

Marktpotenziale erkennen - Management by Chance

Kann man Erfolg planen?

Zwei diametral entgegen gesetzte Tendenzen charakterisieren derzeit das Verhältnis zwischen Konsument und Hersteller: Auf der Suche nach neuen Marktpotenzialen wird permanent eine Fülle von neuen Produkten lanciert, Spezialprodukte für Spezialbedürfnisse werden kreiert in der Hoffnung eine lukrative Zielgruppe damit zu bedienen. Regalflächen müssen immer größer werden – auch dies ein weiterer Kostenfaktor. Regalstrecken werden immer länger; so ist eine acht bis zehn Meter lange Kühltheke für Joghurt und Käse längst keine Seltenheit mehr. Die (vermeintlichen) Zauberworte zur Absatzsteigerung sind „Innovation“ und „Diversifikation“ mit der Konsequenz der „Frustration“ – und zwar auf beiden Seiten: Der Konsument kennt sich nicht mehr aus im Dickicht der Produktvielfalt und weil sich „Betreutes Einkaufen“ noch nicht durchgesetzt hat, geht er lieber gleich zu Aldi, nicht nur weil's da billiger ist, sondern auch weil die Qual der Wahl wegfällt. Drei bis fünf Käsesorten genügen doch, anstatt nach einer Wanderung entlang von Endlosregalen eine Kaufentscheidung zwischen 150 Sorten treffen zu müssen.

Der Hersteller hingegen versucht bei sinkenden Absatzzahlen mit nicht mehr nachvollziehbaren Preisnachlässen zumindest den Status Quo zu halten, was aber langfristig nicht gelingen kann und eher der Marke schadet.

Von Zuwachsraten träumen die meisten nur noch oder bei Jubiläumsfeiern wird erzählt „weißt Du noch“. Der potentielle Übernehmer steht schon bereit.

Wachstum ist begrenzt, Budgets werden reduziert, das Schreckgespenst der zunehmenden Bedeutung von Handelsmarken geht um, die meisten FMCG Warengruppen werden immer stärker fragmentiert, einhergehend mit einem immer aggressiver werdenden Wettbewerb

qualitativ gleich guter Produkte – um nur einige Aspekte zu nennen, die es erwiesenermaßen immer schwieriger machen, neue Produkte oder Line Extensions zu lancieren bzw. eine existierende Marke erfolgreich zu relaunchen. Mal ganz abgesehen von erfolgreichen Innovationen, die in der Tat neue Märkte kreieren würden – ein vierblättriges Kleeblatt zu finden, scheint da wohl noch leichter zu sein.

Gibt es noch Marktpotenziale? Und wenn ja: wie erkennt man sie und wie kann man sie nutzen für ein erfolgreiches Markenmanagement?

„Jeder Markt tickt anders“ – Wirklich?

Sie kennen das zur Genüge aus eigener Erfahrung: Das getestete neue Konzept oder Produkt wird den Action Standard nicht erreichen, obwohl Einzelergebnisse wie „Glaubwürdigkeit“, „Verständlichkeit“, „erklärte Kaufbereitschaft“ etc. recht in Ordnung sind, sowie auch eigentlich keine nennenswerten Dislikes genannt werden. Frust kommt auf, nicht zuletzt auch gegen die Marktforschung, denn wo soll das Marketing ansetzen, um für den getesteten Mix ein höheres Volumen zu generieren?

Zunächst hier ein paar Bemerkungen „Zum Volumen“: Der Absatz eines Produktes setzt sich ja aus der Anzahl Käufer und deren Wiederkaufverhalten zusammen. Je attraktiver ein Produkt hinsichtlich seiner Aufmachung und seines Produktversprechens ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es eine hohe Penetration erreichen wird – also gekauft wird. Wenn diese Käufer dann darüber hinaus von dem Produkt, nachdem sie es ausprobiert haben, nicht enttäuscht werden, ist die Wahrscheinlichkeit umso höher, dass sie es wiederkaufen. Im Idealfall sollte das Produkt qualitativ so gut, so

Die Autorin

Kerstin Foerster ist Director Ipsos-Novaction und leitet den Bereich Forecasting / Modelling. Sie ist Expertin für Testmarktsimulationen und seit 20 Jahren in diesem Bereich tätig.



kerstin.foerster@ipsos.de

überzeugend sein, dass der Käufer möglichst den größten Teil seines Bedarfs über dieses Produkt deckt.

Was hier so einfach beschrieben ist, ist nicht mehr und nicht weniger als die Herausforderung des Marketings, eine Produktperformance zu kreieren, die möglichst viele Käufer anspricht und diese zu treuen Wiederkäufern macht. Angesichts von Tausenden von Produkttests, die in Deutschland durchgeführt werden, kann es ja wohl an einem Mangel an Ideen in den Firmen nicht liegen – die erfolgreichen Produkte sind jedoch eher rar bei einer Floprate von 80 %.

Kommen wir auf unser Test-Beispiel oben zurück: Die Performance scheint ja laut Testergebnis o.k. zu sein, aber trotzdem reicht es nicht, um das angestrebte Volumen zu erreichen. Zu Recht muss hier die Frage gestellt werden, ob es denn überhaupt bewiesene Erfolgsfaktoren gibt, die eine hohe Kaufrate – bei neuen Produkten Erstkaufrate (Trial) und Bedarfsdeckungsrate (Repeat Rate) – garantieren oder hat das Marketing als Steuerung von Trial und Repeat nur die Option mit den sogenannten „Consumer Push Faktoren“ wie Spendings für die werbliche Unterstützung, Distribution, Promotionaktivitäten etc. den Erfolg meist nur recht kurzfristig positiv zu beeinflussen?

Kurzfassung

Mit zunehmender Fragmentation der Märkte wird es immer schwieriger, erfolgreiche Produkte zu lancieren. Durch eine Analyse seiner umfangreichen Datenbank kennt und belegt Ipsos - Novaction die Erfolgskriterien für erfolgreiche Marken: das sind Impact - Differentiation - Quality und Value. Markenerfolg ist planbar und muss nicht dem Zufall überlassen werden. Im wesentlichen sind es drei Bereiche, die das Marktpotential beeinflussen: 1. Die Marktstruktur, 2. Die I.D.Q.V.Performance der Marke, 3. Der Marketing Support. Erfolgreiche Markenführung sollte long term orientiert sein - nur dadurch lassen sich für den Verbraucher „starke Marken“ etablieren.

Wie oft hört man „hätte ich das doppelte Werbebudget, würde das Produkt abgehen wie eine Rakete... – formale Erfolgskriterien, die die Produktperformance betreffen, gibt es nicht – kann es doch gar nicht geben, jeder Markt tickt anders...!“ Wirklich?

Ipsos Novaction hat im Rahmen seiner Datenbankanalyse vier Erfolgskriterien nachgewiesen, die direkt auf Trial und Repeat wirken. Im Laufe von 30 Jahren Forschungsarbeit im Bereich Forecast Modelling haben wir etwa 10.000 neue Mixes überprüft aus mehr als 250 verschiedenen Produktkategorien in über 55 verschiedenen Ländern. Die Datenbasis – spricht, die in der Datenbank gespeicherten Daten – sind zum einen die 10.000 neuen Mixes als auch zum anderen die Daten der jeweiligen Wettbewerber dieser neuen Mixes. Somit wurden mehr als 50.000 Einzelmarken analysiert, um gesicherte Erkenntnisse über einerseits den Erfolg und andererseits den Misserfolg von Marken zu bekommen.

Das Resultat sind die folgenden vier Erfolgskriterien, die für alle Produkte seien es bereits eingeführte oder Neuprodukte, unabhängig von dem jeweiligen Markt und dem jeweiligen Land wirken:

I = Impact

D = Differentiation

Q = Quality

V = Value

Was ist im Einzelnen damit gemeint?

◆ Mit **Impact** meinen wir die Fähigkeit einer Marke, durch ihre Packung und Kommunikation eine hohe Identifikation in der Zielgruppe zu erreichen. Eigentlich ist damit der Aufmerksamkeitsgrad gemeint, den ein Produkt durch seine Verpackung im Regal und seine Werbung – sofern es beworben wird – erreicht. Ein neues Produkt, für das zum Beispiel keine Werbeunterstützung geplant ist, hat es natürlich ungleich schwerer eine hohe Aufmerksamkeit allein nur durch die Präsenz im Regal zu generieren. Das heißt, der Ver-

packung allein mit allen wesentlichen Elementen kommt eine enorme Bedeutung zu. Natürlich ist es wichtig und richtig, die Packung zum Beispiel monadisch vorher zu testen, aber es liegt auf der Hand, dass erst die Präsenz im Regal mit allen Wettbewerbern zusammen, die Impactstärke zeigen wird. Je fragmentierter die Märkte werden, desto wichtiger wird der Impact für eine erfolgreiche (Erst-)Kaufattraktivität.

◆ Mit **Differentiation** meinen wir die Fähigkeit einer Marke, sich von seinem Wettbewerbsumfeld eindeutig zu unterscheiden und zwar hinsichtlich seines Produktversprechens und seiner Markenpersönlichkeit.

◆ Mit **Quality** meinen wir zwei Ebenen: einerseits die „wahrgenommene“ Qualität in Kombination mit der Relevanz dessen, was die Marke verspricht, zu bieten (Quality before Use) und andererseits die tatsächlich erlebte Produktqualität nach Erprobung. Etliche Beispiele belegen, dass der Erfolg eines Produktes zunächst mit einer hohen Erstkaufattraktivität begann, das Produktversprechen jedoch nicht gehalten wurde und dadurch viele enttäuschte Käufer produziert hat – demzufolge die Abverkäufe dramatisch mangels Wiederkäufern zurückgingen. Wenn wir also von erfolgreichen Produkten sprechen, so meinen wir nicht den Short Term Erfolg, sondern den Long Term Erfolg – erfahrungsgemäß den Zeitraum nach Abschluss der Einführung meistens nach zwei Jahren (abhängig natürlich von dem Kaufzyklus in der jeweiligen Warengruppe), der Zeitraum also, nachdem man davon ausgehen kann, dass das so genannte Neukäuferpotenzial ausgeschöpft ist und sich die Abverkäufe größtenteils aus Wiederkäufern ergeben.

◆ Mit **Value** meinen wir das Preis-Leistungsverhältnis eines Produktes. Die Preisgestaltung ist ein ganz wichtiges Marketingmixturelement – im Zuge der wachsenden Bedeutung von Discountern verbunden mit einer gewissen

„Sparsamkeitsmentalität“. Der Preis wirkt stets zweifach: Zunächst wirkt er auf den (Erst-) Kauf und dann natürlich auf den Wiederkauf, wenn der Konsument sich klar wird, ob das Produkt auch wirklich für ihn den Preis wert ist, den er bezahlt hat. Von daher ist es keine Seltenheit, dass sehr unterschiedliche Marken, die in unterschiedlichen Preisklassen spielen, aus der Sicht des Verbrauchers aber ein identisches Preis-Leistungs-Verhältnis bieten: So ist die Marke A zwar deutlich teurer als der Wettbewerber B einer Warengruppe, aber dafür bietet er auch deutlich mehr als Marke B. Problematisch wird es dann, wenn die Marke im Vergleich zum Marktdurchschnittspreis deutlich teurer ist und nicht die entsprechende Produktleistung (Qualität) bietet. Eher selten: aber einige Studien zum Preis-Leistungsverhältnis haben auch gezeigt, dass für die entsprechende Marke durchaus aus Verbrauchersicht ein höherer Preis realisierbar wäre, da der Marke eine hervorragende Produktperformance von den Konsumenten bestätigt wurde. Im Rahmen der Diskussion zum optimalen Preis sei auch wieder auf den Long Term Erfolg hingewiesen, da im Marketing vielfach zu häufig eine Short Term Perspektive vorherrscht, die da lautet:

Preisreduktion = unmittelbare positive Auswirkung auf die Abverkäufe

Das ist in der Tat richtig, die Paneldaten belegen dies dann auch, doch was bewirken diese „Schnellschüsse“ auf den Long Term Erfolg? Häufig ist damit die Erosion der Marke besiegelt, denn willkürliche, für den Verbraucher nicht mehr nachvollziehbare Preisaktionen schaden langfristig der Markengesundheit, dem Image. Wie soll da dann ein Zurück zum höheren Preis noch funktionieren? Die Preis-Leistungsdiskussion kommt dann vollends in Fahrt, wenn dann auch noch in der Tat durch zum Beispiel Testergebnisse von „Stiftung Warentest“ nachgewiesen wird, dass das günstige Discounteröl qualitativ sogar noch besser sei als das angeblich beste Premiumöl. Dieses Beispiel zeigt recht klar, dass jedes Produkt natürlich bestimmten Qualitätsanforderungen im wissenschaftlichen, technischen Sinne entsprechen muss. Für das Marketing muss jedoch die Aufgabe darin bestehen, für die Konsumenten über diese technisch messbare Qualität hinaus so etwas wie eine wahrgenommene Qualität zu kommunizieren. Dadurch unterscheidet sich das Produkt vom Wettbewerber und dem Verbraucher werden für ihn persönlich wichtige, nach-

Abstract

With the increasing fragmentation of markets, it is more and more difficult to launch successful products. By analysing a large data archive, the author knows and demonstrates criteria for the success of successful brands. That is: impact, differentiation, quality, and value. Brand success can be planned and has not to be left to chance. Largely, there are three areas influencing the market potential: firstly, the market structure, secondly, the I-D-Q-V performance of the brand, thirdly, the marketing support. Successful brand management should be based on long-term considerations. Only by this, strong brands can be established for the consumer.

vollziehbare rationale, auch emotionale Gründe geliefert, die dann auch zum Beispiel einen Premiumpreis legitimieren.

Der Erfolg von Marken liegt also an dem Ausmaß, in dem es die Marken schaffen, eine positive I.D.Q.V. Performance zu erfüllen. Unsere Datenbankanalyse hat eindeutig ergeben, dass Marken (seien es etablierte oder neue Mixes), die hoch auf diesen I.D.Q.V. Faktoren scoren, generell eine höhere Penetration und höhere Repeat Rates zeigen als Wettbewerber, bei denen das nicht der Fall ist. Ganz allgemein hat sich gezeigt, dass ein Produkt, das mindestens auf einem I.D.Q.V. Faktor eine „hohe“ bzw. „sehr hohe“ Bewertung erreicht hatte, ein Volumen erzielte, das zwischen 25 und 50 % größer war als das Volumen des Durchschnitts in der Kategorie. Des weiteren ergab sich, dass eine hohe Bewertung bei dem Faktor Quality in 87 % der Fälle für erfolgreiche Produkte steht, während eine schlechte Qualität nur in 2 % zum Erfolg führte.

Ein Volumen höher als 75 bis 100 % im Vergleich zum Durchschnitt wurde von Produkten erzielt, die auf mindestens zwei oder mehr I.D.Q.V. Faktoren „sehr hoch“ bewertet wurden.

Es wurden mehr als 70 verschiedene I.D.Q.V. Kombinationen analysiert und zwar jeweils fokussiert auf zwei Ziele:

1. Wie kann man möglichst hohe Penetrationswerte erzielen?
2. Wie kann man möglichst hohe Penetrationswerte und auch Repeat Rates erzielen?

Das Ergebnis erbrachte für die Erreichung der beiden Ziele jeweils zwei Strategien: Die beiden am meisten Erfolg versprechenden Strategien für **Ziel 1** sind entweder, einen hohen Impact zusammen mit einer hohen Differentiation anzustreben oder aber einen hohen Impact mit einer sehr hohen Quality before Use (sprich: durch die Werbung hervorgerufene Qualitätsanmutung) zu erreichen. Dieses Ergebnis ist leicht nachvollziehbar, denn die Aufmerksamkeit im Regal verbunden mit der Stär-

ke der Werbung hat einen signifikanten Effekt auf die Penetration. Die Frage, die sich natürlich gleich stellt ist, was ist denn dann die „beste“ Werbebotschaft, die zu einer hohen Quality before Use führt? Die Analyse der kaufrelevanten Driver in einer Kategorie (Perceptor) quantifiziert die Bedeutung von Kaufmotiven.

Mit Hilfe dieser Analyse kann die Beziehung zwischen Absatz und Positionierung errechnet werden und zeigt darüber hinaus, welche Driver das größte Positionierungspotenzial für die Marke haben. Für die zielgerichtete Steuerung des Erfolgs ist beides wichtig: Das Wissen um die Kaufbedeutung eines Drivers und das Verständnis, welches zusätzliche Volumen on Top generiert werden könnte, wenn in der Werbung ein Benefit stärker kommuniziert würde.

Für **Ziel 2** (Long Term Erfolg: hohe Penetration und hohe Repeat Rates) kam heraus, dass entweder eine hohe Differentiation in Kombination mit einer sehr hohen Quality after Use oder aber ein sehr hoher Impact mit einer sehr hohen Quality after Use das höchste Potenzial ergaben. Quality ist in der Tat der wesentliche Driver für Repeat. Wiederholend sei gesagt, dass Quality aus Verbrauchersicht immer der Vergleich zwischen Produktversprechen und tatsächlich erlebter Produktqualität ist. Etliche Studien haben gezeigt, dass es eigentlich besser ist, auf starke Produktversprechen zu setzen als in „bescheidener Zurückhaltung“ die Leistung des Produktes nicht prominent genug zu kommunizieren. Es braucht jedoch nicht extra betont zu werden, dass damit natürlich auch das Risiko des Overpromisings einhergehen kann – mit signifikant negativen Auswirkungen auf den Markterfolg.

Natürlich gelten die Datenbankkenntnisse hinsichtlich des Erfolgs gemessen an der jeweiligen I.D.Q.V. Performance auch umgekehrt: Produkte, die auf mindestens zwei I.D.Q.V. Faktoren nur schwache Werte erzielten, generierten auch nur Volumina, die mindestens 50 % unter

dem Durchschnitt lagen. So hatte zum Beispiel eine sehr schlechte Bewertung auf Differentiation einen signifikant negativen Effekt auf die Abverkäufe, obwohl zum Beispiel ein mittelmäßiger Impact gegeben war. Wie zu erwarten, wurde auch bestätigt, dass eine negative Quality after Use selbst bei mittelmäßigem Impact und Differentiation zu signifikant negativen Auswirkungen auf das Potenzial der Marken führte.

Marktstruktur als Bedingung der Möglichkeit von Erfolg!

Bisher habe ich, orientiert an der Produktperformance erläutert, dass I.D.Q.V. ein äußerst geeignetes Raster darstellt, mithilfe dessen es möglich ist den Erfolg von existierenden oder neuen Produkten nachvollziehbar zu steuern. Verbesserungen bei einem oder mehreren I.D.Q.V. Faktoren zeigen das erreichbare Potenzial auf. In den seltensten Fällen realisieren neue Produkte eine sehr hohe Bewertung auf allen I.D.Q.V. Faktoren.

Denn es gibt durchaus mehrere Wege, wie eine Marke ihr Potenzial erreicht. So gibt es sehr erfolgreiche Produkte, die die Abverkäufe ausschließlich durch sehr hohe Trial Rates (siehe Abbildung 1) generieren und damit schwache Repeat Rates ausgleichen. Dies funktioniert aber nicht in jeder Kategorie, denn dies ist hochgradig abhängig von der jeweiligen Marktstruktur – ein Faktum, das sehr häufig außer Acht gelassen wird, weil im Mittelpunkt zu Recht die Performance des Produktes steht, an der laboriert wird. Eines der weiteren Erkenntnisse von Ipsos – Novaction ist nämlich, dass der Erfolg eines Produktes auch wesentlich von der Marktstruktur abhängt.

Was damit gemeint ist, sei mit folgendem Bild erklärt: Nehmen wir als Beispiel einer denkbaren Marktstruktur ein Goldfischglas, in dem sich fünf ziemlich gleich große recht dicke Fische befinden – Platzmangel herrscht. Stellen Sie sich vor, Sie wollten in diesen Markt einen „neuen Fisch“ einführen – eine sicher besondere Aufgabe. Eine ganz andere Marktstruktur liegt vor, wenn Sie an ein zum Beispiel 400-Liter-Aquarium denken, das von zwei großen Fischen dominiert wird und der Rest wird von einigen hundert kleinen Zierfischen bevölkert. Ein neuer Fisch für's Aquarium hätte ganz andere Ausgangsbedingungen. Dieses Bild soll nur klar machen, dass es sehr unterschiedliche Arten von Märkten gibt, innerhalb der jeweiligen Marktart aber sehr ähnliche Marktstrukturen herrschen und diese Märkte gleicher Art daher miteinander

vergleichbar sind wenn es um die Bedingung der Möglichkeiten für die Einführung von neuen Produkten geht (siehe Abbildung 2).

Die wesentlichen Kriterien für den Marktstrukturvergleich sind schnell benannt:

- ◆ Wie gross ist das Volumen des Marktführers?
- ◆ Wie gross ist das Volumen der Nr. 2 im Markt?
- ◆ Und um den Fragmentierungsgrad eines Marktes einschätzen zu können, ist es wichtig, zu wissen, wie viele Marken sich 80 % des Gesamtvolumens teilen.
- ◆ Außerdem ist nicht unerheblich, ob der Markt eher von treuen Käufern geprägt ist – das heißt, Käufer, die nur ein oder zwei Marken in ihrem Relevant Set haben – oder ob der Markt eher durch Wechselkäufer geprägt ist, also Verbraucher mit einer Vielzahl von Marken im Relevant Set wie es zum Beispiel bei Schokoladenriegeln oder Süßwaren der Fall ist. Stark fragmentierte Märkte sind meistens eher

Erstkauf getrieben, was bedeutet, dass dem Impact und der Differentiation eine wichtige Bedeutung zukommt. Diesbezüglich sind zum Beispiel – es mag manchen verwundern – der Trockensuppenmarkt in Deutschland und der Parfümmarkt für Frauen nahezu strukturgleich: Ein neues Produkt wäre jeweils mit identischen Bedingungen konfrontiert: einem sehr fragmentierten Markt, der Verbraucher „probiert“ stets neue Sorten aus und ist wenig markentreu. Die durchschnittliche Relevant Set Grösse in beiden Märkten liegt bei etwa neun Produkten.

Wiederum mittels der Datenbankanalyse ist es möglich, für jeden Markt unter Berücksichtigung seiner spezifischen Struktur zunächst einmal so etwas wie ein durchschnittliches Potenzial (Detector) zu errechnen, das prinzipiell für ein neues Produkt erreichbar wäre, wenn es hinsichtlich I.D.Q.V. eine durchschnittliche Performance hätte. Dieses „Benchmarkpotenzial“ ist eine wichtige Basis für das Marketing bei der Einschätzung des Action Standards, der vielfach ohne Berücksichtigung

Abbildung II:

Beispiel für eine Marktstruktur unter vielen ...
 geringer Fragmentierungsgrad,
 Verbraucher sind eher markentreu.



sichtigung der Marktgegebenheiten in den meisten Fällen viel zu hoch angesetzt wird.

Chancen erkennen und dann systematisch nutzen

Aus all dem dürfte deutlich geworden sein, dass auf Seiten der Hersteller viel Geld gespart werden könnte, wenn Management by Chance durch zielgerichtetes Markenmanagement ersetzt würde. Dabei lassen sich im wesentlichen drei Bereiche charakterisieren, die den Erfolg und damit das Potenzial von eingeführten oder neuen Produkten planbar machen:

Die Marktstruktur ist Schlüssel für alle weiteren Schritte. Hier sieht man, welche Schwerpunkte die Performance der Marke haben sollte – eher Trial oder Repeat fokussiert oder beides?

1. Die I.D.Q.V. Performance als Schlüssel für die optimale Performance des neuen Produktes
2. Der Marketing Support hinsichtlich Spendings, Distribution, Promotionsaktivitäten etc.

Empfehlung

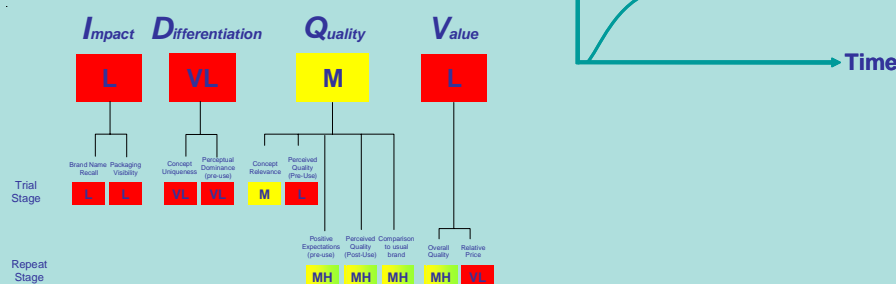
Identifizieren Sie und klären Sie die Vorteile Ihrer Marke im Vergleich zum Wettbewerb. Solche Vorteile können ganz unterschiedlicher Natur sein, zum Beispiel ein uniquer Benefit, die Relevanz der Werbebotschaft, ein besseres Preis-Leistungsverhältnis etc. Übernehmen Sie die Long Term Perspektive, selbst wenn Ihre Marke derzeit noch unbedeutend sein sollte. Nutzen Sie I.D.Q.V., um gezielt Ihren kompetitiven Vorteil auszubauen. Gehen Sie dann weiter und nutzen Sie diesen kompetitiven Vorteil für die Entwicklung von neuen Produkten. Führen Sie Line Extensions ein, die die Stärken Ihrer Dachmarke noch verstärken und Ihre Brand Equity auf neue Bereiche ausdehnt.

Abbildung I:

Beispiele: unterschiedliche IDQV Performance kommt zu identischem on going Ergebnis - aber in Beispiel A ist der driver „repeat“ und in Beispiel B ist der driver „trial“

Beispiel A:

Die Abverkäufe sind „quality driven“. Eine Verbesserung des Impacts würde die Abverkäufe steigern.



Beispiel B:

Die Abverkäufe sind „Impact und Differentiation driven“.

