

Investieren in schwierigen Zeiten

In der heutigen Zeit ein Unternehmen zu führen, ist wahrlich keine leichte Aufgabe. Gerade in der Baubranche geht es seit Jahren bergab. Alle hoffen auf einen Aufschwung – möge er bald kommen – aber wenn nicht, was dann? Einsparungen sind vonnöten, in welcher Form auch immer. Der größte Brocken auf der Ausgabenseite sind in einem Planungsbüro die Personalkosten. Aber welcher Firmenchef entläßt gerne seine Mitarbeiter, mit denen er über viele Jahre hinweg erfolgreich zusammengearbeitet und oft auch ein persönliches Verhältnis aufgebaut hat?

Es ist eine Binsenweisheit, dass sich der Ertrag einer Firma durch Verringerungen der Ausgaben erhöhen läßt. Also wird bei Investitionen gespart. Das ist auf den ersten Blick auch naheliegend. Aber nur auf den ersten Blick. Denn auch in diesem Punkt unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmern. Hierzu eine kleine Fallstudie, die sich so oder so ähnlich täglich abspielt.

Gleich vorne weg eine Entschuldigung an alle Leser mit den Namen Maier und Müller. Denken Sie sich einfach einen anderen Namen.

Herr Maier und Herr Müller besitzen jeweils ein kleines Planungsbüro mit 5 Mitarbeitern (sie könnten auch 10, 20 oder 50 Mitarbeiter haben, was keine große Bedeutung für die Fallstudie hat). Momentan können sie ihre Mitarbeiter noch beschäftigen, aber durch den rigorosen Preiskampf ist der Ertrag gleich 0. Beide plagen Zukunftsängste, die ihnen schlaflose Nächte bescheren. Kommt der in den letzten Jahren bereits mehrmals angekündigte Aufschwung oder geht es weiter abwärts? Ist es erforderlich, einen Mitarbeiter zu entlassen, wenn ja, welchen? Beahlt der Auftraggeber das bereits abgewickelte Projekt rechtzeitig vor den anstehenden Lohnzahlungen? Erhält man den sehnlichst erwarteten größeren Auftrag, um den man schon so lange kämpft, der dann ein wenig Luft verschaffen würde? Kann man es sich leisten zu investieren, z.B. in eine neuere und hoffentlich effektivere Software? Wir wollen mal sehen wie Herr Maier und Herr Müller mit Investitionen im Bereich Software umgehen und welche Auswirkung eine solche Entscheidung auf den unternehmerischen Erfolg haben kann.

Fallstudie: Herr Maier

Die eingesetzte Software ist veraltet. Neuere Normen und Richtlinien werden von der aktuell vorhandenen Software nicht unterstützt. Ein Wartungsvertrag wurde aus Kostengründen nicht abgeschlossen, sodass jetzt ein Update erworben werden muss. Herr Maier nutzt die Gelegenheit und läßt sich nicht nur von seinem Softwarelieferanten Angebote kommen, sondern auch noch von einigen anderen Softwarehäusern. Nachdem er die Unterlagen grob überflogen hat greift er zu den Preislisten. Er ist über die doch z.T. großen Preisunterschiede der einzelnen Produkte erstaunt. Ihn erfreuen aber auch insbesondere die hohen Rabatte, die einige Anbieter bereits bei der ersten Anfrage geben. Einfach Toll, genau darauf hat er gehofft.

Herr Maier sortiert die Angebote nach dem Preis. Die hochpreisigen Produkte landen im Papierkorb. Er entscheidet sich dafür, die beiden billigsten Produkte näher im Rahmen eine Präsentation zu begutachten. Gleich zu Beginn der ersten Präsentation fragt er danach, was denn noch am Preis zu machen sei. Hierdurch will er deutlich machen, dass aufgrund der angespannten finanziellen Lage nur das Softwarehaus zum Zuge kommt, das den größten Rabatt, bzw. den niedrigsten Preis bietet. Mit einem Rabatt von 35% ist er zunächst zufrieden. In der anschließenden einstündigen Präsentation bekommt er den Eindruck vermittelt, dass man mit der Software eigentlich ganz gut arbeiten kann. Zu einem Abschluß kommt es noch nicht, da er sich erst noch das zweite Softwarepaket des Wettbewerbers zeigen lassen möchte.

Gleich zur Begrüßung teilt Herr Maier dem Vertreter des zweiten Softwarehauses die neue Preisvorstellung mit. Dieser will sich jedoch zunächst nicht darauf einlassen. Sie vereinbaren schließlich, am Ende der Präsentation nochmals über den Preis zu sprechen. Nachdem die Vorführung gezeigt hat, dass auch mit dieser Software anscheinend gut gearbeitet werden kommt es nach zweistündigem Feilschen zu einem Abschluß mit 40% Rabatt. Herr Maier ist glücklich und freut sich über sein Verhandlungsgeschick.

Fallstudie: Herr Müller

Auch Herr Müller sieht die Notwendigkeit zur Investition. Er hat zwar eine Software mit Wartungsvertrag und ist somit auf dem neuesten Stand, was die Unterstützung von Normen und Richtlinien betrifft. Aber aus dem Bauch heraus hat er das Gefühl, dass mit der aktuell vorhandenen Software nicht produktiv genug gearbeitet werden kann. Innerhalb weniger Tage liegen umfangreiche Unterlagen verschiedener Softwarehäuser auf dem Tisch. Nach dem Lesen ist er nicht schlauer als vorher, denn anscheinend können die Produkte aller Softwarehäuser praktisch alles. Aber worin unterscheiden sich denn nun die einzelnen Programme? Von den Prospekten her ist auf den ersten Blick kaum ein Unterschied zu erkennen. Ein Blick auf die Preislisten bringt Klarheit. Der Preis ist der Unterschied. Manche bieten gleich einen ansehnlichen Rabatt.

Herr Müller kommt ins Grübeln. Woher kommt denn der Preisunterschied, wenn alle Softwareprogramme doch scheinbar das gleiche leisten? Warum geben einige Softwarehäuser gleich von Anfang an Rabatt? Da könnten sie doch gleich die Listenpreise senken? Versuchen diese Softwarehäuser etwa ihre Produkte über Rabatte zu verkaufen? Diese und weitere Fragen sind sehr verwirrend. Daher beschließt er der Sache zunächst gedanklich auf den Grund zu gehen. Hierzu versetzt er sich in die Lage der einzelnen Softwarehäuser.

Sind Prospekte aussagekräftig?

Herr Müller unterstellt, dass es zwischen den einzelnen Softwarepaketen doch einen Leistungsunterschied geben muss. Softwarehaus PRIMus mit einem leistungsfähigen aber auch hochpreisigen Produkten versucht in seinen Prospekten mit einigen Schlagworten und Fachbegriffen die

Besonderheiten der Programme herauszustellen. Softwarehaus PLAGIATus mit weniger leistungsfähigen Programmen liest diese Prospekte und passt daraufhin die eigenen Prospekte so an, dass für den Leser der Eindruck einer Gleichwertigkeit entsteht, ohne aber den Boden der Wahrheit zu verlassen. Mit Worten läßt sich viel sagen. Die Kunst von Werbetextern besteht darin, beim Leser einen bestimmten Eindruck zu hinterlassen, der dann bei nüchterner Betrachtung eigentlich auch ganz anders verstanden werden kann. Die Aussagen sind deswegen nicht falsch. Durch geschickte Wortwahl und entsprechende Bilder bastelt sich dann der Leser in der Phantasie ein Produkt zusammen, so wie er sich es wünscht. Spontan fällt Herrn Müller dazu ein, dass er sich auch so seine Vorstellungen beim Telefonieren von einer ihm unbekanntem Person macht. Bei einer angenehmen Frauenstimme stellt er sich auch eher eine attraktive Frau vor, bei einer sonoren Männerstimme einen soliden Geschäftspartner. Also schlußfolgert Herr Müller, den Prospekten keine große Aussagekraft zuzuschreiben.

Wie sind Preise und Rabatte zu bewerten?

Aber welche Rolle spielen die Softwarepreise? Diesen Gedanken findet Herr Müller so interessant, dass er ein wenig länger darüber nachdenkt. Ausgangslage sollen 3 Softwarehäuser POWERus, RABATTus und BILLIGus sein. Softwarehaus POWERus und RABATTus bieten höherwertige Produkte mit entsprechendem Preis an.

Softwarehaus BILLIGus bietet ein einfacheres Programm zu einem niedrigeren Preis. Von den Prospekten her, wie schon gesehen, sehen alle 3 Produkte ähnlich leistungsstark aus. Die Softwarehäuser POWERus und RABATTus finden offensichtlich trotz des höheren Preises ebenfalls ihre Kunden, sonst wären sie nicht schon jahrelang auf dem Markt vertreten. Offensichtlich nutzen deren Kunden die höhere Produktivität der Programme und nehmen bewußt höhere Anschaffungskosten in Kauf. Schließlich macht sich die Investition durch niedrigere Personalkosten bezahlt. Dies muss nicht zwangsläufig zu einem Freisetzen von Mitarbeitern, sondern kann auch durch die Bearbeitung einer größeren Anzahl von Projekten zu einem höheren Umsatz führen. BILLIGus würde gerne auch die Preise auf das selbe Niveau wie POWERus und RABATTus anheben. Dann würde jedoch das schlechte Preis-/Leistungsverhältnis zu Umsatzeinbußen führen. Kunden des Softwarehauses BILLIGus, so folgert Herr Müller, nehmen bewußt höhere Bearbeitungskosten in Kauf. Jedoch werden bei BILLIGus auch einige Kunden landen, die bei der Auswahl ausschließlich auf den Preis achten, was auf Dauer deren Wettbewerbsfähigkeit einschränken kann.

Wie kommen jetzt die teils sehr hohen Rabatte in Spiel? Dass der eine oder andere Kunde um ein paar Prozentpunkte Rabatt handeln will, ist eigentlich normal. Herr Müller findet es jedoch eigenartig, dass von Softwarehaus RABATTus gleich vorneweg Rabatte im zweistelligen Bereich angeboten werden. Bei vergleichbaren Listenpreisen zu Softwarehaus POWERus, würde es doch ausreichen, nur einen Tick billiger zu sein, um den Zuschlag zu erhalten. Anscheinend reicht dies jedoch nicht aus, die Kunden vom Kauf bei Softwarehaus POWERus abzuhalten.

Daraus folgert Herr Müller, dass die Produkte von Softwarehaus POWERus wohl leistungsfähiger sein müssen. RABATTus ist daher gezwungen, die Kunden über hohe Rabatte zu ködern. Aber wenn RABATTus bereits freiwillig von Anfang an einen hohen Rabatt anbietet, folgert Herr Müller logisch, kann dort sicherlich ein noch viel höherer Rabatt herausgeschlagen werden. Offensichtlich steht RABATTus unter dem Druck einer deutlich größeren Leistungsfähigkeit des Softwarelieferanten POWERus, denn wer gibt schon freiwillig einen Rabatt?

Herr Müller lehnt sich zurück und denkt daran, wie lohnend diese Gedankenspiele bereits waren. Welch wertvolle Erkenntnisse er doch aus den Prospekten mit scheinbar gleich leistungsstarken Produkten und den unterschiedlichen Angeboten gewinnen konnte, ohne auch nur ein Programm gesehen zu haben! Gerade so richtig in Schwung, denkt Herr Müller einen Schritt weiter und überlegt, welche Folgen die Preisgestaltung für die Softwarehäuser und deren Kunden haben könnten. POWERus verliert durch die Rabattschlacht von RABATTus einige Kunden, beschließt jedoch die Preise beizubehalten und durch vermehrte Entwicklungsanstrengungen den Leistungsunterschied zu RABATTus auszubauen. Das offensive Anpreisen von Rabatten lädt die Kunden von RABATTus dazu ein, noch mehr Rabatt zu fordern. Die Erlöse für RABATTus fallen dadurch noch geringer aus, was zu Defiziten bei der Weiterentwicklung der Produkte führt. Mittelfristig wird der Leistungsunterschied zu POWERus größer werden, was den Druck auf die Preise von RABATTus weiter erhöht.

Eine Investitionsrechnung mit erstaunlichem Ergebnis

Jetzt überlegt sich Herr Müller, welche Kunden wohl mittel- und langfristig die bessere Wahl getroffen haben. POWERus-Kunden haben höhere Investitionskosten in Kauf genommen, sparen aber bei der Bearbeitung jedes Projektes Zeit im Vergleich zu Kunden von RABATTus oder gar BILLIGus. Und genau dies ist doch der eigentliche Sinn einer Investition. Sie soll die Produktivität erhöhen, Zeit und damit Lohnkosten sparen. Ansonsten könnte man ja auch komplett ohne Software die Planungen mit Bleistift und Papier durchführen. Dass dies nicht sinnvoll und unwirtschaftlich ist, sieht jeder sofort ein. Doch wer rechnet heute eine Investition wenigsten mal grob durch?

Die erfolgreicheren Firmen tun dies offensichtlich und sind auch in schwierigeren Zeiten bereit größere Investitionen zu tätigen, weil sie genau wissen, dass die Investition sich mittelfristig rechnet. Auch wenn es verführerisch ist, ein Schielen nach Rabatten oder die Investition in die Software von BILLIGus könnte mittelfristig ein teures Abenteuer werden. Darum beschließt Herr Müller sofort einmal eine überschlägige Investitionsrechnung anzustellen.

Um leicht im Kopf rechnen zu können, nimmt er ganz bewußt einfache Zahlen. Die Software von POWERus würde ihn rund 8000 €, die bei RABATTus nur 4000 € kosten. Bei POWERus muss er folglich 4000 € (8000 € - 4000 €) mehr bezahlen als bei RABATTus. Weiterhin unterstellt er, dass er die Software 5 Jahre lang nutzen wird, d.h. pro Jahr kostet die Software von POWERus 800 € (4000 € / 5 Jahre) mehr. Bei angenommenen 5 zu bearbeitenden Projekten im Jahr kostet ihn die

Bearbeitung mit der POWERus-Software 160 € (800 € / 5 Projekte) mehr. Bei einem angenommenen Stundensatz von 50 € für den Bearbeiter muss er mit der Software von POWERus pro Projekt also mindesten 3-4 Stunden ($160 \text{ €} / 50 \text{ €} = 3,2$) einsparen, damit sich die Software rechnet.

Also gut, denkt sich Herr Müller, wenn ich jetzt die beiden Produkte in einer Präsentation miteinander vergleiche, muss ich versuchen herauszubekommen, ob die Bearbeitung mit POWERus mindesten 3,2 Stunden Zeit pro bearbeitetem Projekt spart. Wenn dies der Fall ist und die sonstigen Kriterien bei der Softwareauswahl ebenfalls in Ordnung sind, dann spricht alles für POWERus.

„Diese Software möchte ich nicht mal geschenkt haben“

Herr Müller haben diese Zahlenspiele zu weiteren Gedanken angeregt. Ihm ist noch aus den Prospekten von POWERus in Erinnerung, dass dort von erheblichen Zeiteinsparungen gesprochen wurde, insbesondere

auch bei nachträglichen Änderungen bereits durchgeführter Planungen. Diesem Punkte maß er zunächst keine große Bedeutung zu, denn in Prospekten wird oft kräftig übertrieben – aber vielleicht ist doch etwas dran. Deshalb macht er noch eine weitere Rechnung und unterstellt einmal, dass man mit der Software von POWERus pro Projekt 10 Stunden Zeit einspart. Während der Nutzungsdauer würde er damit $10 \text{ h} * 50 \text{ €} * 5 \text{ Projekte/Jahr} * 5 \text{ Jahre} = 12\,500 \text{ €}$ einsparen. Wahnsinn, denkt er, nur durch die Auswahl der um 4000 € teureren, aber leistungsfähigeren Software von POWERus verdient er bares Geld! Er denkt spaßeshalber noch weiter. Selbst wenn RABATTus die Software verschenken würde, käme ihm die kostenlose Software immer noch $12\,500 \text{ €} - 4000 \text{ €} = 8500 \text{ €}$ teurer.

Gewinne durch richtige Softwareauswahl

Mal richtig in Fahrt gekommen, macht er eine weitere Rechnung auf. Für die durchschnittliche Projektplanung (Berechnung und Pläne) setzt er zwei Wochen Aufwand an, d.h. ca. 80 h Bearbeitungszeit. Von Kollegen hat er schon mal gehört, dass mit POWERus die Projektbearbeitung tatsächlich deutlich verkürzt werden kann. Er erinnert sich auch auf einer Messe von einem Mitarbeiter von POWERus den Faktor 1/2 gehört zu haben. Nur mal angenommen, diese Zahl würde stimmen, was würde dies für die Investitionsberechnung bedeuten? Er rechnet nach und kommt auf 50 000 € in fünf Jahren. Wenn die Bearbeitung mit POWERus tatsächlich auch nur annähernd diese immensen Zeiteinsparungen bringt, so denkt Herr Müller, wäre es ja geradezu fahrlässig diese Software nicht doch mal unter die Lupe zu nehmen. Da erscheinen die Investitionskosten von 8000 € in einem ganz anderen Licht! Anders ausgedrückt, durch die Investition von 8000 € könnte er sage und schreibe 50 000 € verdienen.

Herr Müller ist jetzt richtig froh, sich mal in ein paar Minuten Gedanken zu den Folgen von Investitionen gemacht zu haben. Er denkt kurz darüber nach, wie sehr man sich doch vom Preis oder gar von Rabatten blenden lassen kann. Ein Kunde bei RABATTus, der glaubt ein tolles Geschäft

gemacht zu haben, weil er 4000 € „gespart“ hat, zahlt in Wirklichkeit eine Menge Geld drauf, das ihm dann gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten fehlt.

Ein weiterer Aspekt geht Herr Müller durch den Kopf: die Kunden von RABATTus müssen sich evtl. Sorgen um Ihre Investition machen, wenn die Weiterentwicklung bei RABATTus mangels Erlöse nicht sichergestellt ist. Fatal wäre es, wenn die Kunden von RABATTus eines Tages feststellen, eigentlich kein zukunftssicheres Investitionsgut, sondern einen Rabatt gekauft zu haben. Und noch teurer käme diese Entscheidung für RABATTus-Kunden, wenn sie Ihre Entscheidung revidieren müssen, um dann doch das höherwertige Produkt bei POWERus zu erwerben. Die Investition in das Produkt von RABATTus wäre rausgeworfenes Geld samt den Kosten für die Einarbeitung. Das Produkt von BILLIGus, glaubt Herr Müller, kommt nur für Kunden in Frage, die das Produkt nur sehr selten einsetzen und daher von den Zeiteinsparungen der höherwertigen Produkte nicht wesentlich profitieren können.

Es kann sich lohnen, auch neu gekaufte Software sofort stillzulegen

Und dann kommt Herrn Müller noch ein Gedanke. Angenommen er hätte die Software von RABATTus gestern gekauft. Durch einen Zufall sieht er bei einem Kollegen die Software von POWERus und erkennt, dass er gestern die falsche Software gekauft hat. Dann müsste aus rein wirtschaftlichen Gedanken, auch wenn es vom Gefühl her sehr schwer fällt, die gerade erworbene Software umgehend stilllegen und nochmals investieren. Ansonsten würde er bei jedem bearbeiteten Projekt draufzahlen.

Die Software-Präsentation

Prima, denkt sich Herr Müller, jetzt bin ich doch schlauer als zunächst gedacht, greift zum Telefonhörer und macht einen Vorführtermin mit RABATTus aus. Wieso mit RABATTus? Herr Müller möchte überprüfen, ob seine Gedankenspiele, die Leistungsfähigkeit der Produkte betreffend, tatsächlich korrekt sind und will sich zunächst ein Bild vom vermeintlich schwächeren Produkt machen. Dieses ist dann die Meßlatte für die Präsentation von POWERus, für die sich Herr Müller vor allem eines vornimmt – auf die Zeitersparnis zu achten und auf die Vorgehensweise bei den doch so lästigen nachträglichen Änderungen.

An dieser Stelle nochmals eine Entschuldigung an alle „Maier’s“. Der Name ist rein willkürlich gewählt. Selbstverständlich gehören Sie ebenfalls in die Gruppe der „Müller’s“.

Wenn Sie sich zu der Gruppe der „Müller’s“ zählen und mh-software als POWERus interpretieren, würden wir uns über einen Anruf freuen. Gerne beantworten wir all ihre Fragen.

mh-software GmbH
Greschbachstr. 29
76229 Karlsruhe

Telefon: 0721 / 62 52 0-0
Email: vertrieb@mh-software.de
Internet: www.mh-software.de