

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how  
Nr.: M 036

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H.*

### **Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing**

Mannheim 1998  
ISBN 3-89333-160-3

*Professor Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	3
Abstract .....	4
1 Analyse der Wirkungen der Euro-Einführung .....	5
1.1 Eine Problemrelevanz-Typologie .....	5
1.2 Die direkten Wirkungen .....	7
1.3 Von der Einführung des Euro tangierte Preisfunktionen.....	8
1.4 Bildung des neuen Preisleistungs-Verhältnisses.....	9
1.5 Die These von der Preisharmonisierung .....	10
1.6 Warum Preisunterschiede bleiben.....	13
1.7 Kosten- und Transparenzverläufe .....	14
2 Ausgewählte Konsequenzen für das Marketing .....	15
2.1 Preispolitik.....	15
2.2 Produktpolitik/Leistungsbereich.....	16
2.3 Vertriebspolitik.....	18
2.4 Kommunikationspolitik.....	20
3 Warnung vor "Abzockerei" .....	20
Literatur zur Euro-Einführung .....	25

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Problemrelevanztypologie .....	2
Abb. 2	Von der Euro-Einführung tangierte Preisfunktionen.....	5
Abb. 3	Die These von der Preisharmonisierung.....	11
Abb. 4	Kosten- und Transparenzverläufe.....	15

## **Abstract**

Der Euro kommt. Es wird kein Unternehmen geben, das davon unberührt bleiben wird. Die Relevanz der Euro-Einführung betrifft direkt oder indirekt sowie mehr oder minder intensiv alle Funktionsbereiche der Unternehmen. In diesem Beitrag stehen die Konsequenzen der Euro-Einführung für die Gestaltung des Marketing-Mix im Vordergrund. Es wird dabei insbesondere auf die vielfältigen preispsychologischen Wirkungen eingegangen. Auch Konsequenzen für den Produkt- und Leistungsbereich, den Vertrieb und die Kommunikationspolitik werden aufgezeigt. Die Einführung des Euro stellt große Herausforderungen sowohl an Unternehmen und an Konsumenten. Die Unternehmen und hier insbesondere der Handel ist gut beraten, sorgfältig mit den Ängsten der Verbraucher umzugehen und nicht die kurzfristigen Chancen einer realen Preiserhöhung auszubeuten.



# 1 Analyse der Wirkungen der Euro-Einführung

## 1.1 Eine Problemrelevanz-Typologie

Der Euro kommt. Es wird kein Unternehmen geben, das davon unberührt bleiben wird. Die Relevanz der Euro-Einführung betrifft direkt oder indirekt sowie mehr oder minder intensiv alle Funktionsbereiche der Unternehmen. In diesem Beitrag stehen die Konsequenzen der Euro-Einführung für die Gestaltung des Marketing-Mix im Vordergrund. Zu deren Ableitung ist es sinnvoll, jene Wirkungen preistheoretisch zu analysieren, die von der Währungsumstellung auf die Wahrnehmung, Verarbeitung und Beurteilung von Preisinformationen ausgehen.

business-Marketing (Investitionsgütermarketing) inklusive der auf den Handel gerichteten unternehmerischen Marketingaktivitäten in der ersten Zeile. In der zweiten Zeile findet sich das business to consumer-Marketing (Konsumgütermarketing), das originär von den Herstellern, aber ganz wesentlich auch von Handelsunternehmen ausgeht.

Transaktion Sektor	Binnenländisch	Euro-Länder grenzüberschreitend	„Außen“-Länder mit Euro-Ländern
Business to Business (Investitionsgütermarketing, Handelsmarketing)	Problemrelevanz, da Umstellung zur Neuverteilung der Spanne benutzt werden kann (vertikaler Spannenkonflikt); techn. Umstellung	Problemrelevanz, da Prod./Preisdifferenzierungen transparent und frei von Wechselkurs-Schwankungen werden (Trend zur Preisharmonisierung); Europ. Beschaffungskonzepte	Problemrelevanz insofern, als durch Vergrößerung des einheitlichen Euro-Marktes Waren- und Dienstleistungsströme (Tourismus) in die Euro-Länder hinein leichter und deshalb zunehmen werden
Business (Handel) to Consumer (Konsumgütermarketing)	Problemrelevanz für eine Übergangszeit, da viele Preise „neu“ gelernt und gewogen werden müssen (Preiskenntnis und Preisbeurteilung)	Problemrelevanz in grenznahen Wohngebieten wegen Preisdifferenzierungs-Transparenz und Einkaufsfahrten über die Grenzen	

Abb. 1: Problemrelevanz-Typologie

Zur besseren Orientierung in der Breite der Thematik soll zunächst der Versuch einer Typologisierung der Problemrelevanz unternommen werden. Nicht alle Marketing-Transaktionsprozesse sind gleichermaßen intensiv betroffen. Sie weisen auch nicht alle das gleiche Spektrum an taktischen und strategischen Konsequenzen auf.

Eine Problemrelevanztypologie lässt sich anhand von Abb. 1 erkennen. Die Zeilen der Matrix enthalten dabei die zwei Sektoren, in die sich alle Markttransaktionen einteilen lassen. Das ist zum einen das business to

Da eine Währungsumstellung immer etwas mit Nationalstaatsgrenzen zu tun hat, wird noch immer primär diskutiert, was in Folge der Euro-Einführung in bezug auf länderübergreifende Transaktionen zu erwarten ist. Die mittlere Spalte in der Matrix fasst die innerhalb des Euro-Wirtschaftsraumes grenzüberschreitend stattfindenden Transaktionen zusammen. Es ist jedoch zu beachten, dass auch binnenländische Austauschprozesse und jene Transaktionen, die mit Außenländern des Euro-Raumes stattfinden und in

diesen hineingehen, betroffen sind (erste und dritte Spalte).

Im binnenländischen business to business-Bereich ist eine Problemrelevanz insofern gegeben, als die Währungsumstellung jetzt von beiden Seiten im vertikalen Wettbewerb dazu benutzt werden kann, die Spannen neu zu verteilen. Die große Befürchtung der Hersteller besteht darin, dass Handelsunternehmen anlässlich der Euro-Umstellung aus verschiedensten Begründungen heraus den Kampf über die Spannenverteilung erneut

entfachen. Im business to business-Bereich besteht ferner grenzüberschreitend das Problem, dass Preisdifferenzierungen nun transparenter werden. Wenn im Wirtschaftsraum eine einheitliche Entgeltwährung vorliegt, werden Preisdifferenzen aber nicht nur transparent, sondern auch frei von den Verzerrungen durch die Wechselkursschwankungen. Gegenüber Nachfragern können dann Wechselkursrisiken und Absicherungskosten nicht mehr als Rechtfertigungsargumente für unterschiedliche Preise dienen. Die ist ein zweites Problem der Währungsharmonisierung.

Auch im Konsumbereich liegt binnenländisch zunächst ein Umstellungsproblem vor. Konsumenten müssen in einer Übergangszeit viele Preise neu lernen und auch neu abwägen. Sie müssen Preisgünstigkeits- und Preiswürdigkeitsurteile vor dem Hintergrund einer neuen Geldwertskala neu entwickeln. Diese immense Informationsaufgabe stellt hohe Anforderungen an Fähigkeiten bei Preiskenntnis und Preisbeurteilung. Handelsunternehmen müssen sich hierauf ganz besonders vorbereiten, wie an späterer Stelle noch deutlich wird.

Für den grenzüberschreitenden Warenverkehr liegt auch im Consumer-Bereich eine Problemrelevanz vor. Zumindest in grenznahen Wohngebieten können Preisdifferenzen stärker wahrgenommen werden, da sie nicht mehr hinter Wechselkursen und Umrechnungen "versteckt" sind. Wenn trotz sinkender Transaktionskosten (d.h. steigender Transparenz) Preisdifferenzen z.B. aufgrund unterschiedlicher staatlicher Preisbelastungen (Mehrwertsteuer, kostenrelevante Vorschriften etc.) dennoch bestehen bleiben, dann können grenzbezogene Wanderungsbewegungen (Einkaufsfahrten, „Grenzgänger“, Verlagerung von z.B. Handwerksbetrieben ins Ausland) durchaus zunehmen.

Eine gesonderte Rolle spielt die in der letzten Spalte angedeutete Problemrelevanz, die die Transaktionen des Handels mit Euro-Ländern betrifft. Dies insofern, als jetzt ein großes Marktgebiet sehr viel prägnanter und wahrnehmbarer "einheitlich" wird. Für Unternehmen aus "Außenländern" wird ein Markteintritt psychisch leichter, weil diese nicht mehr mit unzähligen verschiedenen Kursen operieren müssen. Vielleicht wird für viele ausländische Unternehmen der europäische Markt als attraktiver Absatzmarkt erst jetzt richtig sichtbar. So strömen viele US-Unternehmen erst seit jüngster Zeit verstärkt nach Europa (Zentraleuropa ist bei US-Firmen „in“). Es dürfte außerdem leichter sein, auf einen großen Markt zu gehen statt auf viele kleine. Ein Problem wird hier auf indirekte Weise relevant. Waren- und Dienstleistungsströme in die Euro-Länder hinein sind leichter durchführbar, weshalb ein zunehmender internationaler Wettbewerbsdruck zu erwarten ist.

## 1.2 Die direkten Wirkungen

Nach der Theorie der Preisinformationsverarbeitung ergeben sich für die direkten, d.h. die preisbezogenen Wirkungen zwei Kernprobleme. Die Tatsache, dass die Entgelthöhe ab Einführung des Euro in einer neuen Währung angegeben wird, ist alles andere als banal. Vom Konsumenten wird nicht nur eine einfache Umrechnung gefordert, sondern eine neue Preisgünstigkeitsbeurteilung. Dieses Preisgünstigkeitsurteil (PGU) muss neu gebildet werden, da der neue, in Euro geforderte Preis mit einem Altwährungspreis verglichen werden muss. In aller Regel ist dies ein im Wissen abgespeicherter und auf vorherigen Kaufakten beruhender Preis (Referenzpreis). Dieser Referenzpreis ist natürlich in der Altwährung abgespeichert. Die angesprochene Problematik wird durch die naheliegende Erwartung der Käufer verschärft, dass eine hundertprozentig korrekte, rein nominale Umrechnung eher nicht eintreten wird. Jeder Nachfrager, d.h. alle Einkäufer in Unternehmen, aber auch die Einkäufer im Handel und die Konsumenten werden zunächst vorsichtig agieren und ihr jeweiliges Preisgünstigkeitsurteil unter dem Risiko zweier Überlegungen bilden müssen: (1) ein Vergleich von zwei verschiedenen skalierten Werten unter der (2) Vermutung, dass eine exakte Umrechnung nicht erfolgt ist, sondern die Unternehmen stattdessen versuchen, ihre Margen im Windschatten der Euro-Einführung unbemerkt zu erhöhen.

Eine zweite wichtige direkte Wirkung betrifft die Preisstellung für eine gleiche Leistung in zwei verschiedenen Ländern. Wo früher die

Preise z.B. in Franc und DM lauteten, wird jetzt die Entgelthöhe in einer Währung angegeben, Preisdifferenzen sind somit für die Nachfrager unmittelbar offenkundig und ein Ausnutzen von Preisunterschieden bei gleicher Leistung (Preiswürdigkeitsbeurteilung) damit erleichtert. Ob dies so eintritt, hängt von der Leistungsgestaltung der Anbieter ab.

Zunächst sollen aber noch weitere von der Euro-Einführung tangierte Preisfunktionen erörtert werden (vgl. Abb. 2).

<i>Orientierung, Vorselektion von Alternativen</i>	<i>Bewertung und Entscheidung</i> <small>(Nutzen) Entgelthöhe wird verwendet für</small>	<i>Nachkauf-Bewertung</i>
1. Preisklasse als Sortierkriterium	1. Wahrnehmung: Preisschwellen	1. Preisglaubwürdigkeit
2. Mindestpreisgrenze und Höchstpreisgrenze als KO-Kriterium (evoked set)	2. Verankerung/Vergleich: Referenzpreis	2. Preiszufriedenheit
3. Preissensitivität	3. Bewertung: Preisleistungsverhältnis (Reservationspreis)	3. Langfristiges Preisimage
4. Effekt der Geldillusion bei Kaufkrafteinschätzung	4. Qualitätsindikator	4. Relevanz des Preises als Kaufkriterium
5. Spar- vs. Konsum-Einstellung	5. Prestige-Vermittler	5. Wiederkaufabsicht

Abb. 2: Von der Euro-Einführung tangierte Preisfunktionen

## 1.3 Von der Einführung des Euro tangierte Preisfunktionen

Die zentrale Phase einer Preisinformationsverarbeitung vor dem Kauf eines Gutes ist die Bewertungs- und Entscheidungsphase. Im Rahmen dieser Bewertungs- und Entscheidungsphase geht die Entgelthöhe in dreifacher Weise in das information-processing-System ein - und zwar wie bereits angesprochen durch Verankerung des aktuel-

len Preises mit einem früheren, ferner der Bewertung des Preises mit der Leistung, schließlich aber schon im Vorfeld bei der Wahrnehmung von Preisschwellen.

Preisschwellenbildung ist ein wichtiges und vereinfachendes Momentum bei der Preisinformationsverarbeitung und meint die Tatsache, dass der funktionale Zusammenhang zwischen Preishöhe und Preisgünstigkeitsurteil nicht stetig, sondern durch Sprungstellen (=Schwellen) gekennzeichnet ist. Ein Denken in Preisschwellen lässt sich für nahezu alle Güter- Preisklassen annehmen. Die Bildung von Preisschwellen, die Preisverankerungen und die Preis-Leistungs-Bewertung sind auch in der Vorentscheidungs- und in der Nachkaufphase relevant. Bevor Nachfrager eine bestimmte Menge von Gütern bewerten, treffen sie eine Vorselektion. Dass hierbei die Preisklasse als Sortierkriterium verwendet wird, ist nachgewiesen. Ferner können Mindestpreise und Höchstpreise als K.O.-Kriterien für die Bildung des sogenannten evoked set dienen. Auch bestimmt die Preis sensitivität, also das Ausmaß, in dem Nachfrager überhaupt auf Preise reagieren, die Kaufentscheidung.

Alle diese Konstrukte werden in ihrer Ausformung beeinflusst, wenn die Währungswert-Skala verändert wird. Dies gilt auch für die in der Nachkaufphase relevanten Konstrukte wie Preisglaubwürdigkeit, Preiszufriedenheit und langfristiges Preisimage. Auch diese werden abgeleitet aus Preisschwellen, aus Preisgünstigkeits- und aus Preiswürdigkeitsurteilen. Im unteren Teil der Tabelle sind noch weitere Funktionen des Preises aufgezählt, die auch von der Euro-Einführung mehr oder minder tangiert werden.

Die Schnelligkeit des Lernens der neuen Preise, also die Geschwindigkeit des Assimilationsprozesses kann dabei durch den Einsatz der Marketinginstrumente aktiv beeinflusst werden. Neben der doppelten Preisauszeichnung (Ko-Auszeichnung) oder Vertrauenswerbung (Versprechen, dass Umstellung korrekt erfolgen wird) sind hier auch andere vertrauensbildende Maßnahmen der Preis Ehrlichkeit wie Rückgabegarantien, Abgabe von Umrechnungshilfsmitteln, Transparentmachung der Umstellungsstrategien und Rundungspolitik, Mitarbeiterschulungen und der Verzicht auf Preiserhöhungen in der Übergangsphase (z.B. zwischen 1.1. 2000 und 2002) zu nennen.

Der Preis erfüllt weiterhin häufig die Funktion eines Qualitätsindikators. Vor allem bei Konsumgütern wird dann, wenn die Qualitätsbeurteilung schwerfällt, nachgewiesenermaßen der Preis als Indikator (Signal) herangezogen. Was geschieht allerdings mit der Qualitätswahrnehmung, wenn der Preis nominal halbiert wird? Auch der Prestigewert einer Ware wird durch den Preis vermittelt. Bei Prestigegütern gilt die gleiche Frage, wenn der Preis plötzlich nominal nur noch die Hälfte annimmt und ein Porsche 911 nach der Umstellung plötzlich „nur noch“ 70.000 kostet!

Zu erwähnen ist ferner der Effekt der Geldillusion und seine Wirkung bei der Kaufkraft einschätzung. Die Geldillusion, das „Sich-Festhalten“ an der nominalen Wertangabe, könnte sich negativ auswirken, wenn auf Kontoauszügen nur noch die Hälfte des Lohnbetrages steht. Dies kann kurzfristig zu verzerrten Kaufkraft-, d.h. Budgeteinschätzungen führen. Eine Kaufzurückhaltung wäre die Folge. Auch intertemporale Konsument-

scheidungen, d.h. die Aufteilung eines Haushaltsbudgets in „Sparen“ und „Konsum“ wird sicherlich in gleicher Weise beeinflusst. Inwieweit hier die Wahrnehmung und das Bewusstsein entgegenwirken, dass ja auch die Preise auf die Hälfte gesunken sind, hängt ganz vom intra-individuellen „information processing“ ab.

Schließlich sei für die Nachkaufphase noch die Relevanz des Preises als Kaufkriterium erwähnt. Die neue Wertskala für den Preis wird den Stellenwert des Preises im Kanon aller Kaufkriterien verändern, insbesondere in bezug auf die Wiederkaufabsicht, wenn der Vorkauf noch in der alten Währung erfolgte.

#### **1.4 Bildung des neuen Preis-Leistungs-Verhältnisses**

In einem großen Bogenschlag wurden zunächst alle in der Theorie bekannten Preisfunktionen in bezug auf die Euro-Einführung durchleuchtet. Als Kernpunkt erweist sich dabei die Gestaltung des Preis-Leistungs-Verhältnisses, aus Kundensicht also die Bildung eines Preiswürdigkeitsurteils. Hierzu lässt sich das Preis-Leistungs-Verhältnis als Bruch vorstellen. Im Zähler steht das Entgelt und im Nenner die Leistung.

Bei der Umrechnung des Entgelts geht es dann zunächst nur um den Zähler. Der Nachfrager wird sich fragen, ob ein Auf- oder Abrunden stattfand. In aller Regel wird eine rechnerisch genaue Umstellung nicht zu erwarten sein. Nachfrager werden in jedem Einzelfall prüfen müssen, ob auf- oder abgerundet wurde. Empirische Untersuchungen belegen, dass Konsumenten, aber auch ge-

werbliche Abnehmer davon ausgehen, dass die Anbieter generell versuchen werden, die vertikale Spanne neu zu ihren Gunsten zu gestalten, d.h. tendenziell zur Aufrundung neigen werden, um „versteckte Preiserhöhungen“ durchzusetzen (Misstrauensannahme). Ob die Umstellung gerecht oder opportunistisch („Euro-Gewinnler“!) erfolgen wird, hängt dabei auch von der Intensität des vertikalen und horizontalen Wettbewerbs ab.

Wie kann ein Anbieter nun den Leistungsumfang im Nenner gestalten? Wie kann dieser bzw. seine Wahrnehmung verändert werden, um das gesamte Preiswürdigkeitsurteil in die gewünschte Richtung zu lenken? Werden neue Packungsmengen oder neue Packungseinheiten angeboten, auch um z.B. neue Preisschwellen zu berücksichtigen? Generell ist denkbar, dass im Leistungsumfang gegen die Entwicklung des Zählers oder diese kompensierend gearbeitet wird. Wenn aufgerundet und die Packungsmenge erhöht wird, dann würde so ein Ausgleich geschaffen, und die Preiswürdigkeit wäre die gleiche. Wird aufgerundet und die Packungsmenge reduziert, was im allgemeinen „Umstellungs-Gewirr“ vielleicht gar nicht auffällt, kann eine Spreizung von Preis und Leistung erreicht werden. Die Preiswürdigkeit lässt sich also erhöhen oder absenken. In der Praxis wird beides beobachtbar sein, je nach Macht und Verhandlungsgeschick von Anbieter und Nachfrager.

Ein besonderes Problem besteht darin, dass durch den festgelegten Umrechnungskurs die deutschen Preise nicht ganz halbiert werden. "Unterschwellige" Preise werden zu "überschwelliger" Preisen. Letztere haben eine größere Anhebungsinhärenz als erstere. Preiserhöhungen liegen also nahe. Will ein

Unternehmen in der Preisklasse oder unterhalb der Preisschwelle bleiben, was wegen der positiven Wirkung im Rahmen der Vorselektion von Alternativen zu empfehlen wäre, so muss es abrunden und auf Erlöse verzichten oder Mengen und /oder Qualität reduzieren.

Auch durch Schnürung ganz neuer individueller oder regionaler Leistungspakete oder die Schaffung nationaler Varianten kann eine Leistungsveränderung erreicht und so einem Preisvergleich entgangen werden. Auf diese Weise, bspw. die länderspezifische Anpassung von Ausstattungen oder Motorisierungen, können aber auch die Listengrundpreise als wichtige Signalpreise „formal“ harmonisiert und somit eine Verringerung von absoluten Preisdifferenzen unter Beibehaltung relativer Preisunterschiede realisiert werden. Bei komplexen Produkten oder Leistungen, die aus Produktkern, Dienstleistungen vielfältigster Art, Wartungsleistungen etc. bestehen, existiert hierfür ein reichhaltiges Möglichkeitsspektrum. Durch länderspezifisch differenzierte, nur schwer imitierbare und nicht transportierbare value added services (Dienstleistungs-Kranz) können Arbitrage und Grauimporte erschwert und Irritationen bei Konsumenten vermieden werden. Eine Differenzierung/Umgestaltung der Leistung kann so lange erfolgen, bis die Nachteile, die im Zähler gegebenenfalls entstehen (müssen), ausgeglichen sind. Durch neue und differenzierte Leistungskombinationen, die einen Preisvergleich erschweren, lässt sich also die Leistungstransparenz bewusst vermindern.

Eine weitere These lautet ferner, dass bei der Beurteilung der Wirkungen der Euro-Einführung die Entgelttransparenz nicht von

der Leistungstransparenz und damit von der Gesamttransparenz isoliert betrachtet werden kann. Veränderungen in allen drei Bereichen werden Hand in Hand gehen. Zu denken ist hier nur an die Automobilindustrie mit den Bestrebungen, nationale Varianten zu konzipieren. Generell wird sich der jetzt schon beobachtbare Trend, über eine "Leistungsnationalisierung" die "Entnationalisierung des Preises" wieder aufzufangen, weiter verstärken. Wird die "Preisnationalisierung" durch eine "Leistungsnationalisierung" ausgeglichen, dann stellt sich die Gesamttransparenz wieder auf dem gewünschten Wert ein, von den Nachfragern kann so weiterhin die Konsumentenrente abgeschöpft werden.

### **1.5 Die These von der Preisharmonisierung**

In der Theorie und überall dort, wo über die Euro-Einführung geschrieben wird, werden im wesentlichen zwei Modelle gehandelt, die zum Thema Transparenz und Preisharmonisierung Unterschiedliches aussagen (vgl. Abb. 3).

Die Grundthese, die auch Politiker durch die Medien tragen, ist die der Preisharmonisierung und Transparenzerhöhung. Das *Simon-Modell* geht von einer anfänglich relativ hohen Preisspreizung mit dem Faktor 2,5 (Konsumgüter) bis 4 (Pharmaprodukte) aus und postuliert eine relativ starke Angleichung.

Ein "Horror"-Szenario wäre dabei eine Anpassung an den niedrigsten Preis (Harmonisierungsthese A), ausgelöst z.B. durch strenge Preis- und Konditionenvergleiche im Rahmen internationaler Beschaffungskonzepte oder durch aggressive Preisanpassungs-

forderungen des Handels unter Zugrundelegung des bisher niedrigsten nationalen Preisniveaus.

wird. Eine (gewisse) Preisdifferenzierung ist in jedem der beiden Modelle also weiterhin durchsetzbar, und auch aus anderen Gründen

werden letztendlich Preisunterschiede bestehen bleiben. Viele Produkte werden im Großraum Europa auch heute schon in unterschiedlichen Produktionsstätten zu unterschiedlichen Faktorkosten produziert. Das gleiche Produkt hat, wenn es in Irland produziert wird, eine andere Kostenstruktur als in Deutschland.

Als Ankerpreis, um den herum der Preiskorridor aufgebaut wird, sollte der spezifische Preis des Landes bzw. des Key Accounts mit der für das Unternehmen größten Absatz- bzw. Deckungsbeitragsbedeutung gewählt werden. Ein Abgleiten auf den niedrigsten Preis, das v.a. dann besonders verheerend ist, wenn die Niedrigpreisländer nur eine geringe und die Hochpreisländer eine hohe ökonomische Bedeutung haben, kann so verhindert werden. Das Preiskorridormodell führt letztlich zu drei selektiven Preisanpassungsstrategien:

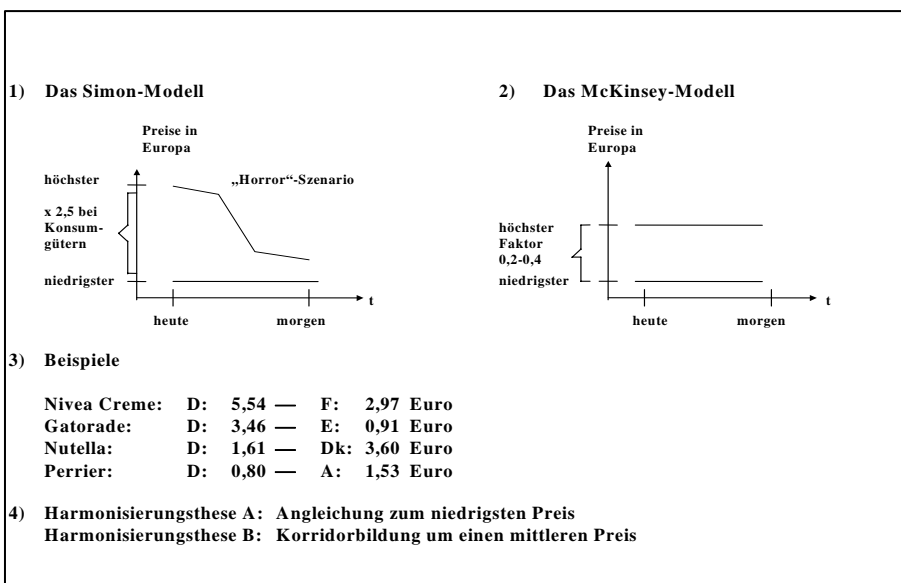


Abb. 3: Die These von der Preisharmonisierung

Die Marketing-Aufgabe bestünde darin, den Preis so anzupassen, dass noch ein bestimmter Bereich für das Unternehmen bleibt, in den Ländern unterschiedlich hohe Preisbereitschaften auszunutzen. Ein Abrutschen der Preise auf das niedrigste Landespreisniveau kann durch die Bildung eines Korridors um einen mittleren Preis i.S. eines Kompromisses zwischen länderspezifisch optimalen Einzelpreisen und einem fixierten Einheitspreis verhindert werden (Harmonisierungsthese B). Es gilt herauszufinden, wie dieser "Preiskorridor" (Simon-Modell) zu gestalten ist.

In jedem Fall sind die unterschiedlichen Preiselastizitäten und Grenzkosten in allen Ländern genau zu analysieren, auch wenn die Situation als weniger diskrepant eingestuft wird, so wie im Modell von McKinsey, in dem eine Remanenz von Preisdifferenzen in den unterschiedlichen Ländern angenommen

- (1) Bei mittlerer Lage des Ankerpreises: Niedrige Preise herauf-, hohe Preise heruntersetzen.
- (2) Bei hoher Lage des Ankerpreises: Niedrige Preise erhöhen.
- (3) Bei niedriger Lage des Ankerpreises: Hohe Preise heruntersetzen mit der Notwendigkeit eines consequenten Kostencontrollings.

Eine Umsetzung von Strategie (2) kann oft schon durch eine Reduzierung der Sonderpreisaktionen erreicht werden.

Um Grauimporte zu verhindern, muss die Breite des Korridors unterhalb der Arbitragekosten angesetzt werden. Außerdem beschränken Irritationen und Konfrontationen der Nachfrager bei zu stark differierenden Preisen für identische Produkte, die wegen der gegebenen Transparenz direkt sichtbar sind und daher zu einem Verfall der Markenreputation bzw. des -vertrauens führen können, die Bandbreite des Korridors.

Ferner sind Transportkosten-Belastungen zu berücksichtigen, die aber nicht bei allen Produkten in gleicher Weise wichtig sind. Vor allem aber sind Steuerunterschiede in das Kalkül zu ziehen. Diese Steuerunterschiede waren z.B. bei Pkw bisher der Anlass für das Konzept der Stützungspreise, wonach in Hochsteuerländern Autos zu niedrigeren Händlerpreisen angeboten wurden (Quersubventionierung), damit die Produkte nicht für viele Haushalte außerhalb ihrer Kaufkraftmöglichkeiten liegen. Über eine Steuerrückvergütung bei Grenzüberquerung konnten so Reimporte in Gang kommen. Werden nun die Händlerabgabepreise harmonisiert und die Endpreise in Euro damit transparenter, muss der Unterschied den Steuerdifferenzen angelastet werden. Es ist dann abzuwarten, ob die Regierungen den Unmut ihrer Bürger über die Kosten der Autos aushalten. Vermutlich wird ein immenser Druck auf eine Steuerharmonisierung hin ausgelöst. Zur Zeit sind bei vielen Gütern die Steuerunterschiede so gravierend, dass dies zu großen Preisunterschieden führt. Wenn sich im Bewusstsein festgesetzt hat, dass Steuerunterschiede die Ursache für höhere Preise sind, dann können Anbieter die Verantwortung dem Staat zuweisen.

Ferner sind auch national unterschiedliche wettbewerbsstrategische Ausrichtungen zu berücksichtigen. So könnte ein Unternehmen in einem Land eine Durchdringungsstrategie verfolgen wollen und deshalb preisaggressiv konkurrieren. Niedrige Preise sind dann nicht die Folge von Harmonisierung, sondern des Einsatz des Preises als strategische Waffe. Andererseits wäre auch eine Strategie des Abschöpfens (Skimmingstrategie) denkbar, bei der Marktanteile gegen relativ hohe Preise und Deckungsbeiträge "verkauft" werden, um beispielsweise keine Kapazitätserweiterungen (Errichtung neuer Fabriken etc.) durchführen zu müssen, wenn sich in anderen Ländern ein Mengenzuwachs einstellt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine durch die Preiskorridorbildung ausgeschlossene Festlegung länderspezifisch gewinnmaximaler Einzelpreise in aller Regel zur Senkung des Unternehmensgewinns führt. Zur Lösung dieses Problems besteht neben den in Punkt 1.4 genannten Strategien die Möglichkeit, eine Einschränkung der Preisoptimierungsspielräume in den Euro-Ländern durch eine Ausdehnung des Preisbandes in den restlichen Ländern auszugleichen. Ebenso wäre vorstellbar, Einschränkungen bei der Preisdifferenzierung durch eine korrespondierende Ausweitung der Konditionendifferenzierung (längere Zahlungsziele, günstigere Finanzierungs- oder Lieferungsbedingungen etc.) zu kompensieren. Außerdem werden trotz aller Harmonisierungstendenzen Preisunterschiede immer bestehen bleiben, wie im folgenden Punkt näher ausgeführt wird.



## 1.6 Warum Preisunterschiede bleiben

Ganz davon abgesehen, dass Harmonisierungstendenzen aufgrund der Existenz grauer Märkte schon lange vor der Euro-Einführung bestehen/bestanden, soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Harmonisierungsthese die zu erwartenden Konvergenzprozesse überbetont und die zahlreichen Divergenzkräfte vernachlässigt, die einer Harmonisierung entgegenwirken und Preisunterschiede auch weiterhin bestehen lassen. Bevor diese Divergenzprozesse genauer durchleuchtet werden, sollen als die zentralen Konvergenzkräfte die folgenden Faktoren zusammengefasst werden:

- ◆ Wegfall von Wechselkursschwankungen und damit von Absicherungskosten und Transaktionskosten von Währungs-umtausch und -umrechnung
- ◆ Explosionsartige Verbreitung des electronic commerce, wodurch Transaktionen auf elektronischen virtuellen Märkten „anytime“, „anywhere“ und „anyhow“, d.h. unabhängig von Zeit und Raum (Ländergrenzen) mit der Konsequenz möglich werden, dass die Preise erheblich unter Druck geraten (downward pressure)
- ◆ Sinkende Arbitragekosten aufgrund höherer Transparenz
- ◆ Konvergenz der Konsumentenbedürfnisse und Konsumverhaltensmuster

- ◆ Bildung von Euro Brands und Euro Key Accounts

Im folgenden sollen die Divergenzkräfte dargestellt werden, die eine Preisdifferenzierung auch weiterhin möglich und nötig machen. So existieren natürlich nach wie vor Kaufkraft- und Präferenzunterschiede und Abnehmer mit differenzierten Bedürfnissen, Anforderungen und Nutzenwahrnehmungen und damit auch Preiselastizitäten, die unterschiedliche Preise rechtfertigen.

Ferner werden sich unterschiedliche Preise bilden, weil die Vertriebswege länderspezifisch unterschiedlich strukturiert sind und so z.B. unterschiedliche Handelsmargen, Handelsmacht und Kostenstrukturen bedingen, die zu Preisauflagen führen, die vom Hersteller nicht zu verantworten sind. Aus den womöglich einheitlichen Beschaffungspreisen können so je nach Vertriebslinie durchaus unterschiedliche Absatzpreise resultieren. Ein globaler Konzern wie Metro wird zwar diese Preisdifferenzen durch eine europaweite Beschaffung in allen Produktbereichen abschmelzen, aber einheitliche Preise müssen deswegen noch längst nicht bis zum Verbraucher durchschlagen.

Auch die unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen können, wie schon erläutert, eigenständige preisstrategische Vorgehensweisen erfordern. Neben den schon angesprochenen unterschiedlichen Steuersystemen (d.h. Steuerbelastungen) sind auch abweichende rechtliche Regulierungen (Öko-, Sicherheits- und Genehmigungsvorschriften) und politische Vorgaben zu nennen, die jedoch eine entsprechende Tendenz zur Gesetzharmonisierung anstoßen werden.

Aus den genannten Gründen können Unternehmen auch nach der Euro-Einführung Preisdifferenzierungen ohne leistungsbezogene Rechtfertigung bei Endkunden und Handel durchsetzen.

### 1.7 Kosten- und Transparenzverläufe

Die im folgenden näher dargestellten Hypothesen zur Entwicklungen von Kosten und Transparenz vor, während und nach der Euro-Einführung sind schematisch in Abb. 4 dargestellt.

Erlösschwankungen angefallen sind. Die Einsparpotentiale bei den währungsinduzierten Transaktionskosten werden allerdings regelmäßig überschätzt, da nur solche Länder zum Euro-Raum gehören werden, deren Kurse schon seit längerer Zeit keine extremen Schwankungen aufweisen und hier daher schon geringere Kurssicherungskosten anfallen.

Was die Entgelttransparenz betrifft, so lautet die hier vertretene Behauptung, dass diese zwar langfristig steigen wird, in einer Übergangsphase aber, von der keiner weiß, wie lange sie dauern wird, erst einmal reduziert

wird, weil die Preisgünstigkeits- und die Preiswürdigkeitsurteile neu erarbeitet werden müssen und daher die Komplexität aufgrund der neuartigen und ungewohnten Anforderungen zunächst erhöht wird. Dabei geht es nicht um eine Umrechnung allein, es müssen auch neue Preisimages, neue Preis-schwellen und neue Präferenzpreise erlernt werden.

Ein dritter wichtiger Punkt betrifft die bereits angedeutete

Leistungs-transparenz. Die Marketingverantwortlichen im Unternehmen können hier an zwei "Stellhebeln" ansetzen, um die Preiswürdigkeitsurteile zu beeinflussen: am Preis und an der Leistung. Durch eine Preisvereinheitlichung entsteht immer ein Druck zur stärkeren Leistungsdifferenzierung. Preise werden "entnationalisiert". Leistung wird dafür "nationalisiert" bzw. segmentspezifisch differenziert. Dadurch kommt es zu einer Leistungs-transparenzminderung.

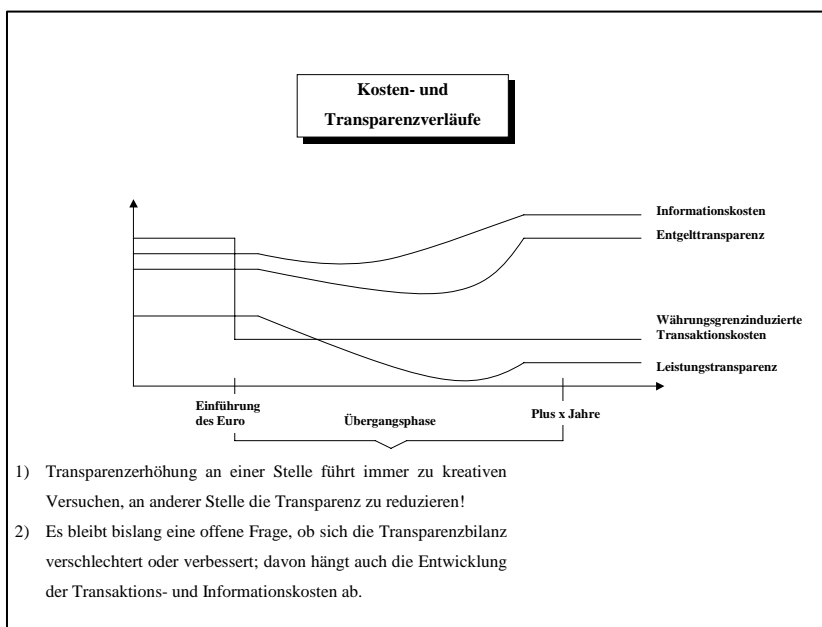


Abb. 4: Kosten- und Transparenzverläufe

Dies sind erstens die durch Währungsgrenzen induzierten Transaktionskosten, d.h. die Kosten des Umrechnens, Umtauschens und des Kursrisikos. Diese werden natürlich nach der Euro-Einführung sprunghaft reduziert. Das Ausmaß der Reduzierung wird davon abhängen, in welcher Höhe bisher in Unternehmen Sicherungskosten angefallen sind. Dabei ist auch zu bedenken, dass diese Sicherungskosten oft nicht explizit, sondern einfach durch

Dieses Phänomen gegenläufiger Transparenzentwicklungen kann immer dann beobachtet werden, wenn in Märkten wesentliche Veränderungen (Strukturbrüche, Diskontinuitäten) stattfinden. Ein Beispiel ist hier die Deregulierung von Monopolmärkten, z.B. des Marktes für (Mobil)Telekommunikation, dessen Preis- und Leistungsstruktur gegenwärtig kaum überschaubar ist und auf dem die Transparenzentwicklungen tendenziell umgekehrt zum „Euro-Beispiel“ ablaufen: Eine zunehmende Homogenisierung der technischen Kernleistungen in vielen Bereichen versuchen die Unternehmen durch Aufbau eines Preis- und Gebührendschungels (abnehmende Preistransparenz!) zu kompensieren.

Die Kurve der Informationskosten steht für die Bemühungen um eine Gesamttransparenz. Sie sinken zunächst, steigen dann aber vielleicht sogar über das alte Niveau. Durch die beschriebenen, teils nur indirekten Effekte könnte die Euro-Einführung also eher eine Verschlechterung der Transparenzbilanz bringen.

## **2 Ausgewählte Konsequenzen für das Marketing**

### **2.1 Preispolitik**

Nachdem die allgemeinen Wirkungen der Euro-Einführung facettenreich durchleuchtet wurden, stellt sich nun die Frage nach den Management-Implikationen. Es wird in der Preisanalyse und der Preisbildung verstärkt notwendig sein, Entscheidungen stärker auf die Ermittlung der wirklichen Preisbereitschaft der Nachfrager zu fokussieren. Es

muss stärker als bisher darauf geachtet werden, wodurch genau nationale Preisdifferenzierungen begründet sind. Ausgangspunkt aller Entscheidungen ist damit die Messung der neuen, nach der Euro-Einführung gültigen Preiselastizitäten (etwa durch Sonderpreisaktionen), um Preisunterschiede zu fundieren.

Ein weiteres Ziel muss darin bestehen, verhaltensbestimmte Preisdifferenzen in den Märkten weiterhin bis zu den Grenzen der jeweiligen Arbitragekosten durchzusetzen. Der Grund dafür, dass Nachfrager unterschiedliche Preise zu zahlen bereit sind, ist ja gerade in ihrer jeweiligen Preisbereitschaft aufgrund höherer Kaufkraft oder unterschiedlicher Präferenzen zu suchen. Im gewerblichen Bereich ist, wegen der Vorteile bei den Konditionen, eine Zunahme der Einkaufszentralisierung zu erwarten. Darauf wird mit Gesamtlieferkonzepten zu antworten sein. Da Handelsunternehmen ihrerseits relativ ungestört in einzelnen Ländern zu differenzierten Preisen verkaufen können, wird es auf das Verhandlungsgeschick und die Machtverhältnisse ankommen, um eigene Differenzierungserträge über einen "Mischpreis" gegenüber dem Handel zu "retten".

Ferner müssen alle Preisfunktionen auf umstellungsbedingte Negativwirkungen überprüft werden. So ist zu fragen, ob und wo gravierende Preisschwellen betroffen sind. Nicht alle neuen Preise entstehen an effizienten Preisschwellen, weshalb ein Produktpreis dort durchaus darüber bleiben und im Rahmen einer Mischkalkulation für Mehrerlöse benutzt werden kann. Nach der Idee der Mischkalkulation muss die Auf- und Abrundungspolitik demnach Preisschwellen, Preisgrenzen und Referenzpreise berücksichtigen.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Wahl des richtigen Zeitpunkts. So wäre zu überlegen, jene Produktpreise, die preis-schwellenbedingt aufgerundet werden sollten, aufgrund der dann noch geringeren Aufmerksamkeit in einer Preisrunde bereits vor der Euro-Einführung zu erhöhen. Jene Produktpreise, die abgerundet werden, sollten wegen der positiven Imagewirkung natürlich erst während oder nach der Einführung geändert werden.

Die Preistransparenz kann ferner durch Konzepte des "creative pricing" erschwert werden. Hier ist zunächst das Preisbundling zu erwähnen. Als plastisches Beispiel lässt sich der Pkw-Markt heranziehen. Hier gibt es neben den Grundmodellen sog. Lines. Dies sind Ausstattungspakete, die Aufpreise kosten. Hinzu kommen Sonderpakete und Teile in der Ausstattungsliste. Es stehen also vier Ansätze zur Verfügung, die zudem oft noch unterschiedlich kombiniert werden können. Der Hersteller kann festlegen, einen Teil eines Pakets oder einer Line nicht als einzelbepreistes Element anzubieten. Die Nachfrager können erstens so keine Preisrückschlüsse ziehen, zweitens nicht isoliert kaufen. Selbst wenn nicht alle Nachfrager das Paket kaufen, können Unternehmen durch Leistungsbundling i.S. von Menükonzepten (Lines, Pakete und Einzelkomponenten sowie deren Kombination) relativ viel Intransparenz erzeugen und die Vergleichbarkeit erschweren.

Ein weiterer Ansatz besteht im value-pricing. Dabei hat die Marktforschung z.B. durch Conjoint-Analysen herauszufinden, welche Attribute/Komponenten dem Kunden welchen Nutzen stiften, um durch eine "Nutzenkalkulation" dann genau den "Kundenwert"

(customer value), d.h. den in Geldeinheiten ausgedrückten Gesamtnutzen des Kunden zu ermitteln, der dann die Grundlage für die Preisbildung ist.

Ferner bietet sich die nicht-lineare Preisbindung an, eine Art Mengenrabatt, dessen Rabatt-Effekt durch die Nachfragemenge sehr individuell bestimmt wird und in der konkreten Höhe sehr schlecht auszurechnen ist. Bei der Bahncard als Beispiel sieht man deutlich, dass es nun keinen definierten Einheitspreis für eine einzelne Reiseentscheidung mehr gibt.

## **2.2 Produktpolitik/Leistungsbereich**

Die Leistungspolitik wurde schon an verschiedenen Stellen angesprochen, deshalb soll hier nur noch einmal eine Systematisierung der Möglichkeiten dargestellt werden. Kernthese ist die Reduzierung der Leistungstransparenz durch Leistungsdifferenzierung. Unternehmen sind bestrebt, leichte Preiswürdigkeitsurteile zu vermeiden. Eine Maßnahme hierzu wäre, eine Leistungsausweitung zu betreiben, indem z.B. um die Kernleistung herum sog. „Added Values“ geschaffen werden. Wird dieser Dienstleistungskranz z.T. bepreist, z.T. unbepreist angeboten gerät für die Nachfrager der Preisvergleich zu einem schwierigen Unterfangen.

Schließlich kann auch die Leistungsmenge verändert werden, etwa durch Reduzierung der Produktgrößen und Füllmengen oder durch Mischungsänderungen. Eine dem Absenkungstrend folgende Leistungsabmagerung wird außer aus Kostengründen schon deshalb versucht werden, um eine Lücke zur höheren Preis-/Qualitätslage zu schaffen.

Auch die Leistungsmodularisierung (Baukastenprinzip) ist ein Weg zur Leistungsdifferenzierung, die dem Nachfrager Montage- und Logistikkosten zu ersparen hilft, also Nutzen stiftet und so zu einer höheren Preisbereitschaft führt. Eine Leistungsheterogenisierung nach Segmenten ist eine weitere Möglichkeit. Sowohl die nationalen Märkte als auch Teilmärkte im Sinne von Segmenten innerhalb einer Nation können von der Euro-Einführung betroffen werden. Grenzüberschreitende Segmentierungskonzepte sind zu entwickeln. Wenn Segmente grenzübergreifend bearbeitet und mit unterschiedlichen Leistungen und Preisen bedient werden (cross national bzw. cross cultural segments), entstehen Preisunterschiede nicht mehr nach Währungsgebieten, sondern nach Segmentgrenzen. Unternehmen können Konsumentenrente nicht mehr nach Nationengrenzen, dafür aber nach Segmentgrenzen realisieren.

Leistungsdifferenzierung kann auch durch Verbesserung der Kundenprozessleistung geschehen. Wenn der Austauschprozess durch Reduktion des Kaufrisikos und der Transaktions- und Informationskosten (z.B. durch Informationsübertragung oder Aussenden von Qualitätssignalen) kostengünstiger und nutzenstiftender wird, dann wird sogar bewusst das teurere Produkt gekauft, weil der höhere Preis als Versicherungsprämie gegen Qualitätsrisiko und Unsicherheit aufzufassen ist. Nachfrager binden sich an einen Anbieter ja nicht nur unter Beachtung der Kosten und Nutzen des Austauschobjektes, sondern auch des Austauschprozesses. Insofern kann es für Unternehmen durchaus etwas Wert sein, den Kunden zu helfen, Informations- und Transparenzprobleme zu lösen. Wenn das Austauschobjekt über die Preistransparenz stärker in die Auswahlüberlegungen eingeht,

kann über eine bessere Prozessgestaltung ein Ausgleich geschaffen werden.

Dies ist auch deshalb ein wichtiger Ansatz für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen, weil im Zuge des Euro-Binnenmarktes eine Ausweitung des Gesamtangebotes durch Eintritt neue Anbieter zu erwarten ist. Ein großer Markt mit nur noch einer Währung wird einen Sog von Euro- und auch Nicht-Euro-Unternehmen in diesen Markt hinein erzeugen und den Wettbewerb verschärfen. Es werden auch innereuropäische Anbieter in Länder gehen, in denen sie bisher noch nicht vertreten waren. Es besteht also die Chance auf geographische Expansion. Leistungsprofilierung wird verschärft notwendig sein. Allerdings wird der Markteintrittsog auch neue Marktsegmente etablieren, von denen auch die bisherigen Anbieter profitieren (Marktproliferationseffekt).

Abschließend soll noch auf die im Rahmen leistungspolitischer Überlegungen wichtige Entscheidung eingegangen werden, ob Unternehmen eine gesamteuropäische, einheitliche Markenarchitektur (Euro-Branding) oder stattdessen eine länderspezifisch ausgerichtete, multinationale Markenstrategie (one country-one brand-Strategie) anstreben. Einerseits lässt sich durch den Aufbau von Euro-Marken für bestimmte Euro-Consumer-Segmente die Effizienz eines Euro-Marketing erheblich steigern, weil so der oft historisch gewachsene oder auch rechtlich bedingte Markendschungel und die damit verbundenen unterschiedlichen Markenpositionierungen in den verschiedenen Ländern bereinigt werden können.

Eine saubere Markenarchitektur stärkt sowohl die Effizienz der Markenführung selbst

als auch die Gegenmacht/Kompetenz eines Herstellers gegenüber dem Handel, indem die Macht durch Abbau von Markenvielfalt (z.B. durch Abernten, Verkaufen oder Einstellen) auf wenige, starke Marken konzentriert wird. Dabei kann eine Euro-Branding-Strategie später im Zuge einer Strategiemigration sogar in eine Welt-Marken-Strategie (Global Branding) überführt werden. Der Euro-Raum dient dann als strategischer Brückenkopf für eine global standardisierte Marktbearbeitung, in der ländermarktbezogenen Einteilungen aufgegeben werden (Global Marketing).

Das Problem besteht andererseits darin, dass eine europaweite Markenstrategie aufgrund der steigenden Transparenz eine länderspezifische Preisdifferenzierung erschwert und eher in Richtung einer (i.d.R. nicht angestrebten) Unifizierung des Preises wirkt. Eine Markendifferenzierung ermöglicht hingegen eine differenzierte Marktbearbeitung in jenen Ländern, in denen eine Preisangleichung nicht möglich oder gewünscht ist. Soll nämlich trotz einer multinationalen europäischen Markenstrategie ein Arbitragehandel erfolgreich sein, so müssten die Arbitragehändler neben ihrer reinen Transportfunktion auch noch eine Informations- und Überzeugungsfunktion erfüllen, damit eine gegebene objektiv-physische Vergleichbarkeit unterschiedlicher Marken auch subjektiv von den Kunden wahrgenommen würde.

Eine Lösung des angedeuteten Dilemmas bestünde darin, nationale „Großmarken“ über Länder hinweg als Dachmarken zu globalisieren, um dann nationale Einzelmarken unter diesem Positionierungsdach zusammenzuführen und somit ein strategisch einheitliches

Management bei dennoch beibehaltenem nationalen Branding zu erreichen.

### **2.3 Vertriebspolitik**

Im Vertriebsbereich liegen zwei große Probleme bzw. Herausforderungen: Einmal werden durch den Euromarkt neue Vertriebsgebietsstrukturierungen angeregt. Häufig wurden bislang Regionen von Niederlassungen festgelegt, um letztlich den Währungsgrenzen zu entsprechen. Wenn diese wegfallen, müssen diese Strukturen neu überdacht werden, um eine Niederlassungspolitik wie in einem einheitlichen Markt zu betreiben. Währungsgrenzeninduzierte Gebietseinteilungen für Niederlassungs- und Vertragshändlerstrukturen verlieren an Bedeutung. Vertriebsgebietsstrukturen sind daher v.a. in bezug auf räumlich sensible Kostentreiber (Logistik, Lager-Netz, Sprach- und Mentalitätsräume, räumliche Wettbewerbsstrategien etc.) neu zu bewerten und evtl. durch Vertriebsallianzen zu ergänzen.

Wichtig ist zum zweiten die Entwicklung von Gesamtbelieferungskonzepten als Antwort auf eurobezogene Gesamtbeschaffungskonzepte vieler Kunden/Abnehmer im business to business-Bereich, bei denen eine Tendenz erkennbar ist, eine zentrale Einkaufspolitik europaweit einzurichten. Handelskonzerne behaupten, dass durch Gesamtbelieferungskonzepte Kosteneinsparungen von 20 - 40 % erreicht werden können. Es ist schwierig, diese Zahlen nachzuvollziehen. Selbst wenn sie jedoch nicht in dieser Höhe eintreten, werden mit diesen Kosteneinsparungspotentialen die Lieferanten unter Druck gesetzt, Gesamtbelieferungskonzepte anzubieten. Diese sollen ja nicht nur logistische

und dispositive Erleichterungen bringen, sondern letztendlich die Gesamtbeschaffungskosten, inklusive der Preise, drücken. Dies erfordert von den Lieferanten mehr zentrale Elemente der Niederlassungssteuerung, z.T. müssen Preis- und Konditionenverantwortungen an die Zentrale zurückfallen und Niederlassungen zusammengefasst und verlegt werden, um den Kunden zu folgen („Enträumlichung“ der Niederlassungsstrukturen).

Ein großer Teil der bisherigen Preisspreizung der Lieferanten ist durch eine entsprechende Spreizung bei den Niederlassungskosten unterlegt. Eine Verengung des Preiskorridors verlangt dann auch eine Verengung des Kostenkorridors und damit einen kosteneffizienteren Vertrieb, der durch verstärktes internes Benchmarking und geänderte interne Verrechnung von Produktions- und Fixkosten geschaffen werden muss.

Schließlich wird es notwendig, ein grenzüberschreitendes Key Account Management aufzubauen. Dies ist allein schon für Hersteller, die eine europaweite Nachfrage bedienen wollen, eine riesige Aufgabe, vielmehr aber noch für solche Unternehmen, die den Aufbau eines Global Key Account Management (GKAM) anstreben.

Nötig wird dies durch den zunehmenden Trend zu europaweiten oder sogar globale Beschaffungskonzepten vieler Handelsunternehmen, die versuchen, von ihrem Charakter als „nationale Festungen“ wegzukommen und stattdessen in die „Europäische Champions League des Handels“ aufzusteigen, d.h. europaweit präsent zu sein, um eine entsprechende Bündelung/Steigerung der Nachfragemacht zu erreichen (Walmart in Deutsch-

land und Großbritannien, deutsche Discounter in Österreich und Osteuropa, Franzosen in Benelux und Südeuropa). Dies soll in den nächsten Jahren v.a. durch Megadeals (Fusionen, Akquisitionen, Allianzen) erreicht werden.

Die Hersteller müssen hier mit Gesamtbelieferungskonzepten, d.h. einer Europäisierung ihres Handelsmarketing (Euro Trade Marketing) reagieren. Oft findet sich aber nur ein länderspezifisches Key Account Management vor. Die Hersteller können die Effektivität der Aufwendungen für den Handel (den Trade Spend) daher durch die Schaffung von Euro Key Accounts oder sogar Global Key Accounts erheblich verbessern. Der Trade Spend (Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren, unzählige Rabatt- und Leistungsarten etc.), der im Consumer-Bereich derzeit etwa 30% der Gesamtkosten ausmacht, ist in den letzten Jahren v.a. deshalb stetig gewachsen, weil die kanalbezogene Nachfragemacht/Kompetenz des Handels schneller wuchs als die produktbezogene Gegenmacht der Hersteller.

Eine Effektivitätssteigerung kann nur erfolgen, wenn dem Handel durch neue gemeinsame Konzepte wie Euro Key Accounts ein Nutzen zufließt, der dann auch in höheren Gegenleistungen des Handels (Quid pro quo) resultiert und so für beide Seiten eine Win-Win-Situation schafft. Auf diese Weise kann der bislang nicht unerhebliche Teil des Trade Spend, der nicht an Gegenleistungen des Handels gebunden ist und somit im Prinzip einen getarnten Preisnachlass darstellt, verringert werden.

Hierbei kann die Effektivität v.a. auch durch Kundendeckungsbeitragsanalysen auf Basis

einer prozessbezogenen Zuordnung/Aufschlüsselung des Trade Spend gesteigert werden. Für das Euro Key Account Management müssen dann einheitliche und operationale Richtlinien bezüglich Datenaufbereitung, Zielausgleich und Gegenleistungen abgeleitet werden. Denkbar wäre, wie im Fall von ABB, dass der Euro Key Account Executive ohne Linienverantwortung bleibt und ein Team steuert, das für ein oder mehrere Key Accounts einer Branche länderübergreifend verantwortlich ist.

Die an dieser Stelle einsetzenden Entwicklungen bedeuten jedoch einen erheblichen Mehraufwand für die Unternehmen. Insgesamt wird hier sichtbar, was meist nicht öffentlich erwähnt wird: die wohlfahrtssteigernden Effekte, von den Politikern oft in bezug auf Wettbewerb, Preisharmonisierung und Kosteneinsparung reklamiert, werden natürlich teilweise kompensiert durch jene Kosten, die neu entstehen. Alle hier erörterten Maßnahmen kosten Geld, wenn sie überhaupt umsetzbar sind.

## **2.4 Kommunikationspolitik**

Auch für die Werbung ergeben sich Konsequenzen. Zum einen wird die Kundeninformation allein schon durch die Umstellungsinformation verstärkt stattfinden. Für Banken sind Euro-umstellungsbezogene Informationskampagnen eine „Muss-Leistung“ (Unzufriedenheitsvermeider i.S. eines Hygienefaktors), für den Handel eher noch Kann-Leistungen zur Profilierung im Wettbewerb (Satisfier). Größere Aktivitäten sind zu erwarten, wenn die neuen Euro-Preise kommuniziert werden müssen. Wer jetzt Werbung

mit Preisbezug schaltet, muss es natürlich schon unter Einbezug des Euro tun.

Es wird viele Versuche geben, eine neue Preispositionierung zu erreichen. Eine Preiswerbung wird verstärkt auftreten, weil die Wirkungschance wegen der situationsbedingt stärkeren allgemeinen Aufmerksamkeit höher ist. Im business to business-Bereich wird allerdings die Preiskommunikation, da grundsätzlich anders, nicht im Vordergrund stehen.

Die Kommunikationsintensität wird im Zuge des Trends zur Leistungsdifferenzierung zunehmen. Wenn also im Produktbereich eine Welle der Leistungsdifferenzierung, der Leistungsbündelung, der Leistungsmodularisierung und der Leistungsausweitung erwartet werden kann, dann muss dies durch Werbung abgesichert werden. Letztendlich wird schon allein durch die neu eintretenden Wettbewerber der gesamtwirtschaftliche Werbeaufwand steigen.

Die Euro-Einführung kann auch als Aufhänger für Imagewerbung (Zukunftsorientierung etc.) oder als Anlass für eine erfolgreiche Werbestandardisierung genutzt werden

## **3 Warnung vor "Abzockerei"**

Um das K.O.-Kriterium „technisch-operative Umstellungsmängel“ mit der Konsequenz massiver Reputationsverluste in jedem Falle zu vermeiden, müssen die Firmen sich rechtzeitig vorbereiten. In großen Unternehmen gibt es hierfür seit Jahren Projektgruppen.

Die vorliegenden Erörterungen sollten aber auch zeigen, dass Unternehmen darüber hin-



aus v.a. konzeptionell und strategisch neu gefordert sind. Selbst wenn dies bei den meisten Unternehmen hoffentlich in die "normale" konzeptionell strategische Planung eingeht, müssen dennoch unter dem Aspekt des einheitlichen Euro-Währungsmarktes andere und neue Akzente gesetzt werden.

Neben der bisher vor allem beleuchteten unternehmenspolitischen Dimension muss aber auch die wirtschaftspolitische Tragweite der Euro-Einführung erkannt werden. Das Euro-Projekt, als das größte Projekt seit dem Nachkriegs-Wiederaufbau, zielt in letzter Konsequenz darauf ab, eine Harmonisierung der durch staatliches Wirken erzeugten Lebensumstände durch Wirtschafts- und Marktkräfte überall dort zu erreichen, wo dies im Zuge eines Politik-Versagens bisher ausgeblieben ist. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass staatliches Handeln immer auch kostenrelevant ist, eine Preisangleichung zwingend auch immer eine Kostenangleichung erfordert. Soll der Euro nicht zu einem „Trojanischen Pferd der Harmonisierung“ werden, muss es den betroffenen Staaten gelingen, neben der Euro-Einführung als dem ersten Schritt auch die Voraussetzungen für eine entsprechende Kostenharmonisierung bzw. Gesetzesharmonisierung zu schaffen.

Schließlich sei noch eine Warnung angeführt. Offenkundige "Umstellungsabzockerei" werden die Kunden, nachdem sie sich nach einer kurzen Phase des Durcheinanders neu orientiert haben, bemerken und übelnehmen - im gewerblichen Bereich schneller als im privaten Bereich. Private Endabnehmer kaufen oder gestalten ihre Kaufprozesse nicht hauptberuflich. Einkäufer bei gewerblichen Abnehmern handeln hingegen als Profis unter der Pflicht und Verantwortung für eine gute Funktionserfüllung und damit unter dem Zwang, Preisunterschiede aufzudecken und auszunutzen. Der business to business-Bereich wird daher als Regulativ und Sanktionsquelle im Markt einen erheblichen Anteil daran haben, dass opportunistischen Strategien im Zuge der Euro-Einführung keine langfristigen Erfolgsaussichten beschieden sind. Solche externen Effekte, die von b 2 b auf die b 2 c-Märkte wirken, werden dafür sorgen, dass private Konsumenten aufwendige Informations-, Unsicherheits- und Kontrollkosten durch Vertrauen in ordnende Marktkräfte substituieren können.

## Literatur zur Euro-Einführung

*Bacher, M.R./Köhler, R.:* Euro-Pricing von Konsumgüterherstellern, Arbeitspapier des Instituts für Markt- und Distributionsforschung, 2. Aufl., Köln 1998.

*Gedenk, K./Sattler, H.:* Schwellen für mehr Deckungsbeitrag, in: Lebensmittel Zeitung, 6. März 1998, S. 74

*Huckemann, M./Dinges, A.:* Euro-Preis Marketing, Wie Sie mit der richtigen Preisstrategie gewinnen, Neuwied et al. 1998

*Ivens, B. S.:* Der Euro - Ein Marketingthema?, Überlegungen zu den Auswirkungen der europäischen Währungsunion auf das Marketing, Arbeitspapier Nr. 57, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, 1997

*Kalka, R./Lauszus, D.:* Die Preisfalle der Einheitswährung, in: Gablers Magazin, H. 9, 1997, S. 22-25

*Kucher, E./Simon, H.:* Schwierige Balanceakte: Die Preispolitik in Europa, in: Harvard Business Manager, H. 3, 1993, S. 46-57

*Lutz, U.:* Preispolitik im internationalen Marketing und westeuropäische Integration, Frankfurt a. M. 1994

*o.V.:* Die Preise werden tendenziell sinken, in: Lebensmittel Zeitung, 13. Februar 1998, S. 64

Weitere Literatur zur Euro-Einführung und Auswirkungen auf das Marketing:

*Diller, H.:* Preispsychologische Effekte der Währungsumstellung zum Euro – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, Arbeitspapier Nr. 70, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, 1998.

*Krupp, H.-J./Schweppe, G.:* Das Pro und Kontra der doppelten Preisauszeichnung bei der Einführung des Euro, in: *Woratschek, H. (Hrsg.):* Perspektiven des ökonomischen Denkens, Frankfurt 1998.

*Meffert, H./Schleusener, M.:* Der Euro aus Sicht der Unternehmen – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Arbeitspapier Nr. 119, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1998.

*Müller-Hagedorn, L./Zielke, S.:* Das Preissetzungsverhalten von Handelsbetrieben im Zuge der Währungsumstellung auf den Euro, in: ZfbF, 50. Jg., 1998.