
**Kritische Erfolgsfaktoren bei der Migration eines
best-of-breed CRM-Systems**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen des Fachbereiches Wirtschafts-
wissenschaften der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von:

Anja Stöckmann



Erstprüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Zweitprüfer: Prof. Dr. K.-P. Wiedmann

Neustadt a. Rbge., den 14.08.2008

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz und Motivation.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Definitionen und Begriffe.....	6
2.1 Customer Relationship Management-Systeme.....	6
2.1.1 Komponenten von CRM-Systemen.....	8
2.1.2 Funktionen von CRM-Systemen.....	9
2.1.2.1 Marketing.....	10
2.1.2.2 Vertrieb.....	12
2.1.2.3 Service.....	14
2.1.3 Ziele und Risiken von CRM-Systemen.....	17
2.1.3.1 Ziele von CRM-Systemen.....	17
2.1.3.2 Risiken von CRM-Systemen.....	19
2.2 Enterprise Resource Planning-Systeme.....	21
2.3 Vorgehensmodelle.....	24
2.3.1 IT-Vorgehensmodelle im Überblick.....	24
2.3.2 Phasenmodell der Systementwicklung für Standardsoftware.....	26
3 Kritische Erfolgsfaktoren in der Analysephase.....	28
3.1 Ist-Prozesse.....	30
3.1.1 Durchführung der Aufnahme von Ist-Prozessen.....	33
3.1.1.1 Grundlage.....	33
3.1.1.2 Workshops.....	35
3.1.1.3 Prozesse.....	35
3.1.1.4 Analyse.....	36
3.2 Soll-Konzept.....	37
3.2.1 Durchführung der Aufnahme von Soll-Prozessen.....	39
3.2.1.1 Vorarbeit.....	39
3.2.1.2 Erhebung von Anforderungen.....	41
3.2.1.3 Aufwand und Wirtschaftlichkeit.....	42
3.2.1.4 Ergebnisaufbereitung und Präsentation.....	43

3.3	Rolle der Mitarbeiter.....	45
3.3.1	Kommunikation und Integration	45
3.3.1.1	Mitarbeiterkommunikation	45
3.3.1.2	Mitarbeiterintegration	46
3.4	Technische Integration.....	49
3.4.1	Berührungspunkte zwischen CRM- und ERP-Systemen	49
3.4.1.1	Entscheidung best-of-breed oder Integration?	51
3.4.1.2	Schnittstelle zwischen best-of-breed-Systemen.....	55
4	A posteriori-Betrachtung anhand des Unternehmens LPKF Laser & Electronics AG	59
4.1	Praxisbeispiel: LPKF Laser & Electronics AG	59
4.1.1	Unternehmen und Kundenstruktur	59
4.1.2	CRM@LPKF	60
4.1.3	Systemlandschaft vor der CRM-Einführung	61
4.1.4	Projektplan CRM@LPKF	63
4.2	Projektcontrolling der Analysephase anhand der kritischen Erfolgsfaktoren	65
4.2.1	Ist-Prozesse bei LPKF	65
4.2.1.1	Grundlage bei LPKF	65
4.2.1.2	Workshops bei LPKF	68
4.2.1.3	Prozesse bei LPKF	69
4.2.1.4	Analyse bei LPKF	70
4.2.2	Soll-Konzept bei LPKF	73
4.2.2.1	Vorarbeit bei LPKF.....	73
4.2.2.2	Erhebung der Anforderungen bei LPKF	74
4.2.2.3	Aufwand und Wirtschaftlichkeit bei LPKF.....	77
4.2.2.4	Ergebnisaufbereitung und Präsentation bei LPKF	78
4.2.3	Rolle der Mitarbeiter bei LPKF	81
4.2.3.1	Mitarbeiterkommunikation bei LPKF	81
4.2.3.2	Mitarbeiterintegration bei LPKF.....	82
4.2.4	Technische Integration bei LPKF	84
4.2.4.1	Entscheidung best-of-breed oder Integration bei LPKF	84
4.2.4.2	Schnittstelle zwischen best-of-breed-Systemen bei LPKF	86
5	Maßnahmen zur Umsetzung aller Erfolgsfaktoren.....	90
5.1	Maßnahmen zur Aufnahme der Ist-Prozesse.....	90
5.1.1	Grundlage - Maßnahmen.....	90

5.1.2	Workshops - Maßnahmen.....	91
5.1.3	Prozesse - Maßnahmen.....	92
5.1.4	Analyse - Maßnahmen.....	94
5.2	Maßnahmen zur Erstellung des Soll-Konzeptes	96
5.2.1	Vorarbeit - Maßnahmen	96
5.2.2	Erhebung der Anforderungen - Maßnahmen	97
5.2.3	Aufwand und Wirtschaftlichkeit - Maßnahmen.....	98
5.2.4	Ergebnisaufbereitung und Präsentation - Maßnahmen.....	99
5.3	Maßnahmen zur Unterstützung der Rolle der Mitarbeiter	100
5.3.1	Mitarbeiterkommunikation - Maßnahmen.....	100
5.3.2	Mitarbeiterintegration - Maßnahmen	100
5.4	Maßnahmen zur Technische Integration.....	102
5.4.1	Entscheidung best-of-breed oder Integration - Maßnahmen.....	102
5.4.2	Schnittstelle zwischen best-of-breed-Systemen - Maßnahmen	103
6	Schlussbetrachtung	105
7	Literaturverzeichnis.....	110
8	Anhangverzeichnis	120

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Motivation

„Sie können meine Autos in jeder Farbe kaufen, solange sie nur Schwarz ist.“ Henry Ford¹, 1863 - 1947

Auf den heutigen Märkten sind Unternehmen nicht wettbewerbsfähig, wenn sie sich der damaligen Aussage von Henry Ford verschreiben. Der Verkäufermarkt hat sich zu einem Käufermarkt entwickelt. Im Gegensatz zu dem Meinungsbild von Henry Ford gelten gegenwärtig andere Denkweisen, die aus vergangener Zeit übernommen werden können. Das „Tante-Emma-Laden-Prinzip“ ist ein positives Beispiel: So gut über die Kunden informiert wie damals „Tante Emma“ wollen auch heutige Unternehmen sein. Es gilt, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und diese zügig, individuell und wirkungsvoll zu bedienen.² Für eine große Kundenzahl werden Systeme benötigt, die beim Generieren und Speichern der Daten und Informationen³ über den Kunden unterstützen. Enterprise Resource Planning-Systeme (ERP-Systeme) verwalten die Daten aus der Sicht des Verkäufermarktes und kommen somit nicht als alleiniges System in Frage. Customer Relationship Management-Systeme (CRM-Systeme) hingegen sind kundenorientierter und daher geeignet, um den Käufermarkt abzubilden.⁴Die substanziierte Kombination aus ERP- und CRM-System erfüllt folglich die Anforderungen an eine Rundumsicht auf die Kunden eines Unternehmens.

Begründet durch den wirtschaftlichen Aufschwung und die erhöhte Aufgeschlossenheit gegenüber der IT wurden ERP- und CRM-Systeme auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) interessant. So zeigen Marktforschungen für 2007, dass eine Investitionsbereitschaft in den Bereichen ERP-Software (73 %), CRM-

¹ Henry Ford lebte von 1863 – 1947 und ist einer der berühmtesten amerikanischen Großindustriellen. Unter anderem perfektionierte er die Fließbandtechnik im Automobilbau.

² Vgl. Scheiblich, M., Speitelsbach, F., 2008, S. 18.

³ Daten bestehen aus Zeichen, die nach einer definierten Syntax zusammengesetzt sind. Die Interpretation von Daten in einem Kontext generiert Informationen. „Information“ ist der Oberbegriff für alle dokumentierbaren Daten und Informationen. Vgl. Allweyer, T. S. 166.

⁴ Vgl. Scheiblich, M., Speitelsbach, F., 2008, S. 18.

Software (64 %) und Business Intelligence⁵ (54 %) vorherrscht.⁶ Laut einer Schätzung des Marktforschungsinstituts Datamonitor wurde im Jahre 2006 jede dritte CRM-Lizenz an ein mittelständisches Unternehmen verkauft; im Jahre 2012 soll dieser Bereich mehr als 42 Prozent des Marktes ausmachen.⁷ Antrieb für das stetig anhaltende Wachstum des CRM-Marktes ist der Treiber „Kundenorientierung“.⁸ Ferner sollen CRM-Systeme Abläufe straffen, automatisieren und Kosten reduzieren.⁹

Doch Informationen über gescheiterte CRM-Einführungs-Projekte häufen sich. Als Erklärung werden klassische Gründe, wie nicht vorhandene Benutzerfreundlichkeit oder eine zu große Komplexität des Systems genannt.¹⁰ Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass es den meisten Projekten an einer qualifizierten Strategie für die Systemeinführung mangelt. So fehlt eine detaillierte Projektplanung, die Aktivitäten festlegt, Abhängigkeiten aufzeigt und anhand derer eine Aufwands-, Zeit- und Kostenschätzung durchgeführt werden kann. Besonders in Projekten, die von einem alten zu einem neuen CRM-System migrieren, ist eine sehr ausführliche Planung und Vorbereitung wichtig. Es dürfen keine Daten verloren gehen; Altdaten müssen ggf. interpretiert werden, um den Dateninhalt im neuen System mit einer hohen Qualität abzubilden.¹¹

Ein nicht zu unterschätzender Punkt bei einer System-Migration¹² ist die Eingliederung in die vorhandene IT-Infrastruktur. CRM-Systeme können als Stand-alone-Systeme arbeiten, durch die Anbindung an das ERP-System stehen ihnen jedoch wertvolle Informationen zur Verfügung.¹³ Erst durch die Datenintegration und die enge Verknüpfung beider Systeme wird der umfassende Blick auf die Kunden mög-

⁵ Business Intelligence ist die „Integration von Strategien, Prozessen und Technologien, um aus verteilten inhomogenen Unternehmens-, Markt und Wettbewerbsdaten erfolgskritisches Wissen über Status, Potentiale und Perspektiven zu erzeugen.“ O. V. (e), S. 1.

⁶ Vgl. Schwetz W. (b), 2008, S. 10.

⁷ Vgl. Zeitler, N., 2007, S. 1.

⁸ Vgl. Martin, W. 2008, S. 1.

⁹ Vgl. Gottwald, M., 2008, S. 22.

¹⁰ Vgl. Scheiblich, M., Speitelsbach, F., 2008, S. 18; vgl. Schwetz, W. (b), 2008, S. 11.

¹¹ Vgl. Schwetz, W. (b), 2008, S. 11.

¹² Unter Migration versteht sich in dieser Arbeit der Umstieg von einem oder mehreren Altsystemen auf ein neues, einheitliches System. CRM-Migration wird im Kontext dieser Arbeit mit CRM-Einführung synonym gesetzt.

lich.¹⁴ Die grundsätzliche Entscheidung für ein integriertes CRM-Modul in einem ERP-System oder die Auswahl des jeweiligen best-of-breed¹⁵ Systems nimmt dabei viel Zeit in Anspruch. Zwar bietet das best-of-breed-System die Möglichkeit, sich „das Beste“ zusammenzustellen, aber gelingt die Anbindung nicht, kann das Einführungsprojekt scheitern.¹⁶ Der erfolgreiche Einsatz eines best-of-breed CRM-Systems hängt zu großem Teil davon ab, ob die Integration in die IT-Landschaft gelingt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Um eine optimale Systemwahl zu treffen und eine erfolgreiche Einführung zu gewährleisten, ist eine gut geplante Vorgehensweise Grundlage.

Als ein zentrales Forschungsthema sollen in dieser Arbeit kritische Erfolgsfaktoren¹⁷ definiert und untersucht werden, die KMU erfolgreich bei der Implementierung eines CRM-Systems unterstützen. Die eruierten Erfolgsfaktoren werden in einem best practice¹⁸ zusammengestellt. Es gilt zu prüfen, ob die Einführung des CRM-Systems erfolgreich ist, wenn nach dem definierten best practice vorgegangen wird und die kritischen Erfolgsfaktoren umgesetzt werden können. Ziel soll nicht die in die Tiefe gehende Beschreibung eines jeden kritischen Erfolgsfaktors sein.

Um die Frage der optimalen Systemauswahl beantworten zu können, beschäftigt sich diese Arbeit weiterhin mit der Thematik, ob CRM-Systeme alleine zur ganzheitlichen Kundenbetreuung ausreichen. Kann die Unternehmung eine 360°-Sicht über den Kunden erhalten, ohne eine Verbindung zwischen dem ERP- und CRM-System zu schaffen? Welche Art der Verbindung ist zu schaffen? Sind best-of-breed-Systeme die beste Wahl oder sollte vollkommen auf diese verzichtet werden, um nach dem Motto „Nimm Zwei: CRM und ERP im Paket“¹⁹ vorzugehen?

¹³ Vgl. Kölmel, B., Kühner, A., 2007, S. 86; vgl. Maiwald, C., Zaiss, H., 2008, S. 1.

¹⁴ Vgl. Maiwald, C., Zaiss, H., 2008, S. 1.

¹⁵ Best-of-breed bezeichnet in dieser Arbeit die jeweils beste Lösung einer Softwaregattung.

¹⁶ Vgl. Baier, M., 2008, S. 3.

¹⁷ Kritische Erfolgsfaktoren kennzeichnen in dieser Arbeit zu erledigende Aktivitäten und zu beachtende Eigenschaften, die bei erfolgreicher Umsetzung zum Erfolg des CRM-Projektes führen.

¹⁸ Best practice wird im Folgenden als das „optimale Vorgehen“ definiert.

¹⁹ o. V. (a), 2008, S. 1.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Gliederung dieser Arbeit erschließt sich aus der chronologischen Reihenfolge der beiden oben genannten Forschungsfragen. Dafür werden im Anschluss an die Einleitung in Kapitel 2 Definitionen und Begriffe erörtert, die sich mit den Funktionen, Zielen und dem Aufbau von CRM- und ERP-Systemen auseinandersetzen. Es wird ein Vorgehensmodell vorgestellt, das die Systemeinführung in verschiedene Phasen unterteilt.

Auf die für die beiden zentralen Themen dieser Arbeit wichtigste Phase, die Analysephase, geht Kapitel 3 ein. Zu Beginn werden die kritischen Erfolgsfaktoren definiert, die in diesem Stadium in Erfolge umzusetzen sind. Als Ergebnis entsteht ein best practice. Anschließend wird die Systemauswahl thematisiert und damit auf die Frage eingegangen, ob und wann Integration oder best-of-breed zu favorisieren ist.

Das eruierte best practice soll in Kapitel 4, das die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren am Beispiel des Industrieunternehmens LPKF Laser & Electronics AG umfasst, untersucht werden. Die Bewertung, ob nach best practice vorgegangen ist und ob die genannten kritischen Erfolgsfaktoren genutzt und in Erfolge umgesetzt wurden, wird durch eine Ampel dargestellt.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit den Schwachstellen der CRM-Einführung bei LPKF. Es soll aufgezeigt werden, welche Maßnahmen bei LPKF notwendig gewesen wären, um die kritischen Erfolgsfaktoren in Erfolge umzusetzen.

Die Arbeit schließt mit Kapitel 6, das eine Schlussbetrachtung enthält und weiteren Forschungsbedarf aufzeigen soll. Die beiden Forschungsfragen werden abschließend kritisch hinterfragt und bewertet.

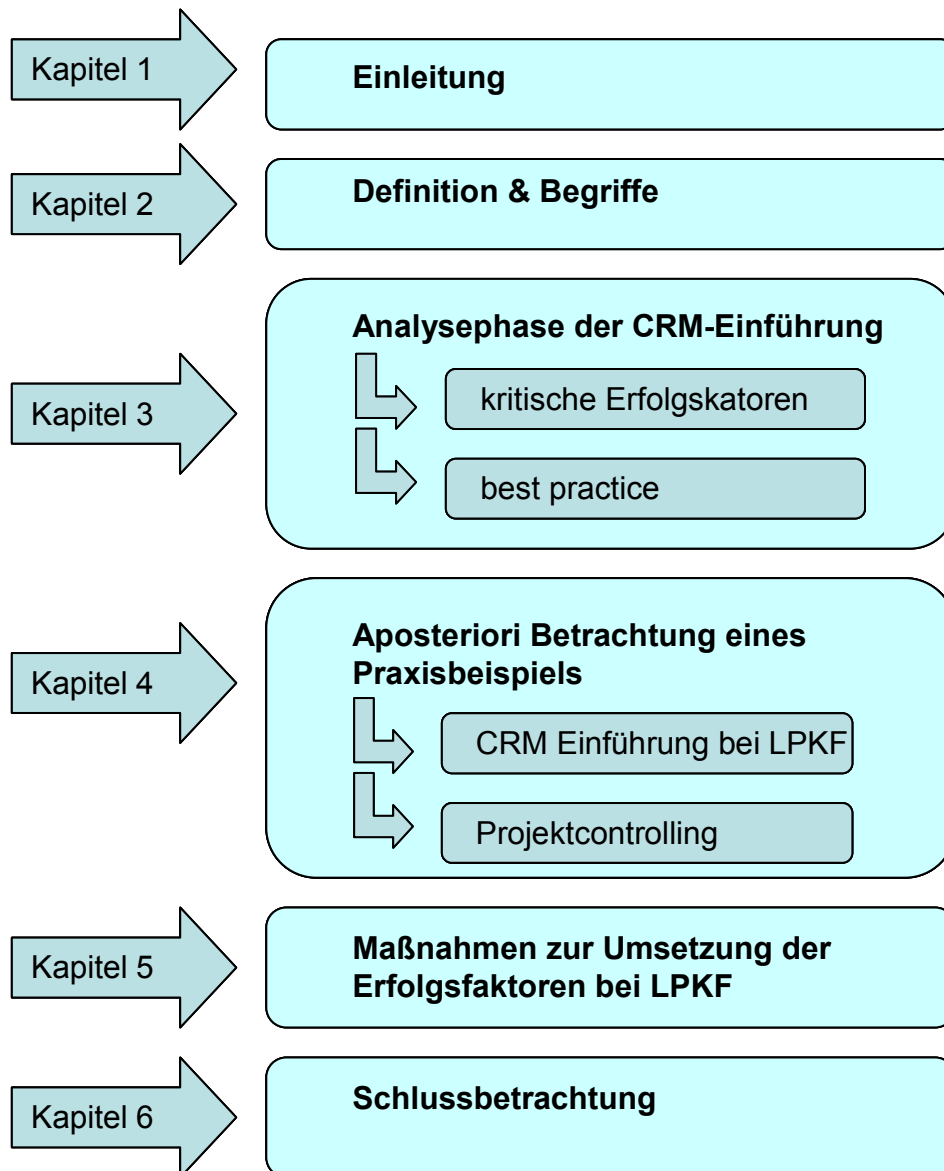


Abbildung 1: Ablauf der Arbeit
 Quelle: Eigene Darstellung

6 Schlussbetrachtung

Bereits in der Einleitung wird deutlich, dass ein nach Henry Fords Zitat wirtschaftendes Unternehmen in der heutigen Zeit den Kundenwünschen nicht gerecht wird:

„Sie können meine Autos in jeder Farbe kaufen, solange sie nur Schwarz ist.“

Verhält sich das Unternehmen, wie von Henry Ford beschrieben, verliert es diejenigen Kunden, die ein blaues, rotes oder weißes Auto kaufen möchten. Sie wandern zum Wettbewerb ab, welcher durch Befriedigung der Kundenwünsche seine Marktstellung ausbaut. Um Kunden an das eigene Unternehmen zu binden, ist Aufmerksamkeit und Kundennähe gefragt. Das ebenfalls von Henry Ford aufgestellte Zitat beschreibt die Situation der heutigen Märkte zutreffender:

„Aufmerksamkeit auf einfache kleine Sachen zu verschwenden, die die meisten vernachlässigen, macht ein paar Menschen reich.“²⁵⁸

Damit sich ein Unternehmen am Markt positionieren und dort agieren kann, muss es die relevanten Kundenanforderungen möglichst schnell konstatieren und umsetzen: Das beinhaltet, aufmerksam alle Kundeninformationen aufnehmen, das Käuferhalten zu beobachten und sinnvolle Schlussfolgerungen zu ziehen, um so die Existenz am Markt langfristig zu sichern.

CRM-Systeme unterstützen bei der technischen Umsetzung. Sie speichern Informationen und sind in der Lage diese zu analysieren, um sie mit Hilfe des Anwenders in wertvolles Wissen umzuwandeln. So können Tendenzen des Marktes sichtbar gemacht werden und z. B. für die Forschung und Entwicklung genutzt werden. CRM-Systeme ermöglichen weiterhin eine ganzheitliche Betreuung des Kunden. Jeder Kontakt zwischen ihm und der Unternehmung wird zentral dokumentiert, Bedürfnisse des Kunden können eruiert und befriedigt werden.

²⁵⁸ Ford, H., zu finden unter: http://www.gratis-spruch.de/index.php?autor=Ford&ga_id=137&s=1

Soll ein neues, zu migrierendes CRM-System kein Inseldasein in der IT-Infrastruktur führen, ist dieses in die vorhandene Systemlandschaft zu integrieren. Besonders Prozesse zwischen dem CRM- und ERP-System sind zu beachten. Sie begleiten die primären, wertschöpfenden Aktivitäten und benötigen dafür oftmals identische Datenstrukturen. Bspw. sind für den im CRM-System arbeitenden Vertriebsmitarbeiter die Umsatzzahlen oder Auftragsinformationen aus dem ERP-System von höchster Wichtigkeit. Festzuhalten ist, dass nur durch eine Verbindung der beiden Systemen eine 360°-Sicht auf den Kunden gewährleistet werden kann.

Die Fragestellung, ob das best-of-breed-System oder das in ein ERP-System integriertes CRM-Modul zu wählen ist, lässt sich nicht allgemein beantworten. Sie hängt von der jeweiligen Ausgangssituation der vorhandenen IT-Infrastruktur und der geforderten Flexibilität des Unternehmens ab. Durch die Anwendung SOA lassen sich heterogene Systeme in die IT-Landschaft integrieren und ermöglichen es damit auch KMU, inflexible, integrierte Systeme durch einzelne, flexible best-of-breed-Systeme zu ersetzen.²⁵⁹

Um die Vorteile von CRM-Systemen nutzen zu können, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Ein Grundstein für die erfolgreiche Umsetzung der CRM-Strategie ist eine gut geplante und strukturierte Systemeinführung. Die in dieser Arbeit aufgezeigten kritischen Erfolgsfaktoren können dazu beitragen. Durch das Zusammentragen dieser Faktoren ergibt sich ein best practice, das als Grundlage für die Migration von einem alten zu einem neuen CRM-System genutzt werden kann.

Kritisch hinterfragt werden sollte, ob die Reihenfolge des best practices einzuhalten ist. Das Praxisbeispiel hat gezeigt, dass auch bei Änderung der Reihenfolge die kritischen Erfolgsfaktoren genutzt und umgesetzt werden konnten. Es kommt in erster Instanz auf das Beachten aller notwendigen Erfolgsfaktoren an. Hier kann es hilfreich sein, dass nicht nur im Anschluss an das Projekt, sondern am Ende einer jeden Teilphase ein kritisches Review durchgeführt wird. Die Bewertung der einzelnen kritischen Erfolgsfaktoren, wie sie in Kapitel 4 dargestellt ist, zeigt dem Projektteam Handlungsbedarf auf. Rechtzeitig können geeignete Maßnahmen erarbeitet werden,

²⁵⁹ Vgl. Kapitel 3.4.1.1

die zu einer positiven Bewertung führen und Unstimmigkeiten im Projekt beseitigen. Das vorgeschlagene Bewertungssystem in drei Klassen von rot für „Erfolg nicht erzielt“ über gelb bis hin zu grün „Erfolg erzielt“ hilft bei einer einfachen und schnellen Einsortierung. Scheiblich und Speitelsbach schlagen eine tiefer gehende Bewertung vor, die zusätzlich den Dringlichkeitsstatus in Bezug zum durchschnittlichen Erfüllungsgrad setzt.²⁶⁰ Wie intensiv die Bewertung durchzuführen ist, ist situationsabhängig; der benötigte Zeitaufwand sollte in einem positiven Verhältnis zum Nutzen stehen.

Ziel eines best practice soll nicht sein, alle möglichen Fehlerquellen im Vorfeld zu eruieren, sondern die Projektleitung zu sensibilisieren. Um die erkannten Problemfelder und die dafür geeigneten Maßnahmen für nachfolgende Projekte nutzbar zu machen, ist eine Erweiterung eines spezifisch für die Unternehmung zu erstellenden Vorgehensmodells sinnvoll.

Abbildung 32 zeigt den groben Verlauf eines CRM-Projektes auf: Von der Vorarbeit und allgemein zu definierenden Regeln über die ausführlich betrachtete Analysephase bis hin zur Einführung und Weiterentwicklung des Systems und der CRM-Strategie. Die genannten kritischen Erfolgsfaktoren der Analysephase sind in Gruppen gebündelt aufgenommen. Eruierte Maßnahmen des Projektcontrolling sind in gelb dem jeweiligen Bereich zugeordnet.

²⁶⁰ Vgl. Scheiblich, M., Speitelsbach, F., 2008, S. 23 ff.

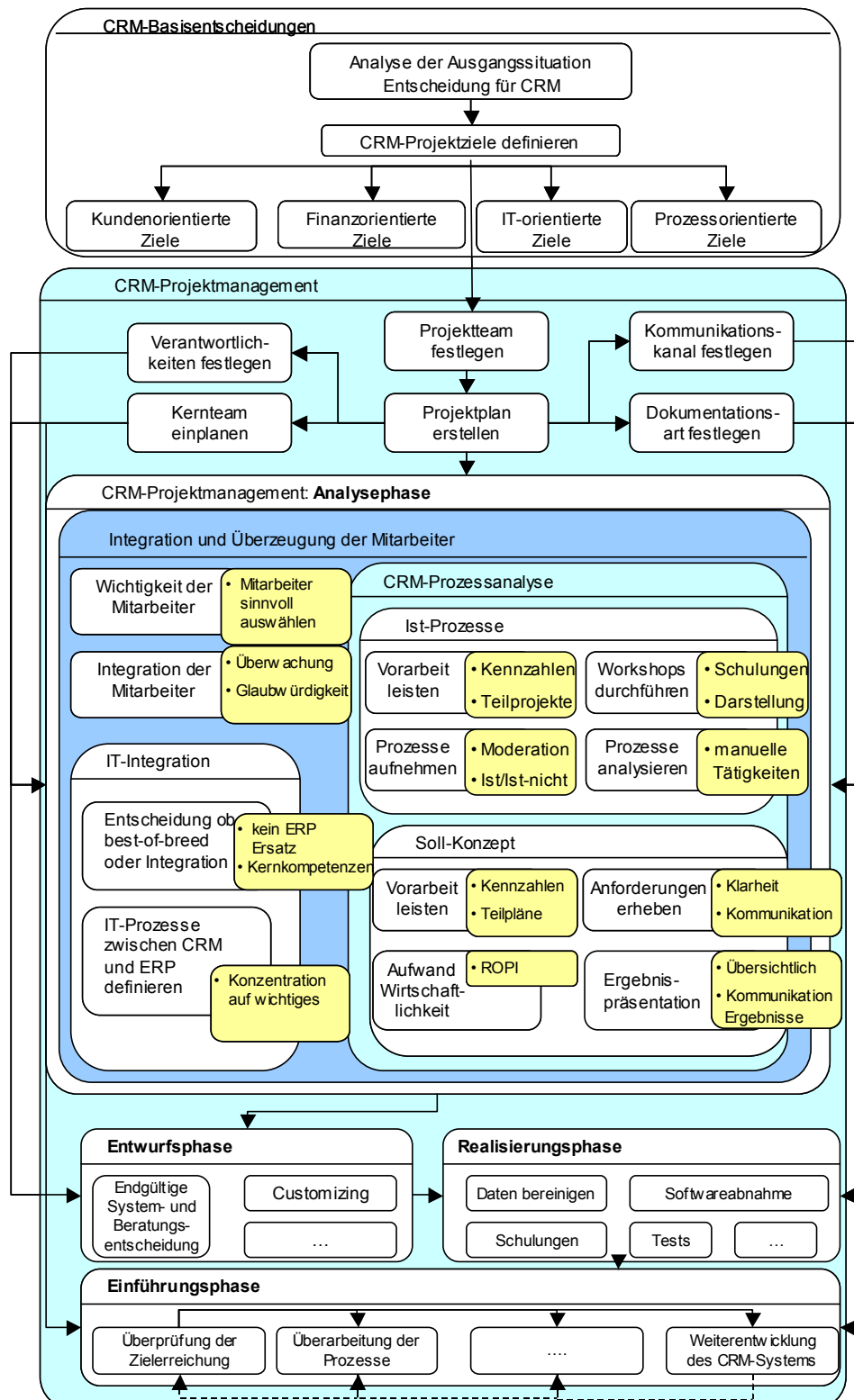


Abbildung 32: Vorgehensmodell LPKF-spezifisch – Schwerpunkt Analysephase
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheiblich, M., Speitelsbach, F., S. 24.

Entwickeln sich Unternehmen, aufbauend auf der Grundlage der zu beachtenden kritischen Erfolgsfaktoren und dem Vorgehensmodell der Systemeinführung, ein ei-

genes Vorgehensmodell, erstellen sie eine Grundlage, um in Zukunft Projekte effizient abzuwickeln. Die einmal getätigten Fehler können im nächsten Projekt vermieden werden. Neu eruierte Maßnahmen und kritische Erfolgsfaktoren sind dem bestehenden Vorgehensmodell hinzuzufügen. Für kleine Unternehmen sicherlich zu umfangreich, aber trotzdem ein gutes Beispiel, sind die von Accenture²⁶¹ entwickelten Vorgehensmodelle. Sie beinhalten neben kritischen Erfolgsfaktoren, Meilensteinen, zu erledigenden Aufgaben etc. ebenfalls Informationen über Eigenschaften, welche die einzelnen Projektmitarbeiter besitzen sollten. Ebenso liefern sie Formblätter, die bei der Erstellung von Projektunterlagen unterstützen.²⁶²

Nicht Bestandteil dieser Arbeit, jedoch trotzdem von Interesse und großer Wichtigkeit ist die Fragestellung, wie Projektleiter auf kritische Erfolgsfaktoren aufmerksam werden. Besonders KMU verfügen nicht unbedingt über ausreichend Projekterfahrung, wie aus dem Praxisbeispiel zu ersehen ist. Wie können angehende Projektleiter für ein strukturiertes Vorgehen sensibilisiert werden? Neben vorherigen Schulungen und Praxiserfahrung ist eine Unterstützung und Richtungsweisung durch Vorgesetzte z. B. eine Grundvoraussetzung.

Festzuhalten ist, dass die erfolgreiche Einführung eines CRM-Systems in besonderem Maße von einer fähigen Projektleitung abhängt. Diese muss sich über die Existenz von kritischen Erfolgsfaktoren und der Wichtigkeit einer guten IT-Integration bewusst sein. Auch hier gilt: „Aufmerksamkeit auf einfache kleine Sachen zu verschwenden, die die meisten vernachlässigen [...]“²⁶³

²⁶¹ Accenture ist ein „weltweit agierender Managementsberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Nähere Informationen unter:

<http://www.accenture.com/Countries/Germany/default.htm>

²⁶² Vgl. IT-Vorgehensmodell Accenture Delivery Methods

²⁶³ Ford, H., 1863 - 1947