

„Es ist höchste Zeit zu handeln“

Martin von Poschinger ist Unternehmensberater und Euro-Experte der BBE Handelsberatung in München. In den vergangenen Monaten hat er zahlreiche Vorträge zum Thema Euro gehalten. boss hat ihn nach den zentralen Aspekten gefragt, die der Fachhandel bei der Umstellung auf den Euro berücksichtigen muß.



In der PBS-Branche gibt es sowohl Ladengeschäfte als auch den gewerblichen Streckenhandel. Gibt es bezüglich der Vorbereitung auf den Euro unterschiedliche Handhabung?

Von Poschinger: Die Grundstruktur der Vorbereitung des Unternehmens auf den Euro ist bei beiden Vertriebsformen gleich. Wobei das klassische Ladengeschäft mit überwiegend privaten Endkunden oder kleineren Gewerbetreibenden zumindest auf der Abnehmerseite voraussichtlich erst etwas später mit dem Euro konfrontiert wird. Dies liegt daran, daß diese Kundenschichten einen großen Teil der Einkäufe durch Barzahlung tätigt. Allerdings gilt für

diese Unternehmen, daß bereits auch dort unbare Zahlungen ab dem 1. 1. 1999 in Euro getätigt werden können. Dies betrifft sowohl die Zahlungen per EC-Karte, per Scheck oder Überweisung sowie Kreditkartenzahlungen. Der Streckenhandel wird in sehr vielen Fällen bereits ab Januar 1999 mit Abnehmern zu tun haben, die die Angebotserstellung, die Preislisten und auch die Fakturierung in Euro fordern. So haben schon einige deutsche Großunternehmen ihren Geschäftspartnern Vertragsentwürfe zugeschickt, in denen sich die Partner rechtsverbindlich erklären sollen, ab wann die Geschäftsbeziehungen auf Basis des Euro abgewickelt werden. Gerade bei den Großunternehmen hat man als Zulieferer nicht die Möglichkeit, den Zeitpunkt der Umstellung nach eigenen Wünschen vorzunehmen.

Ab wann sollte die doppelte Preisauszeichnung erfolgen?

Von Poschinger: Die doppelte Preisauszeichnung wird aus meiner Sicht eine Notwendigkeit für alle Unternehmen werden, denn viele Verbraucher und Abnehmer sind von der Euro-Einführung verunsichert. Verbraucherschutzverbände argumentieren auch damit, daß der Handel die ihm durch die Umstellung entstehenden Kosten bei der Umstellung auf den Euro durch höhere Preise auf den Kun-

den abwälzen wird. Diese Möglichkeit sehe ich im Bereich des Einzelhandels in keiner Weise gegeben, denn der Preis wird beim Euro genauso wie jetzt bei der DM vom Wettbewerb geregelt werden. Nichtsdestotrotz wird die doppelte Preisauszeichnung das wichtigste Instrument, um gegenüber dem Kunden zu dokumentieren, daß sauber umgerechnet wird. Es gibt bereits einige Handelsketten, die jetzt kundgetan haben, ab Januar 1999 mit doppelter Preisauszeichnung zu arbeiten. Ich sehe für viele Ladengeschäfte deshalb die Notwendigkeit, bereits ebenfalls frühzeitig mit einer doppelten Preisauszeichnung zu beginnen, wobei sich diese nicht stringent durch das gesamte Sortiment ziehen muß. Etwas anderes ist es bei den Unternehmen im Streckenhandel. Hier sollte mit den Abnehmern geklärt werden, ob sie Preislisten oder Prospektangebote in Euro oder in DM erhalten möchten.

In welchem Zeitrahmen sollte die Umstellung ablaufen?

Von Poschinger: Der Zeitrahmen der Umstellung ist abhängig davon, mit welchen Zulieferern und mit welchen Hauptabnehmern, das Unternehmen konfrontiert ist. Für Unternehmen, die allerdings nicht bereits vor einigen Monaten begonnen haben die Umstellung sauber strukturiert anzugehen, wird es kaum mehr möglich sein, das Unternehmen zum Beginn der Europäischen Währungsunion Euro-fit zu haben.

Welche Unternehmensbereiche sind besonders von der Umstellung betroffen?

Von Poschinger: Grob unterteilt sind dies die Bereiche EDV, das gesamte Controlling und

Rechnungswesen, der Einkauf, der Verkauf, das Personalwesen, die Rechtsabteilung, die gesamte Kommunikationsstrategie sowie der interne Bereich der Aus- und Weiterbildung. Für viele Unternehmen dürfte dabei die EDV an erster Stelle stehen. Dies nicht nur unter dem Gesichtspunkt Euro, sondern auch unter Beachtung der Jahr-2000-Problematik, von der ja nicht unerheblich viele Systeme betroffen sind. Sollte ein Unternehmen gezwungen sein, eine komplett neue EDV-Lösung einzuführen, dann ist es meines Erachtens erst in einem Jahr voll Euro-tauglich.

In welchen Schritten sollte die Umstellung vollzogen werden?

Von Poschinger: Der erste Schritt ist generell die Sammlung von Informationen. Der zweite Schritt ist die Bildung von bereichs- oder abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen. Deren Aufgabe ist die Identifizierung der einzelnen Umstellungsprobleme, Lösung derselben und die entsprechende Dokumentation und Information. Von diesen Projektgruppen müssen auch entsprechende Zeit- und Ablaufplanungen für Diskussion, Planung, Information und Durchführung erstellt werden. Dabei müssen die richtigen Prioritäten gesetzt werden, Stichtage für die einzelnen Umstellungen möglichst genau definiert werden. Es gilt zu berücksichtigen, daß externe Partner wie Softwarehäuser und Druckereien mit eingebunden werden müssen. Daher sind die Aufträge rechtzeitig zu vergeben. Weiterhin muß ein Budget für die Umstellungskosten in der Finanzplanung erstellt werden. Die sich daraus ergebenden Schritte zur Umstellung können von Unternehmen zu Unternehmen durch unterschiedliche Prioritätensetzung etwas anders gelagert sein. Wichtig erscheint mir aus der Erfahrung heraus bei der Projektierung des zeitlichen Ablaufes, sich nicht zu enge Ziele zu setzen.

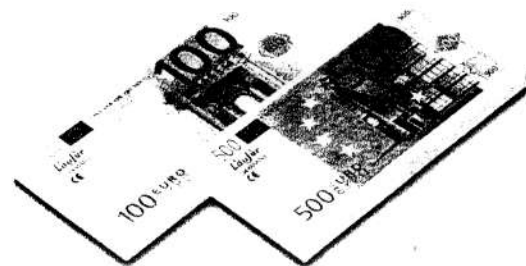
Wie bereitet man die Mitarbeiter vor?

Von Poschinger: Nach der Unternehmensleitung sind die Mit-

arbeiter der zweitwichtigste Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Daher muß auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Hinblick auf den Euro ein besonderes Augenmerk gerichtet werden. Auch bereits in „normalen Zeiten“ sollte in Unternehmen eine einheitliche Sprachregelung gelten. Darunter verstehe ich auch die gesamte Kommunikation mit den Kunden. In der Zeit der Euro-Einführung wird es noch wichtiger, daß alle

Mitarbeiter darüber informiert sind, welche Maßnahmen im Unternehmen getroffen werden und welche Unternehmensbereiche von der Umstellung betroffen sind. Gemeinsam mit seinen Mitarbeitern muß man sich Gedanken machen, welche Fragen von den Kunden gestellt werden könnten. Auf diese Fragen sollten dann gemeinsame Antworten erarbeitet werden. Weiterhin ist es Pflicht der Mitarbeiter, bei neuen Fragestellun-

ALLE RECHNEN MIT DEM EURO, RADIEREN SIE MIT IHM!



Nicht mehr lange, dann rechnet jeder mit dem Euro.

Damit sich Ihre Kunden schon jetzt an seinen Anblick gewöhnen, lassen Sie sie doch einfach damit radieren. Nutzen Sie die Rückseite dieses Radierers, um Ihre persönliche Werbebotschaft zu übermitteln; z. B., daß auch Ihr Konto jetzt auf Euro umgestellt ist!

Den Euro-Radierer können Sie - wie viele andere Artikel aus unserem Standard-Sortiment auch - mit und ohne Werbeanbringung erhalten.

Weitere Informationen zu unserem Produktsortiment erhalten Sie bei:

Läufer

LÄUFER-Werk AG
Läuferweg 1 - 31303 Burgdorf
Telefon 0 51 36 / 80 01 0
Telefax 0 51 36 / 80 01 40

gen, die auf sie zukommen, die anderen darüber zu informieren, wie sie geantwortet haben, und es ist zu überlegen, ob sie eine geeignete oder eventuell verbesserungswürdige Antwort gegeben haben.

Wie geht man mit den neuen Schwellenpreisen um?

Von Poschinger: Da die psychologische Preisbildung bei der DM so wunderbar funktioniert, wird sie auch beim Euro ihre volle Berechtigung haben. Wenn der Fachhändler sich nun zu Beginn des nächsten Jahres, sobald der Konversionskurs feststeht, hinsetzt und sein gesamtes Sortiment von DM parallel in Euro umrechnet, so



wird er feststellen, daß sogenannte „krumme Preise“ entstehen. Meine Empfehlung lautet daher, daß man das gesamte Sortiment unter Beachtung der DM-Eckpreis-Gruppen analysiert. Danach ist es notwendig, neue Euro-Preisschwellen festzulegen und die Euro-Preisgruppen nach diesen auszurichten. Dies ist dann keine reine Umrechnung mehr! Der Händler sollte in einer Simulationsrechnung die Auswirkung auf den Rohertrag errechnen. Es gibt schon einige Unternehmen, die im Laufe dieses Jahres begonnen haben, von den DM-Schwellenpreisen wegzugehen und ganz krumme Preise anzubieten. Dies dient lediglich als Vorbereitung darauf, frühzeitig im Jahr 1999 auch bei einer doppelten Preisauszeichnung den Kunden

schon an krumme DM-Preise gewöhnt zu haben und die psychologischen Preisschwellen mit dem Euro zu besetzen.

Welche Kosten kommen auf den Einzelhandel zu?

Von Poschinger: Diese Frage kann in keiner Weise pauschal beantwortet werden. Die Umstellungskosten sind von den verschiedensten Faktoren abhängig, allem voran die EDV. Ist die EDV bereits Euro- und Jahr-2000-tauglich? Wenn nein, muß sie umgeschrieben oder durch moderne Standard-Software ersetzt werden. Wenn die EDV durch eine moderne Standard-Software ersetzt wird, stellt sich die Frage, ob dies auf der alten Hardware-Plattform funktioniert, was sehr oft nicht der Fall ist. Man muß sich die Frage stellen, ist für den Zeitraum der Umstellung des Unternehmens auf den Euro ein Euro-Beauftragter zu beschäftigen? Oder löst man die Themen eventuell durch Zuhilfenahme externer Berater? Können bestehende Kassensysteme einfach umgestellt werden oder müssen neue Kassen angeschafft werden? Da hier keine generelle Aussage möglich ist, ist es zwingend notwendig, daß sich jeder Unternehmer bei der Vorbereitung des Projektes Euro auch Gedanken über die notwendigen Ausgaben und Investitionen macht. Diese müssen dann auch in der Unternehmensplanung für die nächsten Jahre berücksichtigt werden.

Wie kann man die Kunden auf den Euro vorbereiten?

Von Poschinger: Für mich ist eine der zentralen Fragestellungen: Wie kann ich es schaffen, daß meine Kunden auch unter dem Euro weiterhin volles Vertrauen in mein Unternehmen haben? Eine ganz große Rolle spielt hierbei, daß die Kunden merken, daß die Umstellung von DM auf Euro nicht zu Preisanhebungen ausgenutzt wird. Dazu bietet sich die frühzeitige doppelte Preisauszeichnung sehr gut an. Auch in Katalogen sollte die doppelte Preisauszeichnung gepflegt werden. Dabei empfehle ich zusätzlich, hier immer wieder

Informationen rund um den Euro miteinzubinden. Wie schon bei den Mitarbeitern erwähnt, müssen diese natürlich absolut Euro-fit sein, um auf alle Kundenanfragen absolut kompetent antworten zu können.

Haben Sie schon Erfahrungen in der PBS-Branche gemacht bezüglich der Umstellung auf den Euro? Wenn ja, welche?

Von Poschinger: Bei einer erschreckend hohen Anzahl von PBS-Unternehmen kann ich immer noch eine beunruhigende Abwartehaltung entdecken. Dabei verhält man sich in dieser Branche jedoch nicht anders als auch die meisten mittelständischen Einzelhandelsunternehmen anderer Branchen, aber auch mittelständische Handwerks- oder Dienstleistungsunternehmen. Doch es ist nun wirklich keine Zeit mehr zu verlieren. Aktive Unternehmen werden die Potentiale nutzen, den etwas trägeren dadurch Marktanteile abzunehmen. Weiterhin besteht die Gefahr, Großkunden zu verlieren, wenn man nicht rechtzeitig deren Anforderungen nach Fakturierung in Euro genügt.

Welche Erfahrungen haben Sie in anderen Branchen gemacht? Welche Zeitabläufe kennen Sie von dort?

Von Poschinger: Auch bei mittelständischen Betrieben anderer Branchen ist noch eine sehr starke Abwartehaltung zu verzeichnen. Am ehesten haben sich die Großkonzerne und Filialisten mit der Thematik Euro befaßt. In vielen dieser Unternehmen wurden Euro-Beauftragte bereits 1995 und 1996 eingesetzt. Beim Projekt Euro ist es genauso wie bei anderen Projekten: Es nicht die große Linie, die Sorgen bereitet, sondern es sind vielmehr die vielen Kleinigkeiten, die ein Projekt immer wieder ins Stocken bringen. Deshalb ist für alle Unternehmen, die jetzt noch nicht begonnen haben, sich mit dem Thema Euro aktiv auseinanderzusetzen, höchste Zeit zu handeln.

Herr von Poschinger, vielen Dank für dieses Gespräch. lf