

## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Einführung</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....  | 1         |
| 1.2 Begriffsklärung und Eingrenzung des Software-Sales-Management.....  | 3         |
| 1.3 Gang der Arbeit.....  | 5         |
| 1.4 Kapitelübersicht.....   | 7         |
| <b>2 Grundlagen des Software-Sales-Managements</b> .....  | <b>10</b> |
| 2.1 Untersuchungsobjekt Softwarehaus.....   | 10        |
| 2.1.1 Kriterien zur Eingrenzung des Untersuchungsobjekts.....   | 10        |
| 2.1.2 Mittelständisches Softwarehaus.....   | 13        |
| 2.2 Operationalisierung des Begriffs Unternehmenserfolg in Softwarehäusern.....                                   | 16        |
| 2.3 Erfolgsfaktoren.....  | 19        |
| 2.3.1 Ziel und Vorteil der Erfolgsfaktorenanalysen.....   | 20        |
| 2.3.2 Erfolgsfaktorenforschung.....   | 20        |
| 2.3.3 Probleme der Erfolgsfaktoren.....   | 23        |
| 2.3.4 Die Erfolgsfaktoren des Vertriebs von Software.....   | 25        |
| 2.4 Benchmarking.....   | 26        |
| 2.5 Erfolgsfaktorenanalyse und Benchmarking.....  | 28        |
| <b>3 Ist-Analyse derzeitiger Problemfelder im Softwarebereich</b> .....   | <b>29</b> |
| 3.1 Herausforderungen auf dem deutschen Softwaremarkt.....  | 30        |
| 3.1.1 Struktur der Softwarebranche.....   | 30        |
| 3.1.2 Technologische Markttrends.....   | 33        |
| 3.1.2.1 Services.....   | 35        |
| 3.1.2.2 Projektgeschäft.....  | 37        |
| 3.1.2.3 Produktgeschäft.....  | 39        |
| 3.1.2.4 Hardware.....   | 40        |
| 3.1.3 Kundenverhalten im Wandel oder das Ende der Technikorientierung.....  | 41        |
| 3.1.4 Kapital- und Finanzierungsstruktur.....   | 44        |
| 3.1.5 Politik.....  | 46        |
| 3.2 Probleme der deutschen Softwarehäuser.....  | 48        |
| 3.2.1 Softwarehausmanagement.....   | 49        |
| 3.2.2 Leistungsbereich: Produkte und Services.....  | 54        |
| 3.2.3 Absatz der Software.....  | 55        |
| 3.2.3.1 Marketingauffassung und Vertrieb in der betrieblichen Praxis<br>des mittelständischen Softwarehauses..... | 57        |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.3.2 Vertriebsfunktion.....   | 57 |
| 3.2.3.3 Kunden- und Wettbewerbsorientierung.....   | 61 |
| 3.2.3.4 Personalakquisition und -entwicklung im Absatzbereich .....                                | 63 |
| 3.2.4 Unternehmenskooperationen .....  | 65 |
| 3.3 Zusammenfassung der Situationsanalyse und Schlußfolgerungen.....                               | 67 |
| 3.3.1 Werden sich die mittelständischen Softwarehäuser gegenüber den großen behaupten können?..... | 69 |
| 3.3.2 Grundsätzliche Anforderungen an ein Softwarehaus .....                                       | 74 |
| 3.3.3 Bestimmung des Handlungsraums: Fokussierung auf den Absatzbereich.....                       | 78 |
| 3.3.4 Anforderungen an den Absatzbereich.....  | 81 |

#### **4 Ansatzpunkte des Marketing ..... 82**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Überblick: Der Marketingbegriff .....  | 82 |
| 4.2 Abgrenzungskriterien der verschiedenen Marketingansätze.....   | 84 |
| 4.3 Die Anwendbarkeit der Ansätze des sektoralen Marketings auf die Softwarebranche.....                                 | 85 |
| 4.3.1 'Softwaremarketing' .....  | 86 |
| 4.3.2 Investitionsgütermarketing .....   | 87 |
| 4.3.3 Dienstleistungsmarketing .....   | 88 |
| 4.3.4 „1:1-Marketing“.....   | 90 |
| 4.3.5 Probleme der Anwendbarkeit der Marketingansätzen.....  | 92 |
| 4.4 Die Umsetzbarkeit von Marketingansätzen in der Softwarebranche .....   | 93 |
| 4.4.1 Strategische Planung als Voraussetzung der Marketingumsetzung.....   | 94 |
| 4.4.2 Weitere Problembereiche der Marketingumsetzung.....  | 95 |
| 4.5 Schlußfolgerungen aus den Untersuchungen der Marketingansätze für Absatzkonzepte erklärungsbedürftiger Software..... | 97 |
| 4.6 Theoretische Ansätze des Vertriebs .....   | 99 |

#### **5 Aktuelle Leitbilder der Managementlehre für das SSM ..... 102**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1 Japanische Managementkonzepte als Leitbilder für deutsche Unternehmen..... | 103 |
| 5.2 'Lean Management' .....  | 105 |
| 5.2.1 Definitiorische Basis des Lean Management.....                           | 106 |
| 5.2.2 Konsequenzen des Einsatzes von Prinzipien des Lean Management.....       | 107 |
| 5.2.3 Auswirkungen auf den Vertrieb von Software .....                         | 109 |
| 5.2.3.1 Prozeßorientierung.....  | 109 |
| 5.2.3.2 Dezentralisation der Befugnisse .....                                  | 109 |
| 5.2.3.3 Kontinuierliche Verbesserungen und Qualitätssicherungen.....           | 110 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.3.4 Gruppenarbeit und Teamfähigkeit.....                                      | 111 |
| 5.2.3.5 Konzentration auf die Kernaktivitäten .....                               | 112 |
| 5.2.4 Realisierungshinweise .....   | 112 |
| 5.2.5 Probleme bei der Realisierung.....  | 113 |
| 5.3 Total Quality Management (TQM).....   | 115 |
| 5.3.1 TQM im Umfeld des Vertriebs von Software .....                              | 116 |
| 5.3.2 Qualität .....  | 116 |
| 5.3.3 Grundcharakteristika des TQM-Ansatzes.....                                  | 117 |
| 5.3.4 Qualitätsmanagement nach ISO 9000.....                                      | 119 |
| 5.3.4.1 ISO 9000 - Teil 3: Qualitätsmanagement für die Softwarebran-<br>che ..... | 120 |
| 5.3.4.2 Weiterentwicklung der ISO-9000-Norm .....                                 | 123 |
| 5.4 Kaizen.....   | 124 |
| 5.4.1 Definitorsche Basis des Kaizen .....  | 124 |
| 5.4.2 Qualitätszirkel.....  | 126 |
| 5.4.3 Realisierungshinweise für effiziente Qualitätszirkel .....                  | 127 |
| 5.5 Fazit.....  | 128 |

## **6 Praxisorientierte Ansätze aus der Expertenbefragung..... 130**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1 Ablauf der empirischen Untersuchung.....                           | 131 |
| 6.1.1 Empirische Konzeption der SSM-Untersuchung.....                  | 132 |
| 6.1.2 Initialphase.....  | 134 |
| 6.1.3 Durchführungsphase .....   | 135 |
| 6.1.3.1 Auswahlprinzip.....  | 135 |
| 6.1.3.1.1 Auswahl der Erfolgsgruppe.....                               | 135 |
| 6.1.3.1.2 Auswahl der Kontrollgruppe .....                             | 139 |
| 6.1.3.2 Durchführung der Befragungen.....                              | 140 |
| 6.1.3.3 Akzeptanzfördernde Faktoren der SSM-Untersuchung .....         | 142 |
| 6.1.4 Auswertungsphase .....   | 143 |
| 6.1.5 Validierungsphase.....   | 145 |
| 6.2 Ergebnisse der Expertenbefragung.....                              | 146 |
| 6.2.1 Beschreibung der interviewten Softwarehäuser.....                | 148 |
| 6.2.1.1 Positionierung der Softwarehäuser im Marktportfolio.....       | 148 |
| 6.2.1.2 Einordnung der Softwarehäuser gemäß ihrer Produktpalette ..... | 149 |
| 6.2.1.3 Mitarbeiteranzahl.....   | 151 |
| 6.2.1.4 Umsatzverteilung der befragten Softwarehäuser .....            | 152 |
| 6.2.1.5 Erfolgsmerkmale .....  | 153 |
| 6.2.1.5.1 Erfolgskriterium Ergebnis .....                              | 153 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2.1.5.2 Erfolgskriterium Dynamik i.S. von Umsatzwachstum.....         | 154 |
| 6.2.1.5.3 Erfolgskriterium Stabilität .....                             | 155 |
| 6.2.1.6 Vertriebsmitarbeiter-Anteil zur Gesamtmitarbeiterzahl .....     | 156 |
| 6.2.1.7 Strukturmerkmale mittelständischer Softwarehäuser .....         | 157 |
| 6.2.1.7.1 Kapitalausstattung .....                                      | 157 |
| 6.2.1.7.2 Kundengröße .....   | 159 |
| 6.2.1.7.3 Durchschnittliche Auftragsgrößen .....                        | 160 |
| 6.2.1.7.4 Unternehmensleitung.....                                      | 161 |
| 6.2.1.7.5 Unternehmensziele .....                                       | 163 |
| 6.2.2 Erfolgsfaktoren des Absatzbereichs im Überblick .....             | 166 |
| 6.2.2.1 Entwicklung der Absatzorganisation .....                        | 168 |
| 6.2.2.2 Kundenorientierung .....  | 170 |
| 6.2.2.3 Personalmanagement .....  | 172 |
| 6.2.2.4 Gestaltung der operativen Absatzprozesse .....                  | 173 |
| 6.2.3 Gesamtauswertung der Erfolgsfaktoren und Benchmarks.....          | 174 |
| 6.2.4 Entwicklung der Absatzorganisation .....                          | 177 |
| 6.2.4.1 Systematische Planung, Steuerung und Kontrolle .....            | 178 |
| 6.2.4.1.1 Ziele des Absatzbereichs .....                                | 178 |
| 6.2.4.1.2 Leitlinien des Absatzbereichs.....                            | 181 |
| 6.2.4.1.3 Kontrolle und Feedback des Absatzes .....                     | 182 |
| 6.2.4.1.4 Qualitative Kontrolle .....                                   | 185 |
| 6.2.4.2 Physische Kundennähe .....                                      | 188 |
| 6.2.4.3 Profunde Wettbewerbskenntnisse.....                             | 189 |
| 6.2.4.4 Konzentration auf die Kernaktivitäten .....                     | 190 |
| 6.2.4.5 Konsequente Organisationsgestaltung .....                       | 192 |
| 6.2.4.5.1 Größe des Absatzbereichs .....                                | 192 |
| 6.2.4.5.2 Absatzbudget .....  | 193 |
| 6.2.4.5.3 Strukturen .....  | 194 |
| 6.2.4.5.4 Personaleinsatzstrategien .....                               | 195 |
| 6.2.4.5.5 Infrastrukturmaßnahmen .....                                  | 198 |
| 6.2.4.5.6 Vertriebsinformationssysteme (V.I.S.) .....                   | 202 |
| 6.2.4.6 Verminderung der Reibungspunkte .....                           | 203 |
| (6.2.5) Kundenorientierung .....  | 205 |
| 6.2.5.1 Aufbau emotionaler Bindungen .....                              | 206 |
| 6.2.5.2 Kenntnisse der kaufrelevanten Entscheidungsdimensionen .....    | 207 |
| 6.2.5.3 Präventionspolitik - Die Befriedigung des Sicherheitsbedürfnis- |     |
| ses .....   | 208 |
| 6.2.5.3.1 Image des Softwareunternehmens .....                          | 209 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.2.5.3.2 Instrumente der Präventionspolitik.....  | 211 |
| 6.2.5.3.3 Indirekte Maßnahmen zur Befriedigung des Sicherheits-<br>bedürfnisses.....                 | 217 |
| 6.2.5.4 Verzicht auf kurzfristig angelegtes Gewinnstreben durch lang-<br>fristige Orientierung ..... | 218 |
| 6.2.5.5 Individualität in der Kundenbeziehung .....  | 226 |
| 6.2.5.6 Erlangung ethischer Qualitäten.....  | 227 |
| 6.2.6 Personalmanagement .....   | 228 |
| 6.2.6.1 Kompetenz des Personals .....  | 229 |
| 6.2.6.1.1 Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter.....   | 229 |
| 6.2.6.1.2 Personalbeschaffung.....   | 231 |
| 6.2.6.1.3 Personaleinführung und -einarbeitung.....  | 235 |
| 6.2.6.1.4 Personalentwicklung.....   | 239 |
| 6.2.6.1.4.1 Überblick.....   | 239 |
| 6.2.6.1.4.2 Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen .....  | 240 |
| 6.2.6.1.4.3 Inhalte und Bezugsquellen der Weiterbildungsmaß-<br>nahmen .....                         | 241 |
| 6.2.6.1.4.4 Weiterbildungsmedien.....  | 242 |
| 6.2.6.2 Mitarbeitermotivation.....   | 243 |
| 6.2.6.2.1 Mitarbeiterbeurteilungen .....   | 243 |
| 6.2.6.2.1.1 Beurteilungsgespräche.....   | 243 |
| 6.2.6.2.1.2 Beurteilungsmaßstäbe.....  | 244 |
| 6.2.6.2.1.3 Vertriebsbesprechungen .....   | 245 |
| 6.2.6.2.2 Anreizsysteme .....  | 247 |
| 6.2.6.2.2.1 Vergütungs- und Provisionssysteme .....  | 247 |
| 6.2.6.2.2.2 Incentives.....  | 251 |
| 6.2.6.3 Gewährung von Entfaltungswerten .....  | 252 |
| 6.2.7 Gestaltung der operativen Absatzprozesse .....   | 254 |
| 6.2.7.1 Systematische Konzeptionalisierung des Absatzprozesses .....                                 | 255 |
| 6.2.7.1.1 Pro und Kontra: systematische Konzeptionalisierung der<br>Absatzprozesse.....              | 255 |
| 6.2.7.1.1.1 Ansichten der befragten Experten gegen eine sy-<br>stematische Konzeptionalisierung..... | 255 |
| 6.2.7.1.1.2 Ansichten der befragten Experten für eine systema-<br>tische Konzeptionalisierung .....  | 256 |
| 6.2.7.1.2 Auswirkungen einer Konzeptionalisierung .....  | 258 |
| 6.2.7.1.3 Vorgehensweise bei der Konzeptionalisierung .....  | 259 |
| 6.2.7.2 Proaktive Interaktion .....  | 260 |



|   |     |
|---|-----|
| 7.1.2.6 Selbstverständnis und Aufgaben der Vertriebsmitarbeiter ..... | 314 |
| 7.1.2.7 SSM - Die Bottom-up-Strategie .....                           | 316 |
| 7.1.2.8 SSM - Die Strategie der robusten Schritte.....                | 318 |
| 7.2 Schlußbetrachtung.....  | 319 |

## **8 Literatur..... 321**

|   |     |
|---|-----|
| Anhang A: Vollständige Hypothesenliste der PIMS-Studie.....             | 335 |
| Anhang B: Die strategischen Erfolgsfaktoren des Software-Marketing..... | 336 |
| Anhang C: Interviewleitfaden Version 8.....                             | 337 |
| Anhang D: Softwarehaustypologie.....                                    | 343 |
| Anhang E: Offer-Screening-Raster.....                                   | 345 |

## **Verzeichnis der Abbildungen**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1-1: Definition des SSM .....  | 5  |
| Abbildung 1-2: Gang der Arbeit .....   | 6  |
| Abbildung 2-1: Unterteilung der Produkt- und Leistungspalette von Softwarehäusern .....                                | 12 |
| Abbildung 2-2: Kennzahlen deutscher Softwarehäuser.....  | 16 |
| Abbildung 2-3: Definition eines erfolgreichen mittelständischen Softwarehauses aus externer Sicht.....                 | 19 |
| Abbildung 2-4: Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren nach Peters und Waterman und PIMS .....                           | 22 |
| Abbildung 2-5: Zusammenfassung der wesentlichen Probleme der Erfolgsfaktorenforschung .....                            | 25 |
| Abbildung 3-1: IT-Problemhierarchie .....  | 29 |
| Abbildung 3-2: Der europäische Markt für Software und Dienstleistungen 1993 .....                                      | 32 |
| Abbildung 3-3: Prognostizierte Preiserwartungen SAS von Anwendern und Anbietern.....                                   | 34 |
| Abbildung 3-4: Services: (1993).....   | 37 |
| Abbildung 3-5: Teilmarkt Individualprojekte in Mrd. DM.....  | 38 |
| Abbildung 3-6: Softwareprojekte (1993).....  | 38 |
| Abbildung 3-7: Produktangebot deutscher Softwarehäuser gemäß ISIS Katalog .....  | 40 |
| Abbildung 3-8: Der Software- und Service-Markt in Deutschland in Mrd. DM. ....   | 41 |
| Abbildung 3-9: Entstehung der Softwareumsätze (1989).....  | 44 |
| Abbildung 3-10: Basis für die Aufgabe der restriktiven Haltung der Kreditinstitute .....                               | 46 |
| Abbildung 3-11: Probleme der Softwarehäuser.....   | 49 |
| Abbildung 3-12: Gründe für Scheitern von Unternehmen am Markt.....   | 56 |
| Abbildung 3-13: Vertriebswegesysteme bei kleinen und mittelständischen Softwareunternehmen (1992) .....                | 66 |
| Abbildung 3-14: Entwicklung der Softwarebranche .....  | 73 |
| Abbildung 3-15: Ausgangsbezugsrahmen: Zusammenhang der endogenen und exogenen Faktoren mit dem Unternehmenserfolg..... | 76 |
| Abbildung 3-16: Erfolgsfaktoren im Absatzbereich.....  | 81 |
| Abbildung 4-1: Die 6 Phasen des Marketing-Management-Prozesses.....  | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 4-2: Übereinstimmung zwischen den Merkmalen des Gutscharakters von Investitionsgütern und erklärungsbedürftiger Software.....                    | 87  |
| Abbildung 4-3: Übereinstimmung zwischen den Merkmalen des Gutscharakters von Dienstleistungen und erklärungsbedürftiger .....                              | 89  |
| Abbildung 4-4: Übereinstimmung zwischen den Merkmalen des 1:1-Marketing und den Anforderungen bei der Vermarktung von erklärungsbedürftiger Software ..... | 91  |
| Abbildung 4-5: Aufbau und Inhalt von Marketingkonzeptionen .....   | 94  |
| Abbildung 5-1: Spannungsfelder in Unternehmen .....  | 104 |
| Abbildung 5-2: Merkmale des Lean Management .....  | 107 |
| Abbildung 5-3: Die Qualitätskosten des Vertriebs .....   | 110 |
| Abbildung 5-4: Grundcharakteristika des TQM nach Mayer und Lingscheid .....  | 118 |
| Abbildung 5-5: Weltweite Verteilung der ISO-Zertifikate (Stand 1993).....  | 120 |
| Abbildung 5-6: Hauptgründe (interner Nutzen) für den Zertifizierungsauftrag.....   | 121 |
| Abbildung 5-7: Vorteile der Durchführung von ISO 9000, die sich auf den Vertriebsprozeß auswirken.....   | 122 |
| Abbildung 5-8: Die Schwierigkeiten der Unternehmensführung nach ISO 9000 .....   | 122 |
| Abbildung 5-9: Unterschiede in der Gewichtung des European Quality Awards und des Malcom Baldrige Awards .....   | 124 |
| Abbildung 5-10: Charakteristika von Projektgruppen .....   | 126 |
| Abbildung 6-1: Projektablaufplan.....  | 131 |
| Abbildung 6-2: Relation zwischen Produktqualität und Vertriebsqualität.....  | 137 |
| Abbildung 6-3: Output der Interviewreihe .....   | 143 |
| Abbildung 6-4: Überblick über die Untersuchungsbereiche der Expertenbefragung.....   | 144 |
| Abbildung 6-5: Bezugsrahmen .....  | 147 |
| Abbildung 6-6: Marktwachstum-Marktanteil-Matrix.....   | 148 |
| Abbildung 6-7: Erfolgsgruppe: Einordnung der Softwarehäuser gemäß ihrer Produktpalette .....   | 150 |
| Abbildung 6-8: Kontrollgruppe: Einordnung der Softwarehäuser gemäß ihrer Produktpalette.....   | 151 |
| Abbildung 6-9: Anzahl der Mitarbeiter .....  | 151 |
| Abbildung 6-10: Umsatzverteilung der befragten Softwareunternehmen .....   | 152 |
| Abbildung 6-11: Pro-Kopf-Umsatz in TDM .....   | 153 |
| Abbildung 6-12: Umsatzwachstum 1992 bis 1993.....  | 154 |
| Abbildung 6-13: Alter der Unternehmen .....  | 155 |
| Abbildung 6-14: Anteile der im Vertrieb beschäftigten Mitarbeiter (VB's) zur Gesamtmitarbeiterzahl .....   | 156 |
| Abbildung 6-15: Kapitalbasis der Softwarehäuser .....  | 158 |
| Abbildung 6-16: Rechtsformen der befragten Softwarehäuser .....  | 158 |
| Abbildung 6-17: Größe der Kunden der befragten Softwarehäuser .....  | 159 |
| Abbildung 6-18: Durchschnittspreise der Aufträge .....   | 160 |
| Abbildung 6-19: Anzahl der Mitglieder der Geschäftsleitung .....   | 161 |
| Abbildung 6-20: Ausbildungshintergrund der Unternehmensleitung .....   | 161 |
| Abbildung 6-21: Die Unternehmensorientierung der Softwareunternehmen.....  | 162 |
| Abbildung 6-22: Unternehmensziele der Softwareunternehmen.....   | 164 |
| Abbildung 6-23: Einige Unternehmensziele der Erfolgsgruppe.....  | 165 |
| Abbildung 6-24: Extrembeispiele aus der Kontrollgruppe.....  | 165 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 6-25: Erfolgsfaktoren des Absatzes von Software.....  | 167 |
| Abbildung 6-26: Trends in der Bewertung der Erfolgsfaktoren.....  | 175 |
| Abbildung 6-27: Entwicklung der Absatzorganisation.....   | 177 |
| Abbildung 6-28: Ziele des Absatzbereichs.....   | 179 |
| Abbildung 6-29: Beispiele aus den Zielkategorien aus der SSM-Befragung.....                               | 180 |
| Abbildung 6-30: Vertriebsziele.....   | 180 |
| Abbildung 6-31: Explizite Leitsätze des Absatzbereichs.....   | 181 |
| Abbildung 6-32: Steuerung durch Unternehmensdaten.....  | 182 |
| Abbildung 6-33: In der Praxis verwendete Kennzahlen/Informationen zum Status des Absatzbereichs.....      | 183 |
| Abbildung 6-34: Kundenzufriedenheitsmessungen.....  | 186 |
| Abbildung 6-35: Anzahl der Standorte.....   | 188 |
| Abbildung 6-36: Marktbeobachtung.....   | 189 |
| Abbildung 6-37: Medien der Wettbewerbsbeobachtung.....  | 190 |
| Abbildung 6-38: Kriterien für die Planung der Mitarbeiteranzahl der Absatzabteilung.....                  | 192 |
| Abbildung 6-39: Prozentualer Anteil der Ausgaben für den Absatzbereich in Abhängigkeit vom Umsatz.....    | 194 |
| Abbildung 6-40: Strukturaufteilung des Absatzbereichs.....  | 194 |
| Abbildung 6-41: Team-Selling als Einsatzstrategie.....  | 195 |
| Abbildung 6-42: Anzahl der Produkte, die durch den Vertriebsmitarbeiter betreut werden.....               | 196 |
| Abbildung 6-43: Aufgaben des Vertriebsinnendienstes.....  | 197 |
| Abbildung 6-44: Entlastung der Vertriebsmitarbeiter durch einen Vertriebsinnendienst oder -assistenz..... | 197 |
| Abbildung 6-45: Rolle des Vertriebsleiters.....   | 198 |
| Abbildung 6-46: Infrastrukturmaßnahmen des Absatzbereichs.....  | 199 |
| Abbildung 6-47: Speicherung persönlicher Daten der Kunden im V.I.S.....                                   | 202 |
| Abbildung 6-48: Kundenorientierung.....   | 205 |
| Abbildung 6-49: Instrumente der Präventionspolitik.....   | 211 |
| Abbildung 6-50: Anzahl der Referenzkunden.....  | 213 |
| Abbildung 6-51: Sinnvolle Garantiemerkmale.....   | 216 |
| Abbildung 6-52: Beispielgarantien.....  | 217 |
| Abbildung 6-53: Geschätzte Altkundenanteile am Gesamtumsatz.....  | 219 |
| Abbildung 6-54: Instrumente der Kundenbindung.....  | 220 |
| Abbildung 6-55: Auswertung der größten Hotline-Probleme.....  | 223 |
| Abbildung 6-56: Personalmanagement.....   | 228 |
| Abbildung 6-57: Von Vorgesetzten besonders positiv beurteilte Eigenschaften.....                          | 230 |
| Abbildung 6-58: Gewünschte Eigenschaften von Vertriebsmitarbeitern.....                                   | 230 |
| Abbildung 6-59: Unterstützende Maßnahmen bei der Personalauswahl.....                                     | 231 |
| Abbildung 6-60: Erfahrungshintergrund der Mitarbeiter des Absatzbereichs.....                             | 233 |
| Abbildung 6-61: Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter des Absatzbereichs.....                            | 234 |
| Abbildung 6-62: Ausbildungshintergrund der Vertriebsleiter.....   | 234 |
| Abbildung 6-63: Einarbeitungsstrategien.....  | 236 |
| Abbildung 6-64: Einarbeitungsstrategie.....   | 236 |
| Abbildung 6-65: Inhalte des Organisationshandbuchs.....   | 238 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 6-66: Länge der Einarbeitungsphase.....  | 239 |
| Abbildung 6-67: Durchschnittliche Zeiträume für Weiterbildung .....  | 240 |
| Abbildung 6-68: Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen .....  | 241 |
| Abbildung 6-69: Bezugsquelle der Schulung .....  | 241 |
| Abbildung 6-70: Regelmäßige und persönliche Gespräche zur Mitarbeiterbeurteilung .....   | 243 |
| Abbildung 6-71: Qualitative Leistungsbeurteilung der Vertriebsmitarbeiter.....   | 245 |
| Abbildung 6-72: Veranstaltung regelmäßiger Vertriebsbesprechungen .....  | 246 |
| Abbildung 6-73: Verteilung variabler Gehaltsanteile.....   | 247 |
| Abbildung 6-74: Kostenbewußtseinsbildung.....  | 249 |
| Abbildung 6-75: Provisionsmodalitäten .....  | 250 |
| Abbildung 6-76: Variable Gehaltsanteile von Nicht-Vertriebsmitarbeitern .....  | 251 |
| Abbildung 6-77: Incentives.....  | 252 |
| Abbildung 6-78: Zielautonomie der einzelnen Vertriebsmitarbeiter.....  | 253 |
| Abbildung 6-79: Gestaltung der operativen Absatzprozesse.....  | 254 |
| Abbildung 6-80: Konzeptionalisierungsvorteile.....   | 258 |
| Abbildung 6-81: Konzeptionalisierungsnachteile.....  | 258 |
| Abbildung 6-82: Positive Effekte durch den Aufbau des Bekanntheitsgrades durch Maßnahmen<br>der proaktiven Interaktion .....   | 260 |
| Abbildung 6-83: Effekte der Absatzförderungsinstrumente.....   | 261 |
| Abbildung 6-84: Instrumente der proaktiven Interaktionspolitik .....   | 261 |
| Abbildung 6-85: Aufgaben des Telefonmarketings.....  | 264 |
| Abbildung 6-86: Die Phasen des Softwareabsatzes.....   | 270 |
| Abbildung 6-87: Operative Vorgehensweisen im Akquisitionsprozeß im hohen und mittleren<br>Preissegment bei sog. A-Kunden ..... | 271 |
| Abbildung 6-88: Zu ermittelnde Informationen für das Kundengespräch .....  | 278 |
| Abbildung 6-89: Werden die Kosten der Präsentation dem potentiellen Kunden in Rechnung<br>gestellt?.....                       | 282 |
| Abbildung 6-90: Ort der Präsentation.....  | 284 |
| Abbildung 6-91: Sales-Quote nach Präsentationen .....  | 285 |
| Abbildung 6-92: Preisverhandlungen .....   | 287 |
| Abbildung 6-93: Akquisitionsdauer.....   | 289 |
| Abbildung 6-94: Reaktionszeiten auf einen Kunden-/ Interessentenwunsch .....   | 290 |
| Abbildung 7-1: Effekte der Realisierung von SSM.....   | 293 |
| Abbildung 7-2: Die B.A.S.I.S.-Faktoren .....   | 295 |
| Abbildung 7-3: Die elf Rollen des Vertriebsleiters gemäß SSM.....  | 312 |
| Abbildung 7-4: Aktivitätsniveau bei der Umstellung durch Gesamtprozesse oder Teilprozesse .....                                | 318 |

## Verzeichnis der Tabellen

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 3-1: Struktur der deutschen Softwarebranche 1993.....   | 31 |
| Tabelle 3-2: Schwerpunkte deutscher System- und Softwarehäuser im Zusammenhang der<br>globalen Positionierung ausgewählter Software- und Serviceanbieter..... | 35 |
| Tabelle 3-3: Stärken und Schwächen mittelständischer Softwarehäuser. ....   | 69 |
| Tabelle 3-4: Unterteilung der Problemfelder in zwei Klassen. ....   | 75 |