

# ARBEITSPAPIER

98-1

## Zum Einfluß des Euro auf das Marketing in der Konsumgüterbranche

von

Hendrik Schröder



Universität  
Gesamthochschule  
Essen



Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder  
Lehrstuhl für Marketing und Handel

Essen 1998  
alle Rechte vorbehalten

## Inhaltsverzeichnis

1	Die Bedeutung des Euro für die Konsumgüterbranche	1
2	Die Bedeutung des Euro für das Marketing	2
3	Situationsanalyse und Prognose der Währungsumstellung	5
3.1	Unmittelbare und mittelbare Wirkungen der Währungsumstellung	5
3.2	Zeitlich begrenzte und dauerhafte Wirkungen der Währungsumstellung	6
4	Der Einfluß des Euro auf die Gestaltung der Marketinginstrumente	9
4.1	Der Einfluß auf die Preispolitik	9
4.1.1	Die Gestaltung der Preishöhe	9
4.1.2	Der Zeitpunkt der Preisanpassung	12
4.1.3	Preisdifferenzierung	14
4.1.4	Doppelte Preisauszeichnung	15
4.2	Der Einfluß auf die Produktpolitik	17
4.3	Der Einfluß auf die Distributionspolitik	19
4.4	Der Einfluß auf die Kommunikationspolitik	22
5	Fazit	27

---

### Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität Gesamthochschule Essen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel  
Universitätsstr. 12  
45117 Essen

Tel: 0201 – 183 – 3385 / 2261  
Fax: 0201 – 183 – 2833  
e-mail: [hendrik.schroeder@uni-essen.de](mailto:hendrik.schroeder@uni-essen.de)

## 1 Die Bedeutung des Euro für die Konsumgüterbranche

Ist die Einführung des Euro vor allem eine Aufgabe für Techniker und Programmierer, von denen erwartet wird, daß sie mit Hardware- und Softwarelösungen die reibungslose Währungsumstellung garantieren? Sind von der Einführung einer europäischen Währung primär Banken betroffen, die den Zahlungsverkehr ihrer Kunden von mehreren nationalen auf eine Gemeinsame Europäische Währung umstellen und in der Übergangsphase - voraussichtlich vom 1.1.1999 bis zum 30.06.2002 - für die Kompatibilität von Konten sorgen müssen, die in zwei Währungen - Euro und als Unterwährung die nationale Währung - geführt werden?

Zahlreiche Befragungen haben sich in der jüngeren Vergangenheit mit der Einführung des Euro befaßt. Vor allem interessierte, welche unternehmerischen Vorbereitungen auf die Währungsumstellung getroffen werden. Betrachtet man z.B. die Ergebnisse des DIHT, der WGZ-Bank, des Ifo-Instituts oder der Unternehmensberatung Gemini Consulting, dann müssen die eingangs gestellten Fragen mit einem klaren Ja beantwortet werden. Viele Unternehmungen verbinden mit der Einführung des Euro in erster Linie ein technisch zu lösendes Problem. Trotz einer gerade 1997 intensiv geführten Diskussion bereiten sie sich offenbar nicht angemessen auf die Währungsumstellung vor. Entweder erkennen sie nicht die Vielfalt der Konsequenzen, oder sie unterschätzen die Vorbereitungszeit, die sie ihren Anpassungsmaßnahmen einräumen.

Da alle Wirtschaftssubjekte über den Austausch von Leistungen, Geld und Informationen miteinander verbunden sind, ist die Währungsumstellung für alle relevant. Diese Aussage ist trivial. Die Wirkungen und die Reaktionen werden in den einzelnen Branchen und Wirtschaftsstufen teilweise unterschiedlich sein. Banken und Versicherungen werden sich mit spezifischen Fragen ihrer Branchen ebenso auseinanderzusetzen haben wie etwa die Anbieter von Investitions- und Konsumgütern. Hersteller werden teilweise mit anderen Problemen konfrontiert als Handelsunternehmungen oder Verbraucher. Um die Wirkungen der Währungsumstellung mit konkreten Beispielen untermauern zu können, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die Konsumgüterbranche. Diese Perspektive

erlaubt es, ein breites Spektrum an Anbietern und Nachfragern zu erfassen. In den Mittelpunkt werden die Wirkungen auf den Verbraucher gerückt.

Dreh- und Angelpunkt ist die Preispolitik der Anbieter. Es steht bereits jetzt fest, daß kein Mitgliedstaat der Europäischen Union, der zum Teilnehmerkreis der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (EWWU) gehören wird, eine 1:1-Umstellung von Preisen vornehmen kann, ohne daß sich die absolute Preishöhe verändert. Vielmehr werden die bisherigen Preise zu „krummen“ und ungewohnten Umrechnungswerten führen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Eine Tafel Schokolade zu 100 Gramm, die in einem deutschen Supermarkt für 0,99 DM erhältlich ist, könnte bei einem Umrechnungskurs von 1,97 DM/Euro 0,50 Euro kosten. Folgende Konsequenzen werden sich hieraus ergeben: Anbieter und Nachfrager müssen sich an neue **Informationen** (= Preise) und an neue **Geldbeträge** (= Zahlungsvorgänge) gewöhnen. Zusätzlich wird die **Leistungsseite** betroffen, wenn der Anbieter seine Produkte anpassen will, um gewohnte Preisschwellen zu erreichen, ohne das Preis-Leistungs-Verhältnis zu verändern, etwa 0,49 oder 0,54 oder 0,59 Euro.

## 2 Die Bedeutung des Euro für das Marketing

Aufgabe des Marketing ist es, den Markt im Sinne der angestrebten Unternehmensziele zu beeinflussen sowie die Aktivitäten der Unternehmung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Marketing kommt also eine Verkaufs- und eine Kundenorientierung zu. Betrachtet man den Prozeß des Marketing-Managements, so erkennt man die vielfältigen Anforderungen, die sich aus der Einführung des Euro an das Marketing ergeben.

Die Schritte eins und zwei dieses Prozesses umfassen die **Analyse und Prognose** der unternehmungsexternen und der unternehmungsinternen Aufgabenwelt. Es sind die Chancen und Risiken zu erkennen (externe Aufgabenwelt), d.h. diejenigen positiven und negativen Umweltkräfte, die für die Marketingplanung relevant sind. Daneben zeigt eine Analyse der Stärken und Schwächen

auf, über welche Ressourcen eine Unternehmung verfügt (interne Aufgabenumwelt), um den externen Einflüssen begegnen zu können. Der dritte Schritt betrifft die **Formulierung von Zielen**. Es ist festzulegen, welche zukünftigen Zustände eine Unternehmung mit ihren Strategien und Maßnahmen anstrebt. Ziele sind Ausgangspunkt der Planung, liefern einen Maßstab zur Beurteilung von Handlungen, sind Kontrollgrößen für das tatsächlich Erreichte, sollen die Allokation knapper Mittel koordinieren und die Kommunikation der beteiligten Personen unterstützen. Mit der **Strategie- und Maßnahmenplanung** wird im vierten Schritt über die Aktivitäten entschieden, die zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden. Der fünfte Schritt ist die **Durchsetzung der Strategien und Maßnahmen**. Auf der Grundlage des Führungskonzept einer Unternehmung, z.B. Management by Objectives, werden die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozeß des Managements einbezogen. Der Marketingprozeß schließt mit der **Kontrolle** des Erreichten, die in die Phase der Analyse überleitet. Hierdurch erhält der Marketingprozeß den Charakter eines Kreislaufs.

Selbst ein in dieser Weise grob umrissener Ablauf verdeutlicht unmittelbar, wie die Einführung des Euro das Marketing betrifft. Tab. 1 gibt hierfür einige Beispiele aus der Perspektive eines Konsumgüterherstellers.

<i>Marketingprozeß</i>	<i>Relevante Fragen (Beispiele)</i>
Situationsanalyse und Prognose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit werden Währungsrisiken reduziert?</li> <li>• Welche Kosten für Kurssicherungsgeschäfte entfallen?</li> <li>• Welche Konsequenzen ergeben sich für Kaufverträge, die auf die nationale Währung eines Landes lauten, das zum Teilnehmerkreis der EWWU gehören wird?</li> <li>• Wie reagieren Handel und Verbraucher auf die Währungsumstellung?</li> <li>• Welche neuen Absatzmärkte bieten sich an?</li> <li>• Lohnt sich die Ausweitung der Beschaffungsmärkte?</li> <li>• Droht der Eintritt von Konkurrenten aus der EU in den Heimatmarkt?</li> </ul>

Zielplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müssen die Unternehmungsziele angepaßt werden?</li> <li>• Sind besondere Ziele in Verbindung mit der Einführung des Euro zu formulieren?</li> </ul>
Strategie- und Maßnahmenplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollen neue Märkte erschlossen werden?</li> <li>• Sollen Kooperationen mit ausländischen Herstellern eingegangen werden?</li> <li>• In welcher Höhe sollen die Preise festgelegt werden?</li> <li>• Können bisherige Preisschwellen beibehalten werden?</li> <li>• Wird die Anpassung der Produkte, insbesondere der Verpackungen erforderlich?</li> <li>• Lohnt sich eine Restrukturierung der Verkaufsgebiete?</li> <li>• Müssen die Vergütungssysteme überarbeitet werden?</li> <li>• In welcher Form sollen Strategien und Maßnahmen gegenüber den relevanten Gruppen kommuniziert werden?</li> </ul>
Durchsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Akzeptanzbarrieren sind innerhalb der eigenen Unternehmung zu überwinden?</li> <li>• Wie sollen die betroffenen Personen in die Planung der Strategien und Maßnahmen einbezogen werden?</li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Methoden eignen sich, um den Erfolg der Strategien und Maßnahmen zu überprüfen?</li> <li>• Sind abweichend von den bisher eingesetzten Kontrollmethoden zusätzliche Methoden erforderlich?</li> </ul>

Tab. 1: Bei der Einführung des Euro relevante Fragen für das Marketing

Im Mittelpunkt der marktorientierten Unternehmungsführung steht im Zuge der Einführung des Euro die Aufgabe, die Glaubwürdigkeit der Unternehmung bei den verschiedenen Anspruchsgruppen zu erhalten, Chancen für die Vertrauensbildung zu nutzen und der Gefahr des Vertrauensverlustes vorzubeugen. Eine zentrale Position nehmen dabei die Marktforschung, die Marketingplanung und die Marketingführung ein. Sie haben die relevanten Informationen bereitzustellen, adäquate Lösungen zu entwickeln und diese erfolgreich in der Unternehmung durchzu-

setzen. Die folgenden Ausführungen befassen sich näher mit den Schritten der Situationsanalyse und Prognose sowie der Gestaltung von Marketinginstrumenten in der Konsumgüterbranche.

### 3 Situationsanalyse und Prognose der Währungsumstellung

#### 3.1 Unmittelbare und mittelbare Wirkungen der Währungsumstellung

Im Zusammenhang mit der Einführung der Gemeinsamen Europäischen Währung lassen sich verschiedene Wirkungen erkennen. Zum einen kann zwischen unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen unterschieden werden. **Unmittelbare Wirkungen** sind solche Effekte, die ihre alleinige Ursache in der Währungsumstellung haben. Hierzu gehört zum Beispiel, daß zwischen den Teilnehmerstaaten Wechselkurse und Kosten des Geldwechsels entfallen. Die Transparenz der Angebote erhöht sich, da die Umrechnung von Fremdwährungen überflüssig wird. Wechselkursschwankungen sind kein Grund mehr für Preisänderungen. Hersteller, Handel und Verbraucher werden mit neuen Banknoten und Münzen umgehen. Die gesamte Volkswirtschaft wird sich auf ein neues Maß (Preise aller Einsatzfaktoren, Bilanzen etc.) einstellen.

Daneben ist eine Reihe **mittelbarer Wirkungen** der Währungsumstellung zu erkennen. Hier können nur einige Aspekte angeschnitten werden. Die Frage, inwieweit eine Unternehmung ihre Leistungen auf neuen Absatzmärkten anbieten oder ihre Einsatzfaktoren von neuen Beschaffungsmärkten beziehen soll, stellt sich nicht erst aufgrund der Einführung des Euro. Und der Euro kann auch nicht der allein ausschlaggebende Grund für die Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen sein. Vielmehr ist er einer von zahlreichen Faktoren bei dieser Entscheidung. Ihm kommt je nach der Situation der Unternehmung (Anteil der Exportgüter, Kostenstruktur, Risikofreude etc.) ein mehr oder weniger großes Gewicht zu. Zahlreiche Unternehmungen sind auch ohne die Unterstützung einer Gemeinsamen

Währung bereits seit Jahren im internationalen Geschäft aktiv, innerhalb und außerhalb der Europäischen Union.

Eine weitere mittelbare Wirkung geht von dem Euro im Zusammenhang mit bislang zurückgestellten oder in naher Zukunft notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen aus. Soweit mit der Währungsumstellung neue Hard- und Softwarelösungen einhergehen, kann dies im Zuge längst fälliger Erneuerungen der Computerausstattung erfolgen. Der Euro ist dann ein weiterer Anlaß, die vorhandene Ausstattung zu ersetzen oder aufzurüsten. Auch ist eine Integration in ohnehin anstehende Änderungen möglich, wie etwa die Anpassung von Software an den Jahreswechsel 2000. Bisherige Erfahrungen zeigen, daß mit zunehmendem Aufschub die Verfügbarkeit qualifizierter Techniker und Programmierer problematisch wird. In den genannten Fällen kann die Einführung des Euro einen Technologie- und Know how-Schub bewirken. Ein Zwang, diese Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen, besteht allerdings nicht. Von der Währungsumstellung geht eher eine Initialzündung aus, oder es werden vorangegangene Effekte verstärkt, die ihre originären Ursachen in der Entscheidung für die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes haben.

### **3.2 Zeitlich begrenzte und dauerhafte Wirkungen der Währungsumstellung**

Weiterhin kann im Zusammenhang mit der Einführung des Euro in zeitlich begrenzte und dauerhafte Wirkungen unterschieden werden. Ansatzpunkte für die Systematisierung dieser Effekte liefern die einzelnen Abschnitte, die mit der dritten Stufe der EWWU einhergehen.

*Vorbereitungsphase vom 1.1. bis 31.12.1998, in der bis zum 1.7.1998 der Teilnehmerkreis der EWWU festgelegt werden muß*

Für das Marketing ergeben sich folgende Ansatzpunkte: Es sind die Länder bekannt, mit denen aufgrund der Währungsumstellung Geschäftsbeziehungen aufgenommen oder intensiviert werden können. Hersteller, Handel und Verbrau-



cher wissen, ob in ihrem Land frühzeitig der Euro eingeführt wird. Alle Vor- und Nachteile der Währungsumstellung beschränken sich zunächst auf die Länder dieses Kreises. Zu ihnen werden wegen einer Opt-Out-Klausel nicht Dänemark und Großbritannien gehören, Schweden strebt einen späteren Beitritt an, und Griechenland wird die geforderten Konvergenzkriterien 1997 nicht erfüllen. Die Wirkung der Währungsumstellung ist in dieser Phase auf die Teilnehmerländer begrenzt. Zwischen ihrer Währung, dem Euro, und den Währungen der übrigen Mitgliedstaaten der EU werden weiterhin Wechselkurse bestehen.

*Phase 1 der Währungsumstellung ab 1.1.1999, die mit dem Ersatz der Wechselkurse zwischen den Teilnehmerstaaten durch unwiderruflich festgelegte Wechselkurse beginnt und die Möglichkeit des bargeldlosen Zahlungsverkehrs in Euro vorsieht*

Die Marketingplanung kennt die Grundlage zur Festsetzung künftiger Preise. Auf der Basis des Umrechnungskurses – im Januar 1998 wären dies ca. 1,97 DM für einen Euro – können künftige Preise im einfachsten Fall durch eine Lineartransformation der nationalen Währung bestimmt werden. Hiergegen sprechen in der Konsumgüterbranche jedoch zahlreiche Gründe, auf die noch eingegangen wird (siehe in Kap. 4).

Hersteller, Handel und Verbraucher können im bargeldlosen Zahlungsverkehr erste Erfahrungen mit der neuen Währung sammeln. Es ist damit zurechnen, daß vor allem private Endverbraucher in dieser Phase einen hohen Informationsbedarf haben, der aus der Unsicherheit im Umgang mit der neuen Währung resultiert. Auch innerhalb von Industrie- und Handelsunternehmungen wird ein Bedarf an Aufklärung bestehen, den es zu decken gilt. Denkbar ist auch, daß bereits in dieser Phase, in der die Wechselkurse unwiderruflich festgelegt sind, Konditionengespräche zwischen Industrie und Handel auf der Basis des Euro geführt werden. Es kann nicht von einer reaktionsfreien Zeit bis zum 1.1.2002 ausgegangen werden, wenn der Euro auch als Bargeld zur Verfügung steht.

*Phase 2 der Währungsumstellung ab 1.1.2002, in der Banknoten und Münzen in Euro ausgegeben werden und nationale Währung sowie Euro parallel geführt werden können*

Die Verbraucher sammeln erste Erfahrungen im Umgang mit dem neuen Bargeld. Soweit es bis spätestens 1.7.2002 zu einer doppelten Preisauszeichnung von Euro und nationaler Währung kommt, werden die Verbraucher mit zahlreichen Informationen konfrontiert. Der Übergang von der nationalen zur gemeinsamen Währung wird mit Unsicherheit über die Preisentwicklung verbunden sein. Eine zentrale Frage wird sein, ob dieselben Produkte teurer werden, ob sich die Produktqualität verschlechtern wird oder ob der Leistungsumfang reduziert wird. Die Verbraucher werden in jedem Fall dem Preis von Konsumgütern und dem Produkt selbst ein erhöhtes Interesse entgegenbringen. Diese Verhaltensweisen sind frühzeitig in der Marketingplanung zu berücksichtigen, um nicht die Glaubwürdigkeit der Unternehmung zu gefährden. Inwieweit der Effekt einer erhöhten Sensibilisierung für den Preis zeitlich begrenzt sein wird, läßt sich nicht vorher-sagen. Dies hängt zum einen von den individuellen Faktoren der Verbraucher ab, wie etwa Wahrnehmung, Lernergebnisse und finanzielles Risiko. Zum anderen hängt es davon ab, welche Wirkungen Industrie und Handel mit ihren Marketing-instrumenten (siehe in Kap. 4) auf die Verbraucher ausüben. Gelingt es ihnen nicht, die Verbraucher davon zu überzeugen, daß sie keine versteckten Preis-erhöhungen vorgenommen haben bzw. daß Preiserhöhungen kostenbedingt auf die Währungsumstellung zurückzuführen sind, dann muß mit einem längerfristigen Vertrauensverlust gerechnet werden. Anders formuliert bietet die Währungsum-stellung Chancen, Vertrauen bei den Verbrauchern zu gewinnen.

*Phase 3 der Währungsumstellung ab spätestens 1.7.2002, wenn der Euro alleini-ges Zahlungsmittel wird*

Die nationale Währung als Vergleichsmaßstab entfällt. Es wird die Frage zu unter-suchen sein, wie gut die Verbraucher mit der neuen Währung zurechtkommen, ob sie wegen fehlender Gewöhnung Kaufzurückhaltung üben und ob sie den Verlust ihrer nationalen Währung beklagen. Es wird auch interessieren, ob sich die Verbraucher der einzelnen Teilnehmerländer in ihren Verhaltensweisen signifikant unterscheiden.

Des weiteren ist zu untersuchen, inwieweit die Einführung des Euro die Beziehung von Industrie und Handel beeinflußt. Auf der einen Seite werden dauerhafte Kostensenkungseffekte auftreten, die vor allem aus dem Wegfall von Kurssiche-

rungsgeschäften und Geldwechselfvorgängen resultieren. Auf der anderen Seite werden zeitlich begrenzt höhere Kosten entstehen, die sich aus Umstellungsinvestitionen (Hard- und Software, Schulungen, interne und externe Kommunikation u.v.a.m.) ergeben. Neben das Problem, diese Investitionsausgaben sachlich und zeitlich zuzurechnen, tritt das Problem, welche Verhandlungspartei sich durchsetzen kann. Es darf nicht überraschen, wenn die Frage um eurobedingte Kostenerhöhungen mit der Machtposition beantwortet wird.

Die Ausführungen können nur einen Ausschnitt des für das Marketing-Management relevanten Informationsbedarfs liefern. Sie haben vor allem den Zweck verfolgt, die Bedeutung der Marktforschung herauszustreichen. Nur mit fundierten Informationen lassen sich die anstehenden Entscheidungen treffen. Welche Entscheidungen der Euro im Bereich der Marketingsinstrumente beeinflusst, zeigen die folgenden Abschnitte.

## **4 Der Einfluß des Euro auf die Gestaltung der Marketinginstrumente**

### **4.1 Der Einfluß auf die Preispolitik**

Jeder Anbieter wird sich mit den Konsequenzen der Währungsumstellung für seine Preispolitik befassen müssen. Es sind nicht nur Entscheidungen über die Preishöhe zu fällen, sondern ebenso z.B. über Preisnachlässe, über Preisdifferenzierung, über Preislinien und über die Abfolge von Preisen im Zeitablauf (vgl. Diller 1991, S. 20 ff.). Hier können nur ausgewählte Probleme aufgegriffen werden.

#### **4.1.1 Die Gestaltung der Preishöhe**

Die zentrale Frage wird sein, welchen Preis ein Anbieter künftig für sein Produkt fordern soll. In fast allen Fällen dürfte die lineare Transformation von nationaler Währung in den Euro ausgeschlossen sein. Denn bei einem Umrechnungskurs von 1,97 - auch bei weiteren Nachkommastellen - wird jede Preisumstellung nicht

zu einem auf zwei Nachkommastellen beschränkten Preis führen: So hätte der Verbraucher für eine Tafel Schokolade statt 0,99 DM dann 0,502538 Euro und für einen Liter Milch statt 1,39 DM dann 0,7055837 Euro zu zahlen. Dies bedeutet, daß die Gestaltung der Preishöhe in Euro immer zwei Entscheidungen einbezieht, nämlich

- die Entscheidung über die Auf- oder Abrundung linear transformierter Preise sowie
- die Entscheidung über die Beibehaltung oder Aufgabe von eingeführten Preisschwellen.

Je nach dem, wie sich ein Anbieter entscheidet, können auf den Nachfrager erhebliche Preissteigerungen oder Preissenkungen zukommen. Dies wird an folgenden Strategien verdeutlicht. Eine erste Strategie kann so aussehen, daß ein Anbieter die bisher eingeführten Preisschwellen aufgibt und sich auf die **Auf- oder Abrundung der linear transformierten Preise** beschränkt. Für eine Tafel Schokolade zum bisherigen Preis von 0,99 DM ist dann festzulegen, ob der Preis auf 0,51 Euro aufgerundet oder auf 0,50 Euro abgerundet werden soll.

Eine zweite Strategie berücksichtigt zusätzlich die **Beibehaltung von Preisschwellen**. Preisschwellen können z.B. bei gebrochenen Preisen liegen, etwa bei 0,99 DM, 99 DM oder bei 0,54 DM, 94 DM. Sie sollen den Preis als günstig erscheinen lassen. Preisschwellen in DM sind keine Preisschwellen in Euro. Für eine Tafel Schokolade zum bisherigen Preis von 0,99 DM ist daher zu bestimmen, ob sie den Verbrauchern zum Preis von 0,54 Euro oder zu 0,49 Euro angeboten werden soll.

Die genannten Anpassungen der Preise bleiben nicht ohne Wirkung auf die Änderung des Preisniveaus, wie Tab. 2 zeigt. Die Verbraucher müssen in diesem Beispiel im schlechtesten Fall mit einem Preisanstieg von 7,45% rechnen und können im günstigsten Fall eine Preissenkung von 2,49% erwarten.

Schließlich ist auf einen technischen Aspekt hinzuweisen, der die lineare Transformation von DM in Euro verhindert: Die **kleinste Einheit des Euro** wird die 1-Cent-Münze sein, der nach dem hier unterstellten Umrechnungskurs ungefähr

1,97 Pfennigen entspricht. Preisabstände von 1 Pfennig lassen sich also künftig nicht mehr darstellen, weshalb in diesem Fall die Auf- oder Abrundung unumgänglich wird.

Preisstrategie Wirkung	Aufrundung	Abrundung	Anhebung auf nächst höhere Preisschwelle	Absenkung auf nächst tiefere Preisschwelle
	ohne Berücksichtigung bisheriger Preisschwellen			
Preishöhe	0,51 Euro	0,50 Euro	0,54 Euro	0,49 Euro
Preisänderung	+ 1,48 %	- 0,5 %	+ 7,45 %	- 2,49 %
Ausgangspreis: 0,99 DM; Umrechnungskurs: 1,97 DM/Euro; 0,99 DM $\approx$ 0,50254 Euro				

Tab. 2: Preishöhe und Preisniveau nach der Währungsumstellung

Das Fazit dieser Überlegungen muß sein, daß die Währungsumstellung - ohne gleichzeitige Änderung der Leistung (siehe hierzu in Kap. 4.2) - nur in seltenen Fällen ohne Änderung der Preishöhe einhergeht. Auf- oder Abrundungen sowie das Bestreben, gewohnte Preisschwellen beizubehalten, werden dem Ziel konstanter Preise im Weg stehen. Die Aussage von Vertretern des Handels, es werde zu keinen Preissteigerungen kommen, ist daher kritisch zu sehen. Wenig gehaltvoll ist auch die Aussage, umstellungsbedingte Preissteigerungen und Preissenkungen würden sich ausgleichen. Dies mag vielleicht aus der Perspektive einer Handelsunternehmung, etwa eines Warenhauses mit 80.000 Artikeln oder eines Supermarktes mit 6.000 Artikeln, richtig sein. Aus der Sicht des einzelnen Verbrauchers trifft dies nur dann zu, wenn er sich nach der Währungsumstellung denselben Warenkorb mit denselben finanziellen Mitteln leisten kann. Realistisch dürfte vielmehr sein, daß manche Verbrauchergruppen mit Mehrausgaben, andere mit Minderausgaben zu rechnen haben.

Zu erwarten ist auch, daß viele Verbraucher stark verunsichert sein werden, inwieweit Preisänderungen auf sie zukommen. Denn die Verbraucher können sich, wie empirische Untersuchungen belegen, nur an wenige Preise genau erinnern (vgl. Diller 1991, S. 99 f.) und haben daher nur eine geringe Kontrolle über den Umfang an Preisänderungen. Selbst wenn man unterstellt, daß sich die Verbrau-

cher im Zuge der Währungsumstellung, insbesondere im Fall einer doppelten Preisauszeichnung, stärker für Preise interessieren und für Preisumstellungen sensibilisiert sind, wird ihnen die vollständige Transparenz über alle Preisumstellungen und die damit verbundenen Preisänderungen nicht gegeben sein. Hilfsmittel wie z.B. Umrechnungstabellen werden diesen Effekt zwar mildern, aber nicht beseitigen können.

#### 4.1.2 Der Zeitpunkt der Preisanpassung

Eine weitere Entscheidung betrifft die Frage, wann die Preise angepaßt werden sollen. Zwei grundsätzliche Fälle sind denkbar: Die Preise werden erst mit der Einführung von Bargeld in Euro oder bereits früher angepaßt. Bild 1 betrachtet in Fortführung des Ausgangsbeispiels ausschließlich Endverbraucherpreise. **Fall A** geht davon aus, daß die Preise erst mit der Einführung des Euro als Bargeld umgestellt werden, d.h. ab dem 1.1.2002. Trotz des ab dem 1.1.1999 bekannten Umrechnungskurses bleibt die Zeit bis zum 1.1.2002 frei von eurobedingten Preisreaktionen. Nach diesem Zeitpunkt müßte über die Preishöhe entschieden werden. Denkbar sind nach den oben angestellten Überlegungen Preise von 0,49 Euro, 0,50 Euro oder 0,54 Euro.

**Fall B** unterstellt, daß in der Phase zwischen dem 1.1.1999 und dem 1.1.2002 die DM-Preise angepaßt werden. Basis hierfür ist der Umrechnungskurs, der in dem Beispiel mit 1,97 DM/Euro angenommen wird. Das Ziel soll sein, mit dem Übergang zum Euro-Bargeld nur eine 1:1-Transformation der Preise von DM in Euro vornehmen zu müssen, ohne gleichzeitig die Probleme „krummer“ Preise und der Aufgabe bisheriger Preisschwellen lösen zu müssen. Die Beantwortung dieser Fragen wäre entsprechend vorzuverlagern.

Die Preise von 0,54 Euro und 0,49 Euro korrespondieren mit gerundeten „Übergangspreisen“ von 1,06 DM und 0,96 DM. Der erste Fall bedingt, daß bereits zu diesem Zeitpunkt ein eurobedingter Kostenanstieg glaubwürdig kommuniziert werden kann. Der zweite Fall bietet sich an, wenn durch die Einführung des Euro Kosten sinken. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwieweit

Handelsunternehmungen in der Lage sind, die Forderung nach niedrigeren Einkaufskonditionen an ihre Lieferanten weiterzugeben. Als Begründung ließe sich zum einen anführen, daß diese selbst von dem eurobedingten Kostensenkungspotential profitieren. Zum anderen könnten ihnen die Vorteile einer vorgezogenen Preisanpassung verdeutlicht werden.

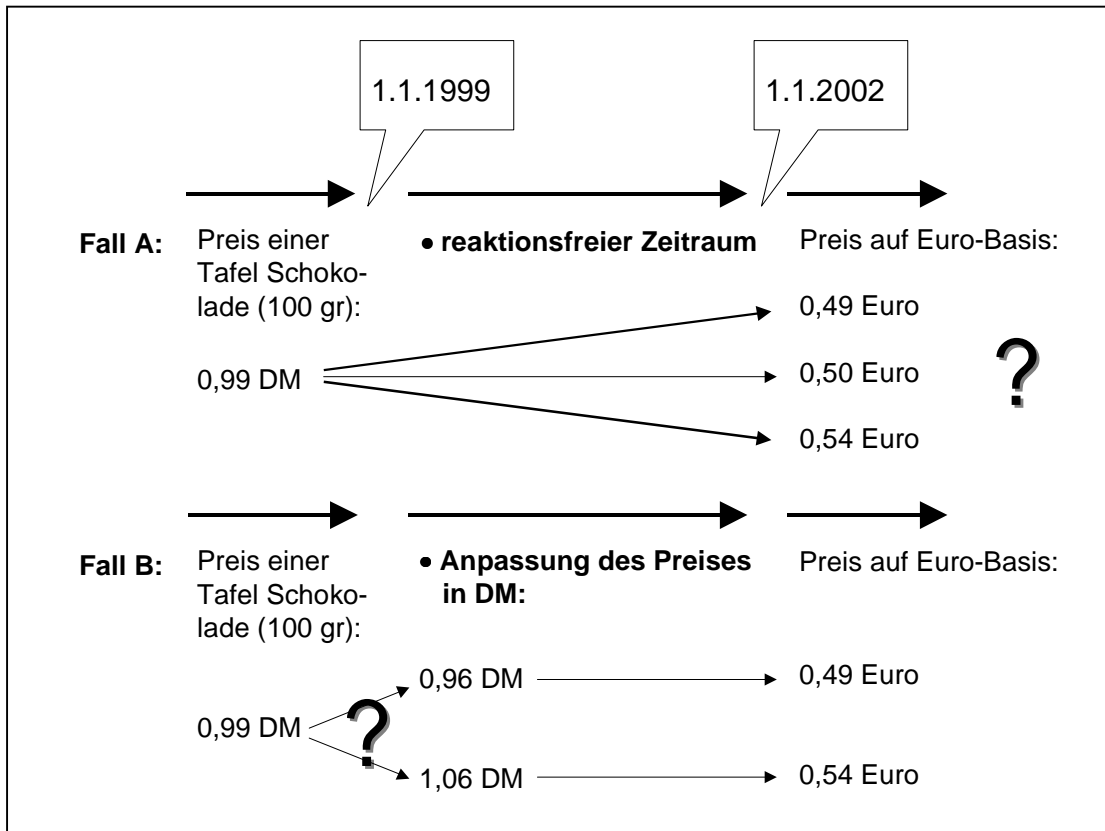


Bild 1: Die zeitliche Anpassung von Endverbraucherpreisen im Zuge der Währungsumstellung

Es ist wenig realistisch, daß der Fall B für **alle Produkte** eines Anbieters genutzt wird, insbesondere nicht in Handelsunternehmungen mit mehreren tausend Artikeln. Denn eine solche Vorgehensweise setzt voraus, daß zwischen der Anpassung der Preise in DM und ihrer Umstellung auf Euro keine markt- oder kostenbedingten Preiserhöhungen notwendig werden. Allerdings ist es vorstellbar, daß die Anbieter diese Strategie für **ausgewählte Produkte** einsetzen, beispielsweise für Eckartikel, die dauerhaft im Blickfeld der Nachfrager stehen.

### 4.1.3 Preisdifferenzierung

Preisdifferenzierung bedeutet, daß für eine Leistung nicht ein einheitlicher Preis, sondern ein von bestimmten Bedingungen abhängiger unterschiedlicher Preis gefordert wird. So lassen sich z.B. für verschiedene Käufergruppen, in verschiedenen Regionen, zu verschiedenen Zeiten oder für verschiedene Mengen unterschiedliche Preise verlangen (vgl. Diller 1991, S. 223 f.). Dies ist sowohl in der Beziehung zwischen Industrie und Handel als auch zwischen Handel und Verbrauchern möglich. Die Währungsumstellung führt zu einem aufgrund der entfallenden Notwendigkeit, Währungen umrechnen zu müssen, zu einer verbesserten Vergleichbarkeit von Preisen, die in verschiedenen Ländern gefordert werden. Zum anderen entfällt mit der Notwendigkeit, sich gegen Wechselkursrisiken absichern zu müssen, ein Grund für kostenbedingte Preisdifferenzierungen zwischen zwei Ländern, die nunmehr Teilnehmer der EWWU sind. Verbraucher haben in grenznahen Gebieten und vor allem im Versandhandel den Anreiz, verstärkt Leistungen ausländischer Anbieter nachzufragen.

Im folgenden soll etwas näher auf das **Verhältnis zwischen Industrie- und Handelsunternehmungen** eingegangen werden, und zwar unter der Annahme, daß die Handelsunternehmungen international tätig sind. Da Wechselkursschwankungen nicht länger als Begründung für verschiedene Preise dienen können, werden Hersteller der Forderung entgegensehen müssen, ihre Abgabepreise anzupassen. Verfügen die Handelsunternehmungen über eine entsprechende Machtposition, werden sie verstärkt die Meistbegünstigung beanspruchen - was sie ohnehin vielerorts bereits praktizieren. Sie werden von einem Hersteller verlangen, ihnen in allen von ihnen bearbeiteten Märkten diejenigen Konditionen einzuräumen, die ihnen bislang im günstigsten Fall gewährt worden sind. Hersteller werden sich dieser Forderung allenfalls mit dem Hinweis auf unterschiedliche Leistungen (Produktqualität, Logistik etc.) entziehen können. Diese Auseinandersetzung ist keineswegs neu; sie gewinnt durch die Einführung des Euro aber eine neue Qualität.

Denkbar ist auch ein „**Sonderbonus**“ für die Euro-Einführung, der für diejenigen Artikel verlangt werden könnte, die nunmehr in mehreren europäischen



Ländern vertrieben werden. Vorgetragen werden könnte diese Forderung vor allem von solchen Handelsunternehmen, die ihr Sortiment auf Euro-Produkte umstellen müssen oder die im Zuge ihrer Internationalisierung, wie etwa REWE, in neue Auslandsmärkte vordringen.

Ebenso ist die Frage zu klären, wie die mit der Währungsumstellung auftretenden **Kosteneffekte** (siehe in Kap. 3.2) das Konditionengefüge beeinflussen. Insbesondere ist das Problem zu lösen, wie einmalig auftretende Aufwendungen zwischen Industrie und Handel aufzuteilen sind. Neben Aufwendungen für Schulungsmaßnahmen sowie Hard- und Softwarereorganisationen ist hier vor allem an die Zeit einer möglichen doppelten Preisauszeichnung zu denken. Der deutsche Handel sieht sich Prognosen allein für Kosten der doppelten Preisauszeichnung gegenüber, die zwischen 1 und 30 Mrd. DM schwanken (vgl. o.V. 1997b, S. 6).

#### 4.1.4 Doppelte Preisauszeichnung

Für die Phase, in der die nationale Währung und der Euro parallel als Zahlungsmittel im Umlauf sind - dies soll nach der bisherigen Planung im ersten Halbjahr 2002 der Fall sein -, wird von verschiedenen Interessengruppen die doppelte Preisauszeichnung im Einzelhandel gefordert. Insbesondere Verbraucherschutzverbände (z.B. AgV) verlangen dies, um die Konsumenten vor verdeckten Preiserhöhungen zu schützen. Preiserhöhungen sind insoweit als verdeckt zu bezeichnen, wie die Verbraucher bei der Währungsumstellung nicht mehr den Preis in der nationalen Währung (z.B. DM) erinnern und bei den Preisen in Euro daher nicht nachvollziehen können, ob das Preisniveau gleichgeblieben ist. Das Europaparlament hat allerdings im Januar 1998 eine Pflicht zur doppelten Preisauszeichnung mit knapper Mehrheit abgelehnt.

Unbestritten ist, daß die doppelte Preisauszeichnung und der gleichzeitige Umlauf von nationaler Währung und Euro mit zusätzlichen Kosten verbunden sein werden. Denn folgende Maßnahmen wären zu ergreifen (vgl. Bunk 1996, S. 30 f.):

- Jeder Preis - egal ob am Regal, auf dem Produkt oder in der Werbung - ist in nationaler Währung und in Euro anzugeben.

- Die Kassenplätze müssen so ausgestattet sein, daß sie sowohl die nationale Währung als auch den Euro abrechnen und aufnehmen können.
- Sämtliche Geldströme sind zweifach zu erfassen (z.B. Kassenbestände, Inventur).
- Die getrennte Geldversorgung ist sicherzustellen (z.B. Wechselgeld).

Insoweit ist es verständlich, wenn vor allem der Einzelhandel für einen „Big Bang“ plädiert, d.h. innerhalb kürzester Zeit soll der Wechsel von der nationalen Währung zum Euro vollzogen werden. Man spricht davon, daß ein solcher Wechsel in zwei Wochen möglich sei (vgl. Fricke/Schlote 1997, S. 186). Die doppelte Preisauszeichnung wäre dann überflüssig.

Neben den Argumenten des Verbraucherschutzes vor verdeckten Preiserhöhungen auf der einen und der vermeidbaren Kostenbelastung auf der anderen Seite ist der Gedanke, die doppelte Preisauszeichnung als Chance für vertrauensbildende Maßnahmen zu sehen, bislang weitgehend vernachlässigt worden. Niemand kann bestreiten, daß viele Verbraucher den Euro als Preistreiber betrachten. Für sie steht das finanzielle Risiko der Währungsumstellung, das sich aus der Gefahr einer verdeckten Preiserhöhung ergibt, im Vordergrund. Insoweit macht es Sinn, die doppelte Preisauszeichnung erstens nicht nur auf gesetzlichen Druck und zweitens nicht nur während der Phase von Parallelwährungen (doppelter Bargeldumlauf) einzusetzen. Dies kann sich als vertrauensbildende Maßnahme bewähren. Bereits im Oktober 1996 (!) hat die französische Supermarktkette Leclerc über zwei Wochen ihre Produkte parallel in Franc und in Euro – auf der Basis des Ecu – ausgezeichnet. In Berlin konnten die Verbraucher während der Europa-Woche vom 3. bis 11.5.1997 den Euro mit speziell für diesen Anlaß entworfenen Münzen in 50 ausgewählten Geschäften testen. Und in Österreich hat die Supermarktkette Meinl bereits im Oktober 1997 damit begonnen, ihre Preise dauerhaft in Schilling und Euro auszuzeichnen, damit sich die Verbraucher frühzeitig mit der künftigen Währung vertraut machen können.

## 4.2 Der Einfluß auf die Produktpolitik

Die bisherigen Überlegungen haben unterstellt, daß die Preise neu festgesetzt werden, ohne die Produkte zu verändern. Dies muß aber keineswegs so sein. Die Anbieter können den Umfang ihrer Leistungen im Hinblick auf die angestrebten Preise anpassen. Bild 2 zeigt drei Fälle, die im folgenden erläutert werden.

Erstens lassen sich **Packungsgrößen** ändern. So könnte z.B. künftig statt einer Tafel Schokolade zu 100 Gramm eine Tafel Schokolade zu 195 Gramm angeboten werden, um bei einem Umrechnungskurs von 1,97 DM/Euro von einem Ausgangspreis von 0,99 DM zu einem neuen Preis von 0,98 Euro gelangen zu können, der mit einer sehr geringen Preisaufrundung einhergeht. Der Vorteil ist, daß bisherige Preisschwellen beibehalten werden könnten. Fraglich ist allerdings, ob die Verbraucher neue Packungsgrößen akzeptieren. Dies würde teilweise auch neue Einkaufs- und Konsumgewohnheiten erfordern. Darüber hinaus sind derartige Änderungen mit einem zusätzlichen finanziellen Aufwand bei der Umstellung von Produktionsanlagen und Logistiksystemen verbunden. Es ist daher zu untersuchen, welche Packungsgrößen sich aus der Sicht der Konsumenten und aus der Sicht der Anbieter für eine Veränderung anbieten.

Allerdings können rechtliche Restriktionen einer beliebigen Gestaltung von Packungsgrößen entgegenstehen. Denn für bestimmte Produkte gelten derzeit **verbindliche Werte für Nennfüllmengen** (vgl. Veith 1994, S. 80 ff.). Dies betrifft auch das Beispiel der Tafelschokolade: Sie darf nach der Fertigpackungsverordnung nur in den Größen 75, 100, 125, 150, 200, 250, 300, 400 und 500 Gramm angeboten werden. Will man also unter diesen Restriktionen zu einem Schwellenwert in Euro kommen, der mit einer geringen Änderung zum Preis in DM einhergeht, dann ist zu fragen, bei welcher Packungsgröße dies der Fall ist.

Zweitens ist an Produkte zu denken, bei denen zwar nicht über die Packungsgröße, wohl aber über die **Anzahl von Ausstattungskomponenten und Dienstleistungen** entschieden werden kann. In diesem Fall ließe sich ein Kernprodukt in Abhängigkeit von dem gewünschten Euro-Zielpreis mit mehr oder weniger Zusatzleistungen ausstatten. Gängige Praxis ist diese Form der Preisvariation

bereits jetzt in der Automobilbranche: Der Preis eines Modells wird z.B. nicht gesenkt, sondern es wird ein Sondermodell mit zusätzlicher Ausstattung angeboten.

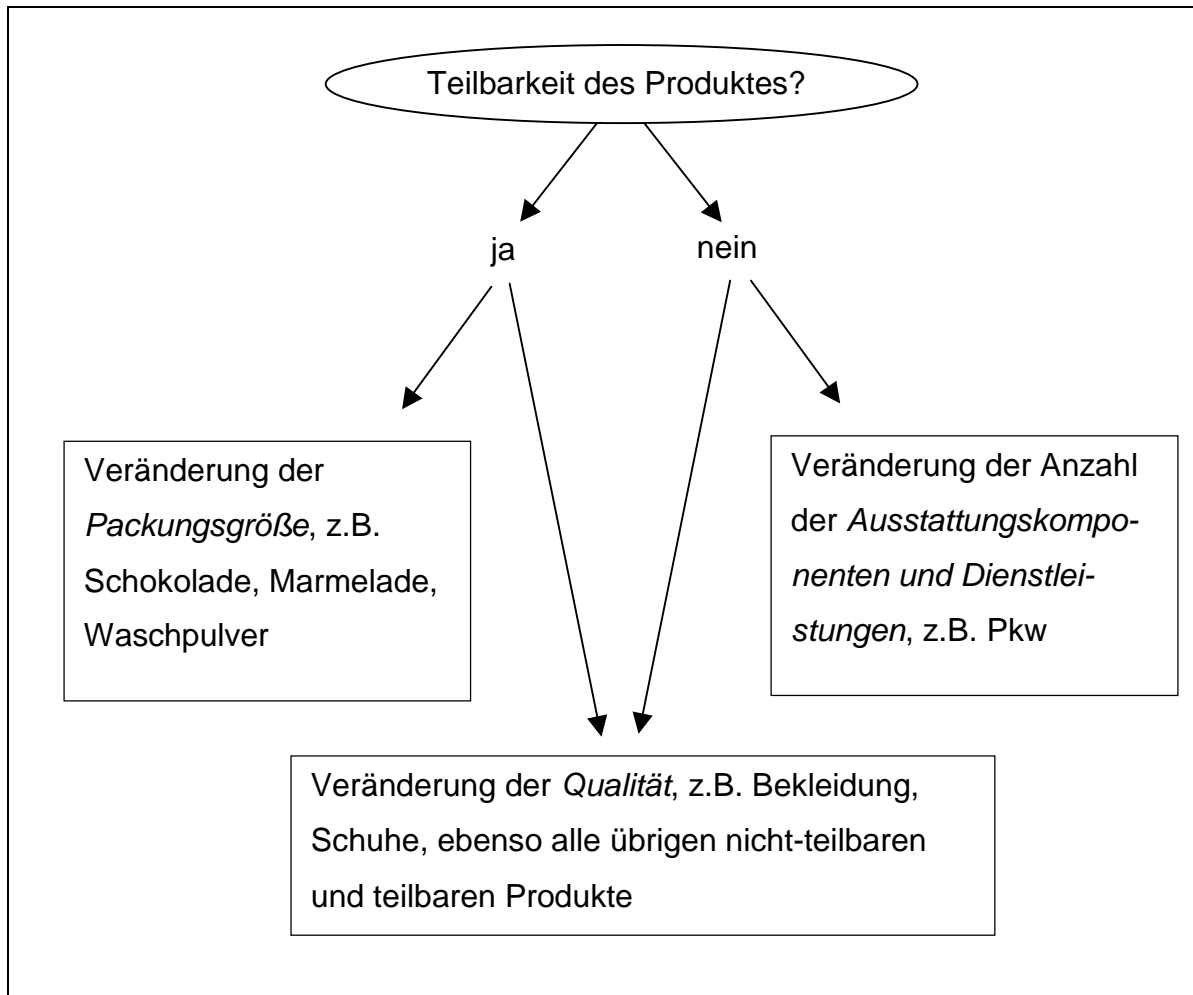


Bild 2: Produktpolitische Maßnahmen im Zusammenhang mit der Einführung des Euro

Drittens sind Produkte zu betrachten, bei denen sich keine Änderung des Leistungsumfangs anbietet. Bei solchen „unteilbaren“ Produkten, wie z.B. im Bekleidungsbereich, ist ausschließlich die **Qualität der Leistung** variabel. Zu prüfen ist, inwieweit die Verbraucher bereit sind, eine bessere Qualität mit einem höheren Preis in Euro zu honorieren oder bei dem Produkt eine geringere Qualität zu akzeptieren, auch wenn der Preis niedriger ist. Darüber hinaus bietet sich die Variation der Qualität grundsätzlich für alle Produkte an, um den Euro-Zielpreis zu erreichen, unabhängig von der Frage der Teilbarkeit.

Da bislang in vielen Ländern der EU national unterschiedliche Produktgrößen und -formen angeboten werden, könnte die Währungsumstellung zum Anlaß für eine **Standardisierung der Produkte** genommen werden, die mit einer geänderten, weil auf Einheitlichkeit ausgerichteten Preisstrategie einhergeht. Solchen Überlegungen sind jedoch Grenzen gesetzt: (1) Die bereits durch die Währungsumstellung erhaltene Transparenz würde weiter erhöht, was nicht im Interesse eines jeden Anbieters liegen könnte. (2) Die veränderten Produkte eignen sich möglicherweise nicht mehr dazu, den national unterschiedlichen Käuferwünschen gerecht zu werden. An dieser Stelle müssen die grundsätzlichen Überlegungen einsetzen, die bei jeder Entscheidung über die Standardisierung oder Differenzierung von Angeboten zu entwickeln sind (vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997, S. 18 ff.). Insofern handelt es sich nur mittelbar um ein Problem der Einführung des Euro.

Fazit: Produktpolitische Maßnahmen können die Preispolitik bei der Erreichung des Euro-Zielpreises unterstützen. Durch Produktvariationen lassen sich Preisfestsetzungen in Euro derart austarieren, daß von einem objektiv unveränderten Preis-Leistungs-Verhältnis gesprochen werden könnte. Fraglich ist allerdings, ob die Konsumenten dies auch akzeptieren. Denn eine Tafel Schokolade stiftet, um bei dem Beispiel zu bleiben, zu 195 Gramm möglicherweise nicht genau den um die Gewichtszunahme gesteigerten Nutzen beim Verbraucher. Darüber hinaus wird den Verbrauchern im Fall einer Produktänderung eine zusätzliche geistige Leistung abverlangt. Sie müssen nicht nur die Währungsumstellung, sondern auch die Produktumstellung verarbeiten.

### **4.3 Der Einfluß auf die Distributionspolitik**

Mit zunehmender Markttransparenz und niedrigeren Transaktionskosten steigen die Anreize, Waren über die bisherigen Grenzen hinweg zu beschaffen und abzusetzen. Im Vertriebsbereich können folgende Entwicklungen als wesentlich angesehen werden. (1) Großunternehmungen der Industrie und des Handels, die nicht erst mit der Einführung einer gemeinsamen europäischen Währung interna-

tionale Marktstrategien entfalten werden, sondern dies bereits seit Jahren tun, denken über die Restrukturierung ihres Vertriebs nach. (2) Klein- und Mittelbetrieben bietet sich ein zusätzliches Betätigungsfeld. Vor allem das Währungsrisiko hat viele Betriebe dieses Bereichs davon abgehalten, ihre Waren auch grundsätzlich im Ausland oder in bestimmten Ländern anzubieten. (3) Vertriebswege werden an Bedeutung gewinnen, die bislang ein Hindernis in national verschiedenen Währungen hatten, nämlich alles, was sich unter Electronic Commerce zusammenfassen läßt.

Im folgenden sollen einige Überlegungen zur Distributionspolitik eines Konsumgüterherstellers vorgetragen werden. Zur Distributionspolitik können die Verkaufs- und Außendienstpolitik, die Absatzkanalpolitik und die Lieferungs politik gezählt werden (vgl. Ahlert 1996, S. 18 ff.). Insbesondere die Verkaufs- und Außendienstpolitik, die z.B. die Organisation des Außendienstes, die Einteilung von Verkaufsgebieten, die Routenplanung und die Entlohnungspolitik umfaßt, dürfte von der Einführung des Euro betroffen sein. Für bereits international tätige Hersteller liegt es nahe, daß sie erwägen, ihre Vertriebsgebiete und ihre Außendienstorganisation zu reorganisieren. Soweit unterschiedliche Währungen bislang ein zentrales Kriterium für die **Abgrenzung von Vertriebsgebieten** waren, können nun andere Kriterien an Bedeutung gewinnen. Die Restrukturierung dürfte sich dabei nicht auf die Vertriebsgebiete beschränken, sondern wird Folgeentscheidungen über die Logistik einschließen.

Des weiteren ist das **Kostenrechnungssystem** der Verkaufs- und Außendienstpolitik auf Euro umzustellen: Kosten werden in Euro erstattet, Provisionen und Prämien in Euro gezahlt. Soweit monetäre Anreize geschaffen werden sollen, um die Verkaufs- und Außendiensttätigkeiten im Sinn der Unternehmensziele zu steuern, ist zu überprüfen, ob dieser Zweck mit einer linearen Umstellung von nationaler Währung auf Euro möglich ist. Ähnlich wie den Endverbraucherpreisen ist z.B. bei einem Prämiensystem zu prüfen, inwieweit neue Prämienklassen erforderlich sind. Sollen glatte Beträge in Euro die Grenzen der Prämienklassen bilden, kommt eine 1:1-Umstellung von nationaler Währung auf Euro nicht in Frage. Dies bedeutet gleichzeitig, daß die Anpassung des Prämiensystems nicht

kostenneutral sein wird. Denn Aufrundungen führen zu Kostensteigerungen (et vice versa).

Bei den genannten Entscheidungen ist zunächst relevant, daß ab 1999 eine einheitliche Währung in einer bestimmten Zahl von Mitgliedstaaten der EU existiert. Des weiteren ist zu berücksichtigen, und dies macht die Überlegungen ungleich schwieriger, daß die Entscheidungen einer Unternehmung nicht losgelöst betrachtet werden können von den Entscheidungen ihrer aktuellen und künftigen Wettbewerber sowie ihrer Nachfrager: Auf welche Wettbewerber und Handelsunternehmungen wird man künftig in den Niederlanden, Großbritannien oder Italien treffen?

Die Unsicherheit hierüber gründet zum einen auf der noch ausstehenden Antwort zu der Frage, welche Mitgliedstaaten als erste den Euro einführen werden. Im Dezember 1997 wird davon ausgegangen, daß zunächst 11 Länder ihre Währung durch den Euro ersetzen. Zu dem Kreis dieser Länder werden voraussichtlich nicht Dänemark, Griechenland, Großbritannien und Schweden gehören. Endgültig festgelegt wird dieser Kreis Anfang Mai 1998. Darüber hinaus warten weitere Länder darauf, in die EU aufgenommen zu werden. Daher ist langfristig davon auszugehen, daß der Euro in mehr als 15 Ländern zur Binnenwährung wird.

Zum anderen ist in den Planungen das tatsächliche Verhalten der Unternehmungen zu antizipieren. Inwieweit die Einführung des Euro bei einer Unternehmung die ursächliche Antriebskraft sein wird, internationale Vermarktungsaktivitäten zu entfalten oder zu verstärken, ist schwierig zu prognostizieren.

Bei allen Überlegungen zu der Distributionspolitik sollte nicht vergessen werden, daß mit der Einführung des Euro zwar eine Barriere wegfällt, nämlich die der unterschiedlichen nationalen Währungen, daß aber andere Barrieren weiterhin bestehen, entweder zeitlich begrenzt, wie z.B. unterschiedliches Steuer- und Wettbewerbsrecht, oder von dauerhafter Natur sind, wie z.B. kulturelle und sprachliche Unterschiede.

#### 4.4 Der Einfluß auf die Kommunikationspolitik

Im Hin und Her um die Einführung des Euro ist der Verbraucher vielfältigen Einflüssen ausgesetzt. Dabei überwogen 1997 lange Zeit die emotionalen Komponenten. Die sachliche Argumentation war demgegenüber nicht hinreichend vertreten. Dies belegt eine kleine Auswahl an Überschriften in Zeitschriften und Zeitungen

- Viele haben Angst vor dem Euro (WAZ, April 1997)
- Mittelständler unsicher über Folgen (FAZ, April 1997)
- Euro sorgt für Hektik (WAZ, April 1997)
- Euro-Trip ins Ungewisse (Der Spiegel, 8/1997)
- Kohls Euro light (Focus, 24/1997)
- Furcht vor Abwertungswettlauf (WamS, Februar 1997)
- Euro beschert Deutschland Milliardenverlust (Die Welt, August 1997)
- Bonn bestätigt drohende Milliardenverluste (Handelsblatt, August 1997)
- Euro-Ignoranz in der deutschen Wirtschaft (Die Welt, September 1997)

Daneben finden sich ganzseitige Zeitungsanzeigen verschiedener Gruppierungen, die gezielt gegen die Einführung des Euro vorgehen:

- Euro, Schulden, Arbeitslose: Deutschland in der größten Krise der Nachkriegszeit: Um die Wahlen 1998 zu verlieren, muß die CDU/CSU zweierlei tun: Kohl wieder aufstellen – und die Deutsche Mark beerdigen. Wer stoppt den Wahnsinn? (Bund Freier Bürger, FAZ, April 1997)
- Kohl treibt uns mit seinem Euro-Wahn immer tiefer in die Wirtschaftskrise – Europa ja – aber Euro nein! (Initiative Pro-D-Mark, WAZ, März 1997)
- Ja zur DM – Nein zum EURO = Teuro! (Deutschland-Bewegung, [user29.blue.aol.com/DBewegung/index.html](http://user29.blue.aol.com/DBewegung/index.html), Dezember 1997)

Des weiteren mißbrauchen Firmen die Einführung des Euro, um durch unlautere Geschäftspraktiken Umsätze zu tätigen. Hierzu gehören z.B. das Bayerische Münzkontor Göde und die Münzhandelsgesellschaft Merkator in Hamburg, die Euro-Medaillen (keine Münzen) mit dem Versprechen auf Wertsteigerung anbieten (Bild 3).



# 2 Deutschland-EURO zum Preis von 1!

Beide zusammen  
nur **10,- DM**

Durchmesser der Medaille: 40 mm. Metall: 40 mm. Auflage: jeweils nur 3.000 Stück.

Diese beiden EURO, geprägt in der Staatlichen Münze Berlin, gehören zu den ersten deutschen Gedenkprägungen zur neuen Europa-Währung. Als Erstausgaben eines neuen Sammelgebietes sind sie besonders begehrt, denn diese steigen meistens am höchsten im Wert. Nutzen Sie diese Chance: Dann sind Sie von Anfang an beim EURO dabei! Jetzt günstig mit 2 zum Preis von 1! \* \* Von Anfang an dabei sein! \* \*

Bitte ausfüllen, ausschneiden und nach Hause stecken!

**„2 für 1“ Gutschein**

Bis 10 Tage zur Anrede!

**Ja,** ich möchte jetzt noch rechtzeitig beim EURO dabei sein. Bitte senden Sie mir die beiden „Deutschland-EURO 1996 + 1997“ der Staatlichen Münze Berlin für zusammen nur **10,- DM**.

**Merkator** Postfach 26 16 35  
20506 Hamburg  
Tel. (040) 25 445-200  
Fax (040) 25 445-200

Frau  Herr

Vorname, Name: \_\_\_\_\_ Post, Ort: \_\_\_\_\_

Straße, Nr. \_\_\_\_\_

PLZ, Ort: 

--	--	--	--	--

Kunden-Nummer (falls bekannt)

Bild 3: Werbung mit Euro-Medaillen (Quelle: ADAC motorwelt 3/1997, S. 145)

Münzexperten warnen eindringlich davor, diese Medaillen als Geldanlage zu nutzen (vgl. Weiguny 1997).

Schließlich muß bezweifelt werden, ob Werbeanzeigen der Aktionsgemeinschaft Euro hilfreich sind, in denen Berti Vogts mit der Überschrift „Der EURO ist ein Steilpass in das nächste Jahrhundert“ für die Einführung des Euro wirbt (Bild 4).

**DIE GEMEINSAME EUROPÄISCHE WÄHRUNG:**



**Berti Vogts, Bundestrainer der Deutschen Fußballnationalmannschaft**

**„Der EURO ist ein Steilpass in das nächste Jahrhundert.“**

Deutschland muß im „Team Europa“ wirtschaftlich in der Spitzengruppe spielen. Mit dem EURO werden wir im globalen Wettbewerb Erfolg haben. Die gemeinsame europäische Währung ist die beste Absicherung gegen die Risiken von Währungsschwankungen. Die exportstarke deutsche Wirtschaft muß fit sein für die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts. Unsere Chancen müssen wir uns hart erarbeiten – im Fußball wie beim EURO. Nur wer Chancen nutzt, hat auch Erfolg.

**Wünschen Sie mehr Informationen – wählen Sie unsere EURO-LINE: 0180-522-1999**

**★ E U R O P A ★ I S T Z U K U N F T**

AKTIONSGEMEINSCHAFT - EURO - BUNDEREGIERUNG - EUROPÄISCHE KOMMISSION - EUROPÄISCHES PARLAMENT

Bild 4: Anzeige von der Aktionsgemeinschaft Euro: Bundesregierung, Europäische Kommission und Europäisches Parlament

Angesichts dieses Umfeldes kann es nicht überraschen, wenn im ersten Halbjahr 1997 die Zahl der Euro-Gegner die Zahl der Befürworter überwiegt. So weist das Institut Allensbach für den Mai 1997 in Deutschland 44% Gegner, aber nur 25%

Befürworter aus. Die übrigen Befragten zeigten sich ambivalent oder unentschieden (vgl. Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen, in: WamS v. 4.5.1997, S. 32). Eine Umfrage der EU-Kommission sieht im November desselben Jahres 54% der Deutschen in einer ablehnenden Haltung. Zu einer ähnlichen Quote kommt Emnid im Januar 1998: Danach sind 56% dagegen, daß die D-Mark durch den Euro ersetzt werden soll.

Die Kommunikationspolitik von Industrie und Handel trifft daher auf Verbraucher, die aus verschiedenen Gründen abgeneigt gegenüber dem Euro sind. Dies können z.B., sein:

- Unmut über die Art der Information, soweit sie als wenig sachlich, kaum prägnant und nicht immer nachvollziehbar empfunden wird,
- Sorge um finanzielle Einbußen (Kaufkraftverlust),
- Ärger über zusätzliche geistige Belastung, soweit sie durch die neue Währung hervorgerufen wird,
- Angst vor dem (funktionalen) Umgang mit der neuen Währung,
- Abneigung, Bekanntes und Bewährtes aufgeben zu müssen.

Verbraucher mit diesen Widerständen werden eher eine negative Haltung gegenüber der EWWU einnehmen. Die betriebliche Kommunikationspolitik steht vor der Aufgabe, glaubwürdig zu sein, der Gefahr eines Vertrauensverlustes vorzubeugen und die Einführung des Euro als Chance für vertrauensbildende Maßnahmen gegenüber allen Marktpartnern zu nutzen. Folgende Stichworte können die unternehmensinterne, die lieferantenbezogene und die kundenbezogene Gestaltung der Kommunikationspolitik charakterisieren:

#### (1) unternehmensinterne Kommunikation

- Botschaft: EURO als Chance im Wettbewerb
- prägnante, sachliche und aussagekräftige Informationen über die Konsequenzen des EURO für die Wertschöpfung
- Einbeziehung in Vorschläge für Umstellungsmaßnahmen
- zu lösende Probleme: alle Mitarbeiter sind zugleich auch Verbraucher und betrachten die Einführung des Euro daher gleichzeitig aus dieser Perspektive

## (2) lieferantenbezogene Kommunikation

- Botschaft: EURO als Anlaß für Kooperation
- Entemotionalisierung der Diskussion um den EURO
- Aufzeigen der Konsequenzen für die Lieferanten-Kunden-Beziehung
- Aufbruchstimmung für eine Zusammenarbeit mit einer neuen technologischen und menschlichen Dimension
- zu lösende Probleme: Verteilung zusätzlicher Kosten der Umstellungsarbeiten (einmalige und laufende Kosten), Verteilung von Kosten-Entlastungen und der zusätzlichen Umsätze

## (3) kundenbezogene Kommunikation

- Botschaft: EURO als Instrument der Kundenbindung
- Gestaltung vertrauensbildender Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf die Preispolitik
- Berücksichtigung der von den Verbrauchern wahrgenommenen Risiken, insbesondere Beachtung der Sensibilität für Preismanipulationen
- sachliche Informationen über die Konsequenzen der Einführung des Euro für den Kunden
- zu lösende Probleme: Informationsüberlastung und Emotionalisierung des Themas Euro

Unterstützt werden können die kommunikationspolitischen Maßnahmen mit Hilfsmitteln, die den Verbrauchern den Umgang mit der neuen Währung erleichtern. Denkbar sind Umrechnungstabellen, Taschenrechner oder die doppelte Preisauszeichnung. Dabei verstehen sich Umrechnungstabellen und Taschenrechner als Alternative zu der vom Einzelhandel überwiegend nicht gewollten doppelten Preisauszeichnung. So reagierte man bei dem Versandhandelsunternehmen Neckermann auf den Effekt, daß der Katalog mit 40.000 Preisen im Fall der doppelten Preisauszeichnung bei gleichbleibendem Angebot sein bisheriges Gewicht von knapp zwei Kilogramm um ca. 15 % erhöhen würde, mit der Überlegung: „Dann wäre es doch besser, kleine Taschenrechner kostenlos mitzuschicken, die auf den Euro-Wechselkurs programmiert sind“. (vgl. o.V. 1997a)

Im Zentrum der verbrauchergerichteten Kommunikation steht die sachliche Aufklärung. Mußte anfangs noch eine zu geringe Information bemängelt werden, zumindest was die Quantität an Broschüren betrifft, so hat sich diese Situation mittlerweile geändert. Der Verbraucher kann auf umfangreiches Informationsmaterial zurückgreifen, das ihm von nicht-kommerziellen und kommerziellen Anbietern zur Verfügung gestellt wird. Bei den kommerziellen Anbietern sind es vor allem die Banken und Versicherungen, die um Aufklärung bemüht sind. Sehr zurückhaltend sind weiterhin Anbieter aus der Konsumgüterbranche, insbesondere aus dem Bereich des Handels. Hier werden überwiegend Argumente gegen die doppelte Preisauszeichnung vorgetragen, was nicht zu einer Verbesserung der Akzeptanz des Euro bei den Verbrauchern beitragen kann.

Als Beispiel, wie man das Problem der Informationsüberlastung schwerlich lösen kann, muß die Anzeige der chemischen Industrie im Focus Heft 41/1997 angesehen werden (Bild 5). Denn diese Anzeige enthält kaum aufmerksamkeitserregende Elemente, um den Leser zu einer längeren Verweildauer anzuhalten. Insbesondere fehlen Bildelemente, die schnell aufgenommen und verarbeitet werden können. Bildelemente sind mit einer geringeren gedanklichen Belastung verbunden als Textelemente und haben daher eine größere Aussicht, als Information aufgenommen zu werden (vgl. Kroeber-Riel 1993, S. 16 f.).

Mittlerweile befaßt man sich wie etwa das Institut für Psychologische Wirkungsforschung in Freiburg intensiv mit den Wirkungen des Euro auf die Verbraucher und führt z.B. tiefenpsychologische Untersuchungen zur Akzeptanz des Euro durch.

## **5 Fazit**

Die Einführung des Euro verlangt von allen Wirtschaftssubjekten, sich auf den Umgang mit der neuen Währung einzustellen. Jeder Wirtschaftssektor ist hiervon betroffen. Der Schwerpunkt des Konsumgüter-Marketing wird in den Bereichen der Preis- und der Produktpolitik liegen. Sowohl die endverbrauchergerichtete

Preispolitik als auch die Preis- und Konditionenpolitik gegenüber dem Handel werden sich ändern.

ANZEIGE

e-mail attachment / date: sun 05 oct 1997 18:44:31 / from: chemische-industrie@vci.de / subject: europäische währungsunion

Die chemische Industrie zum Thema „Europäische Währungsunion“:

## **Europa ist unser Heimatmarkt. Deshalb sind wir für einen stabilen Euro.**

Wir sind mit allem Nachdruck für die pünktliche Einführung des Euro. Die deutschen Chemieunternehmen exportieren über die Hälfte ihres Auslandsabsatzes in die europäischen Nachbarländer. Zwei Drittel aller Chemie-Importe stammen aus der Europäischen Union. 43 Prozent unserer ausländischen Produktionsstätten lagen 1995 in der EU. Und mehr als die Hälfte aller ausländischen Direktinvestitionen in deutsche Chemieanlagen stammen von dort. Europa ist längst unser Heimatmarkt geworden.


Ein großer stabiler Währungsraum ist eine wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen. Der Euro wird den Handel auf eine verlässliche Grundlage stellen. Und er wird die Planungssicherheit für Investitionen erhöhen, die Arbeitsplätze erhalten und schaffen.

Die Unternehmen der chemischen Industrie setzen auf die Einhaltung des Terminplans für den Euro. Sie bereiten sich intensiv auf die Währungsumstellung vor. Eine Verschiebung der Währungsunion würde die deutsche Industrie in große Schwierigkeiten bringen, weil dann heftige Wechselkursschwankungen und eine starke Aufwertung der D-Mark zu erwarten sind.

Ein pünktlicher Euro darf aber nicht auf Kosten seiner Stabilität gehen. Nur ein harter Euro kann unseren Wohlstand sichern. Deshalb müssen die Teilnehmer der Währungsunion die geforderten Kriterien erfüllen. Entscheidend für die Stabilität des Euro ist aber, daß die Mitglieder der Währungsunion nach dem Start der Währungsunion langfristig eine stabilitätsorientierte Geld- und Fiskalpolitik betreiben. Der Stabilitätspakt von Amsterdam steckt deshalb den richtigen Kurs ab.

### **Verband der Chemischen Industrie**

Wenn Sie mehr Informationen zum Thema „Europäische Währungsunion“ wünschen, schreiben Sie an Frau Dr. Martina Ludwig, Verband der Chemischen Industrie e.V., Karlstraße 21, 60329 Frankfurt a.M. Oder im Internet unter [www.chemische-industrie.de](http://www.chemische-industrie.de)  
Chemie im Dialog.

 **VCI**

Verband der Chemischen Industrie e.V. Postfach 11 1943 <http://www.chemische-industrie.de>  
Karlstraße 21, 60329 Frankfurt 60054 Frankfurt Telefax 069/2556-16 12

Bild 5: Anzeige der chemischen Industrie zur Einführung des Euro

Teile der Verbraucher werden ein erhöhtes Kaufrisiko wahrnehmen: Sie sind unsicher, inwieweit sie für den Euro Gegenleistungen zu demselben Preis-Leistungs-Verhältnis erhalten wie in ihrer nationalen Währung; sie müssen davon ausgehen, daß mancher Anbieter diese Intransparenz zu seinem Vorteil ausnutzen wird. Vertrauensbildende Maßnahmen können sich daher als Wettbewerbsvorteil erweisen: kundenorientierte und sachliche Informationen, verbunden mit nachvollziehbaren Aussagen über das, was den Kunden erwartet, und Hilfsmittel, um sich an die neue Währung zu gewöhnen, sind vor allem geeignet.

## Literatur

- Ahlert, Dieter: Distributionspolitik, 3. Aufl., Jena, Stuttgart 1996
- Berndt, Ralph; Fantapié Altobelli, Claudia; Sander, Matthias: Internationale Marketing-Politik, Berlin u.a. 1997
- Berude, André; Hoeckle, Alexander; Kürzinger, Karl; Lambertz, Günter; Lüth, Hella; Neinhaus, Antje; Slink, Torsten: Euro im Handel, Hrsg.: DIHT, Bonn 1997
- Bunk, Burkhardt: Fit for Euro?, in: absatzwirtschaft, Heft 12/1996, S. 28-34
- Diller, Hermann: Preispolitik, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1991
- Fricke, Thomas; Schlote, Thomas: Neues Geld, neues Glück, in: manager magazin, Heft 4/1997, S. 168-188
- Ivens, Björn Sven: Der Euro – Ein Marketingthema?, Arbeitspapier Nr. 57 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1997
- Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1993
- o.V. (1997a): Neckermann, Gewinneinbußen durch neue Preisschwellen?, in: vwd – Währungsunion Spezial, Nr. 45 vom 12.11.1997, S. 4
- o.V. (1997a): AgV: Verbraucher wollen Doppelwährungsphase, in: vwd – Währungsunion Spezial, Nr. 46 vom 19.11.1997, S. 6
- Steltzner, Holger; Weimer, Wolfram: Was kommt, wenn die D-Mark geht? Frankfurt am Main 1997
- Veith, Hans-Michael: Fertigpackung 94, in: Bundesanzeiger Nr. 123a vom 5.7.1994
- Weiguny, Bettina: Blanker Wahnsinn. In pseudoamtlichen Schreiben wirbt eine Versandfirma für Euro-Medaillen als Geldanlage, in: Focus, 41/1997, S. 94