

Preispolitik und Mehrwertsteuererhöhung

Weitergeben oder weiter leiden?

Die Lage ist besch...eiden, aber nicht hoffnungslos. So tragisch die Entwicklung der Sonnenstudios vor allem in den vergangenen zwei Jahren war, so aussichtsreich könnte die Zukunft aussehen, sagen Experten – nicht zuletzt vor dem Hintergrund aktuell positiver Arbeitsmarktzahlen und Konjunkturdaten. Obwohl sich die Studiozahl von schätzungsweise 9.000 noch vor wenigen Jahren aller Wahrscheinlichkeit nach bald auf die Hälfte reduziert haben wird, soll doch gerade damit eine langfristig positive Konsolidierung der Branche einhergehen. Wenn die Aussicht auf zukünftigen Erfolg auch nicht unmittelbar die momentane Wettbewerbssituation verbessert, so kann sie doch Anlass dazu geben, offensiv über neue Preisstrukturen nachzudenken. Frei nach dem Motto: keine Angst vor der Mehrwertsteuererhöhung, auch der Wettbewerb wird daran nicht vorbei kommen. Die Solarienbranche wird von einer extrem konkurrenzorientierten Preispolitik dominiert. In kaum einer anderen Branche sind Angebot und Preis so vergleichbar für die Kunden wie hier. Selbst wenn manche glauben, man könne mit dem Gerätepark bei den Kundenpunkten, so dürften in erster Linie die Profi-Tanner den Unterschied der Geräte als Entscheidungskriterium zur Auswahl des Studios heranziehen. Der Kaufentscheid fällt in der Regel dem günstigsten Angebot zu, was über die vergangenen Jahre hinweg zu einem ruinösen Dumping-Preiskampf geführt hat. Doch sollte man nicht unterschät-

zen, dass auch sympathische und gut geschulte Mitarbeiter, hygienisch und technisch einwandfreie Geräte und ein ansprechendes oder sogar außergewöhnliches Interieur die Entscheidung des Kunden beeinflussen können. Aber nach wie vor gilt es für jedes Studio, die Besonderheiten der eigenen Wettbewerbssituation unter die Lupe zu nehmen. Wenn auf engstem Raum mehrere Studios miteinander konkurrieren, wird die Versuchung groß sein, mit dem Argument um Kunden zu werben, dass man die Mehrwertsteuer zum Wohle der Verbraucher nicht an diese weitergibt. Wer dies macht, muss gut rechnen können oder Gottvertrauen haben.

Gerührt oder geschüttelt?

Auch wenn sich die Theorie der betriebswirtschaftlichen Preispolitik eher kompliziert anhört, so lohnt doch ein kurzer Einblick, um die eigene unternehmerische Situation besser verstehen zu können.

In der Theorie unterscheidet man zwischen kostenorientierter, konkurrenzorientierter und nutzenorientierter Preispolitik. Die Realität bestimmt den Mix aus allen dreien.

Mit dem Jahreswechsel 2006/2007 tritt die 3-prozentige Erhöhung der Mehrwertsteuer in Kraft. Die Meinungen in der Solarienbranche, wie man darauf reagieren soll, gehen auseinander. Während die einen es als eine unzumutbare Belastung sehen, rufen die anderen dazu auf, alte Zöpfe abzuschneiden und über neue Preisstrukturen nachzudenken. Soll man die Zusatzkosten nun weitergeben oder einfach schlucken?

Die kostenorientierte Preispolitik zieht zur Preisbildung vorzugsweise Kosteninformationen plus Gewinnaufschlag heran und ist prinzipiell eine schöne Sache, wenn die Kunden und der Wettbewerb mitspielen. Das ist in der Regel aber nicht der Fall. Von daher muss man bei der Bestimmung des Verkaufspreises zwar die Kostenseite zwingend mit einbeziehen; sich aber ausschließlich daran zu orientieren birgt die Gefahr, dass man sein Produkt oder seine Dienstleistung am Markt vorbei verkauft.

Ihre Rechenformel für die MwSt-Erhöhung:

1. Ihre Preiserhöhung, wenn Sie die Mehrwertsteuer weitergeben:

$$\frac{\text{Umsatz/Kunde in Euro}}{1,16} \times 1,19 - \text{Umsatz/Kunde in Euro} = \text{Preiserhöhung in Euro}$$

2. Ihre Zusatzkosten/Gewinneinbuße, wenn Sie die Mehrwertsteuererhöhung nicht weitergeben:

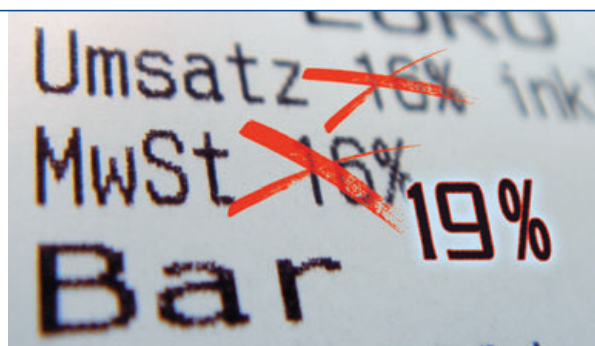
$$\frac{\text{Umsatz/Kunde in Euro}}{1,16} - \frac{\text{Umsatz/Kunde in Euro}}{1,19} = \text{Gewinneinbuße in Euro}$$

Die konkurrenzorientierte Preispolitik richtet sich sehr stark an der Wettbewerbssituation aus. Ohne Zweifel kann man, ohne die Konkurrenzpreise in die eigene Preisbildung mit einzubeziehen, keine sinnvolle Preisgestaltung vornehmen. Dies mündet im schlimmsten Fall aber in einen aggressiven Preiskampf, der auf Dauer die Existenz gefährdet und unbedingt nach einem konsequenten Kostenmanagement ruft.

Mit dem Bewusstsein, dass er für sein Geld auch eine hochwertige Leistung erhält, steigt beim Kunden die Bereitschaft, einen angemessenen Preis zu zahlen. Auf dieser Annahme fußt die nutzenorientierte Preispolitik. Dabei gewinnt das Argument des Nutzens an Bedeutung, je weniger sich ein Angebot mit dem der Konkurrenz vergleichen lässt – was leider in der Solarienbranche so gut wie überhaupt nicht der Fall ist. Daraus resultiert un-

Preispolitik und Mehrwertsteuererhöhung

ter anderem der ruinöse Preisverfall der vergangenen Jahre. Das heißt: Schon eine kleine Preisveränderung kann den Wechsel der Kunden zu einem günstigeren Anbieter auslösen, was man im betriebswirtschaftlichen Fachjargon als „hohe Elastizität der Nachfrage“ bezeichnet. Ziel sollte daher eine möglichst „niedrige Elastizität der Nachfrage“ sein, die Verbraucher selbst bei größeren Preisveränderungen nicht den Anbieter wechseln lässt. Dazu braucht es aber die Attraktivität eines möglichst einzigartigen Angebots



Der Preismonitor

Unter www.destatis.de/preismonitor stellt das statistische Bundesamt im Hinblick auf die bevorstehende Mehrwertsteuererhöhung die Preisentwicklung ausgewählter Produkte und Dienstleistungen dar.

– und daran hapert es in der Besonnungsbranche gewaltig.

Wie man sieht: Ein Patentrezept zur so genannten Preisstellung gibt es nicht. In welchen Mischungsverhältnissen ein Unternehmer die Einflussfaktoren Kosten, Konkurrenz und Nutzen in seine Preisgestaltung einfließen lässt und in welcher Form er sie seinen Kunden kredenzt – „gerührt oder geschüttelt“ –, das darf jeder für sich selbst herausfinden.

Was sagen die Insider?

Die Theorie ist das eine, wie sieht es aber in der Praxis aus? Hersteller, Handel und Studiobetreiber raten überwiegend dazu, die Mehrwertsteuer weiterzugeben und als Anlass für eine Überprüfung und Neustrukturierung der Angebote und Preise zu nehmen. Für Wolfgang Bahne von Ergoline gibt es nur eine Devise: „Die Preise erhöhen, da drei Prozent weniger Marge den Tod für Sonnenstudios bedeuten kann!“ Darüber hinaus sieht er intelligente Lösungsmöglichkeiten in der Neugestaltung der Preissysteme. Die anstehende Mehrwertsteuererhöhung sollte seiner Meinung nach auch zum Anlass genommen werden, die Sparpotenziale genau unter die Lupe zu nehmen und im Einzelfall das gesamte Angebot neu zu strukturieren. Klaus Lahr von KBL rät „Preise verursachen leider immer Verärgerungen bei den Kunden. Verzeihlicher wird eine Preiserhöhung, wenn ein Gegenwert erkennbar ist, der die Verteuerung relativiert. Wer also jetzt seine Dienstleistungen optimiert und verstärkt auf Beratung und Qualität setzt, dem wird es leichter fallen, die Preiserhöhung gegenüber den Kunden zu vertreten.“ Zum „Weitergeben!“ rät auch Wolfgang Stutzki von der SSV GmbH; er befürchtet jedoch, dass in vielen Fällen die drei Prozent aus Angst vor Wettbewerbsnachteilen geschluckt werden.

Hans-Peter Kübler von Sun's Solarien sagt mit Nachdruck: „Es muss erhöht werden, da die Branche am Boden liegt!“ Allerdings sieht er auch schon die Möglichkeit, im Vorfeld die Preise moderat anzuheben und über attraktive Preismodelle Kunden zu gewinnen. Als eine weitere, elegante Lösung schlägt er vor, die Preise stabil zu halten, jedoch die Rabatte zu reduzieren. Im Gegensatz hierzu sagt Kerstin Kasowsky von Kasowsky Solarien-Service-Management, die neben dem Servicegeschäft auch sechs eigene Studios betreibt: „Wir stecken die drei Prozent weg!“ Das Unternehmen hat nach eigenen Angaben seit Jahren nicht auf Dumpingpreise gesetzt und besitzt daher noch einiges an Preisspielraum. Gleichzeitig kritisiert Kerstin Kasowsky die Branche, da diese die Dumpingpreis-Misere selbst verschuldet habe. Ziel muss es ihrer Meinung nach sein, in Zukunft vor allem die Dienstleistungsqualität zu verbessern.

Wilhelm Lutz vom Solarienhandel Lutz & van Beber betont die Ausrichtung am Wettbewerb, wenn es um die Frage von Preiserhöhungen geht. „Man muss die Preise wettbewerbsorientiert von Stadt zu Stadt und von Region zu Region kalkulieren“, sagt der Branchenexperte.

Der Solarienhändler Siegfried Schiegg von Bavaria Sun hingegen sieht die Mehrwertsteuererhöhung überbewertet. Seiner Ansicht nach können die drei Prozent bestenfalls einen Anstoß dazu geben, endlich über die gesamte Kostenstruktur des eigenen Sonnenstudios nachzudenken. Denn Kostensteigerungen habe es auch schon in den vergangenen Jahren gegeben, vor allem im Bereich der Stromversorgung.

Die Kostensteigerungen im Bereich der Allgemekosten benennt auch Dr. Schmid-Keiner, Vorsitzender des Photomed-Verbandes, als großes Problem der vergangenen Jahre, was zu einer extremen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation vieler Sonnenstudios geführt hat. Daher kann es aus seiner Sicht nur eine Konsequenz geben: „Der ausgesprochen harte Preiskampf in Kombination mit den

steigenden Stromkosten erfordert eine konsequente Weitergabe der bevorstehenden Mehrwertsteuererhöhung.“

So machen's die anderen

Nicht nur in der Solarienbranche gibt es auf Grund von harten Wettkampfen enge Gewinnmargen. In anderen Branchen, in denen es auch hart zur Sache geht, sind derzeit drei Strategien zu beobachten:

1. die Preise schon im Laufe dieses Jahres erhöhen und offiziell die MwSt. anheben,
2. die Mehrwertsteuer schlucken und nicht an die Kunden weitergeben,
3. die Mehrwertsteuer ganz regulär zum 1. Januar 2006 erhöhen.

Der Handelsexperte Jim Bacos von der Unternehmensberatung Mercer geht laut einem Beitrag der Hamburger Morgenpost davon aus, dass Drogerie- und Baumärkte noch in diesem Jahr ihre Preise erhöhen werden. Damit vermeiden sie es, ihre Preise zum Jahreswechsel sichtbar nach oben zu setzen. Keine wirklich nette Art, mit seinen Kunden umzugehen. Vielleicht verschätzen sich hier aber auch einige Unternehmen und rechnen nicht mit der nach wie vor geschärften Aufmerksamkeit der Verbraucher, bei denen immer noch die Preiserhöhungen durch die Euro-Umstellung präsent sind. Trotzdem wollen laut Financial Times Deutschland, die sich auf eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft beruft, 38% von knapp 2.000 befragten Unternehmen ihre Preise noch im laufenden Jahr anheben.

Im Gegensatz dazu gibt es auch Unternehmen, die zum Wohle der Verbraucher – und natürlich für den eigenen Wettbewerbsvorteil – die Mehrwertsteuererhöhung voraussichtlich nicht an die Verbraucher weitergeben wollen. Nach Verlautbarungen im Juli 2006 gehören dazu u.a. der Bekleidungsspezialist C&A, Deutschlands

drittgrößte Drogeriekette, Rossmann und die Ideal Versicherung AG. Ob es dabei bleibt, wird abzuwarten sein.

Eine ganz saubere Lösung kündigt Hornbach, Deutschlands viertgrößte Baumarktkette, an. Das Unternehmen wird nach Angaben der Zeitung „Die Zeit“ die höhere Mehrwertsteuer erst Anfang Januar an die Kunden weitergeben. Langfristig zerstörten klammheimlich vorgezogene Preiserhöhungen das Vertrauen der Verbraucher in den Handel, sagt der Vorstandschef Albrecht Hornbach.

Fazit: transparent erhöhen

Was ist zu tun? Wer clever ist, steckt nicht den Kopf in den Sand und schließt die Augen vor dem Unvermeidlichen. Am besten ist es, zuerst einmal genau auszurechnen, wie sich die Gewinnsituation verändert. Viele Unternehmen werden spätestens jetzt erkennen, dass sie ohnehin schon „auf Kante genäht“ sind und sich eine Übernahme der Mehrwertsteuer nicht vermeiden lässt – trotz Bedenken hinsichtlich der Wettbewerbssituation.

Wichtig wird es natürlich auch sein, die Preise der Zulieferer im Auge zu behalten – getreu dem Motto: Im Einkauf erzielt man den Gewinn.

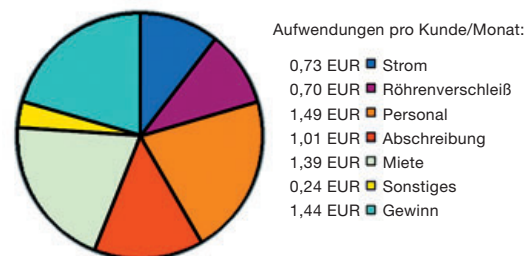
Ratsam kann es sein, keine Standardpreiserhöhungen vorzunehmen, die in der Regel zu psychologisch ungeeigneten „krummen“ Preisen führen, sondern das gesamte Preissystem einmal zu überdenken und neue Angebotsstrategien zu entwickeln. Wichtig ist dabei ein Höchstmaß an Transparenz den Kunden gegenüber. Denn die Verbraucher werden in den kommenden Monaten und besonders zum Jahreswechsel sehr misstrauisch auf alle Preisveränderungen reagieren.

Es ist auf jeden Fall von Vorteil, wenn man erklärt, wie es zu der neuen Preisstruktur kommt und was die Gründe dafür sind: z.B. ein verändertes Ver-

Kleines Ding, ganz groß!

Wer nach wie vor denkt, die drei Prozentpunkte Mehrwertsteuererhöhung fielen nicht weiter ins Gewicht, der sollte sich schon einmal darauf einstellen, dass er diesen „Kundenservice“ aus der eigenen Tasche bezahlt und ihn dies ein ganzes Stück mehr kostet, als es auf den ersten Blick erscheint. Im Folgenden sehen Sie eine vereinfachte Erfolgsrechnung eines Studios mit 1.800 Kunden und einem durchschnittlichen Kundenumsatzes von 7,- Euro/Monat bei einem Mittelwert von 20 Besonnungsminuten pro Kunde. Anhand der Zahlen können Sie zuerst erkennen, wie sich in diesem Beispielfall der Preis pro Kunde zusammensetzt und wie hoch der Gewinn ausfällt. Im Anschluss sehen Sie die Kostensteigerung und mögliche Gewinnminderung bei Nicht-Weitergabe der Mehrwertsteuererhöhung. Quelle: www.umsatz-vergleich.de

Der Preis pro Kunde/Monat von 7,- EUR setzt sich wie folgt zusammen:



Hieraus ergibt sich für den Fall der Weitergabe der Mehrwertsteuererhöhung eine Preiserhöhung von 0,18 EUR pro Kunde/Monat, also ein neuer Preis von 7,18 EUR für 20 Minuten. Der Minutenpreis steigt demzufolge um 0,09 EUR, also um knapp 10 Cent.

Im Falle der Nicht-Weitergabe entstehen zusätzliche Kosten von 0,15 EUR pro Kunde/Monat, da sich der Nettoumsatz von 6,03 EUR auf 5,88 EUR verringert. Dies beläuft sich bei einer Kundenzahl von 1.800 auf insgesamt 270,- EUR Zusatzkosten. Diese müssen entweder bei den Aufwendungen eingespart oder vom Gewinn abgezogen werden. Auf einen Gewinn 2.592 EUR* bezogen, entspricht dies in unserer Beispielrechnung einer 10,4%igen Minderung.

* Dies ist nur eine Beispielrechnung. Preise und Prozentwerte können von Studio zu Studio stark unterschiedlich ausfallen. Die Zahlen der vereinfachten Erfolgsrechnung im Diagramm stammen aus Andreas Schlich's Online-Umsatzrechner: www.umsatz-vergleich.de, mit dem Studiobetreiber kostenlos und anonym ihre Umsatzzahlen vergleichen können.

braucherverhalten und damit verbunden eine verbesserte Kundenorientierung im Angebot, erhöhte Aufwendungen, wie beispielsweise gestiegene Stromkosten, und natürlich die erhöhte Mehrwertsteuer.

Ralf Baumann