Deine-Akademie24
Wissen • Lernen • Erfolg

KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG UND FORTBILDUNG

Fachwirtin und Fachwirt im E-Commerce

Lernwissen · Praxisfälle · Aufgaben mit Lösungen



Katja Stein

VERSTEHEN · ANWENDEN · ÜBEN

deine-akademie24.de

Geprüfter Fachwirt im E-Commerce / Geprüfte Fachwirtin im E-Commerce

Strategie, Prozesse, Analyse und Führung ausführlich verstehen und praktisch anwenden

Fachwissen · durchgearbeitete Praxisfälle · Aufgaben mit erläuterten Lösungen

Katja Stein

Deine-Akademie24 · Deutsche Ausgabe 2026

Neu erarbeitete Fassung vom 20. November 2026

Impressum und Hinweise

© 2026 Katja Stein · Deine-Akademie24. Eigene redaktionelle Lerntexte und Modellfälle.

Die Gliederung folgt den vier Handlungsbereichen und den veröffentlichten gesetzlichen Qualifikationsinhalten der E-Commerce-Fortbildungsprüfungsverordnung vom 5. Dezember 2019 in der am 20. November 2026 gelesenen Fassung. Öffentliche DIHK-Prüfungsinformationen und die öffentlich zugängliche Rahmenplanvorschau ergänzen den Abgleich. Der vollständige kostenpflichtige DIHK-Detailrahmenplan wurde nicht gelesen; ein vollständiger Abgleich seiner ungelesenen Feinlernzielseiten wird nicht behauptet.

Die Ausarbeitung und Kontrolle erfolgen KI-gestützt. Eine unabhängige menschliche Fachabnahme oder amtliche Prüfungsfreigabe liegt nicht vor. Eigene Aufgaben und Modellprüfungen sind keine amtlichen IHK-Prüfungsaufgaben.

Fiktive Personen, Unternehmen, Daten und Zahlen sind ausdrücklich Lernmodelle. Annahmen gelten nur für den bezeichneten Fall; sie sind keine Marktangebote, Leistungszusagen oder Aussagen über ein reales Unternehmen.

Quellenstand: 20. November 2026. Übergangsrecht und später wirksame Änderungen sind nach dem jeweiligen Datum einzuordnen. Prüfungsorganisation und Hilfsmittel ergeben sich aus den Unterlagen der zuständigen Stelle.

Das Lernbuch ergänzt die berufliche Fortbildung und selbstständige Prüfungsvorbereitung. Es ersetzt keine erforderliche Zulassung, berufliche Praxis, Prüfung oder individuelle Rechts- und Steuerberatung.

Das bisherige Titelmotiv und die Gestaltung der Umschlagseiten werden beibehalten. Weitere Bücher: https://deine-akademie24.de/lernbibliothek/

Mit dem Buch arbeiten

Beginne mit der beruflichen Ausgangslage. Kläre relevante Informationen, begründe Alternativen und prüfe anschließend Ergebnis und Vorgehensweise. Eine richtige Zahl ohne Bezugsgröße oder eine Behauptung ohne Nachweis genügt nicht.

Lies zuerst den Lehrtext und rechne die mehrteiligen Praxisfälle nach. Bearbeite die Aufgaben zunächst ohne Lösung. Vergleiche danach deinen Weg mit den getrennten erläuterten Lösungen und dokumentiere offene Fachfragen.

Bei Rechenaufgaben werden ausschließlich die ausdrücklich vorgegebenen Modellannahmen verwendet. In der Praxis müssen Daten, Rechte, vertragliche Bedingungen und Zuständigkeiten jeweils neu geprüft werden.

Alle vier gesetzlichen Handlungsbereiche gehören zum Abschluss. Die Kapitel verbinden Unternehmensziele, Märkte, Geschäftsmodelle, Sortiment und Systeme mit Vertragsprozessen, Logistik, Wirtschaftlichkeit, interner Kontrolle, Datenanalyse, Nutzererfahrung und verantwortlicher Führung. Berufsausbildung und Weiterbildung sind eigenständig ausgearbeitet. Die seit 20. November 2026 anwendbare Verbraucherkreditänderung wird anhand des amtlichen Änderungsgesetzes datiert eingeordnet.

Inhaltsverzeichnis

Leseweg, Quellenstand und Lernkontrolle 16

Die vier gesetzlichen Handlungsbereiche gemeinsam erarbeiten . . . 16

Erklärungen, Fälle, Aufgaben und Lösungen verwenden . . . 16

Quellen tatsächlich und zeitlich richtig einordnen . . . 16

Grenzen offenhalten . . . 17

1 Unternehmensziele in eine tragfähige E-Commerce-Strategie übersetzen 18

1.1 Die Führungsaufgabe hinter dem digitalen Verkauf . . . 18

1.2 Vom Unternehmenszweck zu überprüfbaren Zielen . . . 18

1.3 Ausgangslage und Systemgrenzen bestimmen . . . 19

1.4 Umfeld, Wettbewerb und eigene Fähigkeiten verbinden . . . 19

1.5 Strategische Alternativen entwickeln . . . 20

1.6 Wirtschaftliche und qualitative Bewertung . . . 20

1.7 Umsetzung und strategische Kontrolle . . . 20

1.8 Gelöster Fall 1: Zwei Wachstumswege vergleichen . . . 21

1.9 Gelöster Fall 2: Nutzwert und Sensitivität . . . 21

1.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 22

1.11 Erläuterte Lösungen . . . 22

Quellen und Einordnung . . . 23

2 Markt- und Zielgruppenanalysen belastbar auswerten 24

2.1 Eine Entscheidungsfrage vor die Datensammlung stellen . . . 24

2.2 Sekundärdaten und eigene Erhebung kombinieren . . . 24

2.3 Grundgesamtheit, Stichprobe und Auswahlfehler . . . 25

2.4 Fragen so formulieren, dass Antworten etwas erklären . . . 25

2.5 Daten beschreiben und Bezugsgrößen prüfen . . . 26

2.6 Zielgruppen segmentieren, ohne Personen zu erfinden . . . 26

2.7 Marktpotenzial und tatsächlichen Absatz unterscheiden . . . 27
2.8 Personenbezogene Daten verantwortungsvoll nutzen . . . 27
2.9 Gelöster Fall 1: Ungleiche Gruppen richtig gewichten . . . 27
2.10 Gelöster Fall 2: Vom Potenzial zum Szenario . . . 28
2.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 28
2.12 Erläuterte Lösungen . . . 29
Quellen und Einordnung . . . 29

3 Nationale und internationale Vertriebsmärkte bewerten 30

3.1 Marktzugang ist eine vollständige Unternehmensentscheidung . . . 30
3.2 Einen Markt systematisch beschreiben . . . 30
3.3 Lokalisierung geht über Übersetzung hinaus . . . 30
3.4 Liefer-, Kosten- und Gefahrenfragen trennen . . . 31
3.5 Umsatzsteuer beim EU-Fernverkauf einordnen . . . 31
3.6 Drittlandsgeschäfte und Gesamtkosten . . . 32
3.7 Währung, Zahlung und wirtschaftliches Risiko . . . 32
3.8 Markteintritt schrittweise freigeben . . . 33
3.9 Gelöster Fall 1: Länderbeiträge statt Umsatzrangliste . . . 33
3.10 Gelöster Fall 2: Fremdwährung verändert den Beitrag . . . 33
3.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 34
3.12 Erläuterte Lösungen . . . 34
Quellen und Einordnung . . . 35

4 Geschäftsmodelle und Vertriebswege zielgruppengerecht auswählen 36

4.1 Ein Geschäftsmodell erklärt den wirtschaftlichen Zusammenhang . . . 36
4.2 Warenhandel, Vermittlung und Dienstleistung unterscheiden . . . 36
4.3 Erlösmodelle und Nutzungsanreize . . . 37
4.4 Eigener Shop, Plattform und persönliche Vertriebswege . . . 37
4.5 Mehrere Kanäle organisatorisch verbinden . . . 37
4.6 Direktversand und Partnerleistung beherrschen . . . 38

4.7 Modell- und Kanalentscheidung rechnen . . . 38
4.8 Gelöster Fall 1: Zusätzlicher Kanal und Verlagerung . . . 39
4.9 Gelöster Fall 2: Wiederkehrendes Entgelt und Nutzung . . . 39
4.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 39
4.11 Erläuterte Lösungen . . . 40
Quellen und Einordnung . . . 41

5 Sortiment und Dienstleistungsportfolio strategisch gestalten 42

5.1 Das Leistungsangebot als Auswahlentscheidung . . . 42
5.2 Kundenbedarf und Sortimentsrolle verbinden . . . 42
5.3 Sortimentsdaten als fachliche Grundlage . . . 42
5.4 Nachfrage, Lebenszyklus und Innovation . . . 43
5.5 Sortimentskennzahlen passend interpretieren . . . 43
5.6 Bestand und Verfügbarkeit aus der Sortimentsstrategie ableiten . . . 44
5.7 Dienstleistungen als Kapazitätsportfolio planen . . . 44
5.8 Sortiment verändern und Wirkung nachweisen . . . 45
5.9 Gelöster Fall 1: Einen Verlustartikel streichen? . . . 45
5.10 Gelöster Fall 2: Dienstleistungszeit verteilen . . . 45
5.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 46
5.12 Erläuterte Lösungen . . . 46
Quellen und Einordnung . . . 47

6 Technische Systeme und Innovationen kaufmännisch bewerten 48

6.1 Vom Geschäftsbedarf zur Systementscheidung . . . 48
6.2 Aufgaben in der Systemlandschaft unterscheiden . . . 48
6.3 Anforderungen überprüfbar formulieren . . . 49
6.4 Betriebsformen und Verantwortung vergleichen . . . 49
6.5 Leistung vergleichen statt Werbeaussagen übernehmen . . . 50
6.6 Gesamtkosten und wirtschaftliche Wirkung . . . 50

6.7 Migration und spätere Wechselmöglichkeit . . . 50
6.8 Innovation gezielt erproben . . . 51
6.9 Gelöster Fall 1: Drei Jahre Gesamtkosten . . . 51
6.10 Gelöster Fall 2: Ein guter Wert kann Fehler verdecken . . . 52
6.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 52
6.12 Erläuterte Lösungen . . . 53
Quellen und Einordnung . . . 53

7 Zielgruppengerechte Marketing- und Kommunikationsstrategien entwickeln 54

7.1 Marketing beginnt vor der Werbeanzeige . . . 54
7.2 Positionierung und Leistungsversprechen . . . 54
7.3 Kundensituation und Entscheidungsweg verstehen . . . 54
7.4 Kanäle nach Ziel und Eignung auswählen . . . 55
7.5 Kommunikationsregeln verbindlich festlegen . . . 55
7.6 Nachhaltigkeitsaussagen konkret prüfen . . . 56
7.7 Budget und wirtschaftliche Zielgrößen . . . 56
7.8 Kundenbindung als tatsächliche Leistung . . . 57
7.9 Gelöster Fall 1: Zwei Kampagnen nach Beitrag vergleichen . . . 57
7.10 Gelöster Fall 2: Eine Umweltkampagne fachlich korrigieren . . . 57
7.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 58
7.12 Erläuterte Lösungen . . . 58
Quellen und Einordnung . . . 59

8 Prozesse aus der Strategie ableiten und Anforderungen abstimmen 60

8.1 Ein Prozess liefert ein bestimmtes Ergebnis . . . 60
8.2 Ausgangsprozess mit den Beteiligten aufnehmen . . . 60
8.3 Darstellung und Verantwortlichkeit verständlich machen . . . 61
8.4 Ursachen statt bloßer Symptome verbessern . . . 61
8.5 Anforderungen gemeinsam formulieren . . . 62
8.6 Kosten, Zeit und Risiko vor Umsetzung bewerten . . . 62

8.7 Fachliche Abnahme mit normalen und fehlerhaften Fällen . . . 62
8.8 Einführung und laufende Steuerung . . . 63
8.9 Gelöster Fall 1: Eine Prozessänderung wirtschaftlich bewerten . . . 63
8.10 Gelöster Fall 2: Doppelte Zahlungsrückmeldung . . . 64
8.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 64
8.12 Erläuterte Lösungen . . . 65
Quellen und Einordnung . . . 65

9 Vertragsanbahnung, Abschluss und Rückabwicklung rechtlich gestalten 66

9.1 Rollen, Leistungsart und Vertragszeitpunkt zuerst klären . . . 66
9.2 Information und Eingabekorrektur vor der Bestellung . . . 66
9.3 Zahlungsbestellung und Zusatzkosten eindeutig gestalten . . . 67
9.4 Widerruf als eigenen Prozess verstehen . . . 67
9.5 Elektronische Widerrufsfunktion und Kündigungsschaltfläche . . . 67
9.6 Rückzahlung und Rücksendung richtig abwickeln . . . 68
9.7 Mängelrechte und die Reparaturregeln 2026 . . . 68
9.8 Weitere Pflichten in den Prozess integrieren . . . 69
9.9 Gelöster Fall 1: Rechtzeitiger Widerruf und Lieferkosten . . . 70
9.10 Gelöster Fall 2: Reparatur und ursprüngliche Verjährungsfrist . . . 70
9.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 70
9.12 Erläuterte Lösungen . . . 71
Quellen und Einordnung . . . 72

10 Beschaffung, Fulfillment, Retouren und Umweltprozesse gestalten 73

10.1 Ein Lieferversprechen braucht einen vollständigen Ablauf . . . 73
10.2 Bedarf, Beschaffung und Verfügbarkeit abstimmen . . . 73
10.3 Wareneingang und Lagerqualität sichern . . . 74
10.4 Kommissionieren, Verpacken und Versand freigeben . . . 74
10.5 Partnerleistung und Versandrisiko richtig einordnen . . . 74

10.6 Retouren als gesteuerten Wert- und Informationsfluss behandeln . . . 75
10.7 Verpackungsrecht am Stichtag 2026 . . . 75
10.8 Elektroaltgeräte und besondere Rückwege . . . 76
10.9 Gelöster Fall 1: Eigene oder externe Auftragsabwicklung . . . 76
10.10 Gelöster Fall 2: Schutz, Kosten und Material getrennt beurteilen . . . 77
10.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 77
10.12 Erläuterte Lösungen . . . 77
Quellen und Einordnung . . . 78

11 Marketing-, Sortiments- und Vertriebsprozesse operativ steuern 79

11.1 Aus einer Strategie einen ausführbaren Auftrag machen . . . 79
11.2 Briefing, Freigabe und Änderungen organisieren . . . 79
11.3 Suchzugang als technischen und fachlichen Prozess steuern . . . 79
11.4 Bezahlte Kampagnen mit vollständiger Ergebnislogik führen . . . 80
11.5 Produktdaten und Sortimentsaktionen synchron halten . . . 80
11.6 E-Mail- und automatisierte Kommunikation kontrollieren . . . 81
11.7 Partner- und Affiliate-Vertrieb nachvollziehbar abrechnen . . . 81
11.8 Laufende Überwachung und Korrektur . . . 82
11.9 Gelöster Fall 1: Retouren verändern das Kampagnenergebnis . . . 82
11.10 Gelöster Fall 2: Abmeldung in zwei Systemen . . . 82
11.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 83
11.12 Erläuterte Lösungen . . . 83
Quellen und Einordnung . . . 84

12 Kalkulation, Finanzierung und Controlling verbinden 85

12.1 Drei Fragen getrennt beantworten . . . 85
12.2 Vom Verkaufspreis zum belastbaren Deckungsbeitrag . . . 85
12.3 Preisuntergrenzen und Preisentscheidung . . . 86
12.4 Break-even und Sensitivität . . . 86
12.5 Kapitalbindung und Liquiditätsplanung . . . 87

12.6 Finanzierung sachgerecht auswählen . . . 87
12.7 Kundenfinanzierung: Rechtsstand ab 20. November 2026 . . . 88
12.8 Controlling als Regelkreis . . . 88
12.9 Gelöster Fall 1: Rentabel und trotzdem unterfinanziert . . . 89
12.10 Gelöster Fall 2: Skonto und Kapitalwert . . . 89
12.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 90
12.12 Lösungen mit Begründung . . . 90
12.13 Quellen und Prüfgrenze . . . 91

13 Interne Kontrolle, Datenschutz und Qualität wirksam organisieren 92

13.1 Kontrollen beginnen beim tatsächlichen Prozess . . . 92
13.2 Risiken verständlich beschreiben . . . 92
13.3 Funktionstrennung und Freigabe . . . 93
13.4 Berechtigungen und Änderungen steuern . . . 93
13.5 Datenabgleich und Nachweis . . . 94
13.6 Datenschutz im Arbeitsprozess . . . 94
13.7 Qualität definieren und Abweichungen bearbeiten . . . 95
13.8 Notfälle und Wiederanlauf vorbereiten . . . 95
13.9 Gelöster Fall 1: Gleich hohe Summen, falsche Erstattungen . . . 96
13.10 Gelöster Fall 2: Veränderung der Fehlerquote richtig bewerten . . . 96
13.11 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 96
13.12 Lösungen mit Begründung . . . 97
13.13 Quellen und Prüfgrenze . . . 98

14 Datenanalysen und Customer Journey beurteilen 99

14.1 Die Fragestellung vor dem Bericht festlegen . . . 99
14.2 Messgrößen eindeutig definieren . . . 99
14.3 Trichter und Abbruchpunkte richtig lesen . . . 99
14.4 Segmente, Kohorten und zeitliche Reife . . . 100

14.5 Customer Journey über Kanäle betrachten . . . 100
14.6 Attribution ist eine Zuordnung, kein Ursachenbeweis . . . 101
14.7 Datenschutz und Messlücken berücksichtigen . . . 101
14.8 Softwaregestützte Analysesysteme auswählen und einführen . . . 102
14.9 Ergebnisse verständlich berichten . . . 102
14.10 Gelöster Fall 1: Verbesserte Gruppen, sinkende Gesamtquote . . . 103
14.11 Gelöster Fall 2: Drei Regeln, drei Kanalberichte . . . 103
14.12 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 103
14.13 Lösungen mit Begründung . . . 104
14.14 Quellen und Prüfgrenze . . . 105

15 Nutzererfahrung und Konversion sachgerecht verbessern 106

15.1 Das Kundenproblem konkret bestimmen . . . 106
15.2 Qualitative und quantitative Erkenntnisse verbinden . . . 106
15.3 Navigation, Suche und Produktinformation prüfen . . . 107
15.4 Bestellprozess und Fehlermeldungen verbessern . . . 107
15.5 Hypothesen priorisieren . . . 107
15.6 A/B-Tests sauber planen . . . 108
15.7 Beobachtungsdauer und Schutzgrößen festlegen . . . 108
15.8 Gelöster Fall 1: Unterschied von Kaufquoten berechnen . . . 109
15.9 Gelöster Fall 2: Mehr Käufe, weniger endgültiger Beitrag . . . 109
15.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 109
15.11 Lösungen mit Begründung . . . 110
15.12 Quellen und Prüfgrenze . . . 111

16 Kommunikation, Zusammenarbeit und Konflikte gestalten 112

16.1 Ein gemeinsames Verständnis herstellen . . . 112
16.2 Gesprächsziel, Kanal und Empfänger abstimmen . . . 112
16.3 Zuhören, fragen und verständlich erklären . . . 112
16.4 Externe Partner wirksam führen . . . 113

16.5 Verhandeln und Alternativen beurteilen . . . 113
16.6 Konflikte früh sachgerecht bearbeiten . . . 114
16.7 Moderation mit einer tatsächlichen Entscheidung abschließen . . . 114
16.8 Gelöster Fall 1: Fehlende Zuständigkeit im Bestandsabgleich . . . 114
16.9 Gelöster Fall 2: Preisnachlass gegen fehlende Prüfung . . . 115
16.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 115
16.11 Lösungen mit Begründung . . . 116
16.12 Fachliche Einordnung . . . 117

17 Personal einsetzen, führen und Gesundheit schützen 118

17.1 Personalbedarf aus tatsächlichen Aufgaben ableiten . . . 118
17.2 Brutto- und Nettokapazität auseinanderhalten . . . 118
17.3 Auswahl anhand geeigneter Anforderungen . . . 119
17.4 Einführung und Zusammenarbeit organisieren . . . 119
17.5 Situationsgerecht führen und delegieren . . . 119
17.6 Arbeitszeit und Beteiligung in den Plan integrieren . . . 120
17.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz praktisch umsetzen . . . 120
17.8 Gelöster Fall 1: Nettokapazität richtig einsetzen . . . 121
17.9 Gelöster Fall 2: Rückmeldung und Ruhezeit . . . 121
17.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 121
17.11 Lösungen mit Begründung . . . 122
17.12 Quellen und Prüfgrenze . . . 123

18 Projekte, Veränderung und Selbstmanagement steuern 124

18.1 Einen prüfbaren Projektauftrag schaffen . . . 124
18.2 Rollen und Projektgruppe passend zusammenstellen . . . 124
18.3 Arbeitspakete und Abhängigkeiten planen . . . 124
18.4 Vorgehensweise nach Unsicherheit wählen . . . 125
18.5 Fortschritt, Kosten und Änderungen kontrollieren . . . 125

18.6 Veränderung und Übergabe begleiten . . . 126
18.7 Zeit und Selbstmanagement realistisch gestalten . . . 126
18.8 Gelöster Fall 1: Kritischen Pfad bestimmen . . . 126
18.9 Gelöster Fall 2: Leistungswert und Kostentrend . . . 127
18.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 127
18.11 Lösungen mit Begründung . . . 128
18.12 Fachliche Einordnung . . . 128

19 Berufsausbildung planen und berufliche Entwicklung fördern 129

19.1 Ausbildung und Weiterbildung unterscheiden . . . 129
19.2 Ausbildungsfähigkeit und Verantwortlichkeit klären . . . 129
19.3 Von der Ordnung zum individuellen Ausbildungsplan . . . 130
19.4 Vertragsbeginn und Freistellung organisieren . . . 130
19.5 Lernziele und sichere Aufgaben entwickeln . . . 131
19.6 Durchführen, kontrollieren und fördern . . . 131
19.7 Weiterbildung auf tatsächlichen Bedarf ausrichten . . . 131
19.8 Gelöster Fall 1: Produktdaten sicher prüfen lernen . . . 132
19.9 Gelöster Fall 2: Weiterbildungsaufwand und nachgewiesener Transfer . . . 132
19.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung . . . 133
19.11 Lösungen mit Begründung . . . 133
19.12 Quellen und Prüfgrenze . . . 134

20 Prüfungsweg und vernetztes Entscheidungstraining 135

20.1 Den eigenen Abschluss und seine Quellen kennen . . . 135
20.2 Zulassung rechtzeitig klären . . . 135
20.3 Schriftliche Prüfung und Bearbeitung . . . 136
20.4 Mündlicher Teil: Thema, Frist und Zeiten . . . 136
20.5 Bewertung, Bestehen und Rundung . . . 136
20.6 Gelöster Bewertungsfall . . . 137
20.7 Gelöster integrierter Trainingsfall 1: Vertriebsmarkt und Einführung . . . 137

20.8 Gelöster integrierter Trainingsfall 2: Kampagne nach Retouren steuern 138

20.9 Vernetzt antworten und mündlich begründen 139

20.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung 139

20.11 Getrennte erläuterte Lösungen 140

20.12 Quellen und Prüfgrenze 140

Quellen und weiterer Lernweg **141**

Leseweg, Quellenstand und Lernkontrolle

Die vier gesetzlichen Handlungsbereiche gemeinsam erarbeiten

Dieses Lernbuch behandelt Strategieentwicklung, Prozessgestaltung, Analyse und Weiterentwicklung sowie Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung. Die Kapitel bilden einen eigenen didaktischen Weg durch diese vier gesetzlichen Handlungsbereiche. Kapitel 01 bis 07 entwickeln Ziele, Märkte, Geschäftsmodelle, Sortiment, Technik und Marketingstrategie. Kapitel 08 bis 13 gestalten ausführbare Prozesse mit Vertragsweg, Logistik, Wirtschaftlichkeit und geeigneter Kontrolle. Kapitel 14 und 15 vertiefen Analyse, Customer Journey, Nutzererfahrung und Konversion. Kapitel 16 bis 19 behandeln Kommunikation, Personal, Projekte, Ausbildung und berufliche Entwicklung. Das abschließende Kapitel verbindet die Themen mit den tatsächlichen Prüfungsregeln und eigenen integrierten Trainingsfällen.

Die Reihenfolge ist eine Lernhilfe. Ein betrieblicher Fall verbindet häufig mehrere Kapitel. Eine neue Marktentscheidung benötigt beispielsweise nicht nur eine Zielgruppenanalyse, sondern auch Kalkulation, rechtlich zulässige Ausführung, Logistik und verantwortliche Zusammenarbeit. Nach jedem Kapitel soll deshalb eine konkrete Entscheidung erklärt werden können: Welche Information liegt vor, welche Alternative ist geeignet, was muss tatsächlich umgesetzt werden und woran wird das Ergebnis geprüft?

Erklärungen, Fälle, Aufgaben und Lösungen verwenden

Die Fachkapitel enthalten ausführliche Erklärungen und je zwei mehrteilige gelöste Fälle. Das Schlusskapitel ergänzt integrierte Trainingsfälle und einen Bewertungsfall. Jedes der 20 Kapitel enthält zehn Aufgaben mit getrennten erläuterten Lösungen. Die Aufgaben werden zunächst ohne Blick auf die Lösung bearbeitet. Danach werden nicht nur Endwerte, sondern Ansatz, Begründung und Reichweite verglichen. Die automatisch gesetzten Modulkennungen helfen bei der eindeutigen Zuordnung.

Ein Lerntagebuch kann Fachfehler, Rechenfehler, unklare Begriffe und fehlende Anwendung getrennt erfassen. Der nächste Übungsschritt folgt der Ursache. Ein bloß wiederholtes Lesen behebt nicht jede Lücke. Ein veränderter Fall prüft, ob eine Entscheidung verstanden und nicht nur auswendig wiederholt wurde. Das Buch ergänzt die Fortbildung; es ersetzt weder erforderliche Praxis noch Zulassungsentscheidung, tatsächliche Prüfung oder weitergehende fachliche Vertiefung.

Quellen tatsächlich und zeitlich richtig einordnen

Die gesetzliche Grundlage ist die E-Commerce-Fortbildungsprüfungsverordnung vom 5. Dezember 2019 in der beim Abschlussabgleich am 20. November 2026 gelesenen Fassung. Ihre konkreten Qualifikationsinhalte werden im Quellenordner einzeln zugeordnet. Öffentliche DIHK-Prüfungsinformationen und die tatsächlich gelesene frei verfügbare Rahmenplanvorschau ergänzen diesen Rahmen. Der vollständige kostenpflichtige DIHK-Detailrahmenplan wurde nicht eingesehen. Ein vollständiger Abgleich seiner ungelesenen Feinlernzielseiten wird ausdrücklich nicht behauptet.

Einzelne Kapitel entstanden am 19. November, weitere am 20. November 2026. Ihre jeweiligen Quellen- und Anwendungsdaten bleiben erkennbar. Besonders die Verbraucherkreditänderungen zum 20. November, Reparaturregeln und Übergänge im Verpackungsrecht werden datiert abgegrenzt. Die neu veröffentlichte Kreditregel wurde am amtlichen Änderungsgesetz geprüft, weil eine konsolidierte Einzelseite beim Abruf noch den früheren Wortlaut lieferte. Ein Abrufarchiv allein beweist keine vollständige fachliche Lektüre jeder darin enthaltenen Bestimmung.

Grenzen offenhalten

Annahme: Sämtliche fiktiven Unternehmen, Personen, Preise, Mengen, Quoten, Zeitpläne und Fallzahlen sind eigens gesetzte Lernmodelle. Sie sind keine Marktangebote oder garantierten Branchenwerte. Eine Modellrechnung gilt nur unter ihren ausdrücklich beschriebenen Voraussetzungen. Fehlende Tatsachen werden nicht hinzuerfunden. Der notwendige Klärungsschritt gehört zur Lösung.

Ausarbeitung und Kontrolle erfolgen KI-gestützt. Eine unabhängige menschliche Fachabnahme oder amtliche Prüfungsfreigabe liegt nicht vor. Die Aufgaben sind eigene Lernaufgaben und keine Original-IHK-Prüfungsaufgaben. Rechts-, Steuer-, Datenschutz- und Vertragsfragen benötigen vor konkreter Anwendung die Prüfung des tatsächlichen vollständigen Sachverhalts und aktuellen Rechts. Lernhinweise ersetzen diese fachliche Zuständigkeit nicht.

1 Unternehmensziele in eine tragfähige E-Commerce-Strategie übersetzen

1.1 Die Führungsaufgabe hinter dem digitalen Verkauf

Ein Onlineshop ist ein Vertriebsmittel. Eine E-Commerce-Strategie legt dagegen fest, welche Kundenprobleme ein Unternehmen mit welchem Leistungsangebot und über welche Wege wirtschaftlich lösen will. Sie verbindet Marktentscheidung, Wertschöpfung, Ressourcen und Steuerung. Ein Unternehmen kann technisch einen zusätzlichen Marktplatz anbinden und dabei trotzdem keine begründete Strategie besitzen. Wenn Zielgruppe, Beitrag, Lieferfähigkeit und Verantwortung ungeklärt bleiben, schafft die zusätzliche Schnittstelle vor allem neue Komplexität.

Die Fortbildungsprüfung verlangt deshalb mehr als das Bedienen eines Shopsystems. Ein Fachwirt muss Entscheidungen vorbereiten, Alternativen bewerten, ihre Umsetzung organisieren und die tatsächliche Wirkung kontrollieren. Er arbeitet über Abteilungsgrenzen hinweg. Ein Marketingversprechen beeinflusst Einkauf, Lager, Kundenservice und Finanzierung. Eine sehr kurze Lieferzusage ist keine isolierte Textentscheidung, wenn dafür ein zusätzlicher Lagerbestand und neue Arbeitszeiten notwendig werden. Strategie ist die verbindliche Verbindung dieser Folgen.

Annahme für dieses Kapitel: Unternehmen, Zahlen, Kundengruppen und Entwicklungsszenarien der Beispiele sind ausdrücklich fiktive Lehrmodelle. Sie beschreiben weder den aktuellen Markt noch garantierte Wirkungen bestimmter Vertriebskanäle. Die strategischen Werkzeuge ordnen Informationen; ihr Name beweist keine richtige Entscheidung.

1.2 Vom Unternehmenszweck zu überprüfbaren Zielen

Zunächst wird geklärt, wozu der digitale Vertrieb beitragen soll. Wachstum, Ertrag, Kundenzugang, Versorgungssicherheit oder Entlastung bestehender Prozesse können unterschiedliche Prioritäten begründen. Eine allgemein formulierte Vision gibt Orientierung, ersetzt aber kein messbares Ziel. „Wir wollen digital führend sein“ lässt offen, welche Leistung sich für wen verbessern soll und woran Erfolg erkennbar wird. Ein brauchbares Ziel nennt Ergebnis, Bezugsgröße, Zeitraum und Verantwortlichkeit.

Ein Zielsystem unterscheidet finanzielle, marktbezogene, organisatorische und weitere verbindliche Anforderungen. Finanzielle Ziele können einen ausdrücklich definierten Deckungsbeitrag oder eine Kapitalbindung betreffen. Marktziele können den Zugang zu einer ausgewählten Zielgruppe oder eine messbare Wiederkaufrate beschreiben. Prozessziele betreffen beispielsweise korrekt bestätigte Liefertermine. Beschäftigtenbezogene Ziele können sichere Arbeitsorganisation und erforderliche Qualifizierung umfassen. Gesetzliche Pflichten sind dabei keine beliebig verhandelbaren Wunschziele.

Die Führung legt Prioritäten und Grenzen fest. Ein Umsatzplus bei stark sinkendem Beitrag kann einem Ertragsziel widersprechen. Eine Bestandsreduzierung kann Kapital freisetzen, aber die Lieferfähigkeit schädigen. Ein Ziel „jede Bestellung am gleichen Tag versenden“ muss deshalb mit Annahmeschluss, Lagerverfügbarkeit und geeigneter Personalabdeckung präzisiert werden. Die nötigen Daten werden vor Freigabe erhoben. Ein rechnerisch ehrgeiziges Ziel erzeugt keine tatsächlich verfügbare Kapazität.

Annahme: Eine Geschäftsleitung verlangt für das nächste vollständige Geschäftsjahr mindestens 60.000 Euro zusätzlichen Jahresbeitrag nach sämtlichen für die Entscheidung zusätzlich entstehenden laufenden Kosten. Die Erstinvestition wird separat ausgewiesen; der notwendige Geldbestand darf zu keinem Zeitpunkt unterschritten werden. Damit sind Beitrag und Liquidität zwei getrennte Prüfpunkte. Ein Projekt kann den ersten erfüllen und dennoch an einer frühen Zahlungsspitze scheitern.

1.3 Ausgangslage und Systemgrenzen bestimmen

Vor einer Strategieentscheidung wird der heutige Zustand beschrieben. Welche Kunden kaufen welche Leistungen über welche Kanäle? Welche Ergebnisse bleiben nach Retouren, Nachlässen, Zahlungs- und Abwicklungskosten? Wo sind Mittel gebunden? Welche Prozessschritte sind tatsächlich zuverlässig? Ein Bericht, der ausschließlich Bruttobestellwerte enthält, beantwortet diese Fragen nicht. Stornierte Aufträge und später erstattete Waren dürfen nicht dauerhaft als erfolgreicher Absatz erscheinen.

Der Betrachtungsbereich wird ausdrücklich abgegrenzt. Ein Kanalbericht kann bestimmte Leistungen anderer Abteilungen kostenlos erscheinen lassen, wenn deren Aufwand nicht zugeordnet ist. Für die Unternehmensentscheidung muss ermittelt werden, welche Belastung tatsächlich zusätzlich entsteht oder entfällt. Eine vorhandene Sachbearbeiterin ist nicht allein deshalb unbegrenzt verfügbar, weil ihr Gehalt kurzfristig unverändert bleibt. Kapazitätsverbrauch und zusätzliche Zahlung sind unterschiedliche Perspektiven, die beide berücksichtigt werden können.

Daten erhalten Quelle, Zeitraum und Definition. Bei Kundenwerten ist zu klären, ob Personen, Konten oder Bestellungen gezählt werden. Bei Retouren kann sich die Quote auf Stücke, Aufträge oder Umsatz beziehen. Die Veränderung einer Definition darf nicht als reale Leistungsverbesserung ausgegeben werden. Eine verlässliche Ausgangslage ermöglicht später die Prüfung, ob die Strategie gewirkt hat. Fehlt diese Basis, werden zunächst geeignete Mess- und Abstimmungsprozesse eingerichtet.

1.4 Umfeld, Wettbewerb und eigene Fähigkeiten verbinden

Das Umfeld umfasst gesellschaftliche, wirtschaftliche, technologische, ökologische und rechtliche Einflüsse. Eine Analyse sammelt nicht beliebig viele Trends. Sie erklärt, wie ein konkreter Einfluss Nachfrage, Kosten, Zugang, Pflichten oder Risiken des betrachteten Unternehmens verändern könnte. Ein technologischer Dienst ist nur dann strategisch relevant, wenn sein Einsatz einen nachweisbaren Nutzen besitzt und zu den eigenen Voraussetzungen passt. Bloße Neuheit ist kein ausreichender Investitionsgrund.

Wettbewerb umfasst mehr als denselben Artikel in einem anderen Shop. Kunden können ihr Problem durch Ersatzprodukte, Dienstleistungen, Reparatur oder Verzicht lösen. Lieferanten und Vertriebspartner können Zugang und Konditionen beeinflussen. Plattformabhängigkeit kann entstehen, wenn ein wesentlicher Kundenzugang, Datenzugriff oder Zahlungsfluss an einen externen Anbieter gebunden ist. Die konkrete Vertrags- und Ausweichsituation ist zu prüfen; aus einer allgemeinen Beobachtung folgt keine sichere Entwicklung eines bestimmten Anbieters.

Die Innensicht untersucht Ressourcen und Fähigkeiten: Sortiment, Beschaffung, Datenqualität, Logistik, Technik, Marke, Finanzierung, Kompetenzen und Zusammenarbeit. Eine Stärke ist relativ zum Ziel und Wettbewerb zu begründen. Viele Artikel sind nicht automatisch ein Vorteil, wenn Informationen fehlen und Suchergebnisse unbrauchbar werden. Eine geringe Unternehmensgröße kann kurze Entscheidungen ermöglichen, aber auch Vertretungsprobleme verursachen. Dieselbe Eigenschaft kann je nach Aufgabe unterschiedliche Folgen haben.

Eine SWOT-Matrix trennt interne Stärken und Schwächen von externen Chancen und Risiken. Ihr Wert entsteht erst aus nachvollziehbaren Belegen und abgeleiteten Entscheidungen. „Gute Mitarbeiter“ ohne Kompetenznachweis ist zu unbestimmt. „Steigende Nachfrage“ ohne geeignete Daten bleibt eine Hypothese. Jede wesentliche Aussage erhält deshalb einen Beleg oder den ausdrücklichen Hinweis, dass eine Annahme noch geprüft werden muss. Das verhindert, dass die Matrix bloße Wunschvorstellungen strukturiert.

1.5 Strategische Alternativen entwickeln

Aus Zielen und Ausgangslage werden mehrere tatsächlich unterscheidbare Wege gebildet. Ein Unternehmen kann ein bestehendes Angebot für bisherige Kunden verbessern, eine neue Zielgruppe erschließen, einen zusätzlichen Vertriebskanal nutzen oder eine neue Leistung entwickeln. Diese Optionen erfordern unterschiedliche Fähigkeiten und Risiken. „Mehr Werbung“ ist noch keine eigenständige Strategie, solange Zielgruppe, Angebot und wirtschaftlicher Zusammenhang unverändert unklar bleiben.

Für jede Alternative wird ein einheitliches Kurzprofil erstellt: Kundennutzen, Zielgruppe, Angebot, Erlöslogik, Kosten, benötigte Ressourcen, Abhängigkeiten und Erfolgskontrolle. Auch die begründete Fortführung mit einer gezielten Prozessverbesserung ist eine Alternative. Ein Projektvergleich, in dem ausschließlich teure Neusysteme zugelassen werden, kann eine wirksame organisatorische Lösung übersehen. Der Vergleich braucht dieselbe Leistungsanforderung und denselben Betrachtungszeitraum.

Strategische Positionierung bedeutet eine begründete Auswahl. Ein Anbieter kann nicht ohne Weiteres zugleich für jede Zielgruppe den niedrigsten Preis, höchste Individualisierung, sofortige Lieferung und umfassenden persönlichen Service zusagen. Diese Kombination kann hohe Kosten und Zielkonflikte erzeugen. Eine Positionierung benennt, welche Leistungen besonders wichtig sind und welche Grenzen transparent kommuniziert werden. Sie wird in Sortiment, Prozessen und Personal wirksam, statt nur im Werbesatz zu stehen.

1.6 Wirtschaftliche und qualitative Bewertung

Zuerst werden zwingende Anforderungen geprüft. Eine Alternative ohne rechtlich zulässigen Prozess oder ohne erforderliche Leistung ist nicht durch eine besonders schöne Gestaltung zu retten. Danach werden Kosten, Ergebnis, Kapitalbindung und Risiken betrachtet. Qualitative Kriterien können beispielsweise Integrationsfähigkeit, Bedienbarkeit und Abhängigkeit erfassen. Eine Nutzwertanalyse darf solche Unterschiede sichtbar machen, muss aber Gewichte, Bewertungsskala und Belege offenlegen.

Ein gewichteter Punktwert wird als Modell verstanden. Verändert eine kleine Gewichtsänderung die Rangfolge, ist die Entscheidung empfindlich. Die Führung sollte dann die strittigen Annahmen genauer prüfen. Kosten dürfen nicht unbemerkt doppelt wirken, wenn sie sowohl in einem umfassenden Wirtschaftlichkeitswert als auch in mehreren stark gewichteten Einzelkriterien gezählt werden. Andererseits ersetzt ein Nutzwert keine Liquiditätsrechnung. Gute Integration bezahlt keine fällige Rechnung.

Risiken werden nach konkretem Ereignis, Ursache, möglicher Auswirkung und Gegenmaßnahme beschrieben. Eine Lieferunterbrechung benötigt eine andere Behandlung als ein fehlerhafter Preisimport. Eintrittsannahmen werden nicht als gemessene Wahrscheinlichkeiten ausgegeben. Bei hoher Unsicherheit können ein begrenzter Pilot und klar festgelegte Abbruchkriterien sinnvoll sein. Der Pilot muss jedoch die entscheidende Frage prüfen; ein Test mit unvergleichbaren Kunden beantwortet die eigentliche Marktfrage möglicherweise nicht.

1.7 Umsetzung und strategische Kontrolle

Die gewählte Strategie wird in Arbeitspakete, Verantwortlichkeiten, Budget und Termine übersetzt. Für jede zentrale Annahme wird festgelegt, welcher Nachweis vor der nächsten Freigabe benötigt wird. Ein Meilenstein kann die erfolgreiche Abstimmung eines Datenbestands oder einen bestandenen Prozessversuch verlangen. „System eingerichtet“ ist zu ungenau, wenn Zahlung, Rückerstattung und Lagerstatus noch nicht gemeinsam funktionieren.

Strategische Kontrolle betrachtet sowohl Umsetzung als auch Wirkung. Ein pünktlicher Start kann wirtschaftlich erfolglos sein. Umgekehrt kann eine kurzfristige Verzögerung eine wichtige Qualitätskorrektur ermöglichen. Der Bericht unterscheidet Aufwand, ausgelieferte Leistung, Nutzung und Ergebnis. Er zeigt Abweichungen zum unverändert dokumentierten ursprünglichen Ziel und begründet eine aktualisierte Erwartung. Ein schlechter Plan wird nicht nachträglich so überschrieben, dass jede tatsächliche Entwicklung als Erfolg erscheint.

Eine Strategie wird bei belegten Veränderungen angepasst. Das bedeutet weder tägliches Wechseln aufgrund einzelner Rückmeldungen noch starres Festhalten an widerlegten Annahmen. Die Führung bestimmt regelmäßige Prüftermine und besondere Auslöser, etwa dauerhaft unterschrittene Beiträge oder nicht beherrschte Sicherheitsmängel. Beschäftigte und Partner erhalten die daraus folgenden Entscheidungen verständlich. Strategische Verantwortung umfasst auch, einen ungeeigneten Ansatz rechtzeitig zu beenden.

1.8 Gelöster Fall 1: Zwei Wachstumswege vergleichen

Annahme: Ein fiktiver Fachhändler vergleicht für ein vollständiges Jahr zwei Alternativen. Weg A erzielt voraussichtlich 500.000 Euro zusätzlichen Nettoumsatz bei 28 Prozent Deckungsbeitragsquote vor den folgenden zusätzlich entstehenden Fixkosten von 80.000 Euro. Weg B erreicht 350.000 Euro bei 36 Prozent entsprechender Quote und 55.000 Euro zusätzlichen Fixkosten. Alle variablen Kosten sind in den jeweiligen Quoten enthalten. Bestehende Verkäufe werden nicht verdrängt. Einmalige Einführungsauszahlungen betragen 70.000 Euro für A und 100.000 Euro für B. Steuern, Abzinsung und Restwerte werden in diesem begrenzten Erstjahresvergleich nicht berücksichtigt.

Aufträge: a) Berechnen Sie den laufenden Jahresbeitrag beider Wege. b) Bestimmen Sie die reine Erstjahreszahlung aus laufendem Beitrag und Einführung unter der zusätzlichen Annahme, dass alle laufenden Ergebnisse im gleichen Jahr vollständig zahlungswirksam werden. c) Formulieren Sie eine Entscheidungsvorlage.

Lösung: A liefert 140.000 Euro Deckungsbeitrag und nach zusätzlichen Fixkosten **60.000 Euro** Jahresbeitrag. B liefert 126.000 und danach **71.000 Euro**. B ist trotz niedrigeren Umsatzes nach dieser Abgrenzung jährlich um **11.000 Euro** besser. Im ausdrücklich vereinfachten Zahlungsmodell entstehen nach Einführung bei A **−10.000 Euro**, bei B **−29.000 Euro**. Der höhere laufende Beitrag von B beseitigt seinen größeren frühen Mittelbedarf nicht. Eine endgültige Entscheidung benötigt einen Mehrjahresvergleich, tatsächliche Zahlungstermine, verfügbare Finanzierung, Risikoprüfung und die strategische Passung. Die Daten erlauben keine pauschale Aussage, B sei unter allen Bedingungen überlegen.

1.9 Gelöster Fall 2: Nutzwert und Sensitivität

Annahme: Zwei geeignete Alternativen X und Y erfüllen alle zwingenden Anforderungen. Bewertet werden Integration mit Gewicht 40 Prozent, Kundenpassung mit 35 und interne Umsetzbarkeit mit 25 Prozent. Die ausdrücklich angenommene Skala reicht von eins bis fünf, höhere Werte sind besser. X erhält vier, drei und fünf Punkte; Y erhält drei, fünf und drei. Kosten und Liquidität werden getrennt geprüft und sind keine Bestandteile dieses Punktwerts.

Aufträge: a) Berechnen Sie die gewichteten Werte. b) Wiederholen Sie die Rechnung mit Gewichten 30, 50 und 20 Prozent. c) Begründen Sie die Konsequenz für die Entscheidung.

Lösung: Zunächst erreicht X 4 × 0,40 + 3 × 0,35 + 5 × 0,25 = **3,90**. Y erreicht 3 × 0,40 + 5 × 0,35 + 3 × 0,25 = **3,70**. Mit den geänderten Gewichten erreicht X **3,70** und Y **4,00**. Die Rangfolge wechselt. Das zeigt die Bedeutung der Gewichtung, keinen Rechenfehler. Die Geschäftsleitung muss klären, welche

Zielpriorität sachlich begründet ist, und die angenommene Kundenpassung anhand geeigneter Tests absichern. Ein Wechsel der Gewichte nur zur Rechtfertigung eines persönlichen Favoriten wäre keine belastbare Entscheidungsvorbereitung.

1.10 Aufgaben zur eigenen Bearbeitung

M01-A01: Unterscheiden Sie E-Commerce-Strategie und die technische Einrichtung eines zusätzlichen Vertriebskanals.

M01-A02: Formulieren Sie ein überprüfbares Ziel zur Lieferzuverlässigkeit mit ausdrücklich selbst gesetztem Zeitraum und Bezugswert.

M01-A03: Erklären Sie einen möglichen Konflikt zwischen Umsatzwachstum, Ertrag und Liquidität.

M01-A04: Ordnen Sie intern belegte fehlende Sprachkompetenz und eine ausdrücklich angenommene neue ausländische Nachfrage der SWOT-Systematik zu.

M01-A05: **Annahme:** Nettoumsatz 200.000 Euro, vollständige variable Kosten 130.000 und zusätzliche Fixkosten 45.000. Berechnen Sie Deckungsbeitrag und zusätzlichen Jahresbeitrag.

M01-A06: **Annahme:** Drei Kriterien haben Gewichte 50, 30 und 20 Prozent; die bewertete Alternative erhält vier, zwei und fünf Punkte. Bestimmen Sie den Nutzwert.

M01-A07: Warum ist ein hoher Nutzwert kein Nachweis ausreichender Zahlungsfähigkeit?

M01-A08: Entwickeln Sie drei konkrete Nachweise, die vor Start eines zusätzlichen Abholkanals vorliegen sollen.

M01-A09: Unterscheiden Sie erfolgreiche Projektdurchführung und nachgewiesene wirtschaftliche Wirkung.

M01-A10: Eine Strategieanalyse bezeichnet eine nicht untersuchte Nachfrage als sicher. Wie korrigieren Sie Aussage und weiteren Arbeitsauftrag?

1.11 Erläuterte Lösungen

M01-L01: Die Strategie bestimmt Kundenproblem, Zielgruppe, Angebot, wirtschaftliche Logik, Ressourcen und Kontrolle. Die technische Anbindung setzt einen Teil davon um. Ein zusätzlicher Zugang allein beweist weder Nachfrage noch Rentabilität.

M01-L02: Beispiel als **Annahme:** Im nächsten Quartal sollen mindestens 97 Prozent aller angenommenen und nicht kundenseitig geänderten Abholaufträge zum konkret bestätigten Zeitpunkt bereitstehen; gemessen wird aus abgestimmten Auftrags- und Bereitstellungszeiten. Die Quote ist ein Lehrziel, kein belegter Branchenstandard. Zuständigkeit und Fehlerbearbeitung werden ergänzt.

M01-L03: Wachstum kann Beiträge erhöhen, aber auch Nachlässe und variable Kosten steigern. Vorfinanzierte Bestände können Geld binden, bevor Kunden bezahlen. Ergebnis- und Zahlungsplanung sind deshalb getrennt notwendig.

M01-L04: Fehlende erforderliche Sprachkompetenz ist eine interne Schwäche. Die neue Nachfrage ist eine externe Chance unter einer noch zu prüfenden Annahme. Beide werden mit konkreter Zielmarkt- und Kompetenzprüfung verbunden.

M01-L05: Deckungsbeitrag **70.000 Euro**, zusätzlicher Jahresbeitrag **25.000 Euro**. Die Zahl setzt vollständige Abgrenzung der vorgegebenen Kosten voraus; weitere tatsächliche Wirkungen sind nicht automatisch ausgeschlossen.

M01-L06: 4 × 0,50 + 2 × 0,30 + 5 × 0,20 = **3,60**. Gewichte und Skala sind Modellannahmen. Eine einzelne Bewertung benötigt zusätzlich nachvollziehbare Belege.

M01-L07: Der Punktwert bewertet definierte Kriterien und enthält keine tatsächlichen Zahlungstermine oder verfügbaren Kreditlinien. Eine separate vollständige Liquiditätsplanung bleibt erforderlich.

M01-L08: Beispielsweise abgestimmte verfügbare Bestände, geprüfte Benachrichtigung und Identitäts-/Übergabeprozesse sowie ein tatsächlich durchführbarer Personalplan. Ein geeigneter Test umfasst auch Storno, Nichtabholung und Rückgabe. Ein eingerichteter Menüpunkt allein genügt nicht.

M01-L09: Das Projekt kann Termine und Budget einhalten. Wirtschaftliche Wirkung verlangt zusätzlich nachgewiesene Beiträge, Kosten, Kundenverhalten und einen passenden Vergleich. Fertigstellung ist kein automatischer Nutzenbeleg.

M01-L10: Die Aussage wird als **Annahme** gekennzeichnet. Der Arbeitsauftrag definiert Zielgruppe, benötigte Nachfrageinformationen, geeignetes Erhebungsverfahren und Entscheidungsschwelle. Das Ergebnis wird später ausgewertet, statt die Annahme rückwirkend als bereits vorhandenen Beleg darzustellen.

Quellen und Einordnung

EComFPrV, insbesondere §§ 2, 4 und 5: https://www.gesetze-im-internet.de/ecomfprv/BJNR203700019.html . Die strategischen Werkzeuge und sämtliche Fälle sind eigenständig erläuterte Lernmodelle. Es werden keine kostenpflichtigen DIHK-Feinlernziele als vollständig eingesehen oder abgeglichen dargestellt. Eine individuelle Unternehmensentscheidung benötigt die tatsächlichen Daten und Befugnisse.

2 Markt- und Zielgruppenanalysen belastbar auswerten

2.1 Eine Entscheidungsfrage vor die Datensammlung stellen

Marktforschung soll eine konkrete Entscheidung verbessern. Die Frage „Was passiert im Internet?“ ist dafür zu weit. Eine tragfähige Untersuchung könnte klären, welche Anforderungen eine abgegrenzte Kundengruppe an die Ersatzteilbestellung stellt und welche davon ein Unternehmen wirtschaftlich erfüllen kann. Erst aus dieser Frage ergeben sich benötigte Daten, Erhebungsverfahren und Bewertung. Ein umfangreicher Bericht ist nicht automatisch entscheidungsrelevant, wenn er die eigentlich offene Frage nicht beantwortet.

Ein Untersuchungsauftrag enthält Anlass, Entscheidung, Zielgruppe, Betrachtungsraum, Zeitraum, verfügbare Mittel und Ergebnisform. Bereits vorhandene Erkenntnisse werden geprüft, bevor neue Daten erhoben werden. Bei einer Marktstudie ist zu klären, ob sie zum eigenen Produkt, Kanal und Land passt. Eine allgemeine Aussage über privaten Onlinekonsum ist keine unmittelbare Prognose für industrielle Beschaffung. Unterschiede werden benannt, statt eine vermeintlich bekannte Prozentzahl auf jeden Markt zu übertragen.

Annahme: Sämtliche Marktgrößen, Häufigkeiten, Stichproben und Personenbeschreibungen dieses Kapitels sind eigens gesetzte Lehrannahmen. Keine der verwendeten Zahlen ist eine Aussage über einen tatsächlichen aktuellen Markt. Eine Berechnung kann unter ihren Annahmen richtig sein, ohne dass diese Annahmen empirisch bestätigt wären.

2.2 Sekundärdaten und eigene Erhebung kombinieren

Sekundärforschung wertet bereits vorhandene Informationen aus. Interne Quellen können abgestimmte Auftragsdaten, Serviceanliegen und tatsächlich dokumentierte Abbruchgründe sein. Externe Quellen können amtliche Statistiken, veröffentlichte Geschäftsberichte und geeignete Studien umfassen. Daten werden nach Definition, Erhebungszeit, Methode, Geltungsbereich und möglichem Interessenkonflikt beurteilt. Ein aktuelles Veröffentlichungsdatum beweist nicht, dass auch die Erhebung aktuell war.

Primärforschung erhebt Informationen für die eigene Frage. Interviews können Motive und Verständnisprobleme erschließen. Beobachtung kann zeigen, wie Menschen einen Vorgang tatsächlich bearbeiten. Ein standardisierter Fragebogen kann vergleichbare Angaben liefern. Ein Experiment verändert eine definierte Bedingung und untersucht ihre Wirkung unter geeigneter Kontrolle. Kein einzelnes Verfahren ist für alle Fragen überlegen. Die Wahl hängt davon ab, ob Umfang, Erklärung, tatsächliche Nutzung oder ursächliche Wirkung geklärt werden soll.

Die Kombination ist häufig hilfreich. Serviceprotokolle können ein wiederkehrendes Verständnisproblem zeigen; Interviews helfen, dessen Ursache genauer zu verstehen; ein gezielter Nutzertest prüft eine neue Erklärung. Die drei Schritte haben unterschiedliche Aussagekraft. Eine laute einzelne Beschwerde beweist keine Marktgröße. Umgekehrt widerlegt eine niedrige Beschwerdezahl nicht automatisch ein Problem, wenn Kunden den Kontaktweg nicht finden oder kommentarlos wechseln.