

Marktformen: Monopol, Oligopol, Polypol, Käufer-/Verkäufermarkt



Prüfungswissen

- Monopol: ein Anbieter, viele Nachfrager; hohe Preissetzungsmacht
- Oligopol: wenige Anbieter; Reaktionen der Konkurrenz beeinflussen Preis und Menge
- Polypol: viele Anbieter & Nachfrager; starker Wettbewerb, Preis bildet sich am Markt
- Käufermarkt: Angebot übersteigt Nachfrage → Kund*innen haben Macht
- Verkäufermarkt: Nachfrage übersteigt Angebot → Anbieter haben Macht
- Einflussfaktoren: Markteintrittsbarrieren, Substitutionsprodukte, Markttransparenz

Prüfungsfallen & Tipps

- Viele Anbieter bedeuten nicht automatisch einen Käufermarkt – die Nachfrage ist entscheidend
- Im Oligopol können Preissenkungen Preis- oder Mengenkriege auslösen
- Marktmacht immer im Kontext von Alternativen und Substituten bewerten
- Polypol bietet Konsumenten große Auswahl, Monopol schränkt Wahlfreiheit ein

Mini-Merker: Monopol = 1 Anbieter; Oligopol = wenige; Polypol = viele.

Zielgruppendefinition & Personas



Prüfungswissen

- Zielgruppe: klar abgegrenztes Kundensegment für Produkt, Angebot und Kommunikation
- Segmentierung nach demografischen, geografischen, psychografischen und Verhaltensmerkmalen
- Persona: fiktive Figur repräsentiert typische Nutzer*innen; Ziele, Pain Points, Kontext, Budget, Entscheidungsweg
- Bedarf definieren: Problem formulieren → Lösung → Mehrwert hervorheben
- Kaufprozess: Rollen unterscheiden – Entscheider, Nutzer, Beeinflusser

Prüfungsfallen & Tipps

- „Alle“ ist keine Zielgruppe – spezifisch definieren
- Zu technischer Fokus: Kund*innen kaufen Nutzen, nicht Spezifikationen
- Entscheider ≠ Nutzer; Kommunikation an jeweilige Rolle anpassen
- Persona basiert auf Daten und Beobachtung, nicht auf Klischees

Mini-Beispiel: KMU mit 20 Mitarbeitenden, wenig IT-Personal, benötigt wartungsarme Clients.

Angebotsbewertung & Angebotsvergleich



Prüfungswissen

- Kriterien: Leistung/Scope, Qualität, Preis, Lieferzeit, Kompatibilität, Sicherheit
- Kostenarten: Anschaffung, Betrieb (TCO), Lizenzen, Support, Schulung, Ausfallrisiko
- Vertragliche Aspekte: SLA, Gewährleistung, Laufzeit, Kündigung, Datenschutz/AVV
- Vergleichsmethoden: Scoring/Ranking, Muss-/Kann-Kriterien, Risikoabschätzung
- Ergebnis: Empfehlung mit Begründung und Annahmen

Prüfungsfallen & Tipps

- Billig ≠ günstig – TCO berücksichtigen statt nur Kaufpreis
- Feature-Vergleich ohne Anforderungen ist Zeitverschwendug
- SLA und Support ignorieren → kann später teuer werden
- Muss-Kriterien zuerst prüfen, dann Scoring anwenden

Mini-Check: Muss-Kriterien als KO-Kriterien festlegen, danach Alternativen anhand von Punkten und Gewichtungen vergleichen.

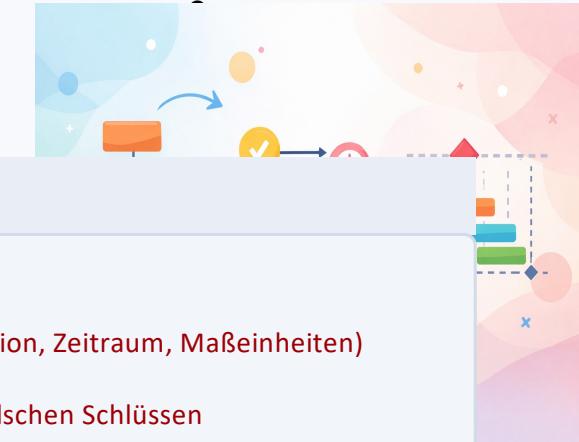
Benchmarking

Prüfungswissen

- Benchmarking = Vergleich mit Best Practice (intern, extern, funktional)
- Ziele: Leistungs- und Effizienzlücken (Gaps) erkennen, Best Practices übernehmen, Zielwerte ableiten
- Arten: intern (Teams/Standorte), extern (Wettbewerb), funktional (branchenübergreifend)
- Vorgehen: KPIs definieren → messen → vergleichen → Maßnahmen ableiten → Ergebnisse nachmessen

Prüfungsfallen & Tipps

- KPIs müssen vergleichbar sein (Definition, Zeitraum, Maßeinheiten)
- Nur Zahlen ohne Kontext führen zu falschen Schlüssen
- Best Practice kopieren ohne Rahmenbedingungen zu prüfen führt in die Irre
- Benchmarking dient der Verbesserung, nicht dem Kopieren



Mini-Merker: Benchmarking fragt: Wie gut sind wir im Vergleich – und was lernen wir daraus?

Fragetechnik & aktives Zuhören



Prüfungswissen

- Offene Fragen (W-Fragen) für die Bedarfsanalyse: Was/Wozu/Welches Problem?
- Geschlossene Fragen dienen der Bestätigung: „Ist X korrekt?“
- Trichtertechnik: breit starten → konkretisieren → bestätigen
- Aktives Zuhören: paraphrasieren, nachfragen, Gefühle und Dringlichkeit spiegeln
- Gesprächsstruktur: Ziel → Ist-Situation → Bedarf → Anforderungen → Prioritäten

Prüfungsfallen & Tipps

- Nicht zu früh Lösungen verkaufen – erst Bedarf klären
- Suggestivfragen verzerrn die Antworten („Sie wollen doch bestimmt...“)
- Keine Dokumentation = keine Erinnerung → Protokollieren
- 70/30-Regel: Kund*in redet 70 %, Berater*in 30 %

Mini-Satz: „Wenn ich dich richtig verstehe, ist dir X wichtig – stimmt das?“

Bedarfs- & adressatengerechte Präsentation



Prüfungswissen

- Adressaten unterscheiden: Management (Nutzen/Risiko/Kosten), Fachseite (Details/Kompatibilität), Anwender*innen (Bedienung)
- Nutzenorientiert argumentieren: Problem → Wirkung → Lösung → Beleg (Zahlen/Beispiele)
- Sprache: wenig Fachjargon; Begriffe erklären; klare Struktur; Visuals statt Textwände
- Einwände aufnehmen, klären, Optionen zeigen; nächste Schritte festhalten
- Nutzen über Features stellen – Kund*innen kaufen Problemlösung, nicht nur Technik

Prüfungsfallen & Tipps

- Eine reine Feature-Liste überzeugt selten – Fokus auf Mehrwert
- Zu viel Text pro Folie überfordert das Publikum
- Fehlende klare Empfehlung oder Next Steps lässt Kund*innen ratlos zurück
- „Different audience, different slide“ – Inhalte auf Zuhörer*in zuschneiden

Mini-Merker: Unterschiedliche Zielgruppen benötigen unterschiedliche Argumente und Visualisierungen.

Datenerhebungen

Prüfungswissen

Interview, Workshop, Fragebogen, Beobachtung, Dokumentenanalyse

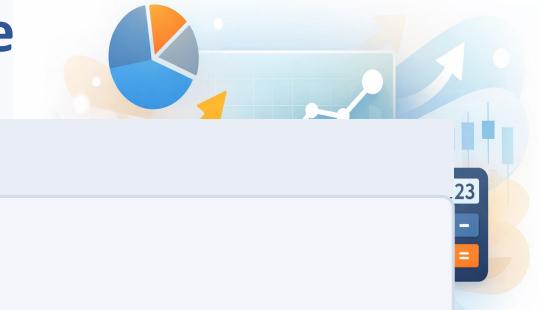
- Quantitative Erhebung: standardisierte Online-, Telefon- und persönliche Befragungen; vergleichbar, einfache Auswertung
- Qualitative Erhebung: halbstrukturierte Interviews, Fokusgruppen, teilnehmende Beobachtung, qualitative Inhaltsanalyse
- Fragebogen: kurze, klare Fragen; logische Reihenfolge; Skalen; keine Doppelfragen
- Stichprobe: repräsentativ vs. gezielt – abhängig vom Ziel der Erhebung
- Datenschutz: nur nötige Daten erheben; Einwilligung/Transparenz sicherstellen

Prüfungsfallen & Tipps

- Suggestive Fragen und verzerrte Stichproben erzeugen Bias
- Zu viele Fragen führen zu Abbrüchen und unbrauchbaren Ergebnissen
- Ergebnisse ohne Kontext überinterpretieren führt zu falschen Schlussfolgerungen
- Demografische Fragen an das Ende stellen; Pilot-Test zur Validierung

Mini-Check: Ziel der Erhebung definieren → passende Methode wählen → Datenschutz beachten.

Auswertung von Daten & Anforderungen (Büroarbeitsplätze)



Prüfungswissen

- Anforderungsanalyse: Wünsche und Anforderungen clustern (Muss vs. Kann, Priorität, Akzeptanzkriterien)
- Nutzergruppen: Office-User, Power-User, mobile Mitarbeitende; jeweils unterschiedliche Hardware- und Softwarebedarfe
- Typische Anforderungen: ergonomische Monitore (24–27 Zoll) mit Dock; leistungsfähige Rechner (Workstation, Notebook, Thin Client) abhängig vom Einsatz; hochwertige Headsets und Peripherie
- Nicht-funktionale Anforderungen: Verfügbarkeit, Performance, Wartbarkeit, Sicherheit, Datenschutz
- Ergebnis: priorisierte Anforderungsliste mit Begründung

Prüfungsfallen & Tipps

- Ungefilterte „Wunschlisten“ sprengen Budget und Termin
- Betrieb und Support nicht vergessen – Hardware allein reicht nicht
- Ohne Priorisierung keine Entscheidung – Konflikte vorprogrammiert
- Rollenbezogene Hardware verbessern Ergonomie und Produktivität

Mini-Beispiel: Muss: Dual-Monitor + Dock + Verschlüsselung; Kann: 4K-Monitor, zusätzliche Dockingstation.

Medieneinsatz: Kundenpräsentation via Webinar

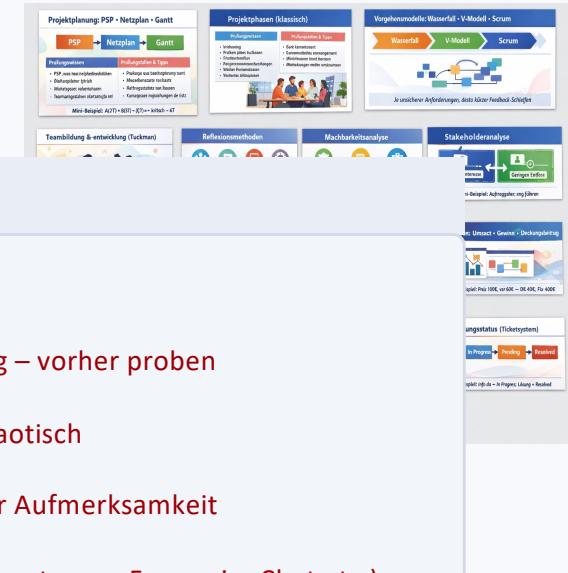
- Vorbereitung: Format (Webinar vs. Meeting) und Zielgruppe bestimmen; Agenda und Zeitplan erstellen

- Rollen definieren: Moderator*in, Fachexpert*in, Technik-Support; mindestens zwei Personen einplanen
- Technikcheck: Kamera, Headset, Hintergrund, Beleuchtung, stabile Verbindung, Software testen
- Interaktion: Umfragen, Chat, Whiteboard, Breakouts; Abwechslung & Beteiligung fördern
- Aufzeichnung: Zustimmung einholen; Datenschutz beachten; Barrierefreiheit (Untertitel) berücksichtigen
- Nachbereitung: Feedback einholen, Mitschnitt und Material teilen, FAQ, nächste Schritte

Mini-Merker: Webinar = Show + Engage + Next Step.

Prüfungsfallen & Tipps

- Ohne Techniktest wird der Start holprig – vorher proben
- Demonstrationen ohne Plan wirken chaotisch
- Zu wenig Interaktion führt zu sinkender Aufmerksamkeit
- Regeln zu Beginn kommunizieren (Mikro stumm, Fragen im Chat etc.)



Online-Schulungen

Prüfungswissen

- Lernziele klar und messbar formulieren; Kursinhalt daran ausrichten
- Module strukturieren: kurze, logisch aufgebaute Einheiten; Beispiele und Storytelling nutzen
- Methoden: Demo, Guided Practice, Aufgaben, Quiz, Checklisten; Interaktion fördern
- Erfolg messen: Tests nach jedem Modul, Feedback einholen, Anwendung in der Praxis prüfen
- Doku: Schulungsunterlagen bereitstellen; Aufzeichnungen falls erlaubt

Prüfungsfallen & Tipps

- Zu lange oder zu dichte Einheiten überfordern Teilnehmende
- Keine Übungen → Wissen bleibt theoretisch
- Unübersichtliche Navigation verwirrt Lernende
- E-Learning ohne realen Bezug wirkt uninteressant – Praxisbeispiele integrieren



Mini-Beispiel: 30 Minuten Unterricht + 10 Minuten Übung + 5 Minuten Check → hohe Aufmerksamkeit und Lerneffekt.

Homepage als Beratungs-/Vertriebskanal



Prüfungswissen

- Zweck: informieren, Vertrauen schaffen, Leads generieren (Kontakt, Termin, Angebot)
- Inhalte: Nutzenversprechen, Leistungen, Referenzen, FAQ, Kontakt/CTA, Testimonials
- Technik: mobilfreundlich, schnelle Ladezeiten, intuitive Navigation, barrierearm
- Rechtliches: Impressum (Name, Verantwortliche, Anschrift, Rechtsform, Kontakt) und Datenschutzerklärung
- Pflege: regelmäßige Aktualisierung, Security-Updates, Monitoring

Prüfungsfallen & Tipps

- „Wir“-Texte statt Kundenprobleme und Nutzen – Perspektive wechseln
- Fehlender Call-to-Action → keine Leads
- Fehlende Vertrauenselemente (z. B. Referenzen, Siegel) mindern Glaubwürdigkeit
- Langes Laden und unübersichtliche Navigation vergrauen Besucher

Mini-Merker: Die Website ist Ihr 24/7-Verkäufer und Supportportal – klar strukturiert, vertrauensbildend, handlungsorientiert.

Kommunikationsmodell: Sender–Empfänger



Prüfungswissen

- Kommunikation: Sender kodiert Nachricht → Kanal → Empfänger dekodiert
- Kanäle: verbal, paraverbal (Tonfall), nonverbal (Körpersprache)
- Feedback-Schleife reduziert Missverständnisse (Rückfragen, Zusammenfassen)
- Redundanz: wichtige Infos schriftlich bestätigen (z. B. Ticket, E-Mail)

Prüfungsfallen & Tipps

- „Hab ich doch gesagt“ = keine gesicherte Verständigung
- Fachbegriffe ohne gemeinsame Definition erzeugen Unklarheiten
- Ohne Feedback bleiben unterschiedliche Interpretationen bestehen
- Kommunikation immer an Zielgruppe und Medium anpassen

Mini-Satz: „Ich fasse zusammen ... Bitte kurz bestätigen.“

Kommunikationsmodell: Eisbergmodell



Prüfungswissen

- Nur 20 % der Kommunikation sind sichtbar (Sachinhalt); 80 % liegen unter der Oberfläche (Beziehung, Emotion)
- Konflikte entstehen häufig aufgrund verdeckter Erwartungen und Gefühle, nicht wegen Fakten
- Wirkungskomponenten: Ton, Timing, Wertschätzung, Empathie
- Praxis: Zuerst Beziehungsebene klären, dann sachliche Lösung finden

Prüfungsfallen & Tipps

- Nur Fakten liefern, obwohl Kund*in frustriert ist, verschärft die Lage
- Ironie oder Abwehr eskalieren den Konflikt
- Emotionen ignorieren bedeutet, dass das Problem bleibt
- Aktiv zuhören und Gefühle benennen, bevor man Lösungen anbietet

Mini-Merker: Unter der Wasseroberfläche steuert meist die Beziehungsebene das Gespräch.

Kommunikationsmodell: 4-Ohren-Modell



Prüfungswissen

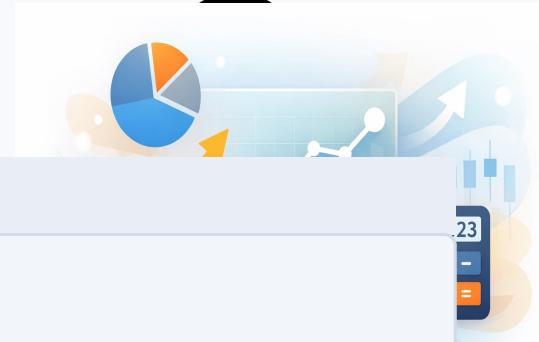
- Jede Nachricht hat vier Seiten: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell
- Empfang: Empfänger*in hört mit vier Ohren und interpretiert je nach „Ohr“
- Missverständnisse entstehen, wenn Sender*in und Empfänger*in unterschiedliche Seiten betonen
- Praxis: Klar sagen, was gemeint ist, z. B. Appell explizit formulieren
- Rückfragen: „Meinst du ...?“ statt zu interpretieren

Prüfungsfallen & Tipps

- Ein Appell kann als Angriff über das Beziehungsohr wahrgenommen werden
- Unklare Aussagen („Das ist schwierig...“) ohne nächsten Schritt führen zu Unsicherheit
- Ich-Botschaften vermeiden Interpretationsspielräume
- Gespräche regelmäßig zusammenfassen und Kontext sicherstellen

Mini-Beispiel: „Das dauert länger“ → Appell und Erwartung klären: „Ich melde mich um 15 Uhr.“

Cross-Selling



Prüfungswissen

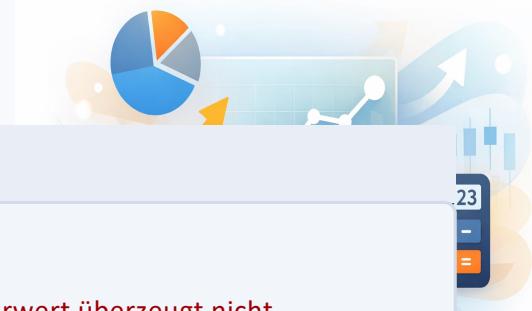
- Cross-Selling = ergänzende Produkte/Dienstleistungen passend zum Bedarf anbieten
- Ziel: Mehrwert schaffen und bessere Lösung liefern, nicht „aufschwatzen“
- Beispiele IT: Backup + Monitoring; Laptop + Dock; VPN + MFA
- Timing: nach Bedarfsklärung und Nutzenargumentation
- Kund*innenbedürfnis im Zentrum: Kombination muss sinnvoll und nachvollziehbar sein

Prüfungsfallen & Tipps

- Vor der Bedarfsanalyse wirkt es wie Verkaufstrick
- Falsche oder unpassende Ergänzungen zerstören Vertrauen
- Kein Nutzenbezug → Kund*in blockt ab
- Wenige, relevante Ergänzungen anbieten – Qualität statt Quantität

Mini-Formel: „Wenn du X brauchst, ist Y sinnvoll, weil ...“

Upselling



Prüfungswissen

- Upselling = höherwertige Variante oder umfangreichere Leistung anbieten
- Argumentation: Mehrwert erklären, Risiken reduzieren, Zukunftssicherheit betonen, TCO berücksichtigen
- Beispiele: längere Garantie, besseres SLA, Pro-Edition, schnellerer Prozessor/RAM
- Ethik: bedarfsoorientiert, transparent, Optionen offenlegen
- Up- & Cross-Selling kombinieren, wenn sinnvoll

Prüfungsfallen & Tipps

- Nur „teurer“ anbieten ohne klaren Mehrwert überzeugt nicht
- Overengineering: Kund*innen zahlen für Nutzen, den sie nicht brauchen
- Einmal überzogen → Vertrauen nachhaltig beschädigt
- Vorhersage treffen: Kunde benötigt Kapazitätsreserven? – dann Upsell sinnvoll

Mini-Beispiel: „SLA 4h statt nächster Werktag“ bei kritischem Betrieb – begründen Sie den Mehrwert.

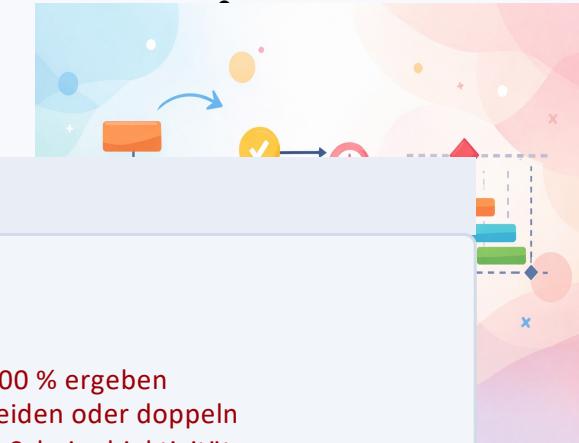
Nutzwertanalyse

Prüfungswissen

- Ziel: Alternativen objektiv vergleichen; Kriterien gewichten und bewerten
- Schritte: Alternativen sammeln (2–5), Kriterien definieren, Gewichtung (Summe 100 %) festlegen
- Bewertung: Skala (z. B. 1–10 Punkte) je Kriterium festlegen; Punkte × Gewichtung ergibt Nutzwert
- Ergebnis: Summe der Nutzwerte → Ranking; Sensitivität prüfen (Gewichtungsvarianten)
- Kriterien typischer IT-Vergleiche: Kosten/TCO, Sicherheit, Usability, Kompatibilität, Support, Lieferzeit

Prüfungsfallen & Tipps

- Gewichtungen müssen zusammen 100 % ergeben
- Kriterien dürfen sich nicht überschneiden oder doppeln
- Bewertungen ohne Belege erzeugen Scheinobjektivität
- Methodik ist subjektiv; Transparenz und Dokumentation sind entscheidend
- Ergebnisse im Team diskutieren und ggf. anpassen



Mini-Beispiel: Sicherheit 40 %, Kosten 30 %, Usability 30 % → Alternative B gewinnt knapp.

Vertriebsformen: direkter vs. indirekter Vertrieb



Prüfungswissen

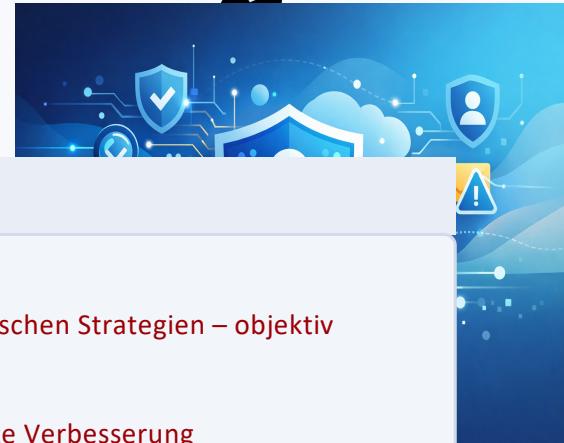
- Direkter Vertrieb: Hersteller verkauft direkt an Kund*innen (eigener Vertrieb, Online-Shop)
- Indirekter Vertrieb: Verkauf über Partner/Reseller/Systemhäuser
- Direkt: mehr Kontrolle über Preis, Marke und Kundendaten; direkter Kundenkontakt stärkt Bindung
- Indirekt: größere Reichweite und Skalierung; nutzt Partner-Know-how; geringere Personalkosten
- Auswahlfaktoren: Produktkomplexität, Zielgruppe, Servicebedarf, Marktgröße, finanzielle Ressourcen

Prüfungsfallen & Tipps

- Indirekter Vertrieb erfordert Partnerpflege und Enablement (Schulung, Materialien)
- Direkter Vertrieb ohne Support/After-Sales führt zu Unzufriedenheit
- Kanal-Konflikte (Partner vs. Direkt) müssen früh geklärt werden
- Indirekt: weniger Kontrolle, Abhängigkeit von Partnern; Direkt: hohe Fixkosten, begrenzte Skalierbarkeit

Mini-Merker: Direkt = Kontrolle; indirekt = Reichweite. Mischung abhängig von Produkt und Markt.

Stärken- & Schwächenanalyse (intern)



Prüfungswissen

- Ziel: interne Stärken nutzen und Schwächen beseitigen; realistische Selbsteinschätzung
- Analysenarten: wertorientiert, bereichsorientiert, funktionsorientiert (z. B. Märkte, Finanzen, F&E, Produktion, Standort)
- Vergleich: zeitlich (Trends), wettbewerbl. gegen kritische Erfolgsfaktoren
- Beispiele Stärken: starke Marke, innovative Produkte, hohe Kundenzufriedenheit, effiziente Prozesse
- Beispiele Schwächen: schwache Marktposition, veraltete Produkte, finanzielle Probleme, Fachkräftemangel

Prüfungsfallen & Tipps

- Wunschdenken statt Fakten führt zu falschen Strategien – objektiv bleiben
- Schwächen schönreden verhindert echte Verbesserung
- Ohne Maßnahmen bleibt die Analyse folgenlos; Owner und Termine definieren
- Stärken aktiv kommunizieren, Schwächen gezielt adressieren

Mini-Check: Jede Schwäche bekommt eine Maßnahme mit Owner und Termin.

Mini-SWOT: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken



Prüfungswissen & Schwächen (intern), Chancen & Risiken (extern)

- Stärken: interne Erfolgsfaktoren, z. B. innovative Produkte, solide Finanzen, starke Marke
- Schwächen: interne Defizite, z. B. hohe Kosten, ineffiziente Prozesse, schwacher Service
- Chancen: externe Potenziale wie Markttrends, technologische Fortschritte, regulatorische Änderungen
- Risiken: externe Bedrohungen wie Wettbewerb, Marktsättigung, gesetzliche Anforderungen
- Anwendung: Top-Punkte je Feld auswählen, Strategien ableiten (z. B. Stärken nutzen, Risiken absichern)

Prüfungsfallen & Tipps

- Zu viele Punkte ohne Priorität verwirren – drei pro Feld reichen aus
- Externe Risiken ignorieren gefährdet Projekte (z. B. Datenschutz, Compliance)
- SWOT ohne Verbindung zur Zielgruppe/Marktform bleibt abstrakt
- Aktionspläne auf Basis der SWOT ableiten und umsetzen

Mini-Merker: Intern = beeinflussbar; extern = beobachten und absichern.