

## *Electronic Commerce* – Neue Anforderungen an die Qualifizierung von Kaufleuten

### Ergebnisse einer BIBB-Untersuchung

► E-Commerce verändert zunehmend die Anforderungen an Kaufleute in allen Wirtschaftsbereichen. Trendergebnisse einer BIBB-Untersuchung zur kaufmännischen Qualifikationsentwicklung in sieben Branchen und Wirtschaftsbereichen zeigen, dass im elektronischen Geschäftsverkehr branchen- und berufsübergreifend fachliche, informationstechnische, sozial-kommunikative und methodische Basiskompetenzen gefordert sind. Diese könnten bereits während der Ausbildung branchenspezifisch moduliert vermittelt werden.

Jede vierte angebotene Stelle beginnt mit einem „E“, so die Dekra-Akademie in ihrer Analyse des Stellenmarktes in den Bereichen Internet und Electronic Business vom Mai 2001.<sup>1</sup> So beeinflussen *eCommerce* bzw. *eBusiness* zunehmend die Gestaltung der dynamisch verlaufenden Entwicklungsprozesse von Unternehmen und damit auch die Tätigkeitsfelder der Beschäftigten in allen Wirtschaftsbereichen. Die Bemühungen in Bildungspolitik und Wirtschaft, in der Berufsbildung bedarfsgerechte Qualifizierungen für den expandierenden elektronischen Geschäftsverkehrs zu entwickeln, dauern ungeachtet der Krise in der New Economy an.

Während bereits zahlreiche einschlägige Dokumentationen und Prognosen zur ökonomischen Entwicklung des elektronisch betriebenen Geschäfts vorliegen (vgl. Abb. 1)<sup>3</sup>, existieren derzeit noch kaum Untersuchungen zur Qualifikationsentwicklung im Allgemeinen und insbesondere in kaufmännischen Tätigkeitsfeldern in diesem Bereich.<sup>4</sup> Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat Anfang 2001 im Rahmen der Dauerbeobachtung zur Entwicklung des Qualifikationsbedarfs in kaufmännischen und kaufmännisch ausgerichteten Berufen eine erste Untersuchung zu „*Electronic Commerce* – Qualifikationsentwicklung und -bedarf sowie Maßnahmen zur Bedarfsdeckung“ durchgeführt. Ziel der Untersuchung war es, erste Erkenntnisse zu Trends und Veränderungen der Qualifikationsanforderungen von Kaufleuten im Bereich des expandierenden elektronischen Geschäftsverkehrs und Handels in unterschiedlichen Branchen sowie zum Professionalisierungsbedarf im Rahmen von bestehenden und zukünftigen Aus- und Fortbildungsberufen zu gewinnen.

Die Untersuchung basiert auf sieben unternehmensbezogenen Fallstudien in überwiegend größeren Unternehmen in den für die Entwicklung des elektronischen Geschäftsverkehrs repräsentativen Wirtschaftsbereichen IT, Multimedia, Finanzdienstleistungen, Handel, Verkehr, Logistik und Bildungsmanagement, die durch Interviews mit Berufsbildungsexperten entsprechender Branchenverbände sowie einer Materialanalyse zu branchenbezogenen und -übergrei-



**VOLKER REIN**

Dr., Sozial- und Kommunikationswissenschaftler, wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Ordnung der Ausbildung – Kaufmännische und verwaltende Berufe“ im BIBB

fenden Aspekten des *eCommerce* ergänzt worden sind. Die Untersuchung erstreckte sich dabei auf die Transaktionssektoren *Business-to-Business (B2B)* und *Business-to-Consumer (B2C)*. Vor dem Hintergrund der bisherigen und zukünftigen Entwicklung des elektronischen Geschäftsverkehrs und des entsprechenden Fachkräftebedarfs in den befragten Unternehmen galt das Interesse vor allem der Entwicklung der Kompetenzanforderungen und der Qualifikationserfordernisse sowie Konzepten und Problemen der Qualifizierung.

## Trends in der unternehmensbezogenen Entwicklung von E-Commerce

### ZIELE

Als allgemeine Zielsetzungen verbinden die befragten Unternehmen mit der Einführung von *eCommerce* die Qualitätsoptimierung, mehr Kundenorientierung und Kosteneffizienz bis hin zur Transformation des gesamten Geschäftes von der Neuausrichtung der Geschäftsprozesse bis zur Neuaufstellung der Unternehmen selbst. Je nach den branchenspezifischen Bedingungen werden dabei die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt. So betonen die vertriebsorientierten Unternehmen (Einzelhandel, Reiseverkehr, Finanzdienstleistung) eine Multikanalstrategie<sup>5</sup> zur Verbesserung der Kundenbindung und Erreichung neuer Zielgruppen. Branchenübergreifend werden im Einzelnen die Möglichkeiten des Direktvertriebs sowie der Kombination mit Content und Beratung, der marktstrategischen Präsenz im Internet, des Services und nicht zuletzt der Qualifizierung der Mitarbeiter durch E-Learning und Personalrekrutierung als weitere Unternehmensziele herausgestellt.

### NUTZUNG

Der Entwicklungsstand bzw. die Anwendungsbereiche des elektronischen Geschäftsverkehrs unterscheiden sich unternehmens- und branchenspezifisch. Während einige Unternehmen *eCommerce* bereits multifunktional z. B. in der Materialbeschaffung und im Vertrieb sowie in der Personalrekrutierung betreiben, nutzen andere das Internet derzeit noch überwiegend zur Informationsbeschaffung und -übermittlung. In der Tendenz weiten die Unternehmen den elektronischen Geschäftsverkehr im Sinne der o. g. Ziele von *eCommerce* auf alle Geschäftsfelder aus. Wie bereits in den Unternehmen der IT- und Multimedia-Wirtschaft<sup>6</sup> weitgehend praktiziert, werden auch die Unternehmen der übrigen untersuchten Branchen zukünftig verstärkt auch die kaufmännischen Tätigkeitsfelder in der Beschaffung, dem Verkauf, der Logistik und der Datenverarbeitung sowie im Marketing, im Personalwesen sowie in der allgemeinen Verwaltung in den elektronischen Geschäftsverkehr einbeziehen. (vgl. Abb. 2)

Insbesondere bei großen Unternehmen mit einer heterogenen Gesamtstruktur der Geschäftsbereiche traten in der Startphase bei unklar definierten Zielen und Strategien von *eCommerce* Probleme in der Entwicklung einer kongruenten Netzpräsenz auf, wenn in den Bereichen wenig aufeinander abgestimmte Systeme eingeführt worden waren, was auch zu höheren Kosten führte. Als weitere Probleme werden von den befragten Unternehmen u. a. die Zahlungssicherheit und die Entwicklung adäquater Qualifizierungskonzepte genannt.

Unter **Electronic Commerce** ist die umfassende, digitale Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen sowie zu deren Kunden mittels elektronischer Datennetze zur Förderung von Wirtschaftsprozessen und neuen Absatzwegen einer Unternehmung zu verstehen.<sup>2</sup>

### PERSONALBEDARF

Im Gegensatz zur umfassenden Fachkräftenachfrage in allen Funktionsbereichen der expandierenden IT- und Multimedia-Wirtschaft beschränkt sich der Bedarfszuwachs nach kaufmännischen Fachkräften in den übrigen Branchen aufgrund der Entwicklung internetbezogener Vertriebsstrategien auf die Bereiche Werbung und Marketing sowie längerfristig auf den Bereich Projektmanagement. Keine quantitativen Veränderungen zeichnen sich für die Bereiche Verkauf sowie Datenverarbeitung ab. Branchenübergreifend wird bei einem fortschreitenden Ausbau von *eCom-*

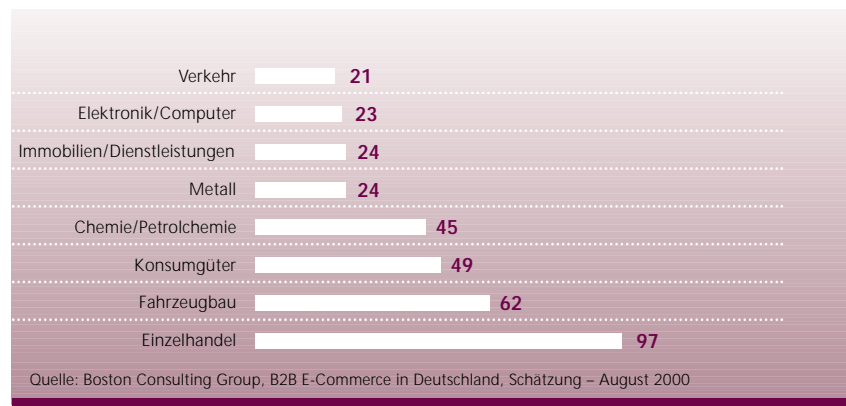


Abbildung 1 B2B-E-Commerce-Volumen nach Branchen im Jahr 2003 in Mrd. DM

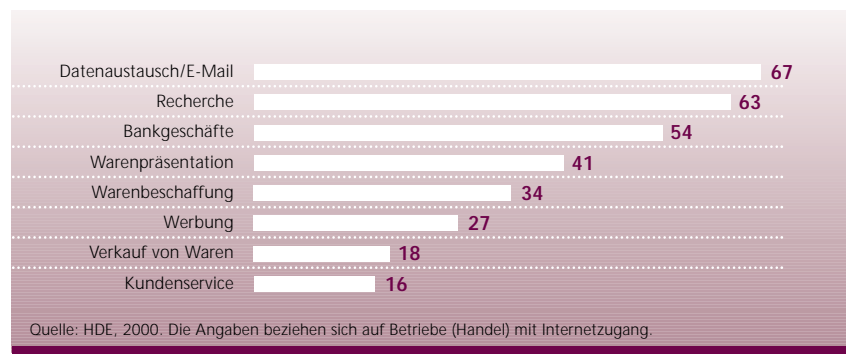


Abbildung 2 Internetnutzung nach Zwecken in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 3 Kaufmännische Basiskompetenzen im eCommerce

**1. Fachliche Kompetenzen**

- Geschäftsprozessorientierung unter Netzbedingungen
- Customer Relationship Management unter Netzbedingungen
- Verknüpfung von Marketing- und PR-Aufgaben
- Netzbasierte Beratung
- Netzbasierter Verkauf
- Markt- und Trendanalyse im Netz
- Kosten-Nutzen-Analysen im elektronischen Geschäftsverkehr

**2. Informationstechnische Kompetenzen**

- IT-Überblicks- und Anwendungswissen (tätigkeitsfeldabhängig)
- Metawissen zur Netzlogik
- Operative Multikanalkompetenz
- Rechtliches und sicherheitstechnisches Verständnis

**3. Sozial-kommunikative Kompetenzen**

- Kommunikationsvermögen im Netz
- Kulturelle Sensibilität unter Netzbedingungen
- Fremdsprachliche Anforderungen im Netz

**4. Methodische Kompetenzen**

- Prozessorientierte Planung und Steuerung von netzbasierten Arbeitsabläufen
- Arbeiten in netzbasierten Projekten
- Netzbezogene Recherche (Netscouting) und Informationsaufbereitung
- Medienkompetenz
- Eigene tätigkeitsfeld- und netzbezogene Lernstrategien

*merce*-Anwendungen von einer sinkenden Nachfrage nach Fachkräften in den Bereichen Beschaffung, Logistik, Personal- und Rechnungswesen sowie Verwaltung, Organisation und Geschäftsleitung ausgegangen.

**PROBLEME**

Ein wichtiges Problem in der Personalentwicklung der untersuchten Branchen ist – nicht nur bezogen auf die kaufmännischen Mitarbeiter – die fehlende Akzeptanz von *eCommerce* durch die Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere für Branchen mit expliziten Rationalisierungsprognosen z. B. in den Bereichen Finanzdienstleistung und Handel. Auch kann der notwendige Qualifikationsbedarf in Unternehmen im Bereich Multimedia, aber auch in der Logistik und im Handel, aus Mangel an entsprechenden Schulungskapazitäten (Räume, Dozenten und Curricula) noch nicht ausreichend gedeckt werden. Weiter wird die unterschiedliche Fachsprache zwischen Kaufleuten und IT-Fachkräften z. B. im Bereich Finanzdienstleistungen, als Erschwernis für die Entwicklung von *eCommerce* herausgestellt.

## Entwicklung der Kompetenzanforderungen und der Qualifikationserfordernisse<sup>7</sup>

Im Unternehmens- bzw. Branchenvergleich zeigt die Untersuchung, dass sich das Anforderungsniveau kaufmännischer und kaufmännisch ausgerichteter Mitarbeiter in den Aufgabenfeldern des elektronischen Geschäftsverkehrs zum Teil deutlich unterscheiden.

Grundsätzlich wird von allen Mitarbeitern Sicherheit im Umgang mit IT-Techniken erwartet. Insbesondere in der IT- und der Multimedia-Wirtschaft, aber auch in den Bereichen Verkehr und Logistik wird von den Mitarbeitern zur fortlaufenden Optimierung der elektronisch basierten Ablauforganisation von Geschäftsprozessen mehr als bisher ein vertieftes prozessorientiertes Know-how vorausgesetzt. Im Hinblick auf den Umfang von informationstechnischen Fähigkeiten wird im Einzelhandel lediglich Anwenderwissen von den Mitarbeitern vorausgesetzt, während die IT- und Multimedia-Wirtschaft im Kontext der Prozessorientierung vertiefte IT-Kenntnisse erwartet. Hierzu gehören auch Bereitschaft und Fähigkeit, im Rahmen von *eCommerce-Projekten*, z. B. in der Multimediavernetzung, mit IT-Fachkräften zusammenzuarbeiten. Während besonders im Bereich der IT- und Multimedia-Wirtschaft Projektkompetenzen, häufig in Verbindung mit Beratungstätigkeiten, schon heute eine hohe Relevanz besitzen, wird auch in den Bereichen Verkehr, Banken und Einzelhandel der Anteil an projektbezogenen Tätigkeiten kaufmännischer Mitarbeiter noch deutlich anwachsen. Darüber hinaus ist in den Bereichen Verkehr, IT/Multimedia und Finanzdienstleistung durch den elektronischen Geschäftsverkehr der Anteil an selbstständig zu erfüllenden Tätigkeiten gewachsen, die ein gestiegenes Maß an Analysefähigkeit voraussetzen.

Branchenübergreifend wird im Kontext des elektronischen Geschäftsverkehrs von einem erheblichen Zuwachs an Beratungsaufgaben ausgegangen. Die hier geforderte besondere Kommunikationsfähigkeit kommt in netzbasierten Projektkooperationen (u. a. in der Multimedia-Wirtschaft) ebenfalls zum Tragen. Die befragten Berufsbildungsexperten gehen davon aus, dass die im elektronischen Geschäftsverkehr zukünftig von Kaufleuten geforderten sozial-kommunikativen Kompetenzen gegenüber den IT-Kompetenzen relativ an Bedeutung gewinnen werden, da die kommenden Jahrgänge von Auszubildenden bereits über ausreichende informationstechnische Anwendungsgrundlagen verfügen und für die erforderlichen IT-Spezialaufgaben in der Regel entsprechende Fachkräfte eingesetzt werden. Dennoch sind kaufmännische Mitarbeiter gefordert, eine eigenverantwortliche Lernkompetenz zur Bewältigung der rasanten informationstechnischen Entwicklung und der durch den elektronischen Geschäftsverkehr beschleunigten Reorganisationen des eigenen Tätigkeitsfeldes zu erwerben.

Obwohl die Anforderungen nach Inhalt und Niveau in den verschiedenen Branchen und Tätigkeitsfeldern variieren, kristallisierte sich in der Untersuchung ein branchenübergreifend relevantes Gefüge von Basiskompetenzen<sup>8</sup> aus fachlichen, informationstechnischen sowie sozial-kommunikativen und methodischen Aspekten zur Bewältigung von kaufmännischen Aufgaben im elektronischen Geschäftsverkehr heraus. (Abb. 3)

Es muss geprüft bzw. präzisiert werden, wie dieses Kompetenzgefüge als Qualifizierungsgrundlage kaufmännischer Mitarbeiter, *eCommerce*-Aufgaben in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern zu bewältigen, branchenspezifisch zu modulieren ist.

## Qualifizierungskonzepte und -probleme

Aktuell sind Qualifizierungsmaßnahmen für kaufmännische Mitarbeiter im elektronischen Geschäftsverkehr überwiegend als Weiterbildung konzipiert. Viele Unternehmen befinden sich noch in der Experimentierphase und nur diejenigen arbeiten bereits mit einem differenzierten Bildungsprogramm, die über mehrjährige Erfahrungen im *eCommerce* verfügen wie z. B. die Unternehmen der IT- und Multimedia-Wirtschaft. Die Qualifizierungen erfolgen überwiegend auf internen und externen Schulungen, über Training-on-the-Job sowie Telelearning. Ein Schwerpunkt der Weiterbildung ist die Führungskräftebildung, deren Ziel die Realisierung eines Multiplikatoreffektes innerhalb der kaufmännischen Arbeitsbereiche ist.

Die bereits von den Unternehmen und Verbänden angebotenen Bildungsmaßnahmen beabsichtigen überwiegend die Förderung der notwendigen Anwenderqualifikationen, ohne dabei IT-Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen. Entsprechend den differierenden Anforderungsniveaus in den untersuchten Branchen beinhalten einige Bildungsmaßnahmen spezifisches Hintergrundwissen zu *eCommerce* inkl. der Anwendung von Programmiersprachen, während andere lediglich auf die Nutzung der vorhandenen Standardprogramme abzielen. In der IT- und Multimedia-Wirtschaft werden vergleichsweise mehr informationstechnische Schulungen angeboten, während im Vordergrund der kaufmännischen Weiterbildung die Themen Projektmanagement und Beratung<sup>9</sup> stehen. Die Weiterbildungsmaßnahmen im Handel konzentrieren sich auf netzbaasierte Serviceberatung sowie für Führungskräfte auf Unternehmensstrategien im *eCommerce*. Nur in wenigen Fällen werden bereits Bildungsangebote in die beruf-

*Sicherheit im  
Umgang mit  
IT-Techniken  
wird erwartet*

liche Ausbildung integriert, die sich auf Basisschulungen in der IT-Wirtschaft zu Internet-Kenntnissen und zur fremdsprachlichen Kommunikation im Netz konzentrieren. Die Probleme bei der Realisierung dieser Qualifizierungsangebote sind in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen zu sehen. Hierzu zählt z. B. die Anzahl und der unterschiedliche Qualifikationsstand der zu schulenden Mitarbeiter, fehlende Kapazitäten an qualifizierten Dozenten oder an ausreichend ausgestatteten Schulungsräumen. Wegen Arbeitsauslastungen müssen Mitarbeiter berufliche Weiterbildung verstärkt in die Freizeit verlagern (z. B. im Bereich der Finanzdienstleistungen). Auch lern- und austauschhemmende Betriebsstrukturen gerade von Großunternehmen sind als Probleme der Fachkräftequalifizierung genannt worden. Mangelnde Lernbereitschaft wird mit branchenspezifischen Unterschieden als vergleichsweise geringes Problem bei der Durchführung von entsprechenden Bildungsmaßnahmen angesehen.

## Electronic Commerce in der Aus- und Weiterbildung von Kaufleuten

Die o. g. *eCommerce*-Kompetenzen gelten nach Ansicht der meisten befragten betrieblichen Experten für alle kaufmännischen Berufe und können als Basisqualifikationen bereits während der Ausbildung erworben werden. Für den Handel bzw. die Finanzdienstleistungen befürworten die Branchenexperten zusätzlich fachspezifische Kern- bzw. Spezialqualifikationen (z. B. Multikanal-Strategie). Mittelfristig gelte es, die Ausbildungsordnungen der kaufmännischen Berufe im Hinblick auf eine Integration von entsprechenden Inhalten zu überprüfen. Dabei sollte vermieden werden, die Berufe zu techniklastig auszurichten. Ein kurzfristiger Bedarf für neue Ausbildungsberufe wird nicht gesehen, jedoch sollten Aus- und Fortbildung durch Module verzahnt werden, um den kurzen Innovationszyklen im Bereich *eCommerce* in der Fachkräftequalifizierung Rechnung zu tragen.

Mit Ausnahme der IT- und Multimedia-Wirtschaft, die in der Personalentwicklung aufgrund des Fachkräftemangels<sup>10</sup> auch auf zahlreiche Quereinsteiger mit Weiterbildungszertifikaten aufbaut, müssen nach Ansicht der Experten der übrigen untersuchten Branchen für die notwendigen Fortbildungen der vorhandenen kaufmännischen Mitarbeiter nicht unbedingt zertifizierte Fortbildungsmaßnahmen oder nach BBiG geregelte Fortbildungsberufe geschaffen werden. Für kaufmännisch ausgerichtete Positionen im mittleren und gehobenen Management sehen die befragten Experten einen Bedarf an Akademikern aus betriebswirtschaftlichen Studiengängen mit Bezug zu *eCommerce*, die nach Möglichkeit berufsintegriert oder berufsbegleitend absolviert werden sollten.



## Fazit

Die Trendergebnisse der BIBB-Untersuchung in sieben Branchen und Wirtschaftsbereichen in Deutschland zeigen, dass in fachlicher, informationstechnischer, sozial-kommunikativer und methodischer Hinsicht von branchenübergreifenden eCommerce-Kompetenzen für kaufmännische und kaufmännisch ausgerichtete Mitarbeiter auszugehen ist, die in der Vermittlung branchenspezifisch moduliert werden müssen. Es sind weniger zusätzliche kaufmännische Fachkenntnisse, sondern vielmehr Hybridqualifikationen und kaufmännisch orientierte Handlungskompetenzen gefordert, die funktionsübergreifend eingesetzt werden können.

So hat sich die Annahme bestätigt, dass – branchenspezifisch unterschiedlich gewichtete – Fähigkeiten im Umgang mit den jeweils aktuellen IT-Techniken erwartet werden, die jedoch entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Tätigkeitsfeldes im Kontext anderer z. B. kommunikativer Qualifikationen erworben werden müssen. Darüber hinaus machen die z. B. von Kaufleuten in der IT- und Multimedia-Wirtschaft geforderten Fähigkeiten zur Reorganisation von Prozessabläufen sowie zum projektorientierten Arbeiten deutlich, dass der elektronische Geschäftsverkehr Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen verstärkt, die angesichts der beschleunigten Dynamik der Strukturentwicklungen und Geschäftsprozesse in den Unternehmen bereits zu den Essentials kaufmännischer Berufsbildung gehören. Dies gilt auch für den Bedarf an Kommunikationskompetenzen, die im Hinblick auf die wachsenden Beratungsaufgaben sowie fremdsprachlichen und interkulturellen Erfordernisse im elektronischen Geschäftsverkehr netzspezifisch erworben werden müssen. Schließlich ist als Ergebnis der Untersuchung eine Präferenz der Unternehmen für arbeitsplatznahe bis hin zu -integrierten Qualifizierungsformen festzustellen, die der großen Veränderungsdynamik in der Gestaltung elektronischer Geschäftsprozesse am ehesten entsprechen.

## Zukünftiger Forschungsbedarf

Im Hinblick auf die einzelnen Branchen und besonders die kleinen und mittleren Betriebe muss die Untersuchung der Anforderungsentwicklung im elektronischen Geschäftsverkehr und entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen in der Aus- und Fortbildung zu einer Reihe von weiteren Aspekten fortgesetzt und vertieft werden. Die Entwicklung von kaufmännisch/dv-technischen Querschnittskompetenzen im Kontext der jeweiligen Schnittstellen (z. B. im Marketing) und entsprechende Qualifizierungsformen stehen ebenfalls im Blickpunkt. Weiter ist hier der Erwerb von Netzkompetenz im Kontext der Kommunikation innerhalb und zwischen den Unternehmen bzw. mit dem Endkunden sowie auf der Ebene internationaler und interkultureller Kommunikation anzuführen. Auch in der Frage prozessorientierten Arbeitens im Netz im Zusammenhang von Projektmanagement und Intrapreneurship<sup>11</sup> gibt es weiteren Untersuchungsbedarf. Schließlich stellt sich die Frage nach geeigneten Lehr- und Lernkonzepten (Tutoring, E-Learning u. a.), die der informationstechnischen und betrieblichen Veränderungsdynamik z. B. durch *Mobile Commerce*<sup>12</sup> und Projektarbeiten bedarfsgerecht Rechnung tragen.

Die Untersuchung hat auch gezeigt, dass die eher analytische Trennung in unternehmensinterne und externe elektronisch gestützte Geschäftsprozesse angesichts der komplexen Praxis des Geschäftsverkehrs in der Qualifikationsforschung in diesem Bereich nicht mehr vorgenommen werden sollte, da das Internet und ältere Systeme wie Electronic Data Interchange (EDI) unternehmensbezogene Wertschöpfungsketten (z. B. im Reiseverkehr) ebenfalls verändern. Insofern empfiehlt es sich bei künftigen Untersuchungen zur Qualifikationsentwicklung sowie bei der Überprüfung bzw. Neuordnung bestehender oder neuer kaufmännisch ausgerichteter Berufe, von *Electronic Business* als dem umfassenden Bezugsrahmen auszugehen. ■

### Anmerkungen

- 1 DEKRA Akademie, T.I.S. Trends im Stellenmarkt Nr. 2, Mai 2001: S. 3
- 2 In Anlehnung an die Studie European Information Technology Observatory 2000 (EITO 2000: 226; www.eito.com) definiert
- 3 Vgl. auch KPMG (Hrsg.): eBusiness in der deutschen Wirtschaft. Status quo und Perspektiven 2001. Bremen 2000
- 4 Aktuell ist hier die Studie der Universität Bremen und der Arbeitnehmerkammer Bremen über „E-Commerce in deutschen Unternehmen“ zu nennen, in der auf der Grundlage einer Unter-

- suchung in Bremer KMU u. a. auch Aussagen zu kaufmännischen Qualifikationsanforderungen im E-Commerce formuliert werden (Bremen 2000, S. 92 ff).
- 5 Siehe Definition von eCommerce, die auch andere elektronische Datenübertragungssysteme als das Internet einbezieht.
- 6 Hier zusammengefasst, da die Unternehmen der IT-/Multimedia-Wirtschaft im Unterschied zu den untersuchten Anwenderbranchen auch eCommerce-Lösungen erarbeiten.
- 7 Kompetenz wird hier verstanden als Befähigung zur eigenständig erworbenen Kapazität, Aufgaben

- in einem Tätigkeitsfeld zu erfüllen. Vgl. hierzu Bergmann, D.: Kompetenzentwicklung – eine Aufgabe für das gesamte Erwachsenenleben; QUEM-Bulletin 3/2001, S. 1
- 8 Vgl. hierzu auch Wordelmann, P.: Internationalisierung und Netzkompetenz. In: BWP 29 (2000) 6, S. 31–35
- 9 Einer aktuellen Analyse des IT-Stellenmarktes im Bereich eBusiness/eCommerce folgend zielen entsprechend 51 % der angebotenen Stellen allein auf Projektmanager und Berater; CDI-Stellenmarktanalyse 2001, S. 24

- 10 Petersen, A.W.; Wehmeyer, C.: Die neuen IT-Berufe auf dem Prüfstand. Erste Ergebnisse der bundesweiten IT-Studie. In: BWP 29 (2000) 6, S. 13–18
- 11 „Intrapreneurship“ präzisiert hier den Begriff „Entrepreneurship“ im Hinblick auf eigenständig unternehmerische Tätigkeiten von Beschäftigten im Rahmen eines Betriebes.
- 12 mCommerce ermöglicht im Gegensatz zu eCommerce/eBusiness die digitale Abwicklung von Geschäftsprozessen über nichtfestnetzgebundener IT-Systeme.