

STRATEGISCHES PREISMANAGEMENT WIRD IMMER WICHTIGER

## MEHR MEHRWERT AUFGRUND ERHÖHUNG DER MEHRWERTSTEUER?

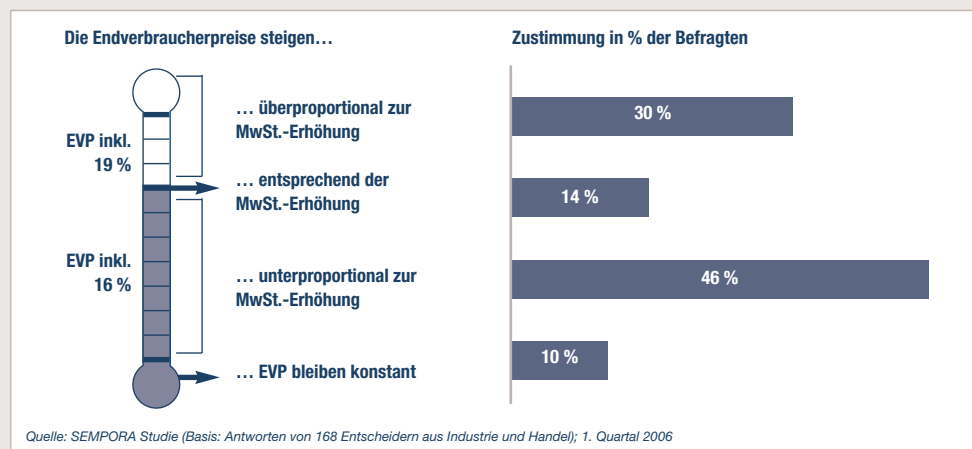
*Zum 1. Januar 2007 steigt der Normalsatz der Mehrwertsteuer auf 19%. Um 3%-Punkte also: Soviel Erhöhung dieser Allphasennettoumsatzsteuer von einem Tag auf den nächsten gab es noch nie. Handel und Industrie stehen unter erheblichem Druck, diese Zusatzlast zu schultern. Die Verbraucherverbände schlagen zunehmend kritische Töne an.*

Der Vorstandsvorsitzende eines großen Versandhändlers lässt sich mit folgenden Worten zitieren: „Ich glaube nicht, dass es die Wettbewerbssituation im Handel zulässt, die Preise spürbar zu erhöhen. Wir werden künftig bei weniger Herstellern größere Mengen bestellen und Einkaufsvolumen (...) stärker bündeln.“

Klare Worte – mit dramatischen Konsequenzen für jene Lieferanten, die vor ihrer Auslistung stehen.

Die Mehrwertsteuer also wird erhöht – und Deutschland stöhnt: Die Händler, weil sie ein schlichtes Durchreichen in die Preise am Regal in vielen Fällen nicht durchsetzen können. Die Hersteller, weil sie wissen, dass die Händler dieses Problem an sie weitergeben werden (siehe oben!). Die Verbraucherverbände stellvertretend für die Konsumenten, da die Steuererhöhung trotz alledem unweigerlich zu Preisanstiegen führen wird:

MwSt.-Erhöhung setzt Handel und Hersteller unter Druck



MWST.-ERHÖHUNG: WIE WERDEN SICH DIE ENDVERBRAUCHERPREISE ENTWICKELN?

Außer den Haushaltspolitikern, die sich auf Steuermehreinnahmen von über 20 Mrd. Euro einrichten weiß also niemand etwas mit dieser Maßnahme anzufangen?

Nirgendwo eine Idee, die in diesem Schritt einen attraktiven Stimulus für Märkte, für Kunden, Händler und Hersteller, entdecken ließe?

Doch. Die gibt es.

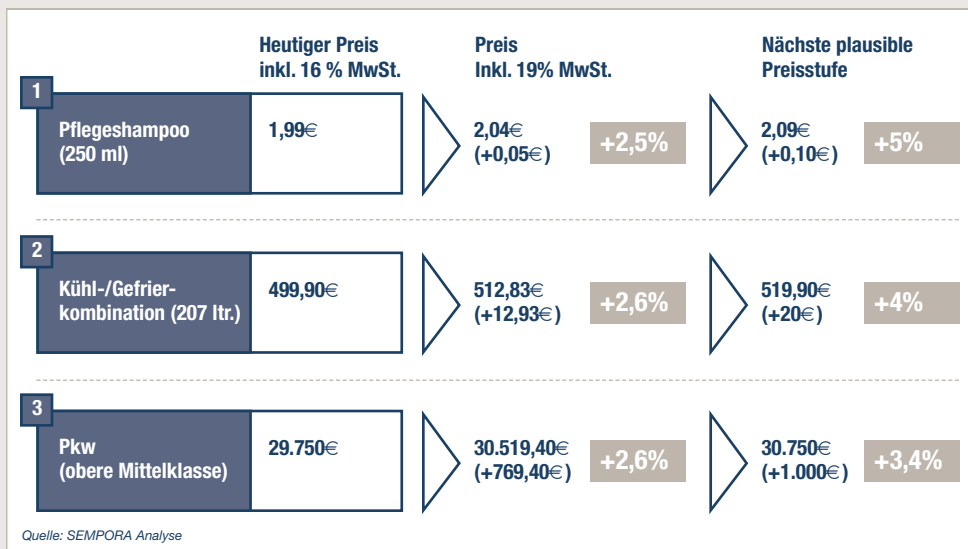
Die Idee heißt Mehrwertstrategie, ist nicht wirklich neu und in vielen unterschiedlichen Markt-Konstellationen bereits erfolgreich verwirklicht worden. Immer geht es darum, dass Hersteller und Handel vor der Herausforderung stehen, Preiserhöhungen im Markt durchsetzen zu müssen. Und hierzu bedarf es üblicherweise keiner Mehrwertsteuer-Erhöpfung: Die Austarierung von Preisstellungen auf unterschiedlichen Ländermärkten, die überfällige Repositionierung einer Marke oder das ergebnisseitige Abfangen von Teuerungen auf Beschaffungsmärkten sind typische Anlässe für Entwicklung und Umsetzung einer Mehrwertstrategie.

„Mehrwertstrategie“ zerteilt gordischen Knoten zwischen Handel und Hersteller

Mit Blick auf den 1. Januar 2007 kann diese strategische Variante durchaus Charme entfalten. Hierzu ein einfaches Beispiel:

Nehmen wir ein Hair Care-Produkt, zum Beispiel ein Shampoo, das aktuell für 1,99 Euro in den Filialen einer Handelskette im Regal steht. Was kann der Händler tun?

- Volle Weitergabe der MwSt.-Erhöhung an die Verbraucher würde einen Regalpreis von 2,04 Euro notwendig machen – die wichtige Preisschwelle von 2 Euro müsste also geknackt werden. Nun steht 2,04 Euro aus Sicht der Preis-Psychologen nicht gerade für einen geschickt gewählten Regalpreis.
- Der Händler stünde vielmehr vor der Frage, ob er künftig 2,09 Euro für das Produkt fordert – oder aber bei seinen etablierten, in der Vergangenheit häufiger aktiv beworbenen, von seinen Wettbewerbern aus dem Discount-Segment bereits heute unterbotenen 1,99 Euro bleibt.



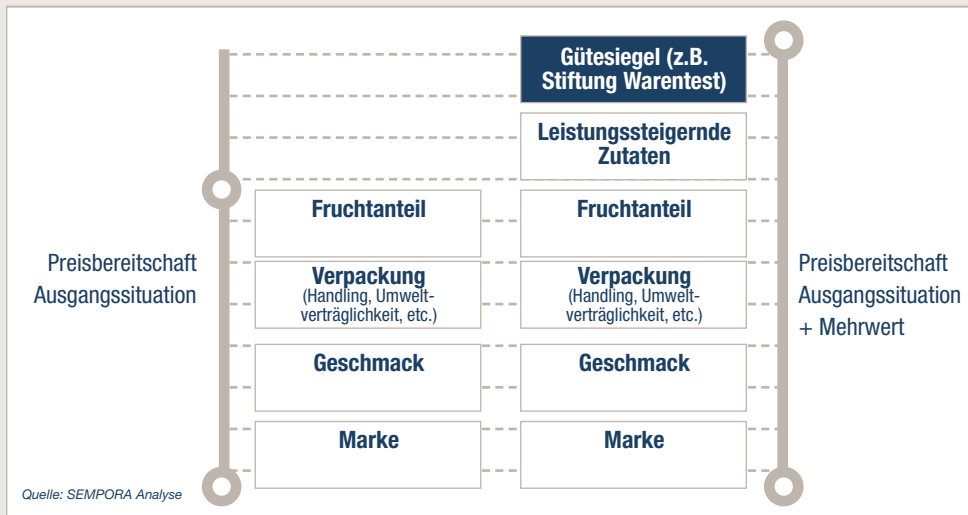
**PREISSCHWELLEN  
BEEINFLUSSEN, WER DIE  
HAUPTLAST AUS DER  
MWST.-ERHÖHUNG ZU  
TRAGEN HAT**

Angenommen, der Händler entscheidet sich für Letzteres. Dann wird er erheblichen Druck auf den Hersteller ausüben müssen, damit dieser ihm bei gesteigerter Mehrwertsteuer einen konstanten Regalpreis bei möglichst unveränderter Handelsmarge ermöglicht. Das bedeutet nichts anderes als die Forderung nach einem niedrigeren Nettoabgabepreis für den Hersteller. Drohpotential des Händlers? Im härtesten Fall: Auslistung des Shampoos, Einlistung eines Wettbewerbers.

Der Hersteller kann also seinen Abgabepreis senken – wenn er es denn kann. Oder aber sein Shampoo reif für einen Endverbraucherpreis von 2,09 Euro (besser von 2,19 Euro oder 2,39 Euro) machen. Und wie das?

Zum Beispiel durch Verbesserungen in der Komposition der Duftstoffe, der Hautverträglichkeit oder Pflegeeigenschaften des Shampoos, des Packagings oder der Serviceleistungen rund um das Produkt. Die Ansatzpunkte sind vielfältig, erfolgsentscheidend aber ist: Es geht hierbei nicht um Kreativitätspreise für Produktmanager und Absatzentscheider – es geht einzig um die Wertschätzung seitens der Zielgruppen. Stehen die Veränderungen für einen Mehrwert? Dann ist das Produkt auch mehr wert. Ansonsten nicht.

Ein weiteres Beispiel zur Illustration: Wenn für die Zielgruppen eines Soft Drinks ein Gütesiegel zu Herkunft oder Erzeugung von Produktzutaten einen Wert darstellt – dann nimmt die Preisbereitschaft dieser Zielgruppe bei Verwendung eines solchen Siegels zu. Die Verwirklichung einer höheren Preispositionierung wird damit möglich:



**ZIELGRUPPEN-  
GERECHTE PRODUKT-  
VERBESSERUNGEN  
ERMÖGLICHEN  
PREISERHÖHUNGEN**

Beispiel: Softdrink  
Mehrwert erhöht  
Preisbereitschaft der  
Verbraucher

Die Mehrwertsteuer-Erhöhung wird also eine gigantische Innovationswelle in der Konsumgüterindustrie auslösen, in deren Folge glücklichere Konsumenten preisbereiter denn je in die Regale greifen? So wohl kaum. Es wird jedoch – neben vielen mehr oder minder geschickten, rein preislichen Manövern – auch zu beobachten sein, dass Produkte leistungsfähiger, pfiffiger, nutzerfreundlicher, attraktiver gestaltet sein werden als heute. Und das ist nun wirklich keine schlechte Idee.

**KONTAKT**

Ulrich Zander  
u.zander@sempora.com  
+49 (0)172) 453 49 -0