

## 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 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- 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 Sicherheitsbedürfnisses.....	217
6.2.5.4 Verzicht auf kurzfristig angelegtes Gewinnstreben durch langfristige 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 Weiterbildungsmaßnahmen .....	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 Absatzprozesse.....	255
6.2.7.1.1.1 Ansichten der befragten Experten gegen eine systematische Konzeptionalisierung.....	255
6.2.7.1.1.2 Ansichten der befragten Experten für eine systematische 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 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 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 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 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