



Dr. Walter Emberger

Über die verschiedene Strategien zur Euro-Umstellung und deren Folgen

# Das Euro-Projekt im Unternehmen

Dr. Walter Emberger unterscheidet im wesentlichen drei mögliche Strategien zur Euro-Umstellung und zeigt auf welche Chancen aber auch welche Risiken diese bergen. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie ein Euro-Umstellungs-Projekt im Idealfall ablaufen sollte.

**D**er offensive Unternehmenstyp hat früh mit der Vorbereitung auf den Euro begonnen, weil das Ausmaß der Auswirkungen und die mit der Umstellung verbundenen Chancen erkannt wurden.

Diese Chancen:

- können am Markt liegen – so wird im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) eine Verstärkung der Internationalisierung erwartet – im Verkauf, im Einkauf und in den Eigentumsverhältnissen. Die Chancen für exportorientierte Unternehmen liegen jedenfalls auf der Kostenseite – durch den Wegfall von Kursspannen und Währungsschwankungen werden sich in den meisten der exportorientierten Unternehmen die Umstellungsinvestitionen in

den Euro in eineinhalb bis drei Jahren amortisieren, je nach Exportquote und Exportländern.

- liegen aber auch im Image-Gewinn, der durch eine rechtzeitige Beschäftigung mit dem Euro erreichbar ist. Die Aussage der Geschäftsleitung bei der Bilanzpressekonferenz: „Mein Unternehmen ist Euro-fit“, sollte dabei nur das Ergebnis einer gründlichen Vorbereitung sein, und auf keinen Fall eine „Stand-Alone-Aktion“ darstellen.

Ein Unternehmen, das sich für die defensive Euro-Strategie entscheidet, handelt typischerweise unter folgenden Prämissen:

- Unsere Kunden verlangen keine frühe Umstellung.
- Wir gewinnen nichts aus einer frühen Euro-Umstellung.
- Unser Image erleidet keinen Schaden, wenn wir spät umstellen.

Auch hier handelt es sich um Unternehmen, die ihr Euro-Projekt schon begonnen haben oder spätestens jetzt beginnen. Sie stellen im ersten Projektschritt, der üblicherweise eine Analyse der erwarteten Umstellungszeitpunkte und der Anforderungen der eigenen Kunden umfasst, fest, daß diese Kunden selbst erst Anfang 2002 Euro-fit sind und Euro-Fitness erwarten: Weil es sich um Endverbraucher handelt, und/oder weil vor allem Geschäfte mit Bargeld abgewickelt werden. Ein Grund kann auch sein, daß man durch den Europäischen Währungs-„Fleckerlteppich“ profitiert und deshalb an einer möglichst späten Umstellung interessiert ist – wenn die Kunden dies zulassen, was fraglich ist.

Der defensive Strategietyp hat die Minimierung der mit der Euro-Umstellung verbundenen Kosten zum Ziel. Er definiert einen späten Umstellungszeitpunkt und ein Prämissencontrolling, in welchem er festlegt, welche Variablen er genau beobachtet: das Euro-Verhalten der Kunden und Lieferanten sowie der Konkurrenten; Umstellungserfahrungen von diesen, etc. Diese Variablen bestimmen den Zeitpunkt, zu dem er auf Euro umstellt. Dabei hofft er, von den Erfahrungen der offensiven Euro-Strategietypen zu profitieren.

## Welche Euro-Strategietypen können wir unterscheiden?

Euro-Typ	Ziele und Auswirkungen
Offensive Strategie	Optimierung der mit dem Euro verbundenen Chancen <ul style="list-style-type: none"> <li>● am Markt</li> <li>● beim Image und</li> <li>● beim „Hausputz“ intern</li> </ul>
Defensive Strategie	Optimierung der mit der Euro-Umstellung verbundenen Kosten
Keine Strategie	Maximierung jener vermeidbaren Kosten, die durch „Feuerwehraktionen“ anfallen werden.

## Wie soll ein Euro-Start-Workshops ablaufen?

- 8:30 Politische und ökonomische Grundlagen des Euro
- politische Rahmenbedingungen
  - die EU Verordnungen
  - der Fahrplan zur Währungsunion aus betrieblicher Sicht
  - die Rolle des österreichischen Gesetzgebers
- Die häufigsten Irrtümer auf dem Weg zur Euro  
Analyse des Kunden- und Lieferantenverhaltens

Was tun und erwarten Kunden /Lieferanten /Konkurrenten?  
Problemanalyse – Was bedeutet die Einführung des Euro  
aus technisch-organisatorischer Sicht für eine Organisation?

- Rundungsproblematik
- Umrechnung von Beständen
- Schwellwerte
- Anpassung von Masken und Formularen

- „Mehrwährungsfähigkeit“ von Systemen
- doppelte Preisauszeichnung
- periodenübergreifende Verarbeitung von Beträgen (Aufrollung, Archivierung und Statistiken) etc.
- Umstellungsszenarien
- „Big Bang“
- „gleitender Übergang“

Mittagessen

- Euro-Scanning: Betroffenheitsanalyse
- Euro-Projektmanagement (Projektteam, Projektleitung, Projektbegleitung)

17:00 Ende

Was passiert, wenn man keine Euro-Vorbereitungen trifft?

Unternehmen die bisher keine Strategie hatten und allerhöchstens die Strategie des „Durchwurstelns“ verfolgten, bereiten sich auch auf den Euro wenig bis gar nicht vor. Sie gehen üblicherweise von folgender Prämisse aus: Die Euro-Umstellung ist ein Umrechnungsvorgang. Wir können rechnen.

Unternehmen die sich nicht spezifisch auf den Euro vorbereiten, werden überrascht werden, weil:

1. Irrtümer auftreten, etwa wenn Angebotswährung, Rechnungswährung und Wareneingangswährung unterschiedlich sind (Euro und Schilling) und manuellen Ausgleich erfordern. Dies ist vor allem bei solchen Unternehmen schnell sichtbar, deren Buchhaltung externalisiert ist. Wir rechnen damit, dass der Aufwand für ex-

terne Buchhaltung insbesondere bei schlechter Vorbereitung um 30 % steigen wird. Dies gilt für die Übergangsperiode 1999-2001 und das erste Euro-Jahr.

2. vor allem im Bereich der EDV knappe und damit teure Beraterkapazität eingekauft werden muss, wenn keine Reserven mehr verfügbar sind, also spätestens Ende 2001.
3. für die Umstellung der Datenbestände keine Reserven mehr da sind, wenn der Testlauf nicht klappt.
4. bei Statistiken das Problem des Werteknicks auftritt, der durch die Umrechnung entsteht, und händische Rückrechnungen gemacht werden müssen.
5. in den vielen Tabellen (Excel), die dezentral entstanden sind, keine Qualitätskontrolle existiert, ob korrekt umgerechnet wurde, oder ob gar Schilling- und Euro- Beträge in der Kalkulation vermischt wurden. So können wichtige Entscheidungen (Investitionsentscheidun-

gen, Kundenrabatte, Vertreterprovisionen, Mitarbeiterbonifikationen) auf einer falschen Basis getroffen werden, womit man Kunden, Lieferanten, Vertreter und Mitarbeiter verärgert.

6. sie unter Umständen von den Kunden gezwungen werden, zum niedrigsten Preis in europäischen Ländern zu verkaufen, weil man auf die Folgen der europaweiten Preistransparenz nicht vorbereitet war.
7. sie bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern nicht den Eindruck erwecken, eine geschlossene Strategie zu haben und diesen Rückschlüsse geben auf Strategien in anderen Bereichen.
8. sie bei Preisverhandlungen Spielräume nicht nützen können, da die Vertriebsmitarbeiter den Umgang mit dem Euro noch nicht trainiert haben – ihr Gegenüber aber schon.

 523

## Emberger + Partner OEG

Ist ein Beratungsunternehmen, das auf die Bereiche Kundenorientierung und Euro-Umstellungsbegleitung von Unternehmen spezialisiert ist. Das Beratungsangebot umfasst:

- Externe Euro-Umstellungsbegleitung (Projektumfang je nach Euro-Betroffenheit, -strategietyp und Unternehmensgröße)
- Euro-Betroffenheitsanalyse und Erstellung des Euro-Strategiepapiers
- Euro-EDV-Check
- Euro-Awareness-Workshops mit Führungskräften
- Euro-Abstimmungsworkshops mit Kunden
- Euro-Abstimmungsworkshops mit Lieferanten
- Euro-Mitarberschulungen

Emberger + Partner OEG, Tannenweg 4,  
A-5082 Salzburg-Fürstenbrunn,  
Tel. ++43-6246-73866-0, Fax-23.  
E-mail 106314.532@compuserve.com

## Wie soll ein Euro-Projekt ablaufen?

Im nachstehenden Kasten haben wir einen Euro-Projekttablauf dargestellt.

Startworkshop Führungskräfte, 1 Tag,

Erstellung eines Euro-Masterplans:

- Zeitplan der Umstellung
- Kunden: Vorgehensvorschlag
- Lieferanten: Vorgehensvorschlag
- Euro-Leitbild
- Euro-Schulungskonzept
- Maßnahmenplan für jede Unternehmensfunktion

Beschluß des Euro-Masterplans

Workshops mit einzelnen Unternehmensfunktionen

Entscheidungsworkshop

Umsetzung (einmal monatlich Projektbericht und halbtägige Sitzung)