich eingeführt. Und: es gibt aus den Labors unzählige Speziallösungen, die selten auf dem

Markt bekannt sind; erinnert sei an etliche Geräte und Software, mit denen ganze Archive – auch historische! – digitalisiert werden können. Und was Xerox fördert, ist letztendlich Automatisierung in der Dokumentenverarbeitung; Xerox-Installationen sind um so überzeugender, je größer die quantitativen Anforderungen sind. Xerox-Lösungen überzeugen vor allem dann ökonomisch, wenn sie in definierte, sich wiederholende Prozesse eingebunden sind. »Werkdruck« wäre die passende Vergleichsvokabel aus der Druckindustrie. Der Kunde, Anwender, soll sich auf die Daten konzentrieren, um die Ein- und Ausgabegeräte, die Prozessunterstützung und -stabilisierung oder die Kontinuität bis hin zu einer extrem hohen Verfügbarkeitsgarantie kümmert sich Xerox.

Es ist ein offenes Geheimnis, dass Xerox aus den produktiven Mengen

– die sich in Tonerverbrauch und in Click-Charges ausdrücken lassen – sein eigentliches Geschäft gemacht hat. Billig waren Xerox-Geräte nie, aber im Laufe ihres Produktionslebens waren die Investitionskosten mehrere Male mehr in Form von Verbrauchsmaterialien und Service aufzubringen. Diese Systematik ist zum Teil dramatisch zusammengebrochen. Im Gegenteil, die neue Tugend heißt eben »geringe Stückkosten«. Die Kompensationsstrategie kommt voll den heutigen Anwendern und zukünftigen Investoren zu Gute. Jetzt vermarktet Xerox das Know-how, das es zweifellos in reichem Maße über Dokumentenverarbeitung hat. Ein Angebot, das auch für die Printmedienindustrie immer verlockender wird.

➤ www.xerox.ch

KOMMENTAR

Xerox-Engineering-Strategie: Modularität & Partnerschaft

Früher als seine Wettbewerber hat Xerox seine Maschinen und Lösungen konsequent modularisiert. Die Funktionen in Einheiten gebaut, die sich auf vielfältige Art und Weise kombinieren und zusammensetzen ließen. »Um zentrale Druckeinheiten herum« konnten so unterschiedliche optische und digitale Daten-Inputs, Papierzuführungen und Papierausgaben bzw. -Verarbeitungsstationen arrangiert werden. Und: Xerox hat sich auf den Kern des gesamten Digitaldrucks, nämlich Scannen, Document-Management, Netbased Storage & Distribution, Datenoptimierung, Datensicherheit, Hochleistungsdruck in Schwarzweiß und Farbe konzentriert. Für vieles »vor« und »hinter« diesen Systemen haben Partner spezifische Applikationen beigesteuert, sei es Soft- oder Hardware. Xerox schließt mit diesen eigenständigen Spezialisten regelrechte Qualitäts- und Strategie-Partnerschaften, so dass seitens der Käufer die Gewissheit besteht, langfristig und auf solider Basis auch mit Speziallösungen bedient zu werden.

Selbst kleine Stand-Alone-Kopierer von Xerox entsprechen diesem Prinzip. Da sind die Papiervorlage (also der Scanner) und der Drucker keineswegs in einem Gehäuse, sondern per Netz verbundene eigenständige Einheiten. Ob man nun mit diesem einen Scanner nur eine Druckeinheit ansteuert oder diese per Netzwerk Daten nur von der optischen Station oder von anderen Quellen bekommt – all das spielt keine Rolle mehr und kennzeichnet die modulare Offenheit der Xerox-Welt: Software-Knoten, wie etwas die DocuSP-Architektur, verknüpfen Input und Output, Bearbeitung, Speicherung und netz- also weltweites Versenden und Empfangen.

»Konkrete Lösungen in einer offenen Welt« wäre eine gute Metapher, um zu verstehen, was Xerox damit erreichen will.

Grimm