

STZ Newsletter

Ausgabe: September 2009

Durchführungs- und Zufriedenheitsgarantie

Stolpersteine in ERP-Projekten

Microsoft
GOLD CERTIFIED
Partner

Learning Solutions
Microsoft Business Solutions

Editorial

Dresden: Pünktlich zur Microsoft Partnerkonferenz erscheint wieder ein STZ-Newsletter und widmet sich – wie immer – den Themen **ERP, Dynamics AX und Training**. Wir freuen uns auf Gespräche mit Ihnen im Rahmen der Partnerkonferenz oder bei nächster Gelegenheit.

Den größten Teil in dieser Ausgabe des Newsletters nimmt ein Bericht ein, bei dem wir die Dynamics-AX-Brille ein wenig absetzen und das Geschehen aus einer anderen Sicht betrachten – **Stolpersteine in einer ERP-Einführung**.

Basierend auf empirischen Zahlen und persönlichen Erfahrungen werden in acht Thesen Fehler und Missverständnisse während einer ERP-Einführung analysiert und diskutiert. Sicherlich werden einige Leser ähnliche Erfahrungen gemacht haben und an der einen oder anderen Stelle schmunzeln müssen.

Fortsetzung auf Seite 2

	Inhalt
Inhalt	Editorial..... 1
STZ-News	Das STZ-Portfolio..... 2
	Durchführungs- und Zufriedenheitsgarantie..... 3
Training	Enterprise Portal Development / Sharepoint mit Dynamics AX 2009..... 5
	Kostenkalkulation in Dynamics AX 2009..... 5
	E-Learning im ERP-Umfeld - Ergebnis unserer Studie..... 6
Projekt	Stolpersteine in ERP-Projekten..... 8
Partnerkolumne	AXPERT-IT: Mobile Lösungen..... 13
Kalender	Termine 14

Herausgeber:
STZ IT-BusinessConsulting
Marie-Curie-Str. 8
D-79539 Lörrach

Tel.: +49 7621 5500 -400
Fax: +49 7621 5500 -434
info@stz-loerrach.de
www.stz-loerrach.de

Redaktion: Klaus Greitzke, Jens Jakob, Tobias Andrae,
Michael Sand, Vi Hung Tang

© September 2009, STZ Lörrach

In einer unserer Trainingsrundmails im Frühjahr baten wir Sie um Mitarbeit bei einer Studie zum Thema E-Learning. Unser Student hat die Fragebögen professionell ausgewertet und seine Diplomarbeit bravourös gemeistert. Die empirischen Ergebnisse veröffentlichen wir in diesem Newsletter. Bitte lesen Sie selbst, ob Sie sich in den Auswertungen wiedererkennen.

In der Rubrik Partnerkolumne möchten wir in diesem Newsletter auf einen Artikel unseres Partners AXPert-IT verweisen, der sich auf mobile AX-Lösungen spezialisiert hat. Wie schon in früheren Ausgaben freuen wir uns über Anregungen und Beiträge Ihrerseits und veröffentlichen diese gerne.

Selbstverständlich finden Sie in dieser Ausgabe aber auch wieder Beiträge zu aktuellen Kursen und neuen Workshops. Neben einer zusätzlich geplanten **Zertifizierungsstaffel** im Oktober in Freiburg werden wir künftig vier (neue) Kurse bzw. Workshops regelmäßig anbieten:

- **Enterprise Portal / Sharepoint Integration**
- **Kosten- und Lagerbewertung**
- **Application Integration Framework - AIF**
- **Reporting Services & Dynamics AX**

Für die beiden erstgenannten wird es noch in diesem Jahr Sonderstaffeln in Wien und Berlin geben. Auf der letzten Seite finden Sie die Quartalsübersicht der aktuellen und neu hinzugekommenen Trainingsveranstaltungen.

Im Bereich der Open Trainings gibt es ebenfalls Neuigkeiten: Wir werden Standardkurse künftig mit Zufriedenheits- und pro Jahr vier Kursstaffeln mit Durchführungsgarantie versehen. Unsere exklusiven AX-Trainings und -Workshops bieten wir nach wie vor an 11 Standorten an: Berlin, Hamburg, Frankfurt, Düsseldorf, München, Nürnberg, Stuttgart, Freiburg, Lörrach. Zürich und Wien.

Weiterhin offerieren wir Trainings in allen Versionen und unterstützen Sie in Projekten kompetent, neutral und – ganz im Sinne von Steinbeis – ohne jeglichen Wettbewerbsgedanken.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung.

Wir freuen uns auf ein Wiedersehen – in Dresden, im STZ oder auf einem unserer zahlreichen Kurse.

Ihr STZ Team

Get the Experience

STZ: Ihr Partner

Für alle neuen und interessierten Kunden und Partner stellen wir an dieser Stelle die Entwicklung des STZ und die aktuelle Arbeit vor.

Das Steinbeis Transferzentrum IT-BusinessConsulting Lörrach, in der Dynamics-AX-Welt besser bekannt als STZ, ist eng mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW, vormals Berufsakademie Lörrach) verbunden. STZ wurde 1993 gegründet und widmet sich ausnahmslos dem Thema Enterprise Resource Planning. Neben der theoretischen Auseinandersetzung in Training und wissenschaftlicher Lehre waren und sind STZ-Mitarbeiter in zahlreichen Software-Evaluationen und Implementierungen auch operativ tätig.

Bereits seit 1999 beschäftigt sich STZ mit Dynamics AX, das damals noch unter dem Namen Axapta bekannt war.

Zusammen mit Damgaard, dem damaligen Hersteller, erwuchs die Idee, für das noch junge Produkt Training und Support anzubieten. Seit dem Jahr 2000 arbeitet STZ ausschließlich mit dem mittlerweile von Microsoft übernommenen Produkt Microsoft Dynamics AX.

Als „Microsoft Gold Certified Partner for Learning Solutions“ führt heute ein Team von 25 Experten Dynamics-AX-Trainings für Microsoft, deren Partner und Endkunden in Deutschland, Österreich, der Schweiz und weiteren Ländern Europas durch. Darüber hinaus wird im gesamten deutschsprachigen Raum neutraler Projektsupport geleistet.

Durch die Entwicklung von Kursen und Unterlagen zu unterschiedlichen Themen in Dynamics AX, sowie die direkte Mitarbeit in internen Microsoft Projekten, verfügt STZ über tiefgehendes und umfassendes Know-How und gute Kontakte zum Hersteller.



STZ und die Schulungspartner in Deutschland, Österreich, Schweiz

In Zusammenarbeit mit anderen Schulungspartnern (The Campus, Connect in Deutschland, ETC in Österreich und Comicro in der Schweiz) bietet STZ an den Standorten Berlin, Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt, Erlangen, Stuttgart, München und Wien, sowie an den Heimstandorten Freiburg, Lörrach und Zürich, regelmäßig offizielle Microsoft Trainings und eigene Workshops an. Das Kursangebot ist so aufgebaut, dass an verschiedenen Standorten in jeder Region Partner und Endkunden mit der AX-Ausbildung beginnen und innerhalb kurzer Zeit alle relevanten Kurse belegen können. Ab 2010 wird es erstmals wiederkehrende Trainingsstaffeln

mit Durchführungsgarantie geben. Hierzu finden Sie auf den nächsten Seiten weitere Informationen.

Noch immer gilt das STZ-Versprechen, Kurse ab drei Teilnehmern am Heimatstandort Lörrach resp. Freiburg oder Zürich durchzuführen bzw. ab fünf Teilnehmern am geplanten Ort gemäß Schulungsplan. STZ-Kurse stehen sowohl den einführenden Partnern als auch deren Endkunden offen.

Kursanmeldungen können über die Internetseite www.stz-loerrach.de, per Mail an training@stz-loerrach.de oder direkt an Marc Kiefer erfolgen:

Marc Kiefer
Marc.Kiefer@stz-loerrach.de
+49 7621 5500 409

Als Ansprechpartner für Dynamics AX, und Training stehen Ihnen Klaus Greitzke und Jens Jakob gerne zur Verfügung.

Klaus Greitzke
Klaus.Greitzke@stz-loerrach.de
+49 (7621) 5500 407

Jens Jakob
Jens.Jakob@stz-loerrach.de
+49 (7621) 5500 416

Durchführungs- und Zufriedenheitsgarantie

Als Transfer- und Beratungszentrum der Steinbeis Stiftung und als Certified Partner for Learning Solutions (CPLS) legt STZ größten Wert auf die Qualität der angebotenen Trainings. Dabei steht der individuelle Lernerfolg im Zentrum unserer Aufmerksamkeit. Gemeinsam mit dem Partner, seinen Kunden und Mitarbeitern versuchen wir die jeweils optimale Lösung der AX-Ausbildung zusammenzustellen. Bei der Planung des jeweils nächsten halbjährlichen STZ-Schulungsplans liegt deshalb sowohl die regionale als auch zeitliche Verteilung der Trainings im Fokus. Zudem sollen die Trainings terminlich und örtlich wie geplant stattfinden, um jedem die Möglichkeit zu geben, zeitnah und laut Schulungskalender Kurse belegen zu können. Fast immer gelingt es uns, diesen eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. So konnten im ersten Halbjahr 2009 alle zertifizierungsrelevanten Basis-Trainings (Einführung, Handel & Logistik, Finanzdaten) tatsächlich durchgeführt werden.

Um Kontinuität und individuelle Terminplanung auszubauen bzw. sicher zu stellen, wird unser Kursangebot ab Januar 2010 im Rahmen der Kundenzufriedenheitsentwicklung um zwei entscheidende Kriterien erweitert:

- **Termingarantie**
- **Zufriedenheitsgarantie**

Termingarantie

Hohe Kursdurchführungsraten in den Dynamics AX Kerngebieten boten bereits in den letzten Jahren eine solide Basis zur Trainingsplanung. Eine **absolute Sicherheit** bieten wir Ihnen künftig mit der **garantierten Durchführung kompletter Trainingsstaffeln** pro Quartal. Dabei werden alle drei Monate genau die Kurse garantiert durchgeführt, die jeder Partner zur Zertifizierung benötigt. Dazu gehören:

- **Einführung**
- **Handel & Logistik**
 - Handel & Logistik I
 - Handel & Logistik II
 - Stücklisten
- **Finanzdaten**
 - Finanzdaten I
 - Finanzdaten II
 - Anlagevermögen
- **Development**
 - Development I
 - Development II
- **Installation & Configuration**
 - Installation & Configuration
 - Administration



Durchführungsgarantie heißt, dass Trainings auch dann stattfinden, wenn nur ein Teilnehmer angemeldet ist. Bei rechtzeitiger Buchung (bis zwei Wochen vor Kursbeginn) ist die Ausbildung somit für jeden Partner und Kunden sichergestellt.

Die erste Trainings-Staffel mit Termin-garantie haben wir bereits im Februar bis März geplant. Darauf folgend wird dann im Mai bis Juni die zweite Garantie-Staffel stattfinden. Weitere Details finden Sie in untenstehender Grafik.

Zufriedenheitsgarantie

Neben einer Termin-garantie zur verlässlichen Planung ist uns auch die Teilnehmer-zufriedenheit ein Anliegen. Aus diesem Grund sind im STZ 15 zertifizierte Trainer (MCT) für die Durchführung der MOC-Trainings und weitere AX-Experten für

Workshops und Projektsupport angestellt. Sollten Sie dennoch einmal nicht mit einem Training zufrieden sein, bieten wir Ihnen ab Januar die Möglichkeit, dieses kostenfrei zu wiederholen. Dazu müssen Sie nichts weiter tun, als uns während eines Trainings über Ihre Unzufriedenheit und die Gründe oder Ursachen zu informieren. Wir werden dann alles daran setzen, die Störfaktoren zu beseitigen und Sie in Ihrem nächsten kostenfreien Wiederholungstraining zufrieden zu stellen.

Schulungsplan 1. Halbjahr 2010

Der neue Schulungsplan für das 1. Halbjahr 2010 erscheint Anfang Oktober 2009. Ab diesem Zeitpunkt können Sie die Ausbildung für das nächste Jahr planen. Neben den garantierten Ausbildungsstaffeln im Februar und Mai wird STZ weiterhin wieder alle Dynamics AX relevanten Trainings durchführen. Neben

den monatlichen Basis-Trainings werden alle weiterführenden Themen angeboten.

Für die untenstehenden Termine der STZ-Garantiestaffeln sind Anmeldungen ab sofort möglich.

Bitte informieren Sie sich zu allen Themen – Trainings, Termin-garantie, Zufriedenheits-garantie – direkt beim Schulungsteam des STZ.

Jens Jakob
Jens.Jakob@stz-loerrach.de
 +49 (7621) 5500 416

Klaus Greitzke
Klaus.Greitzke@stz-loerrach.de
 +49 (7621) 5500 407

STZ-Trainings mit Termin-garantie

1. Quartal 2010, Hamburg		2. Quartal 2010, Freiburg	
01.02.-02.02.2010	Einführung	26.04.-27.04.2010	Einführung
03.02.-05.02.2010	Handel und Logistik I	28.04.-30.04.2010	Handel und Logistik I
08.02.-09.02.2010	Handel und Logistik II	03.05.-04.05.2010	Handel und Logistik II
10.02.-12.02.2010	Finanzdaten I	05.05.-07.05.2010	Finanzdaten I
15.02.-17.02.2010	Development I	17.05.-19.05.2010	Development I
18.02.-19.02.2010	Development II	20.05.-21.05.2010	Development II
22.02.-24.02.2010	Installation & Configuration	25.05.-27.05.2010	Installation & Configuration
25.02.2010	Administration	28.05.2010	Administration
08.03.-09.03.2010	Stücklisten	31.05.-01.06.2010	Stücklisten
15.03.-16.03.2010	Finanzdaten II	07.06.-08.06.2010	Finanzdaten II
17.03.2010	Anlagevermögen	09.06.2010	Anlagevermögen

* Bei weniger als fünf Teilnehmern findet der jeweilige Kurs in Freiburg statt.

Anmeldung: www.stz-loerrach.de
training@stz-loerrach.de
 Tel.: +49 7621 5500 -409
 Fax: +49 7621 5500 -434

Weitere Informationen: Jens Jakob
Jens.Jakob@stz-loerrach.de
 Tel.: +49 7621 5500 -416

Enterprise Portal Development / Sharepoint mit Dynamics AX 2009

Eine Web-Integration bringt Microsoft Dynamics AX schon seit über zehn Jahren mit. Allerdings war diese anfangs rudimentär und brachte im Standard nur wenige WebForms mit. Überdies war die Weiterentwicklung der Webplattform nur in X++ möglich und forderte vom Entwickler gleichwohl Kenntnisse in HTML und Javascript.

Mit der aktuellen Version 2009 hat sich dieses Bild gewandelt. Die Bereitstellung von Webseiten findet in Sharepoint Portal Server oder Windows Sharepoint Services statt, ebenso die Erstellung und Konfiguration dieser Seiten. Die Entwicklung

von Webcontrols hingegen ist eine Aufgabe, die in Microsoft Visual Studio stattfindet – mit allen Möglichkeiten, die ASP.NET dazu bietet. Lediglich die Bereitstellung der Daten sowie die Integration in Web-Menüs muss in Dynamics AX noch erledigt werden.

Mit der Integration von Reports und BI-Abfragen ergeben sich zusätzliche und neue Möglichkeiten der Portalgestaltung. Nicht zuletzt werden die konfigurierbaren Startseiten im Windows-Client von Dynamics AX von Sharepoint bereitgestellt und sind somit nichts anderes als Enterprise Portal-Elemente.

Unser neuer und endlich regelmäßiger Kurs „Enterprise Portal Development in Dynamics AX 2009“ beschäftigt sich mit diesen neuen Möglichkeiten der Web-Client-Entwicklung.

Termine:

03.11.-04.11.2009 in Berlin*

16.11.-17.11.2009 in Wien

*als Folgeveranstaltung ist in Berlin der Kurs Development **Deep Impact** vom **05.11.-06.11.** geplant.



Get the Experience

Kostenkalkulation in Dynamics AX 2009

Herstellkosten, Vorkalkulation, Nachkalkulationsversion, Standardkosten, Plankalkulation – Begriffe in Dynamics AX Version 2009. Gegenüber den Vorversionen gibt es nun ungleich mehr an Funktionalität zur Kostenberechnung in Produktionsunternehmen und somit auch mehr Bedarf sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Um Werteflüsse präzise und transparent abbilden zu können, sind prozess-

übergreifende Aktivitäten erforderlich, in die sich unterschiedliche Fachleute einbringen - Produktionsingenieure, Logistiker und Controller. Da Kundenkonzepte in diesem Bereich jedoch häufig lückenhaft sind oder sich an veralteten Vorgehensweisen orientieren, ist der AX-Consultant im Projekt gefordert, Lösungsszenarien anzubieten. Diese sollen die Prozesse des Kunden berücksichtigen, den gesetzlichen Vorschriften Genüge tun und kommunizierbar sein. Zu guter Letzt muss man sie

im System auch abbilden können.

Was für den Kunde gilt, trifft meistens auch auf den Consultant zu: Jeder hat Erfahrungen und Kenntnisse in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, die wenigstens sind „Produktioner“ und „Financer“ zugleich. An dieser sensiblen Schnittstelle zwischen Produktion, Lager, Buchhaltung und Controlling stellen unsaubere Parametrisierungen ein erhebliches Risiko für den Projekterfolg dar.

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Der Workshop „Costing“ hat das Ziel, die Lücke zwischen Mengen- und Wertbetrachtung im Produktionsumfeld zu schließen und prozessübergreifend zu betrachten. Ausgehend von Stücklisten und Arbeitsplänen werden Szenarien aufgebaut und deren Werteströme und Auswirkung auf Sachkonto und Ergebnisrechnung ermittelt. Schwerpunkt sind folgende Fragestellungen:

- Wo liegen die Einsatzgebiete der unterschiedlichen Kalkulationsverfahren?
- Welche Kalkulationsverfahren werden bei welchen Kunden benötigt?
- Wie werden diese Verfahren eingerichtet?
- Wie wirken sie auf Wertefluss, Bilanz und GuV?
- Wo existieren gesetzliche Einschränkungen?
- Wie kommuniziert man den Sachverhalt gegenüber dem Kunden?

Diese und ähnliche Fragestellungen werden im Rahmen des Workshops behandelt und vertieft. Ganz nebenbei werden die neuen Funktionalitäten von AX 2009, wie etwa Standardkosten, Buchung mit Standardkostenabweichung, Nachkalkulationsversion etc. erläutert.

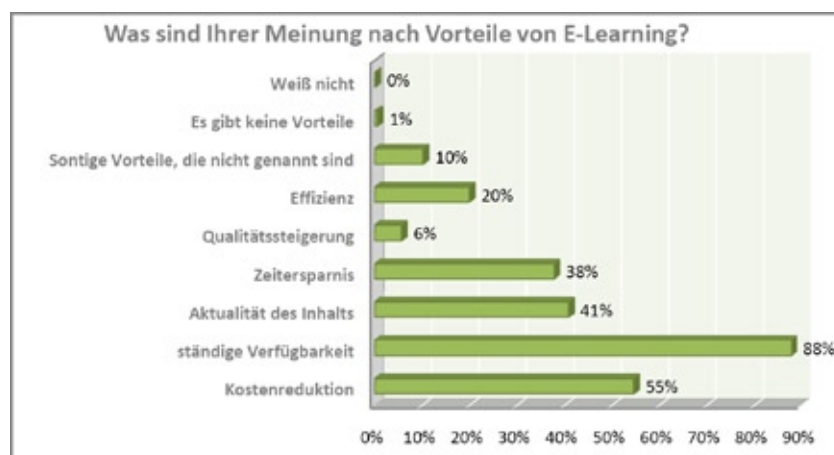
Termine:
09.09.-11.09.2009 in Berlin
18.11.-20.11.2009 in Wien

E-Learning im ERP Umfeld – Ergebnis unserer Studie

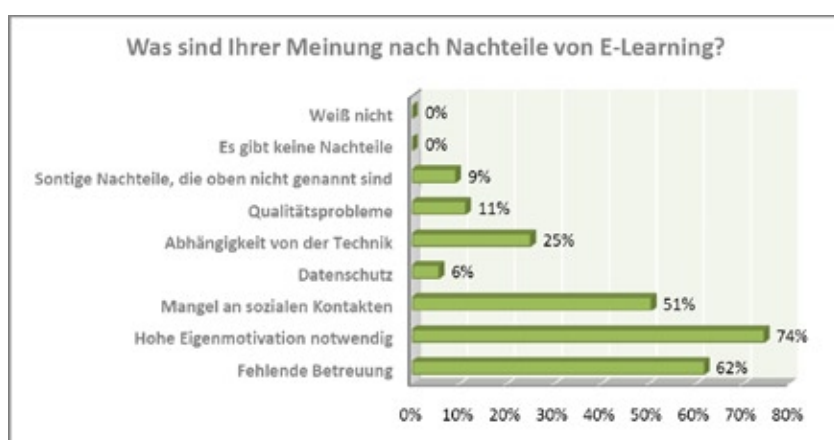
Unser (ehemaliger) DHBW-Student (Duale Hochschule Baden-Württemberg) Vi Hung Tang hatte für seine Diplomarbeit das Thema E-Learning im ERP Umfeld gewählt. Da Studenten der DHBW (vormals Berufsakademie) während ihres Studiums im Rahmen eines festen Ausbildungsvertrages von ihrem Arbeitgeber begleitet werden, war das Thema natürlich mit der STZ-Leitung abgestimmt und nicht ganz uneigennützig. Bevor wir ins Thema einsteigen, möchten wir es aber nicht versäumen, Vi Hung Tang zu seinem hervorragenden Abschluss zu beglückwünschen und ihn gleichzeitig in unserem Team als festen Mitarbeiter willkommen zu heißen. Ab 1. Oktober 2009 hat Vi Hung Tang im STZ eine Festanstellung.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass den Teilnehmenden zufolge die ständige Verfügbarkeit mit 88 % der signifikante

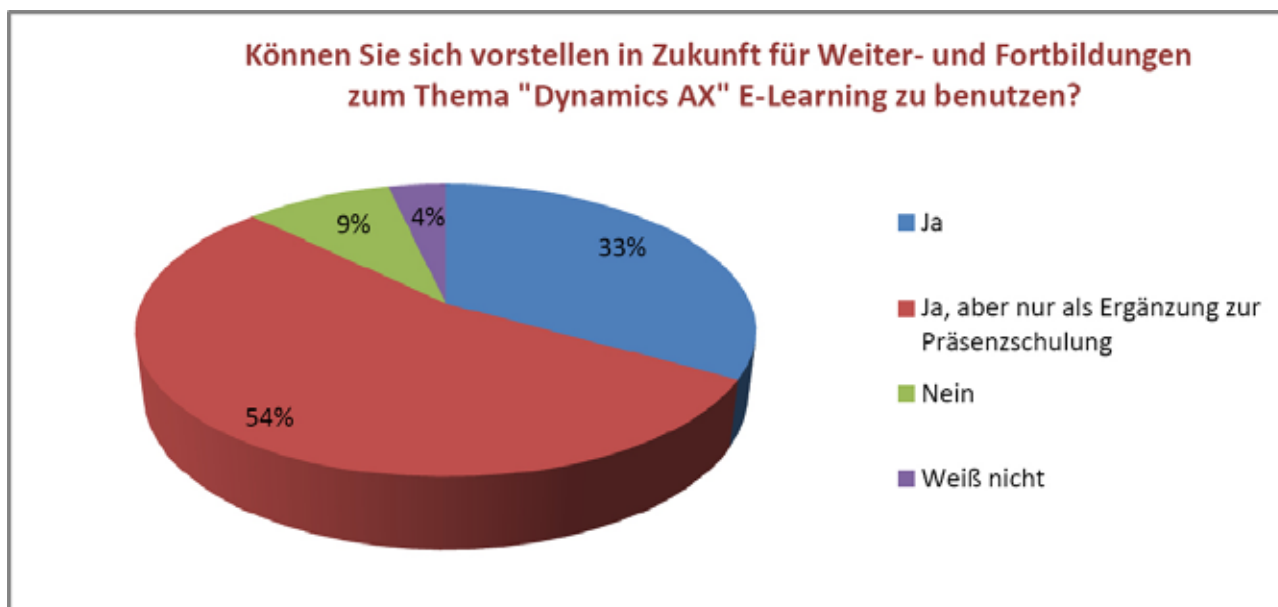
Mehrwert von E-Learning ist. Gefolgt vom Kosteneinsparungspotenzial mit 55 % und der Aktualität des Inhalts mit 41 %.



Da E-Learning seit geraumer Zeit auch im Microsoft-Dynamics-AX-Umfeld an Bedeutung gewinnt bzw. kontrovers diskutiert wird, schlugen wir dieses Thema für seine Diplomarbeit vor. Im Zuge der Aussendung des letzten Schulungsplanes Ende April diesen Jahres baten wir unsere Kunden, Partner und Kursteilnehmer um Mithilfe bei der Beantwortung des Fragebogens. Diesen erarbeitet Vi Hung Tang und schaltete ihn über unser Enterprise Portal frei. Knapp 300 Personen folgten der Aufforderung. Wir waren überwältigt, freuen uns sehr über diese hohe Beteiligung und möchten uns, nicht nur im Namen Vi Hung Tangs, recht herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.



Wie versprochen möchten wir im Folgenden (nicht nur den antwortenden Teilnehmern) die wichtigsten Ergebnisse der Studie zukommen lassen.



Bei der Frage nach Hemmnissen bzw. Nachteilen, die mit E-Learning verbunden sind, befürchten mehr als die Hälfte den Wegfall von sozialen Effekten (im Gegensatz zur Präsenzschulung). In Zahlen ausgedrückt sind es 51 %, die den Mangel an sozialen Kontakten und Diskussionsmöglichkeiten beklagen und überraschende 62 %, die die fehlende Betreuung durch einen Trainer kritisieren.

In einer weiteren Frage galt es auszuloten, ob es den Befragten ein Anliegen ist, in ihrem Unternehmen verstärkt E-Learning einzusetzen und falls ja, für welche Themen sie sich entscheiden würden. Die Antworten sollten zudem Aufschluss darüber geben, welchen Stellenwert ERP-Software unter den Befragten einnimmt. Betrachtet man die Streuung der Antworten, ist zu erkennen, dass das Ergebnis zweifelsfrei zugunsten

mit 54 % als klare Spitzenreiter hervor, dicht gefolgt von „Office-Anwendungen“ mit einem Anteil von immerhin 46 %. Etwa ein Viertel der Befragten votierten für „Fremdsprachen“ und ein Drittel vertraten die Meinung, dass E-Learning durchaus auch für „Produktschulungen“ genutzt werden könnte.

Dies lässt den Schluss zu, dass bei einer Präsenzschulung nicht nur die eigentlichen Lerninhalte von positiver Bedeutung sind, sondern auch das Zusammentreffen und der Austausch mit Mitlernenden. Es konnte eindeutig aufgezeigt werden, dass 74 % aller Befragten den entscheidenden Nachteil des E-Learnings in der hohen aber notwendigen Eigenmotivation sehen. Dieses Resultat ist insofern interessant, da damit die Notwendigkeit einer qualitativ hochwertigen E-Learning-Erzeugung mit didaktischer Aufbereitung einhergeht, um dem Lernenden über diese Motivationsschwelle zu helfen.



Im Ganzen sind es 87 % der Befragten, die eine Erweiterung der Schulungs- und Trainingsangebote in Microsoft Dynamics AX durch zusätzliches E-Learning begrüßen würden. Der Anteil derer, die eine Darbietung von Dynamics AX Inhalten mit E-Learning ablehnen, liegt unter 10 %. Ein weiterer kleiner Prozentsatz von 4 % äußerte zu dieser Thematik keine Meinung.

einer intensiveren Nutzung von E-Learning im eigenen Unternehmen ausfällt.

Nur ein geringer Teil von 7 % bekundet kein Interesse an einer gesteigerten Nutzung von E-Learning im eigenen Unternehmen. Unweigerlich fällt dem Betrachter eine Dominanz von Themen ins Auge, die in einem engen Bezug zur Informationsverarbeitung stehen. Vor diesem Hintergrund gehen „IT-Anwendungen“ mit 55% und „ERP-Software“

Fazit: Eine Akzeptanz der Umfrageteilnehmer für E-Learning ist vorhanden. Vor allem die Lehr-Lern-Methode des Blended Learning, welche E-Learning und Präsenzschulung verbindet, stößt auf positive Resonanz. Besonders sind Themen erwünscht, die in engem Bezug zur Informationsverarbeitung stehen (IT-Anwendungen, ERP-Software, Office Anwendungen).

Stolpersteine in ERP-Projekten

Erfahrungsbericht und Bestandsaufnahme eines unserer erfahrensten Projekt'ler Klaus Greitzke (Entwicklung, Consulting, Coaching, Projektleitung und -Management), der seit 1989 an zahlreichen ERP-Einführungen mitwirkt.

Obwohl heutzutage (und bei AX-Einführungen im besonderen) größere Kunden nicht zum ersten Mal ein ERP-System einführen, ist die Bilanz hin und wieder ernüchternd: Der erwartete Nutzen stellt sich nicht ein, der Projektplan (sofern

überhaupt vorhanden oder vom Kunden gewünscht) wird nicht eingehalten, das Budget wird überschritten, das Projekt wird nicht sauber abgeschlossen und seine Potentiale nicht voll ausgeschöpft. Ganz zu schweigen von unzufriedenen Benutzern, Kündigungen, gegenseitigen Schuldzuweisungen, drohenden Rückabwicklungen, Rechtsstreitigkeiten und anschließendem Partnerwechsel. Es gibt Projekte, die regelrecht aus dem Ruder laufen...

Wie kommt es zu diesem wenig schmeichelhaften Ergebnis? Sehen wir einmal von zu wenig engagierten Projektleitern und unerfahrenen Consultants ab, liegt die Ursache meistens nicht im System selbst, sondern in der Vorgehensweise – vor, während und nach der Einführung. Liegt keine ausgeklügelte Projektmethodik vor bzw. wird sie nicht gelebt, kristallisieren sich regelmäßig dieselben Stolpersteine heraus:

Stolpersteine in ERP-Projekten

1. Das Missverständnis, die ERP-Einführung sei ein IT-Projekt.
2. Der Versuch, den Ist-Zustand einfach zu kopieren oder nur zu automatisieren.
3. Die mangelnde Transparenz und Kompetenz bei den kritischen Anforderungen.
4. Die isolierte Ressourcenplanung.
5. Die fehlende Projektmethodik.
6. Das fehlende Change Management.
7. Die mangelnde Kenntnis des Standards bzw. Bereitschaft zu dessen Nutzung.
8. Der fehlende Beratungsansatz.

Stolperstein 1... ist das Missverständnis, die ERP-Einführung sei ein IT- Projekt.

Da es sich bei ERP-Systemen um IT-Lösungen handelt, wird die Verantwortung allzu oft der IT-Abteilung aufgehast. ERP-Einführungen sind jedoch nie reine IT-Projekte - in erster Linie handelt es sich vielmehr um Prozessprojekte.

Geschäftsabläufe werden (neu) definiert, in unterschiedlichem Ausmaß angepasst und verändert. Manchmal werden Unternehmen komplett auf den Kopf gestellt. Liegen Verantwortung und Informationszentrum allein bei der IT, steht diese auch in der Verantwortung für die (neu) definierten Prozesse. Überlässt das Management die Prozessdefinitionen der IT, entzieht es sich der Verantwortung für das Funktionieren der (neuen) Prozesse.

Es ist daher entscheidend, dass Geschäfts- und Fachabteilungsleitung in die Rolle des Kundenprojektleiters schlüpfen und Verantwortung für Budget, Termine, Ressourcen und Nutzen übernehmen. Dadurch wird das Projekt nicht von der (häufig prozessfernen) IT, sondern von der Geschäftsseite her getrieben – ein entscheidender Unterschied, der dazu führt, dass sich das Management mit den Prozessen im neuen System identifiziert und dafür verantwortlich fühlt.



Die IT sollte „nur“ eine unterstützende Rolle einnehmen. Sie stellt die technische Machbarkeit und den Abgleich mit der IT-Strategie sicher. Gegebenenfalls kann auch die Koordination über die IT laufen. Entscheidend für den Erfolg bleibt jedoch, dass die Verantwortung bei der Geschäftsleitung bleibt.

Stolperstein 2... ist der Versuch, den Ist-Zu- stand einfach zu kopieren oder nur zu automatisieren.

Mit Wachstum und Weiterentwicklung von Unternehmen wächst naturgemäß auch die Komplexität ihrer Prozesse und Strukturen. Die ERP-Einführung bietet daher die Gelegenheit, diese zu hinterfragen und die Komplexität ggf. zu reduzieren. Das neue ERP-System kann dann auf Basis optimierter Prozesse eingeführt werden.



Dieser Optimierungsansatz bleibt jedoch bei vielen Einführungen unberücksichtigt. Stattdessen versuchen die Verantwortlichen (der IT-Abteilung) den Ist-Zustand im neuen System zu rekonstruieren und punktuell zu automatisieren (Stichwort: weniger Eingaben und Klicks) – die bestehenden Prozesse also 1:1 abzubilden. Ein wesentlicher Nutzen und Mehrwert gehen damit verloren. Zudem entstehen hohe Kosten für Anpassung, Wartung und spätere Service-Pack- und Release-Upgrades.

Stolperstein 3... ist die mangelnde Transparenz und Kompetenz bei den kri- tischen Anforderungen.

Zeit- und Inhaltsaufwand für Projektvorbereitung und -Durchführung werden oft unterschätzt. Dies führt dazu, dass Unternehmen dem einführenden Partner gegenüber zu wenig Kompetenz bei den eigenen Anforderungen haben. Zu

wenig Kompetenz bedeutet im Klartext zu wenig Transparenz bei kritischen oder anspruchsvollen Herausforderungen, auf die man im Rahmen des ERP-Vorhabens zwangsläufig stößt. Da helfen auch keine Mitarbeiterumfragen und Brainstormings, die man im Vorfeld durchgeführt und in Form eines sog. „Pflichtenheftes“ zu Papier gebracht hat. Wenn es „ernst“ wird, ist die Fachkompetenz schnell zu dünn und die kompetenten Personen stehen womöglich nicht zur Verfügung oder sind nicht entscheidungsbefugt.

Schlechte Stamm- und Migrationsdaten, Unkenntnis von Parametern, fehlende Sachkenntnis über zu integrierende Subsysteme und Schnittstellen, unzureichendes Tiefenwissen in bewertungsrelevanten Themen, oberflächliche Kenntnisse der eigenen Strukturen, Missachtung von Gesetzgebung und Betriebswirtschaft, etc. Wie der erfahrene Consultant erkennen wird, geht es an dieser Stelle nicht um das „fleißige“ Anpassen von Formularen und Listen.

Werden kritische Herausforderungen nicht systematisch, exakt und rechtzeitig abgeklärt, kommt es erfahrungsgemäß zu unangenehmen Überraschungen im Projektverlauf. Diese können nicht nur den Budget- und Zeitrahmen sprengen, sondern im Extremfall sogar zum Projektstopp führen. Das erste Pflichtenheft sollte dazu dienen, im Projekt zu erledigende Anforderungen zu sammeln, um ein grobes Bild vor Augen zu haben, mit dem man an die Anbieter herantritt. Idealerweise

erfolgt danach (meistens mit einem Partner) eine Grobanalyse, in der wichtige Anforderungen ausführlich beschrieben und in Arbeitspakete aufgeteilt werden. Danach wissen beide Parteien (Kunde und Partner), was auf sie zukommt und man kann sich über Zeit und Budget unterhalten. Dieser Zeitpunkt kann auch dazu dienen, Inhalt und Zusammenarbeit noch einmal zu überdenken. Unter Umständen stellt der Partner fest, evtl. doch nicht der Richtige für die Aufgabenstellung zu sein und der Kunde kann sich mit den vorliegenden Grobanalysen noch einmal umschauchen.

Auf keinen Fall sollte unmittelbar nach der Grobanalyse mit der inhaltlichen Umsetzung begonnen werden. Frei nach dem Motto: „Lassen Sie uns schon mal beginnen, wir werden dann schon sehen, an welchen Stellen noch etwas zu tun ist“, führt dies dazu, dass – wie eben beschrieben – bei anspruchsvollen Herausforderungen schnell die Transparenz fehlt und dann entsprechend ungenau gearbeitet wird.

Nach der Grobanalyse sollte eine detaillierte Feinspezifikation erfolgen. Diese muss so exakt sein, dass keine unklaren Punkte mehr übrig bleiben. Der Kunde muss sich wiedererkennen, die Applikations-Berater müssen das System ohne Umschweife parametrisieren und einstellen, die Entwickler „ohne erneute Diskussionen“ ihre Arbeit verrichten können. Eine Vereinfachung in Form der Mischung von Grob- und Feinanalyse funktioniert nur dann, wenn das Projektteam homogen und branchenerfahren ist. Bei Teammitgliedern unterschiedlicher Herkunft (Partner, Freelancer, externe Ressourcen, Subunternehmer) wird das Ergebnis ohne hohen Detaillierungsgrad der einzelnen Arbeitspakete diffus sein und viele Tage an Nachbesserungen nach sich ziehen.

Keine Hast bei der ERP-Auswahl und -Einführung.

Neben fehlender, unsachgemäßer oder unzureichender Vorbereitung ist eine andere Ursache für die spätere Intransparenz, dass die Evaluations- und Einführungsphase oftmals hastig und nicht selten auch voreingenommen durchgeführt wird. Unternehmen sollten sich folgende Fragen stellen und ggf. professionelle Unterstützung anfordern:

Keine Hast bei der ERP-Einführung. Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

- Sind Projekt und Anforderungen klar definiert und abgegrenzt?
- Welches sind die kritischen Anforderungen an das System (sowohl aus Geschäftsprozess – als auch aus IT-Sicht) und wie können sie abgedeckt werden?
- Wurden Anbieter aus einer unabhängigen Betrachtungsweise evaluiert?
- Sind beim Partner nachweisbar Lokalisierungen, Branchenlösungen oder (wenigstens) Kenntnisse für das zu stemmende Projekt vorhanden?
- Verfügt der Partner überhaupt über Projekterfahrung im ERP-Umfeld?
- Sind Fach-, Branchen- und Projekterfahrung bei den Consultants vorhanden?
- Sind Kenntnisse im eigenen Unternehmen für die Anforderungen vorhanden?
- Sind in den einzelnen Bereichen die richtigen Personen entscheidungsberechtigt?
- Stimmt die „Chemie“ zwischen Unternehmen und Partner.
- Nimmt man sich (nicht) zuviel auf einmal vor?
 - Müssen tatsächlich mehrere Mandanten auf einmal bzw. parallel eingeführt werden?
 - Muss es bei mehreren Mandanten tatsächlich gleich Intercompany geben?
 - Müssen tatsächlich alle Module gleichzeitig in Betrieb genommen werden?
 - Muss trotz fehlender ERP-Erfahrung neben der neuen FiBu auch noch gleichzeitig ein neues Warehouse Management eingeführt werden?
 - Müssen gleich vom ersten Tag an alle Aufträge EDI- und Enterprise Portal-fähig sein?
 - ...

Es steht nirgendwo geschrieben, dass man Module nicht auch phasenweise einführen könnte. Somit hätten das Unternehmen und seine Abteilungen „Zeit“, sich in das neue System und dessen „Philosophie“ einzudenken. Der große Big Bang funktioniert nur bei perfekter Vorbereitung und branchenerprobten Teams. Temporäre Schnittstellen sind oft günstiger als spätere Reparaturen.

Eine fundierte, objektive und neutrale Evaluation ist entscheidend dafür, dass System, Anbieter und Partner auf Herz und Nieren geprüft werden. Die kritischen Anforderungen dienen dabei als Richtschnur für die Beurteilung. Intensiver Daten- und Prozesstest durch die Kompetenzträger, Ruhe und Gründlichkeit bei der Einrichtung und Anpassung der Module helfen Ärger, Notfalleinsatz und Nachbesserung während und nach dem Going Live zu vermeiden.

Häufig fehlt sowohl auf Kunden- als auch Partnerseite aus „politischen“ oder „persönlichen“ Gründen der Mut, den nächsten Projektschritt zu stoppen, obwohl der vorhergehende noch nicht vollumfänglich erledigt ist.

Oftmals ist die „Feigheit vor dem Feind“ der Grund, den Going Live Termin nicht zu verschieben – obwohl noch nicht alle Anforderungen zu 100 % umgesetzt, noch nicht alle Tests erfolgreich abgenommen sind und die Qualität der Migrationsdaten mitunter erbärmlich ist. Besonders bitter ist dies in Projekten, in denen zwischen

Kunde und Partner vertragliche Sanktionen für zeitliche Verzögerungen vereinbart werden – der klassische Fall von fehlender Erfahrung und mangelndem Vertrauen.

Stolperstein 4... ist die isolierte Ressourcenplanung.

Häufig werden (geeignete) Ressourcen für das ERP-Projekt gar nicht, zu spät oder isoliert geplant - und nicht mit anderen Aufgaben abgestimmt (Urlaub, wichtige Abschlussarbeiten, saisonale Spitzen, Geschäftsreisen, Parallelprojekte etc.). Dies hat zur Folge, dass (vor allem kleinere) Unternehmen sich zu viel vornehmen, sich in ihren Aktivitäten verzetteln, knappe Ressourcen zu stark beanspruchen und folglich in allen Projekten nur mäßige Erfolge erzielen (können). Eine klare Priorisierung und Synchronisierung aller laufenden und geplanten Aktivitäten ist für den Erfolg ebenso entscheidend wie die richtige Auswahl der Ressourcen und Kompetenzträger.

Den Support nicht zu früh beenden.

Die Projektverantwortlichen dürfen „After-Live“ nicht vernachlässigen. Die Periode nach dem Going Live, in der systematisch und konsequent alle offenen Punkte abgearbeitet werden, wird zwar oft geplant, aber nur selten gelebt. Der inoffizielle Projektabschluss kommt meist zu schnell. Ressourcen werden, in- und extern, verfrüht in neue Vorhaben abgezogen. Offene Punkte lassen sich dann nicht mehr mit der notwendigen Sorgfalt und Geschwindigkeit abarbeiten.

Stolperstein 5... ist die fehlende Projektmethodik.

Eine klare Quantifizierung der Projektziele ist nicht nur in ERP-Projekten erfolgsentscheidend. Ziele sollten sowohl auf Aufwandsseite (Kosten/Ressourcen/Zeit) als auch – und insbesondere – auf Nutzenseite definiert, kommuniziert und konsequent verfolgt werden. Hierzu bedarf

es einem routinierten und umfassenden Projektmanagement. Freilich, jedes Projekt hat (irgendwie) einen Projektverantwortlichen und (irgendwo) einen (lockeren) Projektplan. Doch wird der Plan wirklich gelebt? Hält der Projektleiter die Fäden tatsächlich in der Hand? Stimmt die Kommunikation innerhalb des Teams?

Unabhängig von Produkt, Erfahrung und Begrifflichkeit – eine ausgeklügelte Projektmethodik steht für Logik, Vollständigkeit, Inhalts-, Qualitäts- und Kostenkontrolle, Rollenverteilung und permanente Kommunikation. Bleibt letztere aus oder findet nur unvollständig und unregelmäßig statt, geht dem Projektteam das Verständnis für Aufwand, Kosten und Nutzen verloren. Besteht das Team in kommunikationsarmen Projekten gar aus unterschiedlichen Mitgliedern (in- und externe Consultants, Freelancer, Sublieferanten), leidet auch die Qualität.

Stolperstein 6... ist das fehlende Change Management.

ERP-Einführungen stolpern oft über ein fehlendes oder zu wenig ausgeprägtes Change Management. Sie verursachen starke Veränderungen für die Mitarbeiter. Diese müssen dem entsprechend vorbereitet werden. Typischerweise wird dabei aber häufig nur in eine Richtung kommuniziert – vom oberen Ende der Hierarchie nach unten. Aber auch hier gilt: Je mehr die Betroffenen frühzeitig in die Pflicht genommen bzw. in die Einführungsphase integriert werden, desto besser identifizieren sie sich mit dem Projekt und dem künftigen ERP-System. I. d. R. kommen von „Leuten aus der Praxis“ die besten Ideen. Die Geschäfts- und Projektleitung muss deshalb gezielt informieren, integrieren und motivieren.

Stolperstein 7... ist die mangelnde Kenntnis des Standards bzw. Bereitschaft zu dessen Nutzung.

Aus inhaltlicher Sicht ist in (AX-) Projekten das Nicht-Kennen bzw. Nicht-Beachten des Standards eine der eklatantesten Schwächen. Berater sollten den Standard

beherrschen und den Kunden zu dessen Einsatz motivieren. Leider gibt es aber viele Partner und Consultants, die zu früh auf Anpassungswünsche eingehen. Dass ein Kunde den Standard nicht kennt, sei ihm verziehen. Dass ein Kunde (zunächst) versucht, sein altes ERP-System nach Möglichkeit 1:1 nachzubilden, sei ihm mangels besseren Wissens ebenfalls verziehen. Lassen sich Funktionen und Prozesse jedoch im neuen ERP-System im Standard abbilden, auch wenn Bedienung und Realisierung gegenüber früher ggf. abweichen, sollten unter Berücksichtigung der (Release- und Entwicklungs-) Kosten alle Hebel in Bewegung gesetzt werden, den Standard auch zu nutzen. Zeigt sich der Kunde „beratungsresistent“ (Stichwort „umständlich“ und „zu viele Klicks“), sollte dies in Form eines Projektvermerks protokolliert werden. Somit braucht sich der einführende Partner – zumindest nicht

an dieser Stelle – für erhöhte Einführungs- und spätere Upgrade-Mehrkosten zu entschuldigen.

Beratungsresistente Kunden sollten sich auch darüber im Klaren sein, dass sie sich von einem Partner oder Freelancer abhängig machen, je mehr der Standard umgangen und individuell angepasst wird.

Einen entscheidenden Beitrag zur Kostenkontrolle bilden in diesem Zusammenhang institutionalisierte Entscheidungswege und ein straffes Projektmanagement. Modifikations- und Anpassungsanträge werden in vielen Fällen zu wenig hinterfragt, die damit verbundenen Kosten in der Regel zu gering ausgewiesen. Häufig wird schon vor der offiziellen Änderungsfreigabe mit der Programmierung begonnen. Grundsätzlich sollte deshalb klar sein:



- Wo liegen die zwingenden Gründe für die Modifikation?
- Welches Problem wird dabei gelöst und wie oft kommt dieses Problem vor?
- Wieso soll der Standard nicht verwendet werden, welche Alternativen existieren?
- Worin bestehen die quantitativen und qualitativen Konsequenzen, wenn die Änderung nicht implementiert wird?
- Wie hoch sind die einmaligen und wiederkehrenden Kosten und wer trägt diese?

In besonders kostenkritischen Projekten hat es sich als sinnvoll erwiesen, Änderungsfreigaben durch ein sog. Steering Committee bewilligen zu lassen.



Stolperstein 8... ist der fehlende Beratungsansatz.

In vielen Projekten wird zu wenig beraten und zu früh programmiert. Mag es zum einen die mangelnde Kenntnis des Standards sein, zum anderen eine Firmenphilosophie und gute Umsatzmöglichkeit – in beiden Fällen wird es früher oder später zum Zwist mit dem Kunden kommen. Das Budget wird überschritten, schwerwiegende Fehler schleichen sich ein, da kernrelevante Buchungsroutinen in Mitleidenschaft gezogen werden. Der Kunde erfährt unter Umständen, dass zuviel programmiert worden ist.

Sind Partner und Berater unerfahren oder unsicher, ist es sicherlich kein Makel, sich über Audits oder andere Qualitätskontrollen externe Rückendeckung zu verschaffen. I. d. R. wird der Kunde nicht einmal ein Problem damit haben. Consultants sollten ihrem Namen gerecht werden und den Kunden so gut wie möglich beraten – ggf. auch mit externer Hilfe.

Ist sich ein Consultant seiner Sache sicher, ist im Projekt ein beratendes NEIN nützlicher als ein zu frühes und unüberlegtes JA. Es steht nirgendwo geschrieben, dass Beratung automatisch bedeutet, immer mit dem Kunden einer Meinung zu sein.

Das Wegräumen der Stolpersteine

Sicherlich lassen sich nicht immer alle Stolpersteine so leicht aus dem Weg räumen, wie vorangehend vielleicht der Eindruck erweckt wurde. Immerhin haben wir es mit Menschen, Meinungen, Emotionen, Fehlern und sehr viel Eigendynamik zu tun. Dennoch müssen nicht alle Stolpersteine unbedingt im Weg liegen bleiben, sondern können zumindest etwas zur Seite geschoben werden:

Stolpersteine überwinden

- 1. Die Projektverantwortung liegt bei der Geschäftsleitung und nicht bei der IT.**
- 2. Ein neues ERP-System ist eine Chance für neue und optimalere Prozesse.**
- 3. Kompetenz im Team und durchgehende Transparenz in der Anforderung.**
- 4. Ganzheitliche Ressourcenplanung.**
- 5. Projektmethodik und –Management.**
- 6. Rechtzeitiges Change Management.**
- 7. Größtmögliche Umsetzung der Anforderungen im Standard.**
- 8. Vor der Anpassung kommt die Beratung.**

Klaus Greitzke

Wie schon in vorangegangenen Newslettern bieten wir Partnern an dieser Stelle die Gelegenheit, sich und ihre Lösungen vorzustellen oder Inserate zu veröffentlichen. Heute geht es um mobile Lösungen für Dynamics AX unseres Partners AXPERT-IT.

Mobile AXPERT-Lösungen für Microsoft Dynamics™ AX

AXPERT IT.

Auf Basis des Microsoft Mobile Framework für Dynamics AX realisiert AXPERT-IT **integrierte mobile Standardlösungen** für Lagerverwaltung, Fertigung, Projekt und Vertrieb. Mit optimierten Benutzeroberflächen können Dynamics AX Daten mobil gemacht und Kosten gesenkt werden.



Im **Lager** können durch den Einsatz von Barcodescannern Inventur, Umlagerung, Warenein- und Ausgang effektiv organisiert werden. Die erfassten Bewegungen können parametergesteuert gesammelt und synchronisiert werden.

In der **Fertigung** können Produktionsaufträge zeitnah zurückgemeldet, Zeiten erfasst und Arbeitsgänge dokumentiert werden. Die zeitnahe Abbildung der Echtsituation ist ein Mehrwert für Materialplanung und Controlling.

Im **Projekt** können Stundenzettel, Leistungsscheine und Fertigstellungsgrad direkt vom Einsatzort per PDA oder Mobiltelefon an die Zentrale gesendet werden. Das Projektgeschäft wird somit transparenter, die Zeit zwischen Leistungserbringung und Fakturierung verkürzt.

Im **Vertrieb** wird draußen vor Ort papierlos erfasst und Aufträge können direkt übermittelt werden. Mitarbeiter erhalten aktuelle, ihnen zugeordnete Kundendaten auf ihr mobiles Endgerät, erfassen fehlende Bestände (im Kundenlager) und senden die Ergebnisse zurück. Kampagnen- und Routenplanung erhöhen die Effizienz im Außendienst. Durch die Outlook-Integration stehen Kundenhistorie und geplante Aktivitäten mobil - an jedem Ort - zur Verfügung.

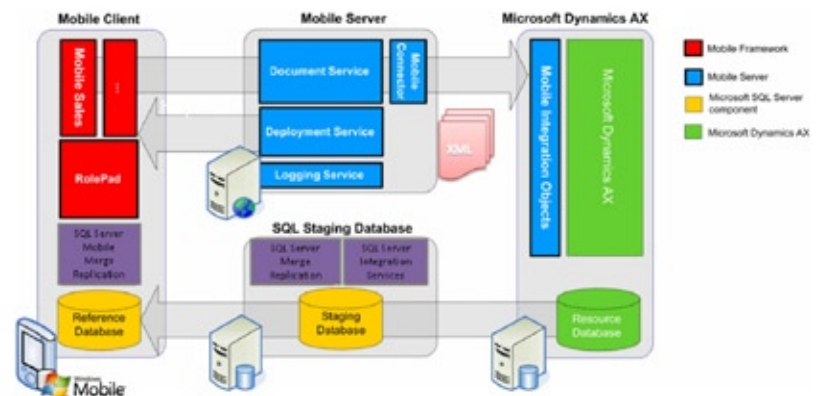


www.axpert-it.com

Mobile AXPert-Lösungen für Microsoft Dynamics™ AX

In **AXPERT Mobile Lösungen** erfolgt der Aufbau der gesamten Umgebung mit Microsoft Standardkomponenten (Dynamics AX, SQL Server, Windows Mobile).

Die Systemarchitektur



Out of the Box. Die rollensbasierte Synchronisierung sorgt für gezielten und sicheren Datenaustausch. Deployment Services halten die Applikation auf den mobilen Endgeräten aktuell. Mit den Logging Services können Anmelde- und Transfervorgänge aufgezeichnet werden. Grundfunktionalitäten wie Barcode-Scanning, GPS, Signaturen, Kalender, Aufgaben und Notizen können in die Anwendung eingebettet werden.



AXPERT-IT GmbH
Expo Plaza 3
30539 Hannover

T +49 511 300348 80
F +49 511 300348 99

info@axpert-it.com
www.axpert-it.com

AXPERT IT.

Geplante Termine

Im Folgenden finden Sie die aktuell geplanten Kurse und Workshops. Sonderveranstaltungen sind dabei blau gekennzeichnet. Die **fett** hervorgehobenen Termine haben bereits eine **Durchführungsgarantie**.

September	Kurs	Kursort
07.09. - 09.09.	Development I	Lörrach
07.09. - 08.09.	Produktionsserien I	Zürich
09.09. - 10.09.	Produktionsserien II	Zürich
09.09. - 11.09.	Kosten- und Lagerbewertung	Berlin
14.09. - 16.09.	Development I	München
17.09. - 18.09.	Development II	München
21.09. - 24.09.	Development III	Freiburg
21.09. - 22.09.	Einführung	Hamburg
23.09. - 25.09.	Handel und Logistik I	Hamburg
28.09. - 29.09.	Handel und Logistik II	Hamburg
30.09. - 02.10.	Finanzdaten I	Hamburg
28.09. - 29.09.	Stücklisten	Berlin
30.09.	Intercompany	Berlin

Oktober	Kurs	Kursort
01.10.	Warehouse Management	Berlin
05.10. - 08.10.	Development III	Berlin
05.10. - 07.10.	Installation & Configuration	Hamburg
08.10.	Administration	Hamburg
08.10. - 09.10.	Shop Floor Control	Frankfurt
12.10. - 14.10.	Development I	Freiburg
15.10. - 16.10.	Development II	Freiburg
12.10. - 13.10.	Finanzdaten II	Berlin
14.10.	Anlagevermögen	Berlin
15.10. - 16.10.	Kostenrechnung	Berlin
19.10. - 20.10.	Einführung	Frankfurt
21.10. - 23.10.	Handel und Logistik I	Frankfurt
26.10. - 27.10.	Handel und Logistik II	Frankfurt
28.10. - 30.10.	Finanzdaten I	Frankfurt
26.10. - 29.10.	Development IV	Hamburg
30.10.	Workshop Performance Tuning	Hamburg
26.10.	Zertifizierungsvorbereitung Trade & Logistics	Freiburg
27.10.	Zertifizierungsvorbereitung Finance	Freiburg
29.10.	Zertifizierungsvorbereitung Development	Freiburg
30.10.	Zertifizierungsvorbereitung Installation & Configuration	Freiburg

November	Kurs	Kursort
03.11. - 04.11.	Enterprise Portal Development	Berlin
05.11. - 06.11.	Development „Deep Impact“	Berlin
02.11. - 04.11.	Projektkostenrechnung I	Freiburg
05.11.	Projektkostenrechnung II	Freiburg
06.11.	Service Management	Freiburg
02.11. - 03.11.	Stücklisten	München
04.11.	Intercompany	München
05.11.	Warehouse Management	München
09.11. - 10.11.	Produktprogrammplanung	München
09.11. - 10.11.	SureStep Methodology	Freiburg
09.11. - 11.11.	Development I	Berlin
12.11. - 13.11.	Development II	Berlin
16.11. - 17.11.	Sales & Marketing - CRM	Wien
18.11.	Expense Management	Wien
16.11. - 17.11.	Enterprise Portal Development	Wien
18.11. - 20.11.	Kosten- und Lagerbewertung	Wien
16.11. - 17.11.	Einführung	Berlin
18.11. - 20.11.	Handel und Logistik I	Berlin
23.11. - 24.11.	Handel und Logistik II	Berlin
25.11. - 27.11.	Finanzdaten I	Berlin
23.11. - 24.11.	Produktion I	Erlangen
25.11. - 26.11.	Produktion II	Erlangen
Dezember	Kurs	Kursort
30.11. - 02.12.	Installation & Configuration	Zürich
03.12.	Administration	Zürich
07.12. - 09.12.	Development I	Erlangen
10.12. - 11.12.	Development II	Erlangen
07.12. - 10.12.	Development IV	Freiburg
11.12.	X++ Reporting	Freiburg
07.12. - 08.12.	Einführung	München
09.12. - 11.12.	Handel und Logistik I	München
14.12. - 15.12.	Handel und Logistik II	München
16.12. - 18.12.	Finanzdaten I	München
14.12. - 17.12.	Development III	Zürich
14.12. - 15.12.	Finanzdaten II	Frankfurt
16.12.	Anlagevermögen	Frankfurt
17.12. - 18.12.	Kostenrechnung	Frankfurt



Get the Experience