

I D C V E N D O R S P O T L I G H T

Langfristiger Erfolg von BI/Analytikprojekten: Ausbilden und nochmal ausbilden

Juli 2009

Übertragen aus *Impact of Training on Project Success* (Die Wirkung von Ausbildung auf den Projekterfolg) von Cushing Anderson, IDC #216168

Gesponsert von SAP

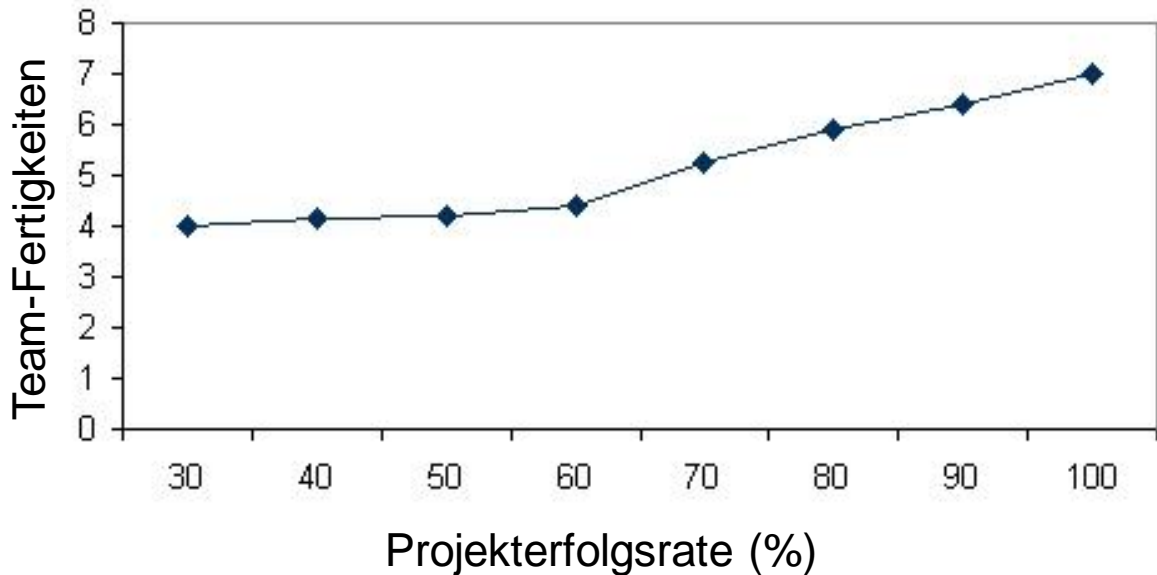
Business-Intelligence- (BI-) Lösungen entwickeln sich schnell zu einem der Hauptpfeiler für Unternehmen, die sich darüber im Klaren sind, dass die richtige Erfassung und Analyse von Informationen kritische Geschäftsprozesse verbessern kann. IDC ist der Ansicht, dass eine ordnungsgemäße Ausbildung wichtig für den Erfolg von IT-Projekten, wie BI-Initiativen, ist. In diesem Vendor Spotlight werden die Vorteile einer umfassenden und geeigneten Ausbildung, Ausbildungsoptionen und die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einführung der richtigen Ansätze für eine IT-Ausbildung für BI-Projekte untersucht. In diesem Dokument wird auch die Rolle von SAP bei der Ausbildung zur Unterstützung von BI-Lösungen besprochen, und Sie erfahren die bewertungsrelevanten Schlüsselthemen für Unternehmen, die planen, umfangreiche Ausbildungsinitiativen einzuführen, um den Erfolg der unternehmensweiten BI-Projekte sicherzustellen.

Ausbildung: Der Erfolgsfaktor

In der heutigen Wirtschaft, die durch Herausforderungen geprägt ist, müssen CIOs und IT-Manager ihre Investitionen bis ins Kleinste rechtfertigen, um sicherzustellen, dass alle Projekte quantifizierbare Vorteile erbringen. Wenn Manager nach Möglichkeiten suchen, um Kosten zu senken und Programme zu kürzen, fällt ihr erster Blick auf die Ausbildungen. Aber die IDC-Untersuchungen zeigen, dass in Unternehmen, die regelmäßig Ausbildung in ihre IT-Projektbudgets und Implementierungen integrieren, mehr Projekte erfolgreich abgeschlossen werden können (siehe Abbildung 1). Diese Firmen erhalten letztendlich eine bessere Rendite bei ihren Technologieinvestitionen als Unternehmen, die die Ausbildung auf ein Minimum beschränken.

Abbildung 1

Das Verhältnis zwischen Team-Fertigkeiten und Erfolg von IT-Projekten



n = 377

Quelle: IDC-Studie: *Auswirkung von Weiterbildung auf Projekte* 2008

IT-Manager müssen alle Hilfsmittel nutzen, die zu ihrer Verfügung stehen, um sicherzustellen, dass die Projekte die langfristigen Ziele des Unternehmens erfüllen. Gut ausgebildete Teams verbessern die IT-Leistung nicht nur durch ihre höhere Effizienz, sondern sie können sich auch auf höherwertige Aspekte einer Anwendung konzentrieren, wie Planung, Optimierung von Prozessen und Anwendung von Informationen zur Verbesserung des geschäftlichen Erfolgs. Diese Produktivitätserhöhungen sind besonders in wirtschaftlich harten Zeiten wertvoll.

Die optimale Ausnutzung eines IT-Projekts ist für BI- und Analytikinitiativen sogar noch kritischer, da das Wesen dieser Projekte darin besteht, unternehmensrelevante Werte aus Informationen zu schöpfen. IDC hat herausgefunden, dass BI- und Analytiklösungen bei ca. der Hälfte der Unternehmen in 2009 und 2010 oberste Priorität haben, und IDC ist davon überzeugt, dass die Dringlichkeit dieser Initiativen noch stärker wird. Während BI- und Analytiklösungen eine immer größere Rolle in Unternehmensinitiativen spielen, ist es wichtiger denn je, sicherzustellen, dass die Anwender von BI-Lösungen von der Leistungsfähigkeit und den Vorteilen der Analytiktools profitieren.

Schlüsselfaktoren für den Erfolg von BI- und Analytikinitiativen sind Menge und Qualität der bereitgestellten Ausbildungsmöglichkeiten. Der effektive Einsatz von BI hängt, wie bei anderen Enterprise-Anwendungen, von der Kompetenz der Benutzer hinsichtlich der Funktionen des Systems und der Kenntnis der Möglichkeiten ab, geschäftsrelevante Analysen bereitzustellen oder zu verbessern. Aus diesem Grund ist es entscheidend, die Anwender so schnell wie möglich mit dem System vertraut zu machen, um den Wert der Technologieinvestition zu maximieren.

Ausbildung für BI/Analytics in einem kritischen Zustand

Das Ziel von BI/Analytics-Lösungen besteht darin, Unternehmen bei der Verwendung von Informationen zu Wettbewerbszwecken zu unterstützen, um Kunden, Produkte und Prozesse besser kennenzulernen und die Effizienz zu maximieren. Aber die Schwierigkeit besteht darin, dass Unternehmen viele Daten, aber nicht viele brauchbare Informationen haben. BI-Lösungen wurden entwickelt, um alle Daten in etwas umzuwandeln, das Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung unterstützt.

Daraus resultiert, dass der Ausbildungsbedarf ein kritisches Stadium erreicht hat. Organisationen müssen Wissen aus den Daten gewinnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei ist der Druck auf das Management sehr hoch, weil viele Unternehmen große Summen investiert haben, um den Betrieb zu zentralisieren und eine einheitliche Datenstruktur zu erstellen. Aber nur die wenigsten Unternehmen verfügen über Mitarbeiter, die über die geeigneten Fertigkeiten verfügen. Damit BI- und Analytikprojekte erfolgreich verlaufen, müssen Unternehmen sicherstellen, dass in den folgenden vier Schlüsselbereichen ausgebildet wird:

- Kompetenz bei der Verwendung eines bestimmten Tools und seiner Funktionen
- Wie und wann Daten und Kennzahlen oder KPIs (Key Performance Indicators) verwendet werden
- Verwendung von Analysen zur Verbesserung der Entscheidungsfindung
- Verstehen, welche Informationen existieren, besonders Daten, die es nur in diesem Unternehmen oder Geschäftsprozess gibt, ihr Wert und ihre Beziehung zu anderen Informationen

Wenn ein Unternehmen eine Technologielösung erwirbt, betrifft normalerweise der Großteil der Ausbildung die Verwendung des Tools, z. B. welches Menü wann verwendet werden sollte. Dabei konzentriert sich die Ausbildung auf IT-Mitarbeiter und vielleicht ein wenig auf Endbenutzer. In der Zwischenzeit werden Kennzahlen und KPIs von Managern oder MBAs verwendet, während die schwierigeren Analysen zur Entscheidungsfindung – betriebsbedingte Effektivität – normalerweise von internen Spezialisten oder externen Beratern durchgeführt werden.

Aber die Schnittmenge dieser Bereiche ist das kritische Element, und nur durch Ausbildung können sie zusammengefügt werden. Beispielsweise kennt die IT-Organisation die Datenstrukturen, und dieses Wissen reicht aus, um ähnliche Felder in mehreren Datenbanken zu identifizieren. Linienmanager wissen, was sie benötigen, um richtige Geschäftsentscheidungen zu treffen, aber normalerweise wissen sie nicht, wie sie an diese Informationen kommen können. Sie sind möglicherweise in der Lage, am Computer zu sitzen und auf Dinge zu klicken, aber das ist abhängig von den Fähigkeiten der IT-Abteilung, den Managern die richtige Anwendung zu präsentieren. IT-Personal und Geschäftsbereich-Managern fällt es jedoch oft nicht leicht, die kritischen Assoziationen zu finden, die Daten in nützliche Informationen umwandeln.

Beispielsweise können die Schlüsselwörter aus einer Bestandsliste mit denen in einer Liste mit Kundeneinkäufen übereinstimmen, aber die Relevanz ist jenseits der reinen Vertragserfüllung nicht offensichtlich. Welche zusätzlichen Informationen können aus dieser Assoziation gewonnen werden? Gibt es historische Daten, die dazu verwendet werden können, um Bestände abhängig von den Vertriebsvolumina besser zu planen? Eignen sich die Daten, um Spitzenzeiten vorherzusehen, ohne wertvollen Platz im Lager für einen längeren Zeitraum zu vergeuden?

Und alle Analysen müssen hinsichtlich des Unternehmens interpretiert und angewendet werden. Dies ist der Punkt, an dem sich Ausbildung über den vollständigen Lebenszyklus eines BI- und Analytikprojekts auszahlt, und das ist nicht einfach.

Überwinden der Ausbildungsherausforderungen für BI/Analytics-Projekte

Die Ausbildung beginnt mit dem Festlegen der Parameter für die Durchführung, den Umfang und die Erwartungen. Das alles ist erforderlich, um das oder die Projekte für den ordnungsgemäßen Betrieb vorzubereiten. Um jedoch den langfristigen Erfolg eines Projekts wirklich vorzubereiten, müssen Unternehmen ein fortlaufendes Ausbildungsangebot bereitstellen. Für einen Großteil der Ausbildung ist die IT-Abteilung verantwortlich. Wie kann das BI-System in das Unternehmen integriert werden? Wer erhält welchen Zugang und wie? Dabei ist ganz wichtig, welche Datenquellen für welche Benutzer von Bedeutung sind? Die letzte Frage kann jedoch nur beantwortet werden, wenn die IT-Abteilung voll und ganz versteht, wie die Informationen verwendet werden. Das erfordert eine weitere, speziellere Ausbildung, die die Zusammenarbeit mit Analysten und Managern umfasst, um die BI-Lösung entsprechend anzupassen.

Vielleicht besteht die größte Ausbildungsherausforderung darin, dass unterschiedliche Mitarbeiter verschiedene Dinge kennen müssen, sodass alle diese Bedürfnisse erfüllt sein müssen, um den Erfolg sicherzustellen. Deshalb muss ein Unternehmen ein flexibles Ausbildungsprogramm für mehrere Zielgruppen anbieten. Die IT-Abteilung muss dabei in anderen Fertigkeiten unterrichtet werden als die Führungskräfte.

Auch Niveau und Ausbildungsmenge müssen sich unterscheiden. Wie viele BI-Generalisten im Verhältnis zu Analysten für Bestandstrends werden von einem Anbieter für Konsumgüter benötigt? Verschiedene Mitarbeiter haben auch unterschiedliche Kompetenzniveaus, und eine gute Ausbildung berücksichtigt solche Unterschiede. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Ausbildung besteht nicht nur in der Bereitstellung der richtigen Ausbildung, sondern auch im Wissen, wer welche Ausbildung benötigt.

Außerdem muss die Ausbildung alle entsprechenden Mitarbeiter im Unternehmen erreichen. Häufig gehören dazu auch Telearbeiter. In Zeiten, in denen Reisekosten Restriktionen unterliegen, ist dies eine weitere Herausforderung, wenn es darum geht, den Bedarf an Ausbildung zu erfüllen.

Um diese Herausforderung zu meistern, müssen Unternehmen eine Mischung an Ausbildungsoptionen anbieten. Und dieser Bedarf ist größer als der, der durch traditionelle Ausbildungsansätze in Form von Präsenzkursen erfüllt werden könnte, obwohl diese Maßnahmen eine wichtige Rolle spielen. Weder benötigt jeder einen vollständigen Schulungskurs zur Verwendung einer BI-Lösung, noch ist jeder bereit, die erforderliche Zeit zu investieren. Diese Art der Schulung muss durch virtuelle Lerngelegenheiten ergänzt werden, d. h. Aufgaben- oder Prozess-spezifische Angebote zu speziellen Anwendungen eines Produkts, eLearning und Online-Angebote, die Ausbildungseinheiten ermöglichen, bei denen der Lernende selber das Lerntempo bestimmt. Diese Ausbildungsmöglichkeiten müssen von einer Quelle kommen, die nicht nur Erfahrungen mit dem Produkt, sondern auch den speziellen Anwendungen eines Produkts hat, um die Vermittlung einwandfreier Sachkenntnisse im Unternehmen sicherzustellen.

SAP als Dienstleister

SAP ist ein weltweit aktiver Anbieter von Geschäftssoftware und -lösungen für Unternehmen. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 50.000 Mitarbeiter, die Kunden in mehr als 120 Ländern betreuen. SAP bietet ein breites Angebot an Tools und Anwendungen, die dazu entwickelt wurden, um Menschen und Informationen innerhalb eines Unternehmens zu verbinden.

Die Ausbildungsprogramme von SAP Education vermitteln Inhalte über verschiedene Unterrichts- und Kursmethoden; die Kurse enthalten dieselben Inhalten und reflektieren dieselben Lernziele, unabhängig davon, wie die Vermittlung an den Lernenden erfolgt. Dabei kann abhängig vom

Unternehmen und der Zielgruppe das äußere Erscheinungsbild völlig voneinander abweichen. Tabelle 1 zeigt die Schulungsoptionen, die von SAP Education angeboten werden.

TABELLE 1	
Schulungsoptionen von SAP Education	
Option	Beschreibung
Schulungskurse unter Anleitung eines Dozenten (im Weiterbildungszentrum von SAP Education oder am Standort des Kunden)	Diese Methode eignet sich für die Aus- und Weiterbildung von Teams und Gruppen und fördert ein Team- umfassendes Verständnis der wesentlichen Praktiken.
Virtuelle Online-Schulungen	Der Lernende erhält in Echtzeit Zugang zu einem Dozenten, der Unterricht findet aber über eine Online-Verbindung statt. Des Weiteren umfasst die SAP-Implementierung den Zugang zu Live-Systemen und praktischen Übungen, um den Wert der Ausbildung zu maximieren.
Solution Academies	Die Kurse sollen ein umfassendes Verständnis der SAP-Lösungen und der Best Practices im Unternehmen vermitteln.
E-Learning-Kurse	Bei den eLearning-Versionen der Kurse werden elektronische Präsentationen mit Audio-Unterstützung, Systemdemonstrationen, praxisnahe Simulationen sowie Prüfungen und Einstufungstests verwendet, um die Auszubildenden in den SAP-Lösungen zu schulen.
Online-Wissensprodukte	Diese Online-Kurse, bei denen die Lernenden das Lerntempo selbst bestimmen, sind kürzer und zielgerichteter als traditionelle eLearning-Kurse.
SAP BusinessObjects Knowledge Accelerator	Bei den Knowledge Accelerators handelt es sich um frei konfigurierbare, Job-spezifische Schulungsszenarien, die in Form von CDs, über das Internet, Learning-Management-Systeme oder Unternehmensintranets bereitgestellt werden.
Quelle: SAP Education, 2009	

SAP bietet ein breites Angebot aus Standard- und angepassten Kursen an, die den Kontext des Lernenden und die Vielzahl der Nutzungsoptionen in Betracht ziehen. Weil SAP Kurse und andere Schulungen aus denselben Inhalten aufbaut, erhalten Kunden dieselbe Qualität und dieselben Kenntnisse. Dies stellt sicher, dass die von SAP Education angebotenen Schulungsoptionen für Kunden ein Maximum an Flexibilität bei der Bedarfsidentifikation der Mitarbeiter bereitstellen.

Der SAP BusinessObjects Knowledge Accelerator ist ein konfigurierbares Web-basiertes Lern- und Supportprodukt, bei dem Unterrichtseinheiten auf dem Desktop über CD, Intranet oder Server verfügbar gemacht werden. Der SAP Knowledge Accelerator stellt Schulungen und Performance-Support für eine Vielzahl von BusinessObjects BI- und Analytikprodukten von SAP bereit. Mit dem Knowledge Accelerator können Unternehmen Lernprogramme erstellen, die eine geografisch verteilte Benutzer-Community ausbilden und unterstützen. Dabei wird der Bedarf der Benutzer während der

Lebensdauer einer Lösung unterstützt und sichergestellt, dass die vermittelten Lerninhalte relevant für das Geschäft sind und für neue Benutzer einheitliche Schulungen sichergestellt werden.

Der SAP Knowledge Accelerator ist in Tutorials und Referenzmaterialien auf Grundlage unterschiedlicher Lernziele, Geschäftsprozesse und Aufgaben unterteilt. Endbenutzer werden in die Lage versetzt, sich auf die Produkte, Funktionen und Konzepte zu konzentrieren, die für sie relevant sind. Dabei gibt es in der Software vielfältige Anpassungs- und Konfigurationsmöglichkeiten, z. B. mit Kundendaten, dem Erscheinungsbild der Installation des Kunden und speziellen Arbeitsabläufen.

Marktherausforderungen

Während SAP Education im hohen Maße relevante Schulungen in einer Vielzahl von Formaten anbietet, inkl. dem SAP BusinessObjects Knowledge Accelerator, stellen sich für SAP einige Herausforderungen. Um durch die Schulungen den Erfolg eines Projekts sicherzustellen, müssen Unternehmen dafür sorgen, dass alle entsprechenden Mitarbeiter an den Schulungsprogrammen teilnehmen. In einer durch Wettbewerb geprägten Ökonomie gehört die Weiterbildung zu den ersten Ausgaben, die gekürzt werden. Aus diesem Grund muss SAP die Vorteile und Renditen durch die Ausbildung rechtfertigen. Das umfasst eventuelle Beratungs- und Projektmanagementservices, um die geeigneten Kurse und Methodenansätze zu identifizieren. Ein Teil dieser Rechtfertigung besteht in der Aufstellung von Stundenplänen und der geeigneten Zeitpläne.

Darüber hinaus muss sich SAP gegen einen härteren Wettbewerb von Fremdanbietern behaupten, bei denen es sich um spezialisierte Schulungs- und Ausbildungsfirmen handelt, die Datenanalyse-dienste anbieten. Für Unternehmen steht dabei im Vordergrund, dass alle Mitarbeiter, die mit einem neuen System arbeiten werden, über die notwendigen Fertigkeiten verfügen, um die BI/Analytics-Lösung ordnungsgemäß anzuwenden. Das Unternehmen muss durch Fallhistorien und andere Dokumentationen demonstrieren, dass seine Angebote einen höheren Wert darstellen und für den jeweiligen Industriezweig angepasst werden können.

Schlussfolgerung und wesentlicher Rat

IDC vertritt die Ansicht, dass BI- und Analytikanwendungen auch weiterhin ein integrales Hilfsmittel für Unternehmen sind, um sich in einem durch Wettbewerb geprägten Geschäftsklima besser behaupten zu können. Weil sich der Wert dieser Lösungen immer wieder bestätigt hat, möchten auch immer mehr Mitarbeiter in einem Unternehmen damit arbeiten. IT-Managern wird empfohlen, die Schulungen zu nutzen, da sie der wichtigste Schlüssel zur Verwendung der Technologie und dem Erfolg der IT-Organisation sind.

Indem Sie geeignete Ausbildungsoptionen wählen, sollten Unternehmen mit einem Grundprinzip beginnen: Sorgen Sie dafür, dass die Ausbildung dabei hilft, dass das Unternehmen das ultimative Ziel des BI/Analytics-Projekts erreicht. Wenn beispielsweise die BI/Analytics-Lösung vornehmlich für die Kundenzufriedenheit oder bessere interne Prozesse eingesetzt wird, vergewissern Sie sich, dass bei der Konzeption der Ausbildung diese Aufgaben berücksichtigt wurden, und nicht nur zu erklären, wie der Zugriff auf die Menüs erfolgt, oder wie man häufige Schlüsselwörter in mehrere Datenbanken verknüpft. Bei der Ausbildung sollte – wie bei allen IT-Projektinstallationen – ein Ansatz verfolgt werden, bei dem nicht die Verwendung des Hilfsmittels oder der Lösung im Vordergrund steht, sondern das Geschäftsziel.

IDC empfiehlt IT-Managern, bei der Auswertung von Schulungsangeboten die folgenden Punkte zu berücksichtigen:

- **Inhalt der Schulung.** Im Hinblick auf die Geschäftsziele sollten IT-Manager die Frage stellen, ob der in der Ausbildung bereitgestellte Inhalt sich für die speziellen Anforderungen des Unternehmens eignet. Mitarbeiter gut mit den falschen Inhalten auszubilden ist nie ein Vorteil.

- **Bereitstellungsmethoden und Alternativen.** Kann die Schulung die vielen Anforderungen von Benutzern mit einer Vielzahl von Fertigkeiten erfüllen? Kann die Schulung in Form mehrerer Methoden bereitgestellt werden, um den Bedarf einer verschiedenartigen und räumlich verteilten Belegschaft zu erfüllen?
- **Praktische Anwendbarkeit.** Werden in der Ausbildung die Arbeitsvorgaben des Endbenutzers durch realistische Anweisungen, Praktiken und Testumgebungen repliziert, die realistisch reflektieren, wie die Mitarbeiter die Technologie einsetzen werden?
- **Brauchbarkeit.** Werden Schulungsmethoden angeboten, die von der Belegschaft tatsächlich genutzt werden? Einige Schulungen eignen sich am besten als Kurseinheiten, während eLearning oder Online-Kurse, bei denen der Lernende selbst das Tempo bestimmt, für andere geeignet sind.
- **Flexibilität.** Erfüllt das Ausbildungsprogramm den Bedarf des Unternehmens nach Ausbildung während des Projektlebenszyklus? Die erste Schulung für eine Lösung hat ein anderes Format, als beispielsweise eine Schulung, die erforderlich ist, um eine Lösung anzuwenden, während das Unternehmen in einem neuen Markt aktiv wird oder die Lösung aktualisiert.
- **Umfang.** Ist die Schulung für alle Anwender verfügbar und geeignet? Eine unvollständige Ausbildung führt zu einer Vergeudung des Technologiewerts und wird die Produktivität der Organisation beeinträchtigen.
- **Sachkenntnisse zum Geschäftsprozess.** Erfüllt die Ausbildung die Geschäftsziele im Zusammenhang mit der Verbesserung bestimmter Prozesse?
- **Industriebezogene Sachkenntnisse.** Verfügt der Anbieter der Ausbildung oder seine Partner über die erforderliche Sachkenntnis über den Industriezweig, um die Effektivität der Lösung sicherzustellen?

Zweifellos verbessern gut ausgebildete Teams die IT-Leistung. Im umgekehrten Fall wirken sich Kürzungen bei den IT-Ausgaben sehr schnell negativ aus, denn die Untersuchungen von IDC zeigen ein direktes Verhältnis zwischen der Ausbildung und dem Projekterfolg. Deshalb ist die Auswahl der richtigen Schulung wesentlich, um eine positive Rendite aus den Technologieinvestitionen zu realisieren.

SAP Education stellt ein breites Spektrum an Ausbildungslösungen zur Unterstützung der SAP-Enterprise-Anwendungen, inklusive der SAP BusinessObjects-Familie und der BI- und Analytik-Lösungen bereit. Solange SAP weiterhin die Herausforderungen meistert, Ausbildung in einem kostenbewussten Geschäftsklima anzubieten, sollten SAP – und der SAP Knowledge Accelerator – zu den ersten Kandidaten gehören, wenn Unternehmen nach qualitativer Ausbildung für Enterprise-Anwendungen Ausschau halten.

ÜBER DIESE VERÖFFENTLICHUNG

Diese Veröffentlichung wurde von IDC Go-to-Market Services herausgegeben. Die darin dargestellten Meinungen, Analysen und Forschungsergebnisse wurden aus ausführlicheren Untersuchungen und Analysen extrahiert, die unabhängig von IDC durchgeführt und veröffentlicht wurden, es sei denn, eine Finanzierung durch ein spezielles Unternehmen wurde angemerkt. IDC Go-to-Market Services macht IDC-Inhalte in vielen verschiedenen Formaten verfügbar, damit diese von verschiedenen Unternehmen verteilt werden können. Eine Lizenz zur Verteilung von IDC-Inhalten impliziert weder eine Billigung des oder Meinung über den Lizenznehmer.

COPYRIGHT UND EINSCHRÄNKUNGEN

Alle IDC-Informationen oder Referenzen auf IDC, die in Werbungen, Presseveröffentlichungen oder Werbematerialien verwendet werden, müssen im Voraus schriftlich durch IDC genehmigt werden. Wenden Sie sich bei derartigen Anfragen an die GMS-Informations-Hotline unter 001-508-988-7610 oder gms@idc.com.

Die Übersetzung und/oder Lokalisierung dieses Dokuments erfordert eine zusätzliche Lizenz von IDC.

Weitere Informationen über IDC finden Sie im Internet unter www.idc.com. Weitere Informationen über IDC GMS finden Sie im Internet unter www.idc.com/gms.

Internationaler Hauptsitz: 5 Speen Street Framingham, MA 01701 USA Tel.: 001-508 872 8200 Fax.001-508 935 4015, www.idc.com