



# Future Digital Job Skills

Wie arbeiten Kaufleute morgen?

# Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung ist nicht nur eine technische Anforderung, sie wandelt auch die heute vertrauten Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter<sup>1,2</sup>. Die Digitalisierung verändert die Anforderungen, die an die Mitarbeiter gestellt werden.<sup>3</sup> Wie viele Bereiche unterliegt der kaufmännische Bereich aktuell ebenfalls einem tiefgreifenden Wandel.

## Welche Anforderungen ändern sich aber auf welche Weise? Und was sind die in Zukunft benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen?

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch Weiterbildung zu erhalten und Fachkräfte zu sichern, benötigt man Antworten auf diese Fragen. So kann man sich heute schon auf die kommenden Veränderungen vorbereiten und diese für die Verbesserung von Prozessen, Geschäftsmodellen und Dienstleistungen nutzen.

Hier setzt die gemeinsame Studie „Future Digital Job Skills“ der IHK Nürnberg für Mittelfranken, IHK für Oberfranken Bayreuth, IHK zu Coburg sowie der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services an. Das Ziel von „Future Digital Job Skills“ ist es, die zukünftigen Job- und Kompetenzprofile für sieben kaufmännische Berufe (Abb. 1) in der digitalen Transformation zu identifizieren und zu beschreiben.

Hierzu werden die Ergebnisse aus Experteninterviews, Mitarbeiterworkshops sowie einer Online-Befragung ausgewertet (Abb. 2). Wir danken an dieser Stelle den beteiligten Firmen und ihren Mitarbeitern für ihr Engagement.

### Kaufmännische Berufe

- ▶ Informatikkaufleute
- ▶ Kaufleute für Versicherungen und Finanzen
- ▶ Personaldienstleistungskaufleute
- ▶ Kaufleute für Büromanagement
- ▶ Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung
- ▶ Industriekaufleute
- ▶ Kaufleute im Groß- und Außenhandel bzw. E-Commerce

Abb. 1: In dieser Studie betrachtete Berufsbilder

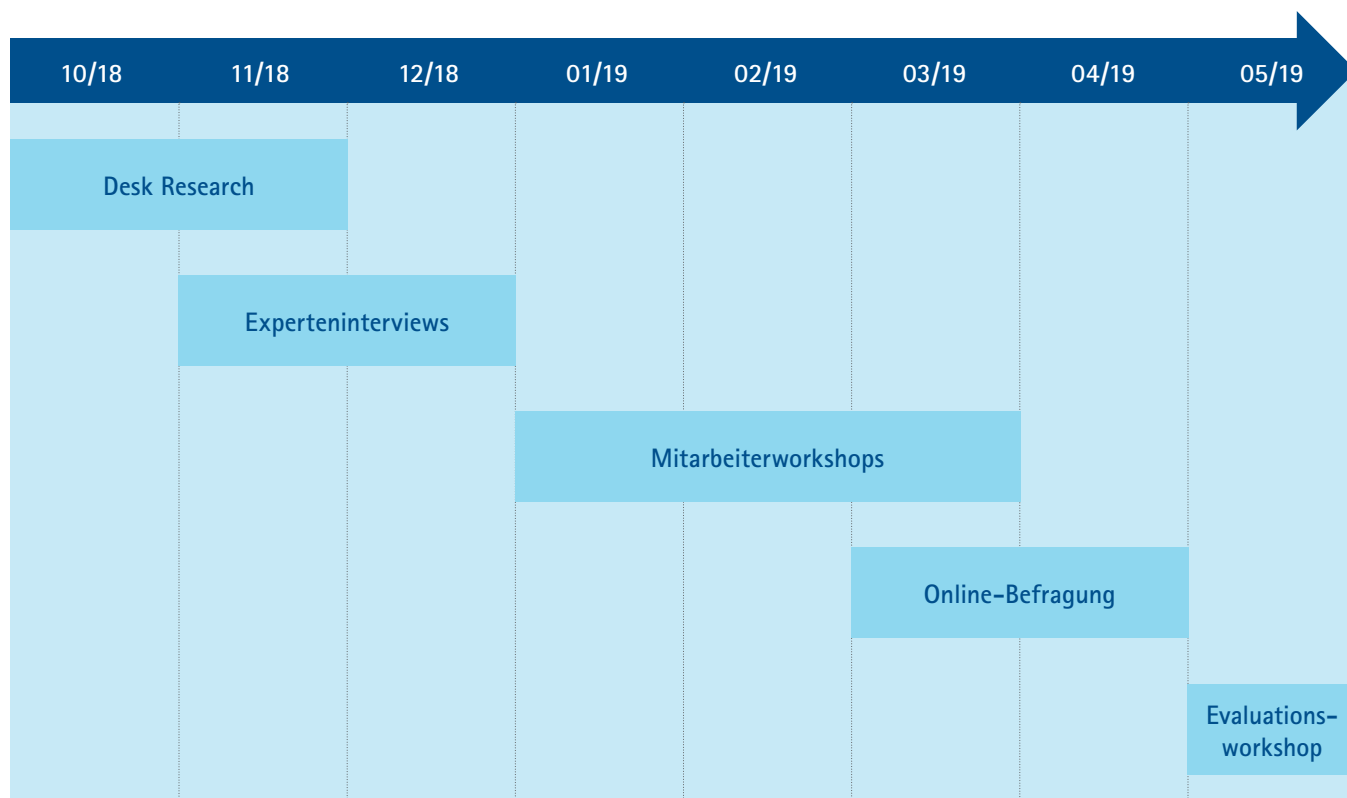


Abb. 2: Forschungsdesign

# Digitale Trends in kaufmännischen Berufen

## Digitale Trends im Handel



Neue virtuelle Kommunikationstechnologien



Superstrukturierung von Organisation durch soziale Technologien



Wachsende Automatisierung von Arbeitsprozessen



Voranschreitende Globalisierung



Programmierbarkeit der Umwelt durch Einsatz von Sensoren und Datensammlung in alltäglichen Gegenständen

Es gibt fünf große Trends der Digitalisierung, die aktuell die Arbeitswelt rasant verändern: die wachsende Automatisierung von Arbeitsprozessen, neue virtuelle Kommunikationstechnologien, die voranschreitende Globalisierung, die Programmierbarkeit der Umwelt und die Superstrukturierung von Organisationen durch soziale Unternehmen.<sup>8</sup> Diese Trends konnten in den Experteninterviews bestätigt werden. Beispiele für die Veränderungen in den Unternehmen sind in Abb. 6 dargestellt.

Abb. 6: Digitale Trends im Handel (eigene Darstellung)

## Neue Herausforderungen – drei Thesen zur digitalen Zukunft der untersuchten Berufe

Aus den Studienergebnissen leiten die Autorinnen drei Thesen zur zukünftigen Entwicklung kaufmännischer Berufe ab, die in einer abschließenden Expertenrunde diskutiert wurden. Diese Punkte gilt es weiter zu diskutieren.

### These 1

**Die Aufteilung der einzelnen kaufmännischen Berufe untereinander verschwimmt.**

Diese These konnte in der Expertenrunde bestätigt werden. Die Experten waren sich einig, dass es künftig keine klare Aufteilung der Kompetenzen geben werde, die spezifisch in den Ausbildungsberufen vermittelt werden müssten. Alle Auszubildenden sollten zunächst eine ähnliche fachliche Grundausbildung erhalten, um sich darauf aufbauend spezialisieren zu können.

### These 2

**Die Vermittlung von Methodenkompetenz ist wichtiger als die Vermittlung von inhaltlichem Fachwissen.**

Diese These wurde von der Expertenrunde ebenfalls teilweise bestätigt. Fachkenntnisse würden sich künftig zu schnell verändern, um in der formalen Ausbildung immer auf dem neuesten Stand vermittelt zu werden.

### These 3

**Kaufmännische Berufe werden in der Zukunft ein Teil der Oberkategorie Informatikberufe sein.**

Diese These wurde in der Expertenrunde abgelehnt. Zugleich sei es nötig, einen Block mit IT-Kenntnissen in jede kaufmännische Ausbildung zu integrieren.

# Zukunftskompetenzen in kaufmännischen Berufen

Nach Expertenmeinung wird durch Automatisierung die manuelle Steuerung teilweise entfallen, wodurch der Personalbedarf in einigen Bereichen sinken dürfte. Durch eine computergestützte Substituierung könne die persönliche Kommunikation dennoch niemals ersetzt werden. Mitarbeiter würden zudem in Zukunft immer mehr ortsunabhängig und/oder agil arbeiten. Die Unternehmensexperten glauben, dass dadurch die Anforderungen an die Mitarbeiter komplexer und schneller werden. Die Mitarbeiter würden vermehrt eine supervidierende und qualitätssichernde Funktion mit mehr Verantwortung einnehmen. Insgesamt brauchen die Mitarbeiter deswegen künftig einen höheren Grad an Expertise, Eigenverantwortlichkeit und Selbstvertrauen.

Von den Unternehmensexperten und den an den Workshops teilnehmenden Mitarbeitern wurden ähnliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse genannt, die Kaufleute in Zukunft brauchen werden (siehe Abb. 3).

Die durch die Literaturrecherche, Experteninterviews und Mitarbeiterworkshops ermittelten Kompetenzen wurden in der Online-Befragung bewertet. Ergebnis sind fünf Top-Kompetenzen,<sup>4</sup> die in Abb. 4 abgebildet sind.

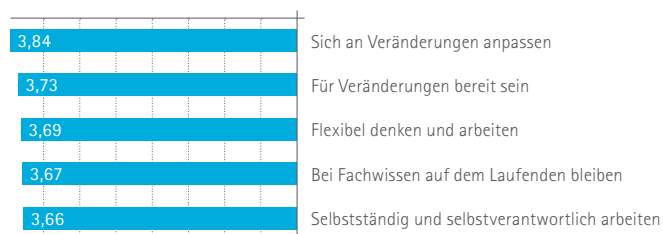


Abb. 4: Top-Kompetenzen für Kaufleute in der Zukunft aus der Online-Bewertung

In der Online-Befragung bestand die Möglichkeit, weitere Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten zu nennen. Die befragten kaufmännischen Angestellten nannten zusätzlich die folgenden fünf Top-Kompetenzen<sup>5</sup> (Abb. 5).

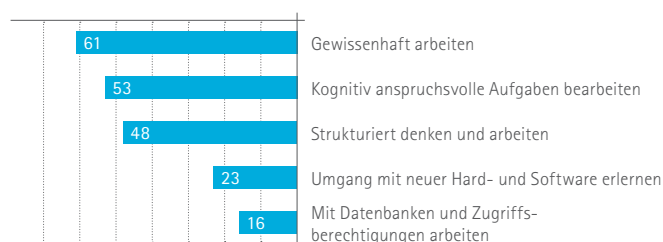


Abb. 5: In den offenen Fragen ermittelte Top-Kompetenzen für Kaufleute

## Abb. 3: Zukunftskompetenzen in kaufmännischen Berufen

► Mitarbeitersicht

► Unternehmenssicht

### Umgang mit Technologien

- Umgang mit ERP-Systemen & Standardprogrammen, Verständnis neuer Technologien
- IT-Affinität und -Offenheit, Medienkompetenz
- Offenheit für Digitalisierung
- Umgang mit Datensicherheit & Datenauswertung
- Kundenbetreuung mit neuen Medien
- Virtuelle Bewerbungsgespräche führen
- Digitales Fachwissen
- Grundkenntnisse über digitale Intelligenz
- SAP
- „Digital Skills“
- Exzellenz im Umgang mit Daten

### Selbstständigkeit

- Kommunikationsstärke aller MA – auch Techniker/Informatiker
- Multi-Channel-Kommunikation
- Anpassung an verschiedene Zielgruppen
- Transfer von Informationen an Projektmitarbeiter
- Kollegen einbinden
- Kommunikationsstärke, -fähigkeit

### Kommunikation

- Selbstorganisation & -reflexion
- Selbstverantwortlichkeit
- Eigeninitiative beim Lernen
- Mündiger, partizipativer Mitarbeiter
- Selbstreflexion
- Selbstständig arbeiten/handeln
- Tools selbstständig weiterentwickeln
- Falsche Entscheidungen selbst korrigieren
- Informationen selbstständig interpretieren

### Spezifische Kenntnisse

- Suchmaschinen-Marketing
- Wissen über Kundenverhalten
- Wissen über Kennzahlen und Daten
- Verwertung von Kennzahlen im E-Commerce
- Wissen über UI im Onlineshop
- Mind. eine Fremdsprache
- Wissen über Kundenbedürfnisse

### Veränderungsbereitschaft

- (Kognitive) Flexibilität
- Umgang mit Unsicherheit
- Veränderungskompetenz/-bereitschaft
- Veränderungsbereitschaft
- Flexibel auf Kundenwünsche und Sonderwünsche reagieren
- Flexibilität

### Lernen & Wissensstruktur

- Interdisziplinäres Wissen
- Lernfähigkeit, -bereitschaft & -motivation – Selbstverantwortung beim Lernen
- Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz
- Sich dauernd weiterbilden
- (Elektronische) Schulungen (zu neuen Tools) absolvieren

### Blick für das Ganze

- Prozessverständnis und -denkweise
- Überblick über den Gesamtprozess
- Umgang mit Informationsflut & Multitasking
- Abteilungsübergreifendes Denken
- Interdisziplinäre Denkweise
- Produkt- und Prozesswissen
- Kenntnisse über Wirtschaftsvorgänge
- „Über den Tellerrand hinausschauen“

# Future-Digital-Job-Skills-Kompetenzprofile

## Zukunftsbilder kaufmännischer Berufe

Auf Grundlage der Experteninterviews, der Mitarbeiterworkshops und der Online-Befragung wurden folgende Prognosen über die Entwicklung der einzelnen kaufmännischen Berufe abgeleitet. Im Folgenden werden je nach Datenlage in unterschiedlicher Tiefe die Zukunftsprofile der betrachteten kaufmännischen Berufe bzw. die Top-Kompetenzen aus der Online-Befragung dargestellt.

Die Berufe „Kaufleute im Groß- und Außenhandel“ und „Kaufleute im E-Commerce“ sind im Folgenden in den Profilen der Industrie- bzw. Informatikkaufleute aufgegangen und werden nicht näher beschrieben. Die Begründung sowie Details und Erläuterungen hierzu finden sich in der Langfassung der Studie.

### Kaufleute für Versicherungen und Finanzen



Kaufleute für Versicherungen und Finanzen werden künftig eine Schnittstelle zwischen Bedienungsoberflächen und automatisierten Prozessen einnehmen. Hierfür sind ein fundiertes Verständnis für die im Hintergrund ablaufenden Berechnungen und Datensicherheit, aber auch Grundlagen im Projektmanagement nötig. Kundenberatung wird künftig noch wichtiger und wird über verschiedene (digitale) Medien ablaufen. Intern werden Versicherungs- und Finanzkaufleute vermehrt mithilfe von Collaboration Tools zusammenarbeiten. Einen Überblick über die Veränderungen für Kaufleute für Versicherungen und Finanzen bietet auch die Studie von Kohl und Kollegen (2017)<sup>6</sup>.

### Kaufleute für Büromanagement



Datenschutz gewährleisten	3,75
Sich an Veränderungen anpassen	3,65
Bei Fachwissen auf dem Laufenden bleiben	3,60
Mit Kollegen aus anderen Abteilungen zusammenarbeiten	3,60
Beziehungen zu Kunden pflegen	3,58
Selbstständig und selbstverantwortlich arbeiten	3,55
Im Team arbeiten	3,55
Flexibel denken und arbeiten	3,55
Kundenreklamationen bearbeiten	3,50
Für Veränderungen bereit sein	3,50

Da die Kaufleute für Büromanagement in den Mitarbeiterworkshops nicht vertreten waren, können nur die Top-Kompetenzen aus der Online-Befragung berichtet werden.<sup>4</sup>





### Kompetenzen



- ▶ Über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenarbeiten
- ▶ Sicheres Wissen über die Arbeitsprozesse im ganzen Unternehmen
- ▶ Zeitmanagement
- ▶ Wissen über relevante Gesetze und Rechte
- ▶ Überwachende Funktion über automatisierte administrative Aufgaben einnehmen
- ▶ Flexibilität
- ▶ Belastbarkeit
- ▶ Zuverlässigkeit
- ▶ Sicherer Umgang mit SAP und Microsoft Office
- ▶ Kommunikations- und Teamstärke

### Arbeitsaufgaben



#### Zunehmend:

- ▶ Kunden betreuen
- ▶ Marketing
- ▶ **Datenmanagement<sup>7</sup>**
- ▶ Weiterbildung
- ▶ **Überwachen und kontrollieren**
- ▶ Projekte koordinieren
- ▶ **Admin-Systembetreuung**
- ▶ **Mit digitalen Dokumenten arbeiten**
- ▶ **Active Sourcing**
- ▶ **E-Learning**
- ▶ **Tätigkeiten im E-Commerce**

#### Abnehmend:

- ▶ Kontrolle von Zahlungseingängen und -ausgängen
- ▶ Bestellungen erfassen
- ▶ Schulungen durchführen
- ▶ Messen nachbearbeiten
- ▶ Rechnungen kontrollieren
- ▶ Das Lager verwalten

### Anforderungen der Zukunft



- ▶ Umfragetools
- ▶ Datenbanken
- ▶ Agiles Projektmanagement



### Kompetenzen



- ▶ Logisches Verständnis, gute Auffassungsgabe
- ▶ Sich immer wieder auf neue, verschiedene Hard- und Software einstellen können
- ▶ Breite digitale Fähigkeiten, u. a. sicherer Umgang mit dem Computer, mit dem Internet und mit Daten
- ▶ Wissen im Bereich Cloud-Plattformen und künstliche Intelligenz
- ▶ Sicherung und Sicherheit von Daten
- ▶ Umgang mit Standardprogrammen wie Microsoft Office vorausgesetzt
- ▶ In größeren, vernetzten Systemen statt mit hauseigenen Servern arbeiten
- ▶ Geduld und Fähigkeiten im Erklären komplexer Sachverhalte
- ▶ Präsentationen halten
- ▶ Hohe Flexibilität und Selbstständigkeit

### Arbeitsaufgaben



#### Zunehmend:

- ▶ Daten analysieren
- ▶ Programmieren
- ▶ Datensicherheit überwachen
- ▶ **Rechtliche Rahmenbedingungen prüfen**
- ▶ **Anwendungen und Prozesse weiterentwickeln und evaluieren**
- ▶ Neue Anwendungen in die Arbeitsprozesse integrieren
- ▶ Systeme warten
- ▶ IT-Support
- ▶ **Sich selbstständig weiterentwickeln**

#### Abnehmend:

- ▶ Die eigene Arbeit koordinieren und dokumentieren
- ▶ Stakeholder-Management
- ▶ Datenbankaktionen
- ▶ Serverintegration
- ▶ Hard- und Software bereitstellen
- ▶ Computer reparieren

### Anforderungen der Zukunft



- ▶ Kleinere Schulungen und Zertifikate
- ▶ Weiterbildung zum Agile Coach



### Kompetenzen



- ▶ Vertieftes Verständnis über die technischen Grundlagen automatisierter Prozesse
- ▶ Sicherer Umgang mit Microsoft Office
- ▶ Erfahrung in verschiedenen Abteilungen
- ▶ Fundiertes Wissen über die Prozesse im Gesamtunternehmen
- ▶ Fähigkeit zum Multitasking
- ▶ Selbstreflexion

### Arbeitsaufgaben



#### Zunehmend:

- ▶ Termine intern und extern absprechen
- ▶ Touren planen
- ▶ **Die Kommissionierung und Verzollung überwachen**
- ▶ **Probleme automatisiert ablaufender Prozesse selbst beheben**
- ▶ **Programmieren**

#### Abnehmend:

- ▶ Frachtbriefe erstellen
- ▶ Touren für die Kommissionierung planen
- ▶ Frachtaufträge vergeben
- ▶ Lagerbestände prüfen
- ▶ Die Verladung abstimmen
- ▶ Versanddokumente archivieren

### Anforderungen der Zukunft



- ▶ Vielfältigere Einsatzbereiche



### Kompetenzen



- ▶ Den Umgang mit immer neuen Tools erlernen
- ▶ Fachkompetenz verliert an Bedeutung
- ▶ Sicherer Umgang mit Internet und Kollaborationsplattformen
- ▶ Arbeiten mit digitalen Workflows
- ▶ Arbeitsprozesse im gesamten Unternehmen kennen
- ▶ Kommunikationsfähigkeit zur Betreuung von Führungskräften und Mitarbeiter
- ▶ Sich selbst und gängige Prozesse hinterfragen
- ▶ Eigenständige Entscheidungen treffen
- ▶ Hohe Belastbarkeit

### Arbeitsaufgaben



#### Zunehmend:

- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte betreuen
- ▶ Datenschutz gewährleisten
- ▶ Mit komplexen Informationen umgehen
- ▶ **Verträge, Veränderungen von Arbeitszeiten, Gehalt, Versetzungen etc. auf Mitarbeiterportalen bearbeiten**
- ▶ **Digitale Akten führen**

#### Abnehmend:

- ▶ Zeugnisse erstellen
- ▶ Administrative Aufgaben manuell erledigen

### Anforderungen der Zukunft



- ▶ Immer schnellere Bearbeitung von Aufgaben

# Was nun?

Aus den Thesen ließen sich durch die Diskussion Handlungsfelder für Gesellschaft, Auszubildende und Weiterzubildende sowie Unternehmen ableiten, die in Abb. 7 dargestellt sind.

## Auszubildende

- ▶ IT-Kenntnisse in alle Ausbildungen integrieren
- ▶ Handlungswissen und selbstständiges Lernen vermitteln



## Gesellschaft

- ▶ Selbstständigkeit und Veränderungsbereitschaft früh fördern

## Unternehmen

- ▶ Zeit, Geld und Vertrauen in die Mitarbeiter setzen
- ▶ Freiräume für die Mitarbeiter zur selbstständigen Weiterentwicklung schaffen

Abb. 7: Handlungsfelder für Gesellschaft, Aus- und Weiterzubildende sowie Unternehmen

# Literatur

Davies, Anna; Fidler, Devin; Gorbis, Marina (2011): Future work skills 2020. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.

Pfeiffer, Sabine; Lee, Horan Sebastian; Zirng, Christopher; Suphan, Anne (2016): Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025. VDMA Frankfurt am Main.

Sachs, Sybille; Meier, Claude; McSorley, Vanessa (2016): Digitalisierung und die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder – eine explorative Studie. Zürich: HWZ.

Kohl, Matthias; Müller, Linda; Schley, Thomas; Kemmsies, Christine; Kranjčec-Sang, Vesna (2017): Kompetenzlabor: Welche Kompetenzen benötigt die Versicherungswirtschaft künftig?

Schütte, Reinhard; Vetter, Thomas (2017): Analyse des Digitalisierungspotentials von Handelsunternehmen. In Gläß, R., Leukert, B. (Hrsg.), Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation (75–113). Springer Gabler, Berlin.

## Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer  
Nürnberg für Mittelfranken,  
Ulmenstraße 52, 90443 Nürnberg  
Telefon: 0911 1335-335  
www.ihk-nuernberg.de

## Autorinnen:

Susanne Sczogiel, Stephanie Schmitt-Rüth,  
Annette Göller und Dr. Bettina Williger,  
Fraunhofer-Arbeitsgruppe für  
Supply Chain Services in Nürnberg

## Gestaltung:

KonzeptQuartier® GmbH  
Hirschenstraße 16  
90762 Fürth

Future Digital Job Skills ist ein Kooperationsprojekt der IHK Nürnberg für Mittelfranken, IHK für Oberfranken Bayreuth, IHK zu Coburg und der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services

1 Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

2 Pfeiffer et al. 2016, Schütte und Vetter 2017

3 Sachs et al. 2016

4 Die Wichtigkeitsbewertung erfolgte im Rahmen von 0 = überhaupt nicht wichtig bis 4 = sehr wichtig. Die Mittelwerte sind dementsprechend zu bewerten.

5 Absolute Anzahl der Nennungen in der Online-Befragung.

6 Kohl et al. 2017

7 In Zukunft neu hinzukommende Aufgaben sind fett dargestellt.

8 Davies et al. 2011

Die vorliegende Broschüre stellt die wichtigsten Ergebnisse der Studie in aller Kürze dar. Bei Interesse an den vollständigen Ergebnissen wenden Sie sich bitte an Ihre IHK.