

**Mittelstand und Europa
– Chancen durch
die Anpassung in
ausgewählten Unter-
nehmensbereichen**

Reflexionen III

*Ein Periodikum der BIMIK
Mittelstandsberatung GmbH,
Würzburg und Nürnberg*

Prof. Dr. Manfred Kiesel (40) war sieben Jahre in einem internationalen Großkonzern für den Vertrieb Europa und für die Marketingplanung zuständig. Er vertritt heute an der Fachhochschule Würzburg die Internationale Betriebswirtschaftslehre und die Unternehmensführung.



Der europäische Einigungsprozeß vollzog sich seit den 50er Jahren zunächst schleichend. Fast unmerklich nahm die immer stärker werdende Zentrale in Brüssel zunehmend Einfluß auf das tägliche Leben und auf unternehmerische Entscheidungen. Bereits heute spüren wir in fast allen Lebensbereichen direkt oder indirekt die Folgen des Einigungsprozesses. Nahezu alle Lebensmittel sind durch EU-Reglementierungen betroffen, Handelsfreiheiten erlauben einen freizügigen Warenverkehr, Großunternehmen sind auf europäischer Ebene mittlerweile eng verflochten.

Der europäische Einigungsprozeß

Durch die Einführung des Euro erhält die Entwicklung eine neue Dynamik. Zunächst bringt eine einheitliche Währung eine grenzüberschreitende Transparenz und eine erhebliche Vereinfachung des Zahlungsverkehrs. Darüber hinaus hat der Euro jedoch eine Reihe von Konsequenzen für die gesamte Unternehmenspolitik fast aller Unternehmen.

Abgesehen von den technischen Veränderungen bei der EDV und beim Zahlungsverkehr wird sich das gesamte Wettbewerbsumfeld verändern. Dies birgt Risiken in sich, aber auch Chancen. Chancen per se bringen noch keinen Profit. Nur wer sie kennt, sich darauf einstellt und sie nutzt, kann Verbesserungen für sein Unternehmen erreichen.

Die Veränderungen

Ab 1999 sind die Umrechnungskurse der nationalen Währungen zum Euro festgelegt, der Euro kann, muß aber nicht, als Buchgeld genutzt werden. Ab 2002 wird das Bargeld in Euro umgetauscht, es existiert dann nur noch ein Zahlungsmittel.

Nur ein Zahlungsmittel

Zwar ist die Nutzung des Euro in der Übergangszeit jedem freigestellt. Insbesondere Klein- und Mittelständische Unternehmen, die mit Großunternehmen oder mit ausländischen Unternehmen in Kontakt stehen, werden jedoch gedrängt werden, frühzeitig umzustellen.

Unabhängig von der Größe und der Branche des Unternehmens ergeben sich in verschiedenen Unternehmensbereichen technische Veränderungen. In der Buchhaltung können bereits ab 1999 Zahlungsvorgänge in Euro erfaßt werden, ab 2002 müssen alle Konten und der Jahresabschluß auf Euro umgestellt werden. Die Umrechnung der einzelnen Posten dürfte kaum zu größeren Problemen führen.

Buchhaltung in Euro

Eng mit der Buchhaltung verbunden ist die Umstellung der EDV. Hier sind viele Programme entsprechend zu modifizieren. Die Verbindung mit dem Jahr-2000-Problem legt den Einsatz von neuen Programmen nahe. Die EDV ist einer der sensibelsten Bereiche im Hinblick auf die Währungsumstellung. Da eine reibungslose Umstellung der Systeme eine Voraussetzung für fehlerlose Unternehmensprozesse darstellt, muß hier besonders sorgfältig vorgegangen werden. Der mit neuen Systemen verbundene Schulungsbedarf darf nicht vernachlässigt werden.

Umstellung der EDV

Währungspolitische und volkswirtschaftliche Folgen

Über die währungspolitischen und volkswirtschaftlichen Folgen des EURO ist viel diskutiert worden. Die neue Währung könnte schwächer werden als die alte D-Mark, sie könnte aber auch kurzfristigen nationalen Einflußwünschen – auch die der neuen deutschen Regierung – stärker widerstehen. Die Vereinheitlichung der Währungen könnte auch eine Vereinheitlichung der Sozial- und Steuersysteme nach sich ziehen.

Möglich ist auch, daß sich auf diesem Feld ein Wettbewerb der verschiedenen Systeme entwickelt. Eine zuverlässige Prognose über die künftige Entwicklung läßt sich nicht treffen. Für das einzelne Unternehmen lassen sich folglich diesbezüglich keine Konsequenzen ableiten.

Neue Wettbewerbsbedingungen

Die höhere länderübergreifende Transparenz über Preise und Produkte wird langfristig von weitaus größerer Bedeutung sein als die technischen Aspekte der Währungsumstellung.

Vergleichbarkeit der Preise

Die direkte Vergleichbarkeit der Preise führt in Folge zu einem zunehmenden Austausch der Produkte und Dienstleistungen über die ehemaligen Landesgrenzen hinweg. Zwar wird es auch weiterhin Preis- und Qualitätsunterschiede geben. Selbst für gleichartige Produkte werden weiterhin verschiedene Preise verlangt, so wie heute Lebensmittel in München unter Umständen mehr kosten als in Ingolstadt. Bei Investitionsgütern, bei haltbaren, transportablen und vergleichbaren Gütern werden die Kunden bzw. Zwischenhändler aber leichter die Preise vergleichen und das günstigste Angebot auswählen können. Die Vergleichbarkeit der Preise wird vereinfacht durch neue Medien wie Internet und Satellitenfernsehen, die nationale Grenzen leicht überwinden lassen. Neben dem grenzenlosen Informationstransfer ist der freie Warenverkehr ja schon seit längerem europäische Realität.

Beschaffung

Die höhere Transparenz wird sich auf alle Phasen des Unternehmensprozesses auswirken. In der Beschaffung profitiert das mittelständische Unternehmen vom nun größeren Angebot. Die Suche nach Lieferanten beschränkt sich nun weniger auf nationale Anbieter. Man wird sich verstärkt auch im europäischen Ausland informieren. Das setzt allerdings den Besuch internationaler Messen, den Bezug internationaler Fachzeitschriften, Sprachkenntnisse und den Mut, auch neue Wege im Einkauf zu gehen, voraus. Gleichzeitig wird der höhere Wettbewerb unter den internationalen Lieferanten zu sinkenden Preisen führen. Niedrigere Preise können dazu führen, daß bisher selbst erstellte Halbprodukte günstiger von außen zu beschaffen sind. Eine Reduzierung der eigenen Wertschöpfungstiefe wäre die Folge. Der höhere Wettbewerb unter den Lieferanten führt zu einem bereits heute zu beobachtenden Konzentrationsprozeß. Es entstehen dann Machtbeziehungen, die sich langfristig wiederum ungünstig auf die eigene Beschaffungspolitik auswirken können.

In der Produktion sollte die Transparenz die europaweite Suche nach den günstigsten Produktionsanlagen beschleunigen. Die Anlagen müssen nicht selbst installiert werden, auch eine Fremdfertigung wird leichter in Erwägung zu ziehen sein. Dies ist auch abhängig von der Flexibilität der Arbeitnehmer. Wenn sich die Löhne und Sozialsysteme nicht einem europäischen Durchschnitt anpassen und keine europäischen Arbeitskräfte für die eigene Produktion angezogen werden können, wird eine Verlagerung an andere Orte die Folge sein. Der höhere europäische Verbreitungsgrad der eigenen Produkte wird zu einer weiteren Vereinheitlichung von Qualitäts- und Umweltauflagen im Fertigungsprozeß führen.

Produktion

Die größten Veränderungen ergeben sich sicherlich im eigenen Vertrieb. Nur wenn das Unternehmen tatsächlich einen räumlich eng begrenzten Wirkungskreis hat und dieser auch nicht von ausländischen Wettbewerbern bedroht werden kann, besteht kein Veränderungsbedarf. Das wird jedoch in den wenigsten Branchen der Fall sein. So wie es mittelständische Unternehmen bei der Beschaffung die neue Transparenz zur Verbesserung der eigenen Kostenstruktur nutzt, so werden auch seine Kunden europäische Wettbewerber in ihre Kaufüberlegungen mit einbeziehen. Das Unternehmen muß sich folglich diesem Wettbewerb stellen. Durch bestehende nationale Präferenzen der Abnehmer, durch die größere Marktnähe und durch die Verstärkung der Kundenbindung sollte es gelingen, auch nach der Europäisierung einen Großteil des nationalen Marktes zu behalten. Aber das Unternehmen muß damit rechnen, daß ein Teil seines bisherigen Absatzes an neue Konkurrenten verloren geht. Um diesen Verlust auszugleichen bleibt ihm die Möglichkeit, den neuen Marktakteuren in ihren Heimatmärkten ebenfalls anzugreifen. Das setzt aber die schon angesprochen internationale Marketingkonzeption voraus.

Vertrieb



Vor und nach
der Europäisierung

Veränderte Marketingstrategie

Das gegenüber dem nationalen Markt größere Kundenpotential ist hinsichtlich seiner Struktur heterogener. Unterschiedliche Sprachen und Mentalitäten bedingen eine neue Ausrichtung an den Erfordernissen und Bedürfnissen der potentiellen Abnehmer.

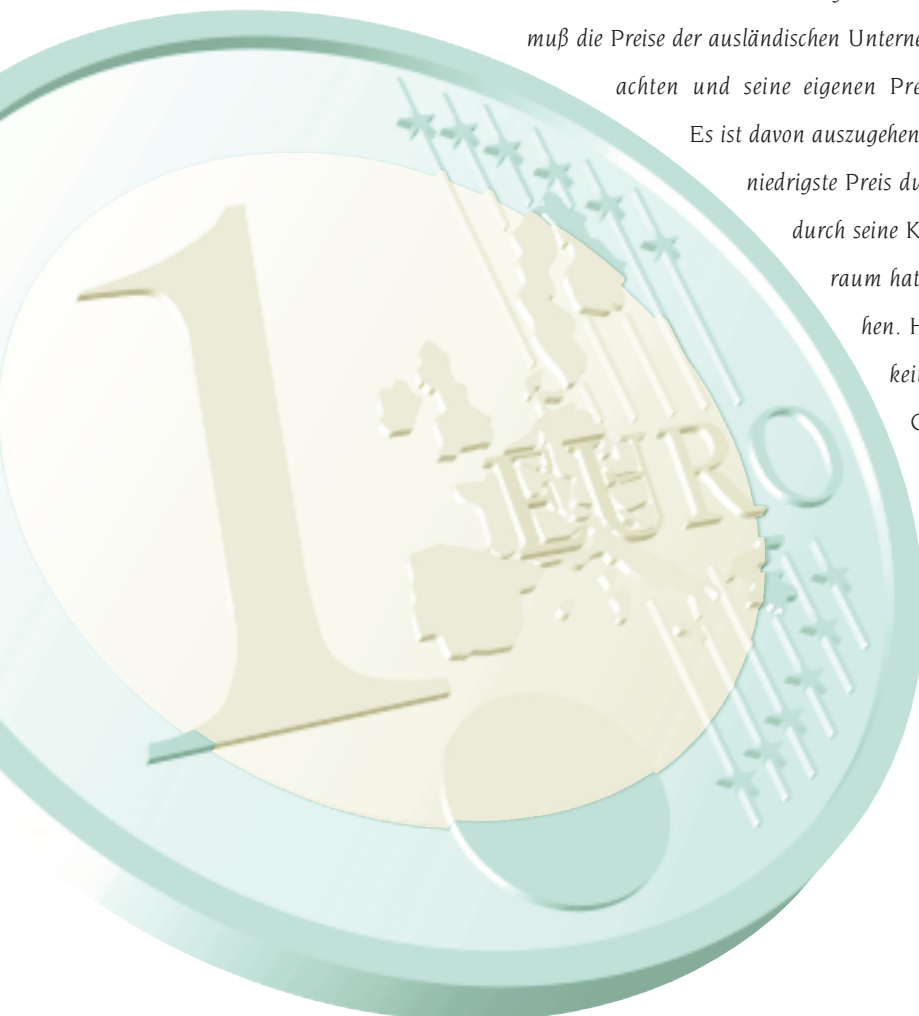
Produktpolitik

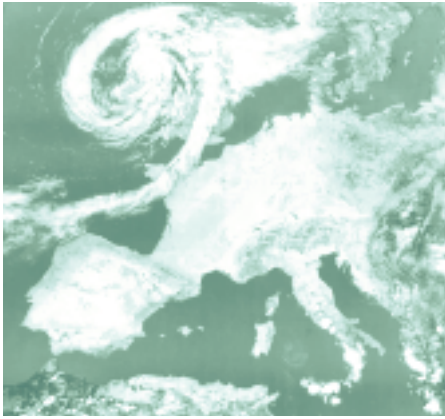
In der Produktpolitik gilt es, die Anforderungen eines weiteren Marktes zu integrieren. Entweder müssen neue Produkte entwickelt werden oder es gelingt, die bisherigen Produkte so abzuwandeln, daß sie auch in einem größeren Verbreitungsgebiet Kunden finden. Die Frage der nationalen Differenzierung bzw. der internationalen Standardisierung ist entscheidend für die Produktionskosten einerseits und die Marktakzeptanz andererseits. Kundenbedürfnisse müssen genau analysiert werden und den Mengenvorteilen der Produktion gegenübergestellt werden.

Preispolitik

Die Preispolitik eines national tätigen Konsumgüterherstellers muß zunächst die durch die Umrechnung entstandenen unrunder Preise nach oben oder unten korrigieren. Auch in EURO haben glatte Preise oder Schwellenpreise ihre akquisitorische Wirkung. Nur durch eine genaue Wettbewerbsbeobachtung in der Anfangsphase läßt sich sicherstellen, daß die gewählte Taktik der Auf- bzw. Abrundung oder des Herantastens an neue Schwellenpreise nicht zu einer isolierten Stellung führt. Die internationale Transparenz führt auch für den Investitionsgüterhersteller zu einer Vervielfachung der zu beobachtenden Wettbewerbspreise. Eine räumliche Preisdifferenzierung wird nur noch soweit möglich sein, wie sie sich durch unterschiedliche Logistikkosten und Kundenpräferenzen argumentieren läßt. Der Korridor für die Preisabweichungen eines Herstellers in verschiedenen Ländern wird daher enger. Ein nationales Unternehmen muß die Preise der ausländischen Unternehmen nun stärker beobachten und seine eigenen Preise danach ausrichten.

Es ist davon auszugehen, daß sich der europaweit niedrigste Preis durchsetzen wird. Nur durch seine Kostenstruktur hier Spielraum hat, kann langfristig bestehen. Hier wird die Notwendigkeit eines funktionierenden Controllings deutlich, das gegebenenfalls auch vorübergehend durch externe Berater übernommen werden kann.





Die Kommunikationspolitik steht vor ganz neuen Herausforderungen. Zunächst muß der technische Aspekt der neuen Preislisten und der Information der Kunden umgesetzt werden. Darüber hinaus müssen neue Wege der Informationsvermittlung an die neuen Kundenpotentiale im Euroraum

gesucht und gefunden werden. Welche Kommunikationsmedien lassen sich effizient nutzen, welche Agenturen können eingeschaltet werden, welcher Werbeauftritt wird in den verschiedenen Kulturen gepflegt, an welchen Auslandsmessen sollte man teilnehmen? Das ohnehin schwammige Gebiet der Kommunikation im nationalen Markt wird durch die Einbeziehung unterschiedlicher Mentalitäten als Adressaten nochmals komplexer.

Im Rahmen der Neuausrichtung der Distributionspolitik ist die Neugestaltung des Außendienstes eine vordringliche Aufgabe. Neue Kundenpotentiale im Euroraum wollen auch bedient werden. Wenn hier die Qualität des eigenen Verkaufspersonals nicht ausreicht, müssen Schulungen zur Verbesserung der Sprachkenntnisse und der nationalen Verhaltensweisen vorgenommen werden. Verkaufsgebiete müssen neu strukturiert werden. Unter Umständen empfiehlt sich auch die Nutzung von Handelsvertretern statt eigener Vertriebsbeauftragter. Die Logistik muß neu ausgerichtet werden. Bisher rein national ausgerichtete Systeme können nun länderübergreifend, alleine nach geographischen Gesichtspunkten konzipiert werden. Um gegenüber dem Wettbewerber vor Ort bestehen zu können, dürfen keine Einbußen hinsichtlich Lieferbereitschaft, -zeit und -flexibilität zugelassen werden.

Kommunikationspolitik

Distributionspolitik

Die Vielfalt der Anforderungen, die auf das einzelne Unternehmen gleichzeitig zukommen, sind von vielen Klein- und Mittelständischen Unternehmen kaum zu bewältigen. Es fehlen die Managementkapazitäten, um vom Unternehmenssitz aus die Vielfalt der Informationen aus den verschiedenen ehemals nationalen Märkten zu beobachten. Zum Aufbau eigenständiger Stützpunkte in den Märkten fehlen häufig die Kapitalressourcen. Wenn selbst Großunternehmen daher den Weg der Fusionen beschreiten, um Größenvorteile andererseits und eine bessere Marktausschöpfung andererseits zu erreichen, dann stellt sich gerade für Klein- und Mittelständische Unternehmen die ernsthafte Frage, wie sie die zweifellos vorhandenen Risiken des neuen Marktes bewältigen können. Auch hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit, gemeinsam mit Kooperationspartnern auf den andern Märkten aufzutreten. Eine Kooperation spart Ressourcen, teilt die Risiken und trifft auf den jeweiligen Heimatmärkten der Kooperationspartner auf eine hohe Akzeptanz.

Das Klein- und Mittelständische Unternehmen ist von der qualitativen und quantitativen Kapazität jedoch auf die Bearbeitung des nationalen Marktes ausgerichtet. Die neuen Anforderungen können in der Anfangsphase durch externe Kapazitäten abgedeckt werden. Ihre Aufgaben sind:

- Beratung im Internationalisierungsprozeß vom Export über die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern bis zur Installation einer Auslandsniederlassung.
- Beschaffung von Kapitalquellen für das umfassendere Betätigungsfeld
- Zuführung von Managementkapazität mit den erforderlichen Fähigkeiten für das Auslandsgeschäft
- Neutrale juristische Beratung bei der Aufnahme grenzüberschreitender Geschäftsprozesse.

Das florierende Unternehmen mag nicht die Notwendigkeit erkennen, das unter Druck stehende Unternehmen hat nicht die Ressourcen, um sich in fremde Gebiete zu wagen. Für beide kann die Kontaktaufnahme mit einem neutralen Partner neue Horizonte öffnen. Eine Unternehmensberatung kann von der individuellen Situation des Unternehmens ausgehend die Horizonte aufzeigen, Strategien und Maßnahmen zum Erreichen vorschlagen und umsetzen. Wenn es so gelingt, die Potentiale des EURO-Raumes zu nutzen, dann können damit nicht nur Krisen überwunden werden, es werden damit auch die Grundlagen für eine langfristige Wettbewerbsstärke gelegt.

Mai 1999

**Prof. Dr.
Manfred Kiesel**

BlMK Mittelstandsberatung GmbH

Kantstraße 18, D-97074 Würzburg

Telefon (09 31) 7 97 64-0

Fax (09 31) 7 97 64-99