



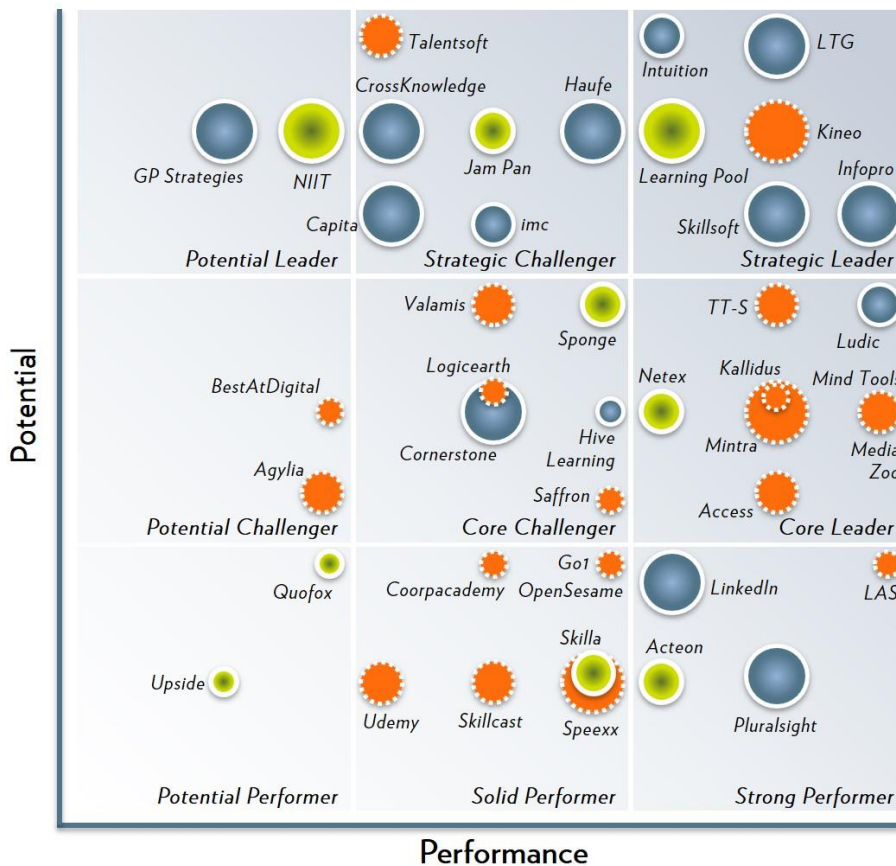
**FOSWAY  
GROUP**

# Fosway 9-Grid™ DIGITAL LEARNING

März 2021

Unabhängige Analyse des Marktes für Digital Learning

## Fosway 9-Grid™ - Digital Learning



March 2021

### Key

#### Presence

Higher

Mid

Lower

#### Total Cost of Ownership

Higher

Mid

Lower

Copyright Fosway Group Limited.  
All Rights Reserved.



# Hauptthemen

## Der Markt

### Wir sind jetzt alle Digital-Learning-Anbieter!

Ob externer Anbieter oder internes Learning-Team – wir sind jetzt alle Digital-Learning-Anbieter! Aufgrund der Pandemie ist Online-Learning die einzig verfügbare Lernmöglichkeit. Dementsprechend ist die Nachfrage sprunghaft angestiegen. 82 % aller Unternehmen<sup>1</sup> erleben einen Anstieg der Nachfrage nach Digital Learning seitens ihrer Stakeholder. Und 71 % melden eine steigende Nachfrage seitens der Endbenutzer. Das ist kein Strohfeder, das mit Ende des Lockdowns erlöschen wird. Lediglich 1 % aller Organisationen erwarten, nach dem Ende der Pandemie zu ihrem früheren L&D-Ansatz zurückzukehren.<sup>2</sup> Digital Learning ist gekommen, um zu bleiben.

### Mit Digital Learning können Organisationen agil werden

Digital Learning war ausschlaggebend für die Fähigkeit von Organisationen, trotz Chaos und Ungewissheit der Pandemie ihren Kurs zu halten. Es ist erstaunlich, wie effektiv viele Organisationen den Wandel von der alten zur neuen Welt vollzogen haben, indem sie die digitale Transformation ihres Learning-Angebots um Jahre beschleunigt haben. Die Wichtigkeit dieser Entwicklung kann nicht genug betont werden. Digital Learning ist jetzt geschäftskritisch. Es bietet Mitarbeitern Unterstützung beim eigenen Wellbeing, bei der Telearbeit und beim Erlernen von Digital Skills – und ermöglicht Arbeitnehmern ein Reskilling für neue Aufgaben mit beispielloser Geschwindigkeit und Agilität.

### Dennoch ist dies nicht ganz die Revolution, die wir uns erhofft hätten

Ungeachtet der steigenden Nachfrage ist dies nicht die Revolution im Digital Learning, die wir uns erhofft hätten. Hier gibt es *kein* radikal neues Konzept für das Angebot von Learning. Stattdessen hat in den meisten Fällen nur eine einfache Verschiebung von Präsenzs Schulungen vom realen in den virtuell-distanzierten Raum stattgefunden oder es wird eine Bibliothek von digitalen Standardinhalten eingesetzt.

---

<sup>1</sup> Wie verändert COVID-19 die betriebliche Weiterbildung?, Fosway Group, 2020

<sup>2</sup> Digital Learning Realities, Fosway Group, 2021



Ja, Performance Support, Kuratierung von Inhalten, Video, Microlearning, soziales Lernen und KI stehen in der Tat im Wettstreit um einen Platz neben traditionellem e-Learning, aber ihre Nutzung ist noch alles andere als weit vorangeschritten. Die Revolution verlief somit rapide, aber nicht unbedingt sehr raffiniert.

## Digitale Fatigue veranlasst Käufer, nach besseren Erfahrungen zu suchen

Die Umstellung auf Digital wirkt sich auch auf die Lernenden aus. Fast die Hälfte aller Organisationen melden bereits einen Anstieg von Digital Learning Fatigue.<sup>3</sup> Die Art und Weise in der L&D diesem Trend durch den Einsatz von Blended Learning und stärker auf die Menschen ausgerichtete Lernerfahrungen Rechnung tragen wird, wird den Digital-Learning-Markt für die nächsten Jahre bestimmen.

## Upskilling und Reskilling – Skills sind das Gebot der Stunde

Mit der Pandemie ist die Entwicklung von Skills ein wesentlicher Schwerpunkt geworden, nämlich überall dort, wo Organisationen ihre Geschäftsmodelle umstellen und Mitarbeiter flexibel mit neuen Aufgaben betrauen. Das Upskilling und Reskilling bestehender Teams, um diese auf neue Aufgaben vorzubereiten, ist ein bedeutender Trend. Infolgedessen steigt die Nachfrage nach skill-orientiertem Learning weiter an. Digital Learning und die Verwendung von KI und Machine Learning, um Skills zu erschließen und mit relevanten Lerninhalten zu verknüpfen, ist eine der wichtigsten Entwicklungen für 2021 und danach.

## Content ist (mal wieder) King, aber zu welchem Preis?

Schon vor COVID-19 waren sich Learning-System-Anbieter des Ertragspotenzials bewusst, das ihnen eine Neuverpackung der eigenen Lösung mit wohlpaketierten Inhalten bot – besonders, wenn sie Content-Portfolios an bereits vorhandene Nutzer ihrer Plattform verkaufen konnten. Ebenso haben sich Käufer bemüht, ihre Mitarbeiter mithilfe von Standardinhalten beim virtuellen Arbeiten zu unterstützen. Da sich nun aber der Staub auf einige der 2020 übereilt getroffenen Entscheidungen legt, geraten Käufer zunehmend unter Druck, ihre üppig gewachsenen Content-Portfolios zwecks Kostenoptimierung zu rationalisieren, um eine effektive und eine preiswerte Nutzung sicherzustellen.

---

<sup>3</sup> Digital Learning Realities, Fosway Group, 2021



## Die Beschaffung über einen digitalen Marktplatz wird zur neuen Normalität

„Marktplätze“ für Digital Learning sind nach wie vor eine effektive Möglichkeit für Käufer, um die Ressourcenbeschaffung für ihre Learning-Projekte zu verbessern. Organisationen, die sich diesen Ansatz zu eigen machen, arbeiten in der Regel eng mit Anbietern zusammen, die quasi zu einem Teil ihres internen Teams werden. Ein „One-Stop-Shop“ für ausgebildete Fachkräfte, Digital-Learning-Produktionen und Standardinhalte gehört zu diesem wachsenden Trend bei den Beschaffungsoptionen.

## Es gilt, den Stakeholdern den Wert von L&D darzulegen

Im Zuge der Pandemie erleben die meisten L&D-Teams aktuell, dass der von ihnen generierte Wert verstärkt unter die Lupe genommen wird. Die meisten nutzen aber immer noch nur Kennzahlen zu Nutzung und Beteiligung zur Messung des Erfolgs. Leistungsstarke L&D-Teams belegen den Mehrwert dadurch, dass sie zur Verbesserung von Skills, und zu stärkerer Beteiligung der Lernenden beitragen und so letztlich einen Beitrag zum Geschäftsergebnis leisten. Dies erfordert eine bessere Integration von Learning-Daten mit Daten zur Performance des Unternehmens (Absatz, Kundenzufriedenheit, Wachstum, etc.) und HR-Daten (Advocacy, Engagement, Fluktuation, etc.). Hierzu bieten bisher nur wenige Lösungen die nötigen Analytics-Funktionen; im Mainstream wurde diese Möglichkeit jedoch bislang kaum aufgegriffen.

## HR-Anbieter kaufen sich in Digital Learning und Performance ein

In der Vergangenheit zeigten HR-Systemanbieter nur wenig Interesse am Learning-Markt. Das hat sich in diesem Jahr geändert. Learning wurde zu einem kritischen Thema, weswegen einige HR-Anbieter Digital-Learning-Firmen aufkauften, um ihre Lösungen aufzuwerten. Dies ist der erste Schritt einer bedeutenden Entwicklung. Die kommenden Monate dürften weitere Akquisitionen und weitere Konsolidierung bringen.

Integrierte Learning-Ökosysteme sind schwieriger zu gestalten als notwendig. Skills und Agilität der Belegschaft sind für Unternehmen zunehmend wichtige Prioritäten. Das Verknüpfen von Learning und Skills mit Performance, Mitarbeiterengagement, Karrieremöglichkeiten, Recruiting und Beschaffung ist jetzt ein wesentlicher Teil des HR-Ökosystems. Um den größtmöglichen Wert zu schöpfen, muss Learning andere Bereiche der People Experience stützen. Diese Integration ist aber alles andere als einfach. Allzu oft erkennen Digital-Learning-Anbieter die übergreifenden Zusammenhänge nicht. Inhalte und Lernerfahrungen müssen sauber und robust gegen Skills getaggt sein. Leider wird dies in der Praxis nicht immer gut gemacht und bleibt so ein anhaltender Schwachpunkt vieler L&D-Teams.



## Lösungstrends

### Digital Learning geht weit über Learning-Systeme hinaus

Die mangelnde Fähigkeit der Benutzer, den richtigen Content schnell und zur richtigen Zeit zu finden, ist weiterhin eine enorme Barriere für das Lernen am Arbeitsplatz. Besseres Tagging und tieferes Suchen sind wesentlich. Die Wichtigkeit von KI-basierten Ansätzen, die das Durchsuchen von Content auch außerhalb von Learning-Plattformen ermöglichen, kann nicht stark genug betont werden. Learning-Systeme sind nach wie vor wesentlich. Es ist jedoch nicht unbedingt wichtig, oder auch nur wünschenswert, dass Lernende diese tatsächlich sehen. Das gilt ganz besonders, wenn das Lernen in Form von Performance Support oder Just-in-Time-Anleitungen erfolgt.

### Integration in die Arbeit und in Workflow-Tools sind Basisfunktionen

Workplace-Tools wie Microsoft Teams und Slack werden schnell zu wesentlichen Einstiegspunkten für Digital Learning. Nachdem Microsoft jetzt zusätzlich seine Viva-Plattform als Employee-Experience-Layer eingeführt hat, wird dieser Bedarf exponentiell steigen. Digital-Learning-Anbieter müssen die Integration mit diesen Tools als Basisfunktionalität behandeln und also solche verfügbar machen. Dabei wird jedoch eine Herausforderung übersehen: Es geht nicht nur darum, klassisches e-Learning in den Arbeitsfluss einzubringen. Es sind dringend besser geeignete Formate nötig, um die Wirksamkeit zu gewährleisten. Demnach werden auch Microlearning und Just-in-Time-Learning-Lösungen künftig Zuwächse erwarten. (Zumindest könnten einige das glauben!)

### Hochkonjunktur für Virtual Classrooms und VILT

Da herkömmliche Präsenztrainings aktuell ein Ding der Unmöglichkeit sind, hat sich das klassische Instructor-Led Training (ILT) jetzt virtualisiert (VILT). Die enorm angestiegene Nutzung von Virtual Classrooms in Unternehmen jeder Art war eine Frage des eigenen Überlebens. Da aber extrem eingeschränkte Reisemöglichkeiten noch für einige Zeit Teil unserer Realität bleiben werden, wird der VILT-Boom anhalten. Selbst wenn die Pandemie vorbei und persönliche Schulungen wieder möglich sind, werden Virtual Classrooms wahrscheinlich ihren gewichtigeren Einfluss verfestigen.



## Automatisierte Kuratierung definiert unser Verständnis von Lerninhalt neu

Content war seit jeher das Fundament jeder Digital-Learning-Strategie. Früher bedeutete das oft eine Investition in Content-Bibliotheken. Durch Kuratierung gibt es jetzt jedoch zunehmend einfachere Möglichkeiten, professionellen Content „kostenlos“ zu erhalten. KI-generierte, automatisierte Content-Streams können Fachpublikationen, Nachrichtenkanäle und Thought Leader-Beiträge in personalisierte Kanäle für berufliche Updates einbetten. Ein vielversprechender Trend für 2021 und darüber hinaus.

## Herkunft und Abstammung sind ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal für Standardinhalte

Inhalt von der Stange kann manchmal als ein recht dumpfes Werkzeug erscheinen. Der Markt für Standardinhalte wächst nichtsdestotrotz kontinuierlich. Für die entsprechenden Anbieter wird die Herkunft der Inhalte zu einem immer wichtigeren Unterscheidungsmerkmal. Anbieter, die Content traditionell unter eigenen Markennamen anbieten, arbeiten in zunehmendem Maße mit Partnern aus dem akademischen Bereich oder beruflichen Dachverbänden zusammen. Das ermöglicht ihnen, sowohl die Qualität ihres Contents als auch dessen Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit für Lernende aufzuwerten.

## Video ist die neue Normalität – aber einige Killer-Features machen es erst effektiv

Video ist als erfolgreichster Content-Ansatz während der Pandemie einzustufen<sup>4</sup> und ist jetzt das Medium der Wahl für Performance Support, Microlearning, benutzergenerierten Content und Standard-Bibliotheken. Mit dem Hinzukommen von 5G-Netzwerken ist Video nunmehr die neue Normalität. Die Vorteile sind potenziell niedrige Kosten und schnelle Entwicklungszeiten. Die wesentliche Schwäche ist, dass nicht nach Einzelbildern, also nach bestimmten Stellen in einem Video, gesucht werden kann. Einige Lösungen bieten automatisierte Transkriptionen – allerdings ist dies noch lange nicht gängige Praxis.

## Microlearning zum Performance Support ist eine wichtige Priorität

Bite-Sized Learning liegt bereits seit Jahren im Trend. Die jüngste Inkarnation, Microlearning, wird 2021 zunehmend zum festen Bestandteil des Angebots werden. Käufer müssen jedoch auch darauf achten, wie sie in der Belegschaft wirkliches Fachwissen aufbauen. Machen Sie nicht den Fehler nur eine Art von e-Learning Inhalten mit einer anderen auszutauschen. Content allein ist nie die ganze Antwort.

---

<sup>4</sup> [Wie verändert COVID-19 die betriebliche Weiterbildung?](#), Fosway Group, 2020



## Wissensmanagement und soziales Lernen verschmelzen

Einer der interessantesten Trends im digitalen Segment ist das Verschmelzen von Wissensmanagement und Learning. Dies wird mit dem Zusammenfließen von sozialem Lernen, benutzergeneriertem Content und kuratiertem Content noch offensichtlicher werden – besonders, wenn Chatbots und Performance-Support-Tools helfen, Learning in der Praxis umzusetzen. Es ist wichtig, zu verstehen, wie Wissen und soziales Lernen sich überschneiden. Dies definiert auch den Unterschied zwischen Microlearning, klassischem e-Learning und Wissensunterstützung im Hinblick auf Mediendauer und Stil.

## Mobile Content tritt während der Pandemie aus dem Rampenlicht

Angesichts der erheblichen Auswirkungen der COVID-19-Krise auf unsere Arbeitsplätze und -methoden stand das Mobile Learning im vergangenen Jahr eher im Hintergrund. Natürlich ist es inzwischen unerlässlich, Content anzubieten, der für verschiedene Bildschirmformate geeignet ist. Nachdem zunehmend zuhause gearbeitet wird, berichteten jedoch sowohl Anbieter als auch Käufer, dass der Bedarf an mobilen Formaten zurückging. Aktuell wird vorwiegend über Tablets, Desktops und Laptops auf Learning-Angebote zugegriffen.

## KI leistet mehr als je zuvor – aber oft im Hintergrund

KI übt einen stetig wachsenden Einfluss auf unser digitales Leben aus. Im Digital Learning ist dies allerdings weniger offensichtlich. Vorläufig werden wir zwar noch nicht von Bots unterrichtet, aber KI und Machine Learning werden mehr und mehr zur Personalisierung von Learning und Learning-Empfehlungen eingesetzt. Auch kuratierte Content-Streams werden immer beliebter. Letztendlich ist Personalisierung jedoch nicht ohne Daten möglich. Das bedeutet, KI wird sich im Rahmen von Lösungen weiterentwickeln, die den Learning-Prozess durch Nudging, Filtern, Matching und Empfehlungen optimieren.

## Es ist an der Zeit, Digital Learning humaner zu machen

Learning wird zunehmend in den Flow-of-Work integriert, weswegen auf Menschen ausgerichtetes Experience Design wichtiger geworden ist als das klassische Kursdesign. Bei einem Großteil des Angebots im herkömmlichen e-Learning-Markt mangelt es jedoch noch immer an einem wirklich überzeugenden Unterscheidungsmerkmal und auch beim traditionellen Kursdesign ist mehr Kreativität gefragt. Die Diversifizierung der Learning Experience über selbstgesteuertes Lernen hinaus ist wesentlich – besonders, da sich eine zunehmende Digital Learning Fatigue bemerkbar macht.



# 9-Grid™ Anbieter Rating

Anbieter	9-Grid™ Rating
Access Group	Core Leader
Acteon Consultancy	Strong Performer
Agylia Group	Potential Challenger
BestAtDigital	Potential Challenger
Capita	Strategic Challenger
Coorpacademy	Solid Performer
Cornerstone OnDemand	Core Challenger
CrossKnowledge	Strategic Challenger
Go1	Solid Performer
GP Strategies	Potential Leader
Haufe	Strategic Challenger
Hive Learning	Core Challenger
imc	Strategic Challenger
Infopro Learning	Strategic Leader
Intuition Publishing	Strategic Leader
Jam Pan	Strategic Challenger
Kallidus	Core Leader
Kineo	Strategic Leader
Learning Age Solutions (LAS)	Strong Performer
Learning Technologies Group (LTG)	Strategic Leader
Learning Pool	Strategic Leader





<b>LinkedIn Learning</b>	<b>Strong Performer</b>
<b>Logicearth Learning Services</b>	<b>Core Challenger</b>
<b>Ludic Group</b>	<b>Core Leader</b>
<b>Media Zoo</b>	<b>Core Leader</b>
<b>Mind Tools <i>from Emerald Works</i></b>	<b>Core Leader</b>
<b>Mintra Group</b>	<b>Core Leader</b>
<b>Netex</b>	<b>Core Leader</b>
<b>NIIT</b>	<b>Potential Leader</b>
<b>OpenSesame</b>	<b>Solid Performer</b>
<b>Pluralsight</b>	<b>Strong Performer</b>
<b>Quofox</b>	<b>Potential Performer</b>
<b>Saffron Interactive</b>	<b>Core Challenger</b>
<b>Skilla</b>	<b>Solid Performer</b>
<b>Skillcast</b>	<b>Solid Performer</b>
<b>Skillsoft</b>	<b>Strategic Leader</b>
<b>Speexx</b>	<b>Solid Performer</b>
<b>Sponge</b>	<b>Core Challenger</b>
<b>Talentsoft</b>	<b>Strategic Challenger</b>
<b>TT-S</b>	<b>Core Leader</b>
<b>Udemy</b>	<b>Solid Performer</b>
<b>Upside Learning</b>	<b>Potential Performer</b>
<b>Valamis</b>	<b>Core Challenger</b>



## Aufgeführte Anbieter

Anbieter werden in die Liste des Fosway 9-Grid™ für Digital Learning aufgenommen, wenn ihre Lösungen im Corporate Research Network der Fosway Group auftauchen, dessen Fokus auf europäischen internationalen Unternehmen liegt. Infolgedessen werden einige US-amerikanische Anbieter nicht aufgeführt, da sie aktuell keine hinreichende Präsenz im europäischen Markt erreicht haben, die eine Aufnahme rechtfertigen würde. Andererseits erscheinen mitunter auch Anbieter auf der Liste, die außerhalb von EMEA weniger bekannt sind, jedoch aufgrund ihrer Präsenz bei führenden internationalen Unternehmen in Europa mitaufgenommen wurden.

## Neu und nicht mehr aufgeführte Anbieter in 2021

In diesem Jahr wurden die folgenden Anbieter neu in das 2021er 9-Grid™ für Digital Learning aufgenommen:

- BestAtDigital – Ein Management-Buyout von Saba Studios im Anschluss an die Übernahme von Saba durch Cornerstone OnDemand.
- Coopacademy – Ein Learning-Solutions-Anbieter, der internationale Unternehmen in der digitalen Unternehmenstransformation und Mitarbeiterentwicklung unterstützt.
- Go1 – Ein Content Aggregator mit wachsendem Kundenstamm unter Organisationen, die einen rationalisierten Kaufansatz für gebrauchsfertigen Content anstreben.
- GP Strategies – Ein globales Serviceunternehmen, das Unterstützung von Digital Learning für Unternehmenskunden anbietet.
- Haufe – Ein großer Learning-Anbieter im DACH-Markt, der weltweit tätigen Unternehmen Digital Learning zur Verfügung stellt.
- Hive Learning – Ein Anbieter, der seine Social-Learning-Plattformen mit digitalem Off-The-Shelf-Learning-Content verbindet.
- LinkedIn Learning – Ein Teil von LinkedIn und Microsoft, der sein Angebot für Unternehmenskunden erweitert.
- Pluralsight – Ein globaler Digital-Learning-Anbieter für den IT-Bereich.



- Quofox – Ein wachsender Digital-Learning-Anbieter im DACH-Markt.
- Speexx – Ein Digital-Learning-Anbieter für Fremdsprachen.
- TT-S – Ein Anbieter von Performance-Support-Lösungen mit Hauptsitz in Deutschland.
- Udemu for Business – Ein Portfolioanbieter von Standardinhalten für den Unternehmensmarkt.
- Upside Learning – Ein Anbieter von maßgefertigtem e-Learning Inhalten für Unternehmens.

Weitere Änderungen im diesjährigen Fosway 9-Grid™ für Digital Learning:

- Im Rahmen seiner Bemühungen zur Integration der angebotenen Dienstleistungen und Lösungen unter einem einheitlichen Markennamen wurde Emerald Works in Mind Tools umbenannt.
- Weiterhin wurde Saba in diesem Jahr nicht mehr aufgeführt. Das Unternehmen wurde von Cornerstone erworben und hat jetzt im Rahmen eines Management Buyouts den Anbieter BestAtDigital gegründet.
- SAP Litmos wird jetzt ausschließlich im Fosway 9-Grid™ für Learning Systeme aufgeführt. Das entspricht seiner Ausrichtung auf Plattformen anstelle von Digital Learning Content und Services unter dem Eigentümer SAP.

## Richtigkeit der Informationen und Gewährleistungen

Die im Fosway 9-Grid™ wiedergegebenen Analysen und Empfehlungen beruhen auf den Informationen, die der Fosway Group aktuell zur Verfügung stehen und aus Quellen stammen, die als zuverlässig angesehen werden. Fosway Group lehnt jegliche Gewährleistung hinsichtlich der Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit dieser Informationen ab. Fosway Group übernimmt keine Haftung für Fehler, Auslassungen oder Unzulänglichkeiten der hierin enthaltenen Informationen oder für Interpretationen hiervon. Die hierin ausgedrückten Meinungen können jederzeit geändert werden. Alle Inhalte sind das urheberrechtliche Eigentum der Fosway Group Limited, solange dies nicht anders gekennzeichnet ist. Alle Rechte vorbehalten.



# Interpretation des Fosway 9-Grid™

## Was ist das Fosway 9-Grid™

Das Fosway 9-Grid™ ist ein fünfdimensionales Modell, das genutzt werden kann, um die relative Positionierung verschiedener Lösungen und Anbieter in einem bestimmten Marktsegment zu verstehen. Es erlaubt Organisationen, verschiedene Lösungen marktweit aufgrund ihrer Performance, ihres Potenzials, ihrer Marktpräsenz, ihrer Gesamtbetriebskosten (TCO) und ihrer zu erwartenden zukünftigen Entwicklung zu vergleichen. Das 9-Grid™ ist einzigartig, weil das Modell in **allen** seinen Zonen Wert anzeigt – nicht nur in der oberen rechten. Das 9-Grid™ eröffnet nicht nur ein Verständnis des Marktes, es hilft Unternehmen außerdem dabei, wichtige Maßnahmen zu identifizieren, um die Beziehung zu den Anbietern zu optimieren und deren beste Leistung abzurufen.

Ein 9-Grid™ basiert auf den unabhängigen Studien der Fosway Group in den Märkten für HR- und Talentmanagement, Recruiting und Learning in den letzten mehr als 20 Jahren und stützt sich auf die Erkenntnisse und Erfahrungen unseres Corporate Research Network. Das Corporate Research Network ist eine Gruppe von HR- und Learning-Experten, die gemeinsam über 250 der führenden Unternehmen Europas vertreten. Typischerweise sind dies globale Konzernorganisationen mit Hauptsitz in Europa (oder globale Unternehmen mit Hauptsitz in EMEA).

Im Grunde bildet das 9-Grid™-Modell unsere unabhängige Sicht auf die Lösungsanbieter ab, einschließlich der Aspekte:

- **Performance** – bestehend aus zwei Elementen: Markt-Performance und Kunden-Performance.
- **Potenzial** – Umfang, Funktionen und Ausgereiftheit.
- **Präsenz** – Historische und aktuelle Marktpräsenz. Dies beinhaltet die Größe des Kundenstamms, die Anzahl von Enterprise-Kunden und die Gesamtgröße des Geschäfts innerhalb der Grenzen des von uns untersuchten Marktsegments.



- **Gesamtbetriebskosten (TCO)** – die GESAMTEN Kosten für Anschaffung, Einführung, Nutzung und Betrieb der Lösung (typischerweise über einen Zeitraum von drei Jahren). Wichtig ist, dass dies sowohl unternehmensinterne Kosten, als auch externe Ausgaben umfasst.
- **Zu erwartende zukünftige Entwicklung** – unsere Wahrnehmung der künftigen Zugrichtung eines Anbieters im Hinblick auf Performance und Potenzial im Verhältnis zur aktuellen Position und zum Markt insgesamt. Sie wird über die Positionierung innerhalb einer Zone ausgedrückt.

Die Deutung der genauen Position eines Anbieters in einer der 9-Grid™-Zonen wird im Dokument *Einführung in das 9-Grid™* ausführlicher erläutert. Dieses ist auf unserer Website auf

<http://www.fosway.com/de/9-grid/> erhältlich. Wir empfehlen, das vollständige Dokument zu lesen, um das Modell im Detail zu verstehen.

## Der kritische Unterschied zwischen 9-Grid™ und anderen Analystenmodellen

Es gibt einen sehr wichtigen Unterschied zwischen einem 9-Grid™ und anderen Analystenmodellen. Im 9-Grid™ ist eine Platzierung in jeder der neun Zonen von Wert. Noch interessanter ist, dass jede von ihnen mit einer Reihe von Maßnahmen assoziiert ist, die Ihnen helfen können, den Wert der Beziehung mit unterschiedlichen Anbietern zu maximieren. Das bedeutet, dass eine Positionierung oben rechts **nicht** das einzige relevante Auswahlkriterium darstellt. Für einige Organisationen ist oben rechts eventuell nicht einmal wünschenswert. Es gibt viele andere Zonen, die eine erfolgreiche Partnerschaft signalisieren, besonders wenn man die Position im Hinblick auf die Gesamtbetriebskosten interpretiert.

## Die 9-Grid™-Variablen für Digital Learning

Digital Learning steht auch 2021 unter dem Stern sich kontinuierlich von einem reinen e-Learning-getriebenen Geschäft weg zu entwickeln. Digitales Lernen umfasst heute die Gesamtmenge der verfügbaren Lösungen (Inhalte, Plattformen und Services), sowie die gesamte Bandbreite an Lernerfahrungen und -formaten, die über den ganzen Weiterbildungszyklus hinweg angeboten werden.



## Performance

Wie üblich betrachtet Performance immer noch die Entscheidungen der Kunden: Kommt die Lösung bei Auswahlprozessen in die engere Wahl (Shortlist), wird sie letztendlich ausgesucht, erbringt sie das Gewünschte und sind die Kunden zufrieden? Dies wird aus der Perspektive großer, internationaler Konzerne analysiert und basiert auf den Erfahrungen, die Fosway Group von seinem Corporate Research Network und aus allgemeinen Marktbriefings gewonnen hat. Somit reflektiert es nicht unbedingt die Erfahrungen kleinerer oder mittelgroßer Organisationen.

## Potenzial

Es gibt zwei Schlüsselaspekte: Umfang und Ausgereiftheit. **Umfang** ist definiert als:

- das Angebot von Digital Learning, Content, Consulting, Support-Services und Plattformangeboten, die ein Anbieter nutzen kann, um seinen Kunden eine Strategie für das digitale Lernen zur Verfügung zu stellen.
- das Angebot von Learning-Content und die verschiedenen Lernerfahrungen, die ein Anbieter bereitstellen kann.
- die Erfahrung, Lösungen für unterschiedliche Lernkontexte zur Verfügung zu stellen, die Onboarding, Produkteinführungen, Systemschulungen, Führung und Management, Vertrieb und technisches Fachwissen umfassen können.
- die Reichweite der Branchenausrichtungen, beispielsweise Finanzen, Retail, Telekommunikation etc.

**Ausgereiftheit** ist definiert als das Potenzial eines Anbieters, als strategischer Partner für digitales Lernen zu agieren. Berücksichtigt werden:

- die Fähigkeit, strategische Beratung in digitalen Fragen anzubieten, um wirksame Ergebnisse herbeizuführen
- die Fähigkeit, komplexe digitale Lernprojekte abzuliefern, zu managen und zu skalieren
- die Fähigkeit, digitale Lernsoftware und -lösungen durch Anwendung und Lieferung zu unterstützen – einschließlich des Angebots von administrativer Unterstützung
- die Befähigung ihrer digitalen Lernplattformen, eine breite Vielfalt an Lernstrategien zu tragen



Die Tiefe des e-Learning-Designs und die Fähigkeit zur Kombination sind wichtig. Ausschlaggebend für unsere Bewertung ist jedoch die Fähigkeit der Anbieter, das digitale Lernen – in seiner ganzen Fülle – für eine Organisation zum Leben zu erwecken.

## Marktpräsenz

Dies ist die Präsenz der Lösung im Enterprise-Markt. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Größe des Kundenstamms sowie um die Präsenz im Markt insgesamt. Auch hier gibt es keine lineare Skala. Die Einstufung erfolgt vielmehr in drei Klassen, die den Reifegrad/ die unterschiedlichen Ausprägungen repräsentieren, die wir im Markt vorfinden. Lösungen mit höherer Präsenz werden von einer großen Anzahl von großen Enterprise-Kunden genutzt und weisen insgesamt eine große Zahl von Lernenden auf, die die digitalen Lösungen verwenden.

## Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership)

Die Gesamtbetriebskosten (TCO) sind die gesamten Kosten für die Anschaffung und die Instandhaltung der Lerninhalte. Hierbei werden nicht nur die anfänglichen Kosten für Projektmanagement, Design und Entwicklung, sondern auch die Kosten für Verteilung, der kontinuierlichen Innovation, Lokalisierung, der Verteilung und dem weitergehenden Support der Lösung betrachtet.

## Zu erwartende zukünftige Entwicklung

Die zu erwartende zukünftige Entwicklung des Digital Learning-Anbieters beschreibt unsere Erwartung an die Zugrichtung des Anbieters im Hinblick auf Performance und Potenzial. Die zu erwartende zukünftige Entwicklung wird im Vergleich zur aktuellen Performance und zum aktuellen Potenzial der Lösung sowie zum Markt insgesamt gemessen. Sie wird über die Positionierung innerhalb einer Zone ausgedrückt. Es handelt sich dabei also nicht um eine relative Positionierung im Vergleich zu anderen Lösungen in derselben Zone.



# Nächste Schritte

## Treffen Sie bessere und schnellere Kaufentscheidungen im HR

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem 9-Grid™ und anderen Analytischenmodellen besteht darin, dass eine Platzierung in jeder der neun Zonen einen Wert besitzt. Oben rechts ist nicht immer am besten! Die entscheidende Frage, die Sie sich stellen sollten, ist „Was ist richtig für Sie?“ – für Ihre spezifische Organisation, für Ihre verfügbaren Investitionsmittel und Ressourcen und Ihre tatsächlichen Bedürfnisse und Anforderungen.

Die 9-Grids™ sind ein hervorragender Ausgangspunkt für die Bewertung aktueller Lieferanten ebenso wie beim Planen für die Zukunft oder bei der Suche nach neuen Tools und Technologien. Was Sie hier sehen, ist jedoch lediglich die Spitze des Eisbergs. Zusätzlich zum Zugriff auf die dem 9-Grid™ zugrundeliegenden Daten bietet Fosway selbstentwickelte Tools und eine Methodik an, die Unternehmen helfen, bessere und schnellere Kaufentscheidungen im HR zu treffen. Von der Abstimmung mit Ihren Stakeholdern und der Validierung Ihrer Kaufoptionen hin zur Beschleunigung Ihres Ausschreibungs- und Beschaffungsprozesses – Fosway bietet alle Ressourcen an, die Sie brauchen. ***Warum mit dem Beschaffungsprozess ganz von vorne beginnen? Wir verfügen bereits über die Studien und Erkenntnisse, die Ihnen helfen, Lieferanten besser und schneller auszuwählen.***

Um genauere Einzelheiten zu den Daten herauszufinden, die den Fosway 9-Grids™ zugrunde liegen, oder um unabhängiges Feedback und Beratung einzuholen, kontaktieren Sie uns bitte unter [info@fosway.com](mailto:info@fosway.com) oder telefonisch unter +44 (0)20 7917 1870. Sie erhalten Zugriff auf die besten und aktuellsten Erkenntnisse unserer Marktstudien. Zudem genießen Sie die Gewissheit, dass wir völlig unabhängig sind. Wir haben keinerlei eigennütziges Interesse an den Ergebnissen Ihrer Entscheidungen. Wir sorgen lediglich dafür, dass diese Entscheidungen für Ihre Organisation und Ihre Mitarbeiter die richtigen sind.





## Für Anbieter

Fosway Group führt laufende Marktrecherchen durch, sowohl im Rahmen von direkten Befragungen, als auch durch Gespräche mit unserem Corporate Research Network. Dabei verfolgen wir Anbieter direkt und nehmen an Briefings teil. Anbieter mit Interesse an einer engeren Zusammenarbeit mit der Fosway Group laden wir ein, an unserem **Fosway Vendor Programm (FVP)** teilzunehmen. Bitte kontaktieren Sie **Philippa Bean** unter **+44 20 7917 1870**, um mehr zu erfahren.



# Über Fosway Group

Fosway Group ist der führende europäische Analyst im Bereich Personalmanagement. Unser Fokus liegt auf der nächsten Generation von HR, Talent Management, Recruiting und Learning. Seit unserer Gründung 1996 sind wir für unsere einzigartigen Studien des europäischen Marktes, unsere Unabhängigkeit und unsere Integrität bekannt.

Wir analysieren seit über 20 Jahren die Realitäten im Markt und liefern Erkenntnisse über die Zukunft von HR, Talent Management und Learning. Fosway-Analysten arbeiten eingehend mit unseren Unternehmenskunden zusammen. Sie verstehen die interne Perspektive der Herausforderungen, mit denen Kunden konfrontiert sind, ebenso wie ihre tatsächlichen Erfahrungen mit den Strategien, Systemen und Anbietern der nächsten Generation. Unsere unabhängige Anbieteranalyse stellt zudem eine unerlässliche Ressource dar, wenn es um Entscheidungen über Innovation und Technologie geht.

Ebenso wie die römische Heerstraße, namens Fosse Way, die unseren Firmennamen inspirierte, werden Sie uns außergewöhnlich direkt finden. Wir haben kein eigennütziges Interesse daran, für welche Anbieter oder Beratungshäuser Sie sich letztendlich entscheiden. Ob Sie also unabhängige Studien, spezifische Ratschläge oder einen „kritischen Freund“ suchen, der für Sie den Dschungel des Marktypes durchdringt – wir können Ihnen sagen, was Sie wissen müssen, um Erfolg zu haben.

**Zu unseren Kunden zählen unter anderem:** Alstom, Aviva, Boots UK, BP, BT, Centrica, Deutsche Bank, Faurecia, HSBC, International SOS, Lloyds Banking Group, Novartis, PwC, Rolls-Royce, Royal Bank of Scotland, Sanofi, Shell, Swiss Re, Telefonica, Thomson Reuters, Toyota Europe und Vodafone.

## Kontaktieren Sie uns

Fosway Group Limited

Purlieus Farmhouse, Ewen, Cirencester, Glos. GL7 6BY, Vereinigtes Königreich

Telefon: +44 (0)20 7917 1870

E-Mail: [info@fosway.com](mailto:info@fosway.com)

Web: [www.fosway.com](http://www.fosway.com)