



## EURO und Internationalisierung, Chancen und Risiken für den Unternehmer

# Going international!

Die Einführung des EURO als gemeinsame Währung der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) stellt einen weiteren Integrationschritt der europäischen Wirtschaft mit hoher symbolischer Wirkung dar. Zu den Gewinnern werden jene Unternehmen zählen, die schon bisher im EURO-Raum tätig waren, sowie jene, die die gemeinsame Währung proaktiv zur Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit im europäischen Binnenmarkt nutzen. Ass.-Prof. Dr. Arnold Schuh, WU-Wien.

**D**ie Einführung des EURO bedeutet zusätzlich zum Binnenmarkt die Schaffung einer gemeinsamen Währungszone, wodurch Transaktionskosten wie Umwechslungsgebühren und Kosten von Kurssicherungsmaßnahmen, der damit verbundene administrative Aufwand sowie psychologische Barrieren und Unsicherheit, hervorgerufen durch schwankende Wechselkurse, wegfallen.

Für bereits im EURO-Raum tätige Unternehmen bringt die EURO-Einführung eine Reihe von Vorteilen:

- Vereinheitlichung der Wettbewerbsbasis im Vergleich mit Mitbewerbern aus sogenannten „Weichwährungsländern“ wie etwa Italien oder Spanien, da nun keine kurzfristigen Wettbewerbsvorteile aus der Abwertung der nationalen Währung gegenüber in Österreich ansässigen Unternehmen mehr erzielt werden können. Der Wettbewerb verlagert sich damit in den realen Wirtschaftsbereich, d.h. Unternehmen sind gezwungen, sich über Leistungsmerkmale abzuheben.
- Wegfall von Umwechslungskosten

und Kurssicherungskosten, wodurch sich zum einen Kosteneinsparungen ergeben, zum anderen das Management finanzieller Risiken erleichtert wird. Die Ausschaltung der Wechselkursrisiken betrifft nicht nur die einzelnen Geschäftstransaktionen, sondern eliminiert auch die Abwertungsgefahr bei Bilanzpositionen von ausländischen Konzerntöchtern im Zuge der konzernweiten Konsolidierung.

- Die Einführung des EURO läßt den zweitgrößten Finanzmarkt der Welt entstehen. Der größere und damit liquiderer EURO-Finanzmarkt läßt ein breiteres Angebot an Finanzierungsformen und auch niedrigere Finanzierungskosten erwarten.
- Der EURO wird damit auch als Fakturierungswährung im Auslandsgeschäft mit Nicht-WWU-Mitgliedsstaaten der EU und Drittländern (speziell bei den stark an der EU orientierten Staaten Mittel-Osteuropas) an Bedeutung gewinnen, was eine weitere Verringerung der dem Währungsrisiko ausgesetzten Nettowährungsposition bewirken wird.
- Mit der Elimination der nationalen Währungen in der WWU werden multinationale Unter-



Chancen	Risiken
Erleichterter Eintritt in WWU-Märkte	Preisangleichung in WWU zum tiefsten Preis hin
Wegfall von Abwertungsvorteilen	Verschärfte Konkurrenz aufgrund leichteren Markteintritts und EURO-bedingter Preistransparenz
Günstigere Finanzierung auf EURO-Markt	
Cash-Pooling in EURO schafft Liquiditätsvorteile	

Märkte und Trends
Preisharmonisierung bei homogenen Produkten in WWU
Verstärkter Übergang zu pan-europäischen Marketingstrategien
Neuorganisation nach Produkt-/Anwendungsbereichen und Kundengruppen
Polarisierung zwischen europäischen Massenmarkt- und Nischenstrategien sowie lokalen Nischenstrategien
Über Kooperationen in F&E, Produktion, Marketing und Vertrieb lassen sich Größennachteile verringern

nehmen auf ein Cash-Pooling in EURO umsteigen. Dieser Schritt ermöglicht eine Optimierung der Liquidität und der Veranlagung innerhalb des Konzerns. Damit verbunden ist eine Reduzierung der Konten und Bankverbindungen, die bisher für einzelne nationale Währungsgebiete geführt wurden.

Die Risiken der Schaffung der Währungsunion sind in der höheren Preistransparenz im EURO-Raum und in der Zunahme der Konkurrenzintensität zu sehen. Mit der Einführung einer gemeinsamen Währung werden die Preise von Angeboten in den verschiedenen Mitgliedsstaaten direkt vergleichbar. Dies betrifft v.a. international gehandelte, homogene bzw. im hohen Maße standardisierte Produkte, für die bereits in der Vergangenheit ein Preisangleichungseffekt innerhalb der EU zu beobachten war. Verbesserte Kommunikations- (z. B. Internet) und Transportsysteme (z. B. Expresslieferdienste) reduzieren die Transaktionskosten und begünstigen damit die Arbitrage, also die Nutzung von Preisdifferenzen innerhalb der Währungsunion. Die Arbitrage wird von folgenden Akteuren wahrgenommen:

- von den Konsumenten selbst in Form des grenzüberschreitenden Einkaufs, über die Nutzung des Versandhandels und des elektronischen Handels (E-Commerce)
- vom (Groß-)Handel, der über Parallelimporte Preisdifferenzen ausnützt, und

- von international operierenden Großkunden mit professionellem Beschaffungsmanagement. Aufgrund dieses Arbitrageverhaltens und des Umschwenkens auf einheitliche Europa-Preise seitens mancher Anbieter ist von einer fortschreitenden Preisharmonisierung im EURO-Raum auszugehen, was heißt, daß länderbezogene Preisdifferenzierungen nur schwer beibehalten werden können.

Für bisher nur im Heimmarkt tätige Unternehmen stellt die EURO-Einführung – nach der Vollendung des europäischen Binnenmarktes im Jahr 1992 – einen weiteren Anlaß dar, die Geschäftstätigkeit zu „europäisieren“, also die Beschaffungs- und Absatztätigkeit im Binnenmarkt auszuweiten. Dies ist nicht nur über den nun erleichterten Markteintritt argumentierbar, sondern auch als Defensivmaßnahme zu verstehen, um die Folgen des Eindringens neuer Wettbewerber aus dem EU-Raum und Drittländern zu kompensieren. Die Effekte der EURO-Einführung dürfen nicht isoliert gesehen werden, sondern sind im Zusammenwirken mit dem Binnenmarkt und aktuellen technologischen Entwicklungen (Informations-, Kommunikations-

und Transporttechnologien) zu begreifen.

Folgende Aspekte sind für die Strategieentwicklung vor dem Hintergrund der WWU relevant:

- An nationalen Märkten ausgerichtete Konzepte werden zunehmend durch solche, die an

Anwendungs- und Kundenkategorien ausgerichtet sind, ersetzt.

- Die Ausweitung der geographischen Marktabdeckung ist notwendig, um – aus der Sicht der Wettbewerbsfähigkeit – kritische Mindestgrößen zu erreichen. Die Expansion innerhalb der WWU bietet sich aufgrund des gemeinsamen Marktes an (obwohl mit starker Konkurrenz gerechnet werden muß).
- Der konsequenten Nutzung von Kostendegressions- und Synergieeffekten (z.B. gemeinsame Vertriebsorganisation für den deutschsprachigen Raum) muß höchste Beachtung geschenkt werden.
- Es ist zu überprüfen, ob bestimmte Wertaktivitäten nicht günstiger erbracht werden können und daher ausgelagert werden sollten (Erweiterung der Lieferantenbasis im EURO-Raum).
- Strategien sind auf den Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens aufzubauen und das „Erfolgsrezept“ ist zu internationalisieren.
- Eine stärkere Koordination und Integration der Verkaufs- und Marketingaktivitäten ist bei internationalen Großkunden (Key Accounts) und sogenannten transnationalen Kundengruppen (d. s. Kundengruppen mit ähnlichem Kaufverhalten in verschiedenen Ländern) anzustreben, um Kundenirritationen durch unterschiedliche kommunikative Auftritte und um Parallelimporte zu verhindern.

Die oben beschriebene „Geschäftslogik“ bedeutet für die Strategieentwicklung, daß es zu einer stärkeren Polarisierung zwischen europäischen bzw. teilkontinentalen (z.B. Mittel-, Südeuropa) Massenmarktstrategien und Nischenstrategien kommen wird (sonst bleibt nur der Rückzug auf lokale Nischen). Aus österreichischer Sicht sind insbesondere europäische oder sogar globale Nischenstrategien interessant, bei denen sich Unternehmen auf Problemlösungen für bestimmte Anwendungsbereiche und Kundengruppen spezialisieren und diese Produkte und Leistungen international anbieten. Kooperationen und Allianzen mit F&E-, Produktions- und Vertriebspartnern sind verstärkt in die Überlegungen einzubeziehen, da die Knappheit an internen Ressourcen (Finanz-

mittel, Know-How, Managementkapazität etc.) die Expansion hemmen und damit die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen können (z. B. durch Verzögerungen bei Neuprodukteinführungen). Nationale Differenzierungsstrategien innerhalb der WWU sind nur bei starken Präferenz- und Verwendungsunterschieden sinnvoll. Künstliche oder oberflächliche Produktdifferenzierungen (z. B. veränderte Verpackung

oder Produktnamen) sind daraufhin zu prüfen, ob der Differenzierungsaufwand den Verzicht auf Kosteneinsparungen und Flexibilitätsvorteile rechtfertigt. Zur Umsetzung einer pan-europäischen Strategie sind parallel zum regionalen Vertrieb europäische Strukturen zu bilden (z. B. Euro-Brand-Manager, Euro-Key-Account).

 507

## Fallbeispiele

Der Euro wird Auswirkungen auf die Beschaffungs- und Verkaufsmärkte vom Unternehmen haben, das ist unbestritten. Anhand von fünf Fallbeispielen sollen diese möglichen Auswirkungen erklärt und die Vorbereitungsmaßnahmen der Unternehmen dargestellt werden.

A: Tabaktrafik, 2 Mitarbeiter

Die Euro – Betroffenheit des Trafikanten ist spät und relativ milde. Seinen Einkauf tätigt er bei Verlagen, den Tabakwerken, der Post und dem Bund. Briefmarken in Euro wird es erst 2002 geben, wie lange die Schillingbriefmarken noch gelten, wird ihm – so hofft er – rechtzeitig mitgeteilt werden. Bundesstempelmarken werden nicht mehr auf Euro umgestellt und laufen somit spätestens Anfang 2002 aus. Bei den Zeitschriften werden unterschiedliche Preise für Deutschland und Österreich durch die Auszeichnung in Euro gnadenlos aufgedeckt, was die Verlage in Erklärungsnotstand bringen wird.

Wie sieht es auf der Kundenseite des Trafikanten aus? Seine Kunden zahlen überwiegend mit Bargeld, also ist für den Trafikanten eine Bezahlung in Euro erst ab Anfang 2002 mit Einführung des Euro-Bargelds relevant. Sein Hauptaugenmerk bei der Euro-Umstellung hat er also nicht auf 1999, sondern auf Anfang 2002 zu richten. Die Bewältigung der Bargeldströme in Schilling und in Euro wird ihn herausfordern. Er muss sich dafür rüsten, genügend Wechselgeld in beiden Währungen zu haben. Er und seine Mitarbeiterin sollten sich im Umgang mit der neuen Währung üben, um

kostspielige Fehler und unzufriedene Kunden zu vermeiden, die sich lange anstellen mussten oder einen falschen Betrag beim Wechselgeld entdeckten.

B: Handelsfirma,  
3 Mitarbeiter

Das Unternehmen liefert Elektronik-Bauteile und Handyzubehör vor allem nach Kroatien. Der Einkauf erfolgt in DM und Schilling, der Verkauf überwiegend in Dollar. Sehr viele Artikel haben relativ kleine Preise: Bei einem Artikel um 6 Schilling kann bei einer Umrechnung auf Cent eine Rundungsdifferenz entstehen, die 1 Prozent des wahren Wertes ausmachen kann.

Der Unternehmer muß sich hier überlegen,

- ob er diese Rundungsdifferenzen, die zu seinen Gunsten oder zu seinen Ungunsten ausgehen können, in Kauf nimmt,
- ob er die Preise genauer angibt z.B. in Zehntel oder Hundertstel Cent und nur die Rechnungssumme auf ganze Cent rundet,
- oder ob er Preise in 1.000-Stück-Paketen angibt, denn bei einem Preis von 6.000 Schilling pro 1.000 Stück ergibt die Rundungsdifferenz nur mehr ein Tausendstel Prozent.

Dieser Unternehmer wird auch schon 1999 in Euro auszeichnen und seinen Einkauf und seinen Verkauf in Euro abwickeln, um das Währungsrisiko zum Dollar zu vermeiden, um in einer Währung zu bleiben und um Transaktionskosten von DM oder Schilling in Dollar zu sparen. Seine Geschäfte wickelt er vor allem unbar ab, also ist er ab 1999 stark betroffen.

