

POWER-BRANDS DER NÄCHSTEN GENERATION



LEHRSTÜCK FÜR MARKETING-STRATEGEN: DER IPOD MACHT APPLE ZUR WACHSTUMSMARKE NUMMER EINS.

Foto · Apple

Um dauerhaft profitables Wachstum zu erreichen, konzentrieren sich viele Marken auf den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Wie eine Untersuchung der Top-Wachstumsmarken durch Vivaldi Partners und das Wirtschaftsmagazin „Forbes“ jedoch zeigt, liegt der Schlüssel für profitables Markenwachstum nicht nur in der Entwicklung von immer neuen Innovationen, sondern in der Entwicklung von konsumentenrelevanten Wachstumsplattformen, die sich nahtlos in das Leben des Konsumenten einfügen und deren Verhalten nachhaltig verändern. Die Ergebnisse werden in Deutschland exklusiv von der absatzwirtschaft veröffentlicht.

von Erich Joachimsthaler und Markus Pfeiffer

Was unterscheidet Apple als Nummer eins des Wachstumsmarken-Rankings 2005 aus dem „Forbes“-Magazin tatsächlich von seinen Konkurrenten? Warum ist es Apple gelungen, in Bereiche vorzudringen, die eigentlich die Domäne von etablierten Unterhaltungselektronik-konzernen war? Warum hat es dagegen Sony in den letzten Jahren kontinuierlich verschlafen, neue Produktkategorien zu besetzen und damit an alte Erfolge wie den Walkman anzuknüpfen? Warum wächst Apple heute schneller und ist viermal so profitabel wie Sony?

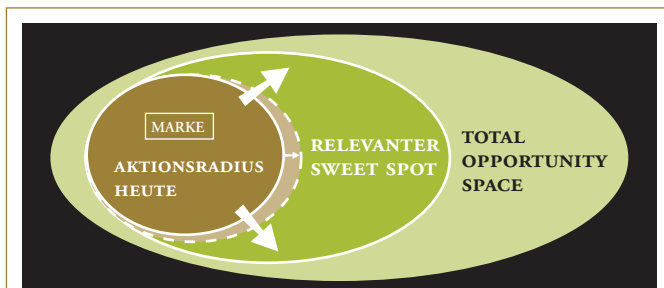
Solche Fragen sind es, die Marketing-Manager quer über alle Branchen hinweg beschäftigen. Viele versuchen, den Erfolg und das Potenzial einer Marke anhand des Markenwerts zu ermitteln. Doch die üblichen Markenrankings greifen hier deutlich zu kurz. Beständiges und vor allem profitables Wachstum als entscheidenden Indikator für Markenerfolg bilden sie in der Regel nämlich nicht ab.

Aber wie kann man als Marke zu einem dauerhaften Wachstum kommen, das über typische Inkremental-Innovationen, einfallsslose Brand Extensions und das Abgreifen von Lizenzerlösen hinausgeht? Grundsätzlich auf zwei Arten (Abb. 1): Entweder durch Antizipieren von Kategoriewachstum beziehungsweise Wachstum innerhalb des aktuellen Aktionsradius oder durch die Expansion in neue Kategorien und Aktionsräume (innerhalb des so genannten Total Opportunity Space). Die meisten Unternehmen und Marken scheitern jedoch daran, ihren eigentlich möglichen Aktionsradius zu erkennen, geschweige denn auszuschöpfen. Um das zu erreichen, gilt es, zunächst ein tiefes Verständnis für die Rolle der Marke im täglichen Leben der Kunden zu generieren.

Nachhaltig profitables Wachstum kann sich nur dann einstellen, wenn es der Marke gelingt, durch Innovationskraft einen Platz im Leben der Kunden einzunehmen. Innovationen sollten deshalb weder primär darauf abzielen, einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerbsumfeld zu erzielen, noch ingenieursgetriebener Selbstzweck sein. Noch immer steht das Marketing am Ende der Produktion zu häufig vor der Frage, wie das, was dort vom Fließband fällt, sinnvoll auf einen klaren Kundennutzen reduziert werden kann. Um dieser überholten Denkweise zu entgehen, müssen die zwar auf den ersten Blick trivialen, aber häufig missachteten Anforderungen für ein erfolgreiches und beständiges Markenwachstum lauten:

1. Beobachte und analysiere das Leben deiner Kunden!
2. Verstehe deine Kunden!
3. Kreiere relevante Innovationen für das Leben deiner Kunden!
4. Setze sie erfolgreich um – kommuniziere einen klaren Produktvorteil!

Abb. 1: Innovationen für Kunden Quelle · Vivaldi Partners
statt Innovationen auf der Suche nach Kunden



DER AKTIONSRADIUS EINER MARKE

absatzwirtschaft

Tab. 1: Expansionsmöglichkeiten von Top-Wachstumsmarken

Quelle · Vivaldi Partners

	Marke	Möglichkeiten zur Expansion
1	EBAY	DATING COMMUNITY, VERLEIHGESCHÄFT, AUSTAUSCH VON FÄHIGKEITEN
2	AMAZON.COM	FLUGTICKETS, LEBENSMITTEL, FINANZPRODUKTE, KONZERTTICKETS
3	SAMSUNG	ELEKTROAUTOS, ALARMSYSTEME, SPIELEKONSOLEN, HANDY-DIENSTLEISTUNGEN
4	WHOLE FOODS	FIRST-CLASS-RESTAURANTS, KOCHGESCHIRR, KOCHSCHULEN, NATURKLEIDUNG
5	GOOGLE	DATING COMMUNITY, KINDERSPIELZEUG, VIDEOSPIELE, INSTANT MESSAGING
6	YAHOO!	BANKGESCHÄFTE, HANDY-DIENSTLEISTUNGEN, COFFEEHOUSES, KLEIDUNG
7	APPLE	COMPUTER, HANDYS, AUTORADIOS, FERNSEHER
8	NIKE	SPORTGETRÄNKE, AUSFLÜGE/TOUREN, JEANS
9	COACH	HEIMDEKOR, KINDERKLEIDUNG, JACKEN
10	VICTORIA'S SECRET	TASCHEN, BEAUTY-SERVICES, BADETÜCHER

ERGEBNISSE EINER VERBRAUCHERBEFRAGUNG DURCH VIVALDI PARTNERS

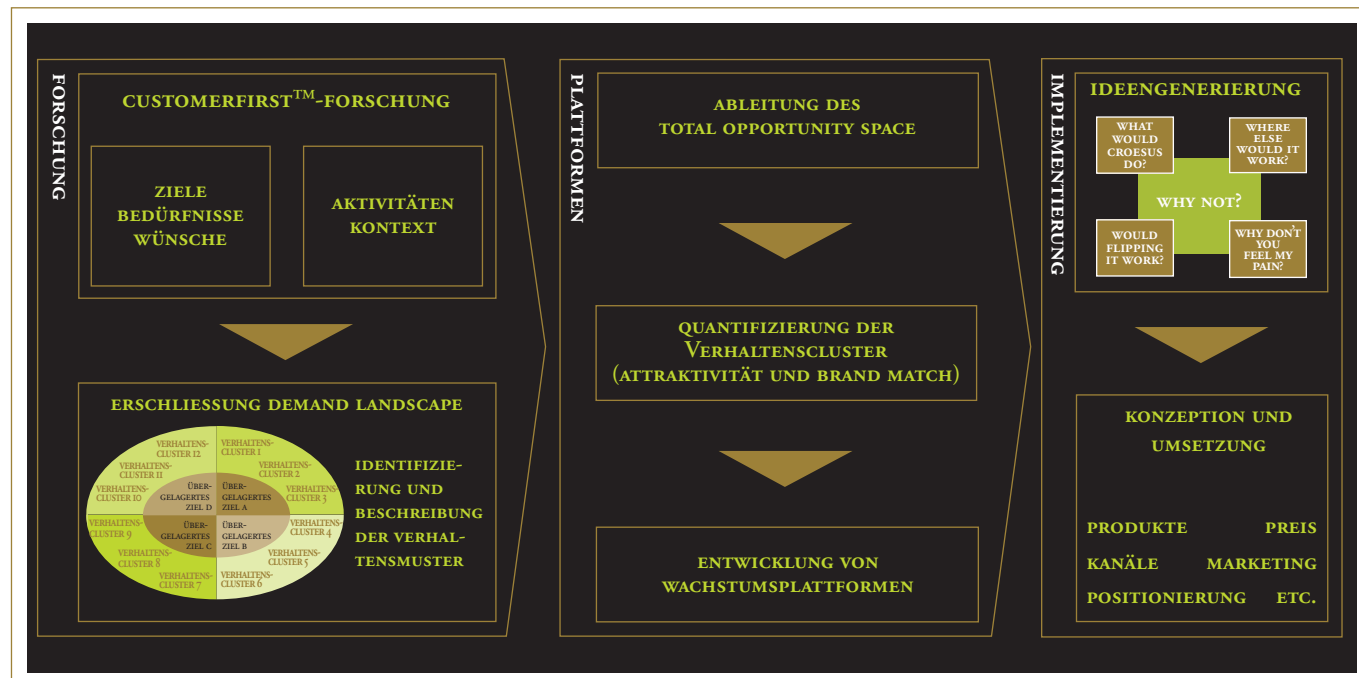
absatzwirtschaft

Noch immer kommt diese einfache Forderung für die meisten Unternehmen einem Paradigmenwechsel gleich. Denn als Marke dauerhaft „kunden-kompatibel“ zu sein, bedeutet mehr als Kundenorientierung im klassischen Sinne. Produkt- und Wachstumsplattformen, die auf das Leben des Konsumenten zugeschnitten sind, die nicht nur Bedürfnisse erfüllen, sondern tiefe innere Wünsche wecken, ihm Ärger ersparen und das Leben einfacher machen, gehen über artikulierbare Erwartungen des Kunden hinaus. Viel wichtiger ist es, die nichtartikulierbaren Bedürfnisse zu antizipieren oder tiefe Wünsche und Sehnsüchte zu wecken und dadurch Märkte zu treiben.

Die Entscheidung von Sony, die eigene Technologie Atrac als Kompressionsstandard für seinen digitalen portablen Musik-Player einzusetzen, kann als anschauliches Gegenbeispiel verstanden werden. Atrac besaß für die Benutzer keine Relevanz. Das Format, das seit den Zeiten von Napster das digitale Musikleben bestimmte, war und ist noch immer MP3. Nur wenige Kunden waren bereit, ihr Verhalten zu ändern, also auf Atrac umzusteigen, oder gar ihre vorhandene Musiksammlung zu konvertieren. So ist es kein Wunder, dass die Kunden zur Konkurrenz in Form des iPods griffen und Sony den Zutritt zu ihrem Leben verweigerten. Apples iPod hingegen integriert sich nahtlos in das Leben der Anwender. Dabei begründet sich der herausragende Erfolg nicht nur im iPod an sich, sondern vielmehr in der Kombination der vielen verschiedenen Bestandteile auf einer übergreifenden Wachstumsplattform: iPod, iTunes, iMac beziehungsweise PC, unkomplizierter Anschluss an eine Auto-Stereoanlage, der Preis von 99 Cent für einen Musik-Download, um nur einige der unzähligen Elemente dieser neuen Plattform zu nennen. Durch die problemlose Integration der Einzelkomponenten in bestehende Systeme landeten MP3-Dateien per Knopfdruck und ohne langwierige Konvertierungsorgien auf dem gewünschten Abspielgerät. Was der iPod damit leistet, geht weit über das bloße Abspielen von MP3-Dateien hinaus – er trägt dazu bei, entscheidend und nachhaltig zu verändern, wie Konsumenten Musik kaufen und erfahren.

Abb. 2: Der CustomerFirst-Ansatz

Quelle · Vivaldi Partners



VON WACHSTUMSPLATTFORMEN AUS SOLL DEN MARKEN DER SPRUNG IN NEUE WACHSTUMS- UND PROFITREGIONEN GELINGEN.

absatzwirtschaft

Grundsätzlich geht es also nicht einfach um einzelne Produktideen wie das coole Design oder die intuitive Bedienung eines iPods, sondern es geht um die Identifikation und Ausschöpfung von Wachstumsplattformen, die einen engen Bezug zum Leben des Konsumenten haben und deshalb nicht losgelöst von der Außenwelt in Entwicklungsabteilungen als zufälliger Output entstehen können. Doch immer noch sehen sich Marketingabteilungen oft mit der undankbaren Aufgabe konfrontiert, für Kunden irrelevante Produkte an den Mann oder die Frau bringen zu müssen. Dies gilt genauso im B2B-Bereich. Jeff Immelt, CEO von General Electric, fasst diese überholte Denkweise so zusammen: „Die traditionelle Marketing-Sicht der meisten Firmen – GE eingeschlossen – war es, dass die Leute aus der Produktentwicklung Innovationen vorantreiben. Sie kreieren zuerst ein Produkt, und anschließend versuchen die Marketing-Leute, die Kunden davon zu überzeugen, dass sie es brauchen.“ Erfolgreich können Innovationen aber nur dann sein, wenn es dem Anbieter gelingt, damit Relevanz für den soziologischen Lebenskontext des Kunden zu schaffen. Nicht das Erlangen eines Wettbewerbsvorteils im klassischen Sinne ist demnach gefragt, sondern das Erlangen eines Vorteils für das Leben des Kunden.

Voraussetzung dafür ist es, den Raum für Innovationen aus der Sicht eines Konsumentenlebens zu betrachten – und das ganzheitlich. Dadurch ändert sich auch die Definition der Produktkategorien, denn diese sind aus der Perspektive des Kunden häufig wenig relevant. Wenn ein iPod-Nutzer neben seiner Musiksammlung jetzt auch bis zu 25 000 Fotos auf seinem ständigen digitalen Begleiter speichern kann und dieses Gerät demnächst auch noch mit seinem Handy von Motorola kompatibel sein wird, er also sein „digitalisiertes Leben“ auf einem einzigen Device zentral speichern und ordnen kann, denkt er sicher nicht mehr an die Kategorie MP3-Player. Für den Konsumenten ist einzig und allein entscheidend, wie sich Produkte in sein Leben einfügen und dadurch relevanten Nutzen bieten.

Vivaldi Partners stellt mit CustomerFirst das Leben des Kunden insgesamt in den Mittelpunkt. CustomerFirst ist ein dreistufiger Prozess, der sich wie folgt gliedert (Abb. 2):

1. Entwicklung eines tief greifenden Kundenverständnisses (des soziologischen Kontextes der Produktverwendung),
2. Ableitung und Quantifizierung von Wachstumsplattformen,
3. Aktivierung durch neue Produkte, Botschaften, Vertriebskanäle et cetera.

Essenzielle Grundlage für alle nachfolgenden Prozesse der Innovationsfindung ist ein Forschungsansatz, der qualitative, ethnografische und anthropologische Verfahren mit verschiedenen Formen der Beobachtung in einem standardisierten Prozess vereint. Dieses Vorgehen stellt eine triviale, aber noch immer von vielen missachtete Erkenntnis in den Mittelpunkt: Kunden können keine Wünsche und Bedürfnisse artikulieren, von denen sie noch nichts wissen. Oder wie es Henry Ford in einem berühmten Ausspruch formulierte: „Wenn ich die Kunden danach gefragt hätte, was sie wünschen, dann hätten sie mir erzählt, dass sie ein schnelleres Pferd wollen.“ Dennoch vertrauen immer noch rund drei Viertel aller Unternehmen auf quantitative Befragungen, Kreativitätstechniken und Konzepttests als Grundlage für Innovationsideen.

Ziel sollte es deshalb sein, Kundenverhalten zu verstehen und nicht nur zu beschreiben. Das heißt, sich nicht auf die zehn Prozent des Verhaltens zu konzentrieren, die direkt mit der Kaufentscheidung zu tun haben, sondern auf die 90 Prozent des täglichen Lebens, die für den Konsumenten Relevanz besitzen: Zeit mit der Familie, Sport, die Fahrt in der U-Bahn et cetera. Folgende Fragen sind hierfür zentral:

- Welche Aktivitäten spielen eine wichtige Rolle im Leben unserer Kunden?
- Welche höher gelagerten Ziele verfolgen unsere Kunden damit? »

- Was sind ihre Bedürfnisse und Wünsche?
- Was ist der sozialsituative Kontext ihres Handelns?
- Welche Prioritäten setzen sie dabei, und welche Ressourcen wenden sie auf?
- Was sind die täglichen Frustrationen, mit denen sie im Kontext dieser Aktivitäten zu kämpfen haben?

Darauf aufbauend werden Kunden nicht nach ihren Eigenschaften und Bedürfnissen, sondern nach ihren Aktivitäten segmentiert, näm-

lich durch die Beobachtung und das Analysieren ihrer Ziele und Aktivitäten sowie die Art und Weise, wie sie im Alltag Prioritäten setzen. Diese Perspektive ergänzt ökonomische, psychografische oder soziodemografische Analysedimensionen, die zu häufig als Zahlenfriedhöfe enden. Wie schon Prof. Clayton Christensen kommentierte: „Wer noch heute klassische Markensegmentierung betreibt, also nach den Eigenschaften und Bedürfnissen von Kunden segmentiert, verliert die Fähigkeit, zu verstehen, wie eine Innovation in das tägliche Leben von Kunden passt.“

Tab. 2: Next Generation Growth Brands: 2005 Vivaldi Partners-Forbes Growth Study

Quelle · Vivaldi Partners

	Marke	Markenwert		Kommentar
		Aktuell (in Mrd. \$)	Wachstum in vier Jahren (in %)	
1	APPLE	5,3	38	ÜBER 400 MILLIONEN TITEL WURDEN BIS JETZT IM ITUNES MUSIC STORE HERUNTERGELADEN
2	BLACKBERRY	1,2	36	LAUT RESEARCH IN MOTION ERZIELEN BLACKBERRY-NUTZER EINEN PRODUKTIVITÄTSZUWACHS VON 53 MINUTEN PRO TAG
3	GOOGLE	8,7	36	DIE GRÖSSTE SUCHMASCHINE DER WELT DURCHFÖRSTET ÜBER ACHT MILLIARDEN INTERNET-SEITEN UND BIETET INTERNET-TELEFONIE
4	AMAZON.COM	2,7	35	FÜR EINEN NEUEN SERVICE ZAHLEN NUTZER 79 DOLLAR PRO JAHR UND ERHALTEN ALLE LIEFERUNGEN KOSTENLOS
5	YAHOO	6,8	34	NEUER ONLINE-SERVICE AUF ABO-BASIS BIETET ZUGRIFF AUF ÜBER EINE MILLION MUSIKTITEL
6	EBAY	7,4	31	150 MILLIONEN NUTZER HABEN SICH FÜR DAS ONLINE-AUKTIONSHAUS BEREITS REGISTRIEREN LASSEN
7	RED BULL	1,7	31	SPONSERT EXTREMSPORT-VERANSTALTUNGEN UND HAT SICH ZUR GLOBALEN KULTMARKE ENTWICKELT
8	STARBUCKS	3,0	25	ERÖFFNETE 2004 DURCHSCHNITTlich VIER NEUE COFFEEHOUSES PRO TAG
9	PIXAR	2,9	24	DIE PIXAR-PRODUKTION „THE INCREDIBLES“ IST DIE BISLANG MEISTVERKAUFTE DVD DES JAHRES 2005
10	COACH	3,9	23	DAS JAPAN-GESCHÄFT DES KLEIDUNGS- UND ACCESSOIRES-ANBIETERS MACHT BEREITS 22 PROZENT DES GESAMTUMSATZES AUS
11	WHOLE FOODS	0,7	22	JAHRESUMSATZ VON ÜBER 7000 EURO PRO QUADRATMETER LADENFLÄCHE – DOPPELT SO HOCH WIE DER INDUSTRIE-DURCHSCHNITT
12	EA SPORTS/ GAMES	6,9	22	MIT 31 PRODUCT-FRANCHISES VERKAUFT DER COMPUTER- UND KONSOLENSPIELE-ANBIETER ÜBER EINE MILLION EINHEITEN PRO JAHR
13	MTV	7,0	22	SENDET MIT SEINEM 100. KANAL IN 48 LÄNDERN SCHWARZAFRIKAS
14	SAMSUNG	14,3	18	BESCHÄFTIGT WELTWEIT MEHR AL 24 000 FORSCHER IN 17 R&D-CENTERN
15	VICTORIA'S SECRET	6,8	17	ONLINE- UND KATALOG-VERKAUF DES MODE-ANBIETERS BRACHTEN ZUSAMMEN IM JAHR 2004 RUND EINE MILLIARDE DOLLAR UMSATZ
16	NIKE	7,1	16	ZUKÜNFTIGE VERPFLICHTUNGEN AUS SPONSORING-VERTRÄGEN BETRAGEN ZUSAMMEN 1,7 MILLIARDEN DOLLAR
17	TOYOTA	25,8	15	MODELL CAMRY INNERHALB VON ACHT JAHREN SIEBENMAL DER BESTVERKAUFTE PKW AUF DEM US-MARKT
18	FORMULA ONE	3,2	14	DIE BUDGETS DER FORMEL-1-TEAMS ÜBERSTIEGEN DURCHSCHNITTlich 200 MILLIONEN EURO PRO JAHR
19	ESPN	9,3	14	DER INTERNET-DIENST FÜR SPORTFANS ERZIELTE MEHR ALS 5 000 STUNDEN ERSTAUSSTRAHLUNGEN PRO JAHR
20	HARLEY-DAVIDSON	7,6	12	DIE FEIERLICHKEITEN ZUM 100. FIRMENJUBILÄUM IM JAHRE 2003 LOCKTEN INSGESAMT EINE MILLION MENSCHEN AN

AUSGANGSPUNKT FÜR DAS RANKING WAR EINE WELTWEITE BEFRAGUNG VON TOP-MARKETING-LEITERN UND KONSUMENTEN. VIVALDI PARTNERS WOLLTE WISSEN, WELCHE MARKEN IN DEN AUGEN DER KUNDEN AM SCHNELLSTEN WACHSEN UND FÜR INNOVATION STEHEN. DARAUS WURDEN DIEJENIGEN MARKENUNTERNEHMEN ERMITTELT, DIE INNERHALB IHRER KATEGORIE ÜBERDURCHSCHNITTliches GEWINNWACHSTUM GEGENÜBER DER KONKURRENZ AUFWEISEN UND ZUGLEICH EINE GEWISSE MINDESTUMSATZGRÖSSE NICHT UNTERSCHREITEN. DIE SO BESTIMMTE LISTE MIT 40 UNTERNEHMEN WURDE DARAUFGIN EINEM DCF-VERFAHREN UNTERZOGEN UND DAS ERGEBNIS MIT DEM ANTEIL DER MARKE AM GESCHÄFTSERFOLG RELATIVIERT. DIEJENIGEN MARKEN, DIE INNERHALB DER VERGANGENEN VIER JAHRE DAS HÖCHSTE WACHSTUM IM MARKENWERT AUFWIESEN, SIND IN DER LISTE AUFGEFÜHRT.

absatzwirtschaft

Aus der ersten Phase unserer Analyse heraus wird die so genannte Demand Landscape erschlossen, welche einen Überblick über die verschiedenen Verhaltenscluster gibt, die einen engen Zusammenhang mit der Verwendung eines bestimmten Produkts oder einer Marke aufweisen. Dabei stehen die dahinter liegenden unartikulierten Bedürfnisse sowie die persönlichen Ziele eines Konsumenten im Vordergrund und nicht etwa Produkteigenschaften, die per se den Kunden in der Regel wenig interessieren.

Im Anschluss gilt es, den gesamten Raum möglicher Innovationen, also die gesamten Wachstumsplattformen, den so genannten Total Opportunity Space, aufzuspannen. Dieser basiert einerseits auf den Ergebnissen der ersten Phase. Er erweitert diese aber um potenzielle neue Lösungsansätze für die täglichen Herausforderungen im Leben der Kunden.

Diese Innovationsfelder und Wachstumsplattformen werden anschließend einer quantitativen Analyse unterzogen. Als Filter dienen hierbei vor allem Marktdimensionen wie Volumen, Wachstum, Profitabilität, Wettbewerbsintensität sowie natürlich die Marke selbst. Denn letztlich ist der Erfolg einer Innovation immer sehr eng mit den spezifischen Stärken einer Marke, also dem von ihr besetzten „Territorium“, verknüpft: Entweder muss die Innovation dazu bei-

tragen, eine bestehende Marke zu stärken oder die Innovation muss unter einer neuen Marke, die selbst entwickelt oder zugekauft wird, in den Markt eingeführt werden.

Besteht jedoch die Gefahr einer Markenüberdehnung, dann muss die Innovation unter einer eigenen Marke eingeführt und gegebenenfalls in ein bestehendes Markenportfolio integriert werden. Attraktive Optionen innerhalb des Relevant Sweet Spots werden dann zu spezifischen Plattformen weiterentwickelt. Diese bilden die Grundlage und treibende Idee für die nun folgende Implementierungsphase.

Im Gegensatz zu vielen anderen Innovationsansätzen, bei denen sich Unternehmen die Generierung von Produktideen häufig von Kunden erhoffen, gilt es im Rahmen des CustomerFirst-Ansatzes, den eigentlichen Kreativpart des Innovationsprozesses innerhalb der Organisation des Anbieters umzusetzen. Aufbauend auf den definierten Wachstumsplattformen und den Erkenntnissen der CustomerFirst-Forschung werden Ideen entwickelt, die die Wachstumschancen konkretisieren. In dieser Phase helfen Kreativitätstechniken wie der von Barry Nalebuff entwickelte „Why Not?“-Ansatz. Der Kreativprozess sowie dessen Umsetzung gehen über die Entwicklung von Produktideen hinaus. Große Markterfolge und bahnbrechende Innovationen liegen heute genauso häufig in folgenden Bereichen:

- neue Anwendungsfelder für bestehende Produkte,
- Innovationen in den Vertriebswegen,
- neue Serviceleistungen,
- Verbesserung der Bedienbarkeit von Produkten – Vereinfachung bestehender Lösungen,
- Optimierung der Kundenansprache und -interaktion,
- Vereinfachung bestehender Angebote.

Welche Marken haben es nun geschafft, den Weg für dauerhaft profitables Wachstum erfolgreich zu beschreiten? Welche globalen Marken konnten sich einen ständigen Platz im Leben vieler Konsumenten sichern und werden auch in Zukunft erfolgreich sein? In einer weltweiten Befragung von Konsumenten und Top-Führungskräften bestimmte Vivaldi Partners zusammen mit dem US-Wirtschaftsmagazin „Forbes“ die Top 20 der Wachstumsmarken (siehe Box).

Anstoß für diese Rangliste der „Next Generation Growth Brands“ war die Tatsache, dass bestehende Markenbewertungsverfahren zu wenig auf das Entwicklungspotenzial von Marken eingehen. Der so ermittelte Wert einer Marke spiegelt deshalb oft nicht ihren gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg wider. So rangiert beispielsweise Coca-Cola seit geraumer Zeit an Nummer eins des weltweit bekanntesten Markenbewertungsmodells, obwohl die Marke seit Jahren kontinuierlich an Wert verliert.

Die gelisteten Marken haben es verstanden, den Konsumenten an den Anfang und in den Mittelpunkt all ihrer Aktivitäten zu stellen. Sie fokussieren auf das tägliche Leben, die häufig kleinen Sorgen der Konsumenten und nicht auf pure technische Innovation. *

Literaturhinweise

- „Brand-New World“, „Forbes Magazine“, 20.6.2005, Vol. 8 Issue 11
- „Get Creative!“, Bruce Nussbaum/Robert Berner/Diane Brady, Business Week, 1.8.2005, Issue 3945
- „The Innovators’ Solution“, Clayton Christensen, Harvard Business School Press, 2003
- „Brand Leadership“, David A. Aaker und Erich Joachimsthaler, New York, 2000
- „Why not? How to use everyday ingenuity to solve problems big and small“, Barry Nalebuff und Ian Ayres, Boston 2003

tragen, eine bestehende Marke zu stärken oder die Innovation muss unter einer neuen Marke, die selbst entwickelt oder zugekauft wird, in den Markt eingeführt werden.

Im ersten Fall gilt es, im Rahmen eines Brand Match zu überprüfen, ob die Innovation innerhalb des Relevant Sweet Spot liegt (Abb. 1). Der Relevant Sweet Spot definiert den Bereich, innerhalb dessen eine Marke aus Kunden- beziehungsweise Stakeholdersicht die „Erlaubnis“ für eine Expansion besitzt. Wiederum sind hierbei die Ergebnisse der vorangegangenen Forschung von zentraler Bedeutung, denn nicht der Category-Fit, sondern der Activity-Fit, also die „Verwendungsnähe“ von Produkten, ist für das Erfolgspotenzial entscheidend.

Im Rahmen einer weltweiten Studie, die Vivaldi Partners 2005 in Zusammenarbeit mit dem „Forbes“-Magazin durchführte, wurden 4 500 Endverbraucher um eine Einschätzung gebeten, in welchen zusätzlichen Kategorien sie sich bestimmte Top-Wachstumsmarken zukünftig vorstellen könnten – über das derzeitige Geschäft hinaus (Tabelle 1). Ebay führt demnach in der Konsumentenwahrnehmung die Liste der Marken mit dem größten Potenzial für Angebotserweiterungen an. 66 Prozent der Befragten bescheinigen Ebay ein großes bis sehr großes Potenzial für Expansionen. Die Kon-

Dr. Erich Joachimsthaler IST GRÜNDER UND CEO DER UNTERNEHMENSBERATUNG VIVALDI PARTNERS MIT BÜROS IN NEW YORK, LONDON, MÜNCHEN, HAMBURG UND AMSTERDAM. SEIN NEUES BUCH ZUM THEMA „CUSTOMERFIRST“ ERSCHEINT IN DIESEM HERBST BEI DER HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
@EJOACHIMSTHALER@VIVALDIPARTNERS.COM

Dr. Markus Pfeiffer IST EXECUTIVE DIRECTOR BEI VIVALDI PARTNERS IN MÜNCHEN.
@MPFEIFFER@VIVALDIPARTNERS.COM

