



Batten & Company

Marketing & Sales Consultants

Future Fitness Score

Wie Kunden die Zukunftsfähigkeit von Marken sehen



The Marketing & Sales Consultants of BBDO Worldwide



Zukunftsfähigkeit: Warum die Kundenwahrnehmung als externer Frühwarnindikator für die Zukunftsfähigkeit von Marken & Geschäftsmodellen dienen kann.



Inhaltsübersicht: Von der Kundeneinschätzung der Zukunftsfähigkeit von 60 Marken zur Optimierung der strategischen Positionierung Ihrer Marke

Zukunftsfähigkeit von Marken (Future Fitness Score)

Detailierung der Kundensicht

Handlungsempfehlungen für die Markenführung

ab S.4

ab S.7

ab S.11

- ✓ **Studiendesign** der Kundenbefragung
- ✓ **Erhebungsmethodik** zur Ermittlung des Future Fitness Scores (FFS)
- ✓ **Ergebnisse** des Future Fitness Scores als Basis für das weitere Vorgehen und **als potenzieller Frühwarnindikator aus Kundensicht**

- ✓ Verknüpfung des **FFS** mit dem **Batten & Company Positionierungscanvas** als Erklärungsansatz für die Ergebnisse aus Kundensicht
- ✓ Konkrete Definition von **Handlungsfeldern** zur **Optimierung** der strategischen **Markenpositionierung**

- ✓ „**Goldenen Regeln**“ für eine zukunftsfähige strategische Markenpositionierung im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung
- ✓ **Batten & Company** als Partner für die Zukunft Ihrer Marke



Studiendesign:

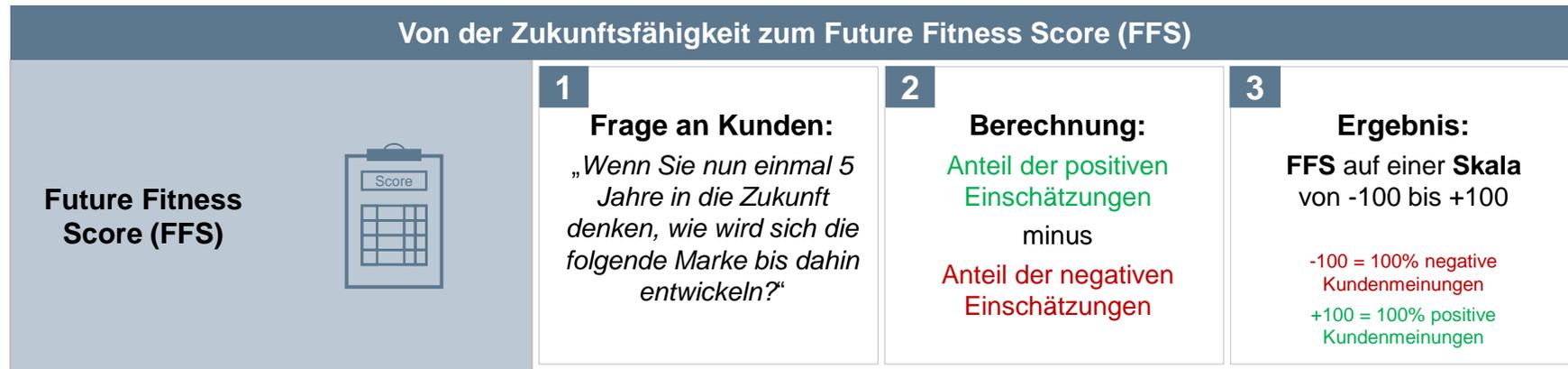
3 Branchen. 60 Marken. 1600 Kundenbefragungen.

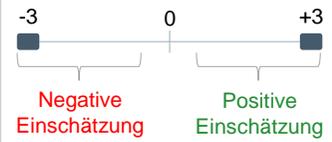
Industrien	60 Marken
Automotive & Mobilität 	
Handel 	
Banken & Versicherungen 	

Studiendesign 	Erhebungszeitraum 2016	Erhebungsdauer Zwei Wochen	Sample 1600 Teilnehmer
	Methodik Online-Fragebogen mit rotierenden Frageblöcken	Befragung Studienteilnahme von Branchenexperten mit klarem Markenbild	Eignung Statistisch repräsentative soziodemografische Verteilung



Studie Teil 1: Direkte Abfrage der Zukunftsfähigkeit zur Erhebung des Future Fitness Scores (FFS)



1	2		3
Fragen an Kunden	Berechnung		Ergebnis
<p>Screening-Fragen zur Teilnehmersauswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Branchenexpertise (für Automotive & Mobilität, Handel und/oder Banken & Versicherungen) ✓ Markenbekanntheit (Kenntnis der abgefragten Marken) ✓ Markenklarheit (klares Bild von mind. 3 Marken) <p>Direkte Abfrage der Zukunftsfähigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assoziative Frage zur Zukunftsfähigkeit einer Marke vor dem Hintergrund, dass Marken aus Kundensicht alle Erfahrungen mit dem Unternehmen/Produkt/Service bündeln 	<p>Bewertungsprozess (Marke A)</p>	<p>Auswertung (Marke A)</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Future Fitness Score (FSS) ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Anteil der positiven und dem der negativen Kundenmeinungen ▪ Somit ist das Ergebnis für das Beispiel links $70\% - 15\% = 55\%$ ▪ Der Future Fitness Score (FFS) für Marke A beträgt 55 ▪ Neutrale Antworten werden (wie z.B. auch beim NPS) nicht eingerechnet
	<p>Antwortmöglichkeit auf FFS Frage (-3 bis +3)</p>	<p>70% der Antworten sind positiv, 15% sind negativ und 15% sind neutral</p>	
	<p>Ergebnisbeispiel</p>		



Ergebnis Teil 1: Die Automobilhersteller sind aus Kundensicht am besten für die Zukunft gerüstet, Banken & Versicherungen weniger.

Erläuterung	Automotive & Mobilität	Handel	Banken & Versicherungen																																																																																																																						
<ul style="list-style-type: none"> FFS = Future Fitness Score Marken können eine Punktzahl auf der Skala von -100 bis +100 erzielen Der Ergebnisauszug zeigt, dass die Marken sich in einem schmalen Punkte-Korridor bis +83 bewegen Die Ergebnisse zeigen lediglich die Einschätzung der Marken aus der Außensicht Bei einer Abweichung der Innensicht von Unternehmen über die Zukunftsfähigkeit und der Außensicht dient das Ergebnis als Frühwarnindikator für eine potenzielle Leistungs- oder Kommunikationslücke 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Marke</th> <th>FFS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td>76,9</td></tr> <tr><td></td><td>75,0</td></tr> <tr><td></td><td>72,0</td></tr> <tr><td></td><td>65,2</td></tr> <tr><td></td><td>65,1</td></tr> <tr><td></td><td>64,3</td></tr> <tr><td></td><td>63,6</td></tr> <tr><td></td><td>61,8</td></tr> <tr><td></td><td>57,4</td></tr> <tr><td></td><td>51,1</td></tr> <tr><td></td><td>50,0</td></tr> <tr><td></td><td>48,9</td></tr> <tr><td></td><td>47,6</td></tr> <tr><td></td><td>41,0</td></tr> <tr><td></td><td>33,7</td></tr> <tr><td></td><td>28,7</td></tr> <tr><td></td><td>17,4</td></tr> <tr><td></td><td>14,7</td></tr> </tbody> </table>	Marke	FFS		76,9		75,0		72,0		65,2		65,1		64,3		63,6		61,8		57,4		51,1		50,0		48,9		47,6		41,0		33,7		28,7		17,4		14,7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Marke</th> <th>FFS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td>74,6</td></tr> <tr><td></td><td>65,3</td></tr> <tr><td></td><td>62,0</td></tr> <tr><td></td><td>61,9</td></tr> <tr><td></td><td>61,3</td></tr> <tr><td></td><td>56,1</td></tr> <tr><td></td><td>53,7</td></tr> <tr><td></td><td>53,0</td></tr> <tr><td></td><td>49,5</td></tr> <tr><td></td><td>48,5</td></tr> <tr><td></td><td>39,8</td></tr> <tr><td></td><td>38,6</td></tr> <tr><td></td><td>35,5</td></tr> <tr><td></td><td>32,9</td></tr> <tr><td></td><td>31,3</td></tr> <tr><td></td><td>30,6</td></tr> <tr><td></td><td>28,5</td></tr> <tr><td></td><td>19,8</td></tr> <tr><td></td><td>18,4</td></tr> <tr><td></td><td>-10,9</td></tr> </tbody> </table>	Marke	FFS		74,6		65,3		62,0		61,9		61,3		56,1		53,7		53,0		49,5		48,5		39,8		38,6		35,5		32,9		31,3		30,6		28,5		19,8		18,4		-10,9	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Marke</th> <th>FFS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td>64,3</td></tr> <tr><td></td><td>52,2</td></tr> <tr><td></td><td>49,5</td></tr> <tr><td></td><td>45,9</td></tr> <tr><td></td><td>40,9</td></tr> <tr><td></td><td>39,3</td></tr> <tr><td></td><td>32,7</td></tr> <tr><td></td><td>31,6</td></tr> <tr><td></td><td>31,5</td></tr> <tr><td></td><td>30,4</td></tr> <tr><td></td><td>30,3</td></tr> <tr><td></td><td>28,3</td></tr> <tr><td></td><td>23,5</td></tr> <tr><td></td><td>22,8</td></tr> <tr><td></td><td>22,5</td></tr> <tr><td></td><td>22,5</td></tr> <tr><td></td><td>0,9</td></tr> <tr><td></td><td>-17,4</td></tr> </tbody> </table>	Marke	FFS		64,3		52,2		49,5		45,9		40,9		39,3		32,7		31,6		31,5		30,4		30,3		28,3		23,5		22,8		22,5		22,5		0,9		-17,4
	Marke	FFS																																																																																																																							
		76,9																																																																																																																							
		75,0																																																																																																																							
		72,0																																																																																																																							
		65,2																																																																																																																							
		65,1																																																																																																																							
		64,3																																																																																																																							
		63,6																																																																																																																							
		61,8																																																																																																																							
		57,4																																																																																																																							
		51,1																																																																																																																							
		50,0																																																																																																																							
		48,9																																																																																																																							
		47,6																																																																																																																							
		41,0																																																																																																																							
		33,7																																																																																																																							
	28,7																																																																																																																								
	17,4																																																																																																																								
	14,7																																																																																																																								
Marke	FFS																																																																																																																								
	74,6																																																																																																																								
	65,3																																																																																																																								
	62,0																																																																																																																								
	61,9																																																																																																																								
	61,3																																																																																																																								
	56,1																																																																																																																								
	53,7																																																																																																																								
	53,0																																																																																																																								
	49,5																																																																																																																								
	48,5																																																																																																																								
	39,8																																																																																																																								
	38,6																																																																																																																								
	35,5																																																																																																																								
	32,9																																																																																																																								
	31,3																																																																																																																								
	30,6																																																																																																																								
	28,5																																																																																																																								
	19,8																																																																																																																								
	18,4																																																																																																																								
	-10,9																																																																																																																								
Marke	FFS																																																																																																																								
	64,3																																																																																																																								
	52,2																																																																																																																								
	49,5																																																																																																																								
	45,9																																																																																																																								
	40,9																																																																																																																								
	39,3																																																																																																																								
	32,7																																																																																																																								
	31,6																																																																																																																								
	31,5																																																																																																																								
	30,4																																																																																																																								
	30,3																																																																																																																								
	28,3																																																																																																																								
	23,5																																																																																																																								
	22,8																																																																																																																								
	22,5																																																																																																																								
	22,5																																																																																																																								
	0,9																																																																																																																								
	-17,4																																																																																																																								



Studie Teil 2: Indirekte Abfrage der Zukunftsfähigkeit mittels des Batten & Company Positionierungscanvas

Erläuterung	Positionierungscanvas
<ul style="list-style-type: none">Um einen Erklärungsansatz für die Zukunftsfähigkeit (FFS) der jeweiligen Marken zu ermitteln, wurden die Teilnehmer zu den zehn Kernelementen des Batten & Company Positionierungscanvas befragt.Diese 10 Kernelemente des Positionierungscanvas wurden anhand von 24 Abfragekriterien operationalisiert.Multivariate Analysen haben gezeigt, dass ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den Kundeneinschätzungen der Marken bei den einzelnen Canvas-Elementen und der Wahrnehmung der Zukunftsfähigkeit besteht.Der Positionierungscanvas vereint somit alle notwendigen Elemente für eine erfolgreiche und zukunftsfähige strategische Markenpositionierung.	
	<p>Beispiel Frage zum Canvas-Element „Kunden“</p> <p><i>Bitte bewerten Sie folgende Statements auf einer Skala von 1 bis 5 (1=stimme überhaupt nicht zu; 5=stimme voll und ganz zu).</i></p> <ul style="list-style-type: none">Die Marke kennt die Bedürfnisse und die Wünsche ihrer Kunden.Die Marke passt ihre Angebot stets auf veränderte Kundenbedürfnisse und -wünsche an.

Aus dem Future Fitness Score, in Verbindung mit dem Positionierungscanvas, lassen sich **somit konkrete Handlungsfelder für die ganzheitliche Markenführung** ableiten.



Ergebnis Teil 2 für Banken & Versicherungen: 24 Kriterien zur Erläuterung der wahrgenommenen Zukunftsfähigkeit aus Kundensicht.

Positionierungscanvas		Top 2	Abgefragte Kriterien aus der Onlinestudie		
Marktumfeld	Kunden	 	Kenntnis der Kundenbedürfnisse		Anpassung auf sich verändernde Bedürfnisse
	Markt	 	Erkennen von und Reaktion auf Marktveränderungen		Nutzung von Chancen auf neuen Märkten
	Wettbewerber	 	Kenntnis des Vorsprungs vor dem Wettbewerb		Kenntnis von aktuellen & zukünftigen Wettbewerbern
Strategische Positionierung	Kundennutzen	 	Differenzierendes Markenimage	„Makes life better“	Substituierbarkeit der Marke
			Emotionale Bindung zur Marke		Vertrauen zur Marke
	Marktangang	 	Anpassungsfähigkeit an digitale Veränderungen		Mitarbeiteridentifikation und -engagement
			Konsistente Markenkommunikation	Innovationskraft	Seamless Customer Journey
Markenimage	Herkunft	 	Entstehungsgeschichte und Glaubwürdigkeit		
	Persönlichkeit	 	Ausgeprägte, positive Markenpersönlichkeit		
	Werte	 	Klare Markenwerte und -philosophie	Corporate Social Responsibility	
	Stärken	 	Im Wettbewerb einzigartige Kernkompetenzen		Vieleseitig einsetzbare Stärken
	Vision & Mission	 	Klares Zukunftsbild der Marke		Inspiration für die Kunden





Ergebnis Teil 2: Einige Positionierungsaspekte werden von den Kunden bereits als starke Basis für die Zukunftsfähigkeit wahrgenommen...

Automotive & Mobilität



#127105781

- Aus Kundensicht verfügen Marken im Bereich Automotive & Mobilität über eine besondere Entstehungsgeschichte.
- Rund 50% der befragten Kunden sind davon überzeugt, dass Automotive- und Mobilitätsmarken durch ihre Herkunft die Glaubwürdigkeit ihrer Produkte erhöhen.

Handel



#124308404

- Aus Kundensicht besitzen viele Marken im Handel einzigartige und vielseitig einsetzbare Kernkompetenzen.
- Knapp 45% der befragten Kunden sind davon überzeugt, dass die jeweiligen Marken diese Stärken erfolgreich für ihre Produkte und Angebote nutzen.

Banken & Versicherungen



#127742812

- Aus Kundensicht werden auch bei Marken aus der Banken- und Versicherungsindustrie einzigartige Kernkompetenzen wahrgenommen.
- Rund 40% der befragten Kunden sind davon überzeugt, dass die jeweiligen Marken durch diese einzigartigen Stärken einen Wettbewerbsvorteil erzielen können.

Industrieübergreifend

- Aus **Kundensicht** erkennen **50% aller** abgefragten **Marken** wichtige **Marktentwicklungen** und nutzen diese als Chance.
- Aus der **Außensicht** ist sich **über die Hälfte** der befragten **Kunden** einig, dass die **Marken** aus allen drei Branchen die **Bedürfnisse** ihrer **Kunden kennen** und **aktiv** auf diese **eingehen**.



... bei anderen Positionierungsaspekten gibt es aus Kundensicht noch Optimierungspotenzial.

Automotive & Mobilität



#127105781

- Aus Kundensicht sind Marken sowie deren Produkte und Angebote im Bereich Automotive und Mobilität teilweise austauschbar.
- Nur rund 40% der befragten Kunden vertrauen den jeweiligen Marken bedenkenlos und nur 30% haben zu diesen eine starke emotionale Bindung.

Handel



#124308404

- Aus Kundensicht werden die meisten Marken im Handel nicht mit einer starken Entstehungsgeschichte verbunden.
- Nur für 30% der befragten Kunden unterstützt die Herkunft der Handelsmarken die Glaubwürdigkeit in Bezug auf angebotene Produkte und Services.

Banken & Versicherungen



#127742812

- Aus Kundensicht wird die Markenpersönlichkeit im Banken- und Versicherungsbereich am wenigsten positiv betrachtet.
- Nur rund 30% der befragten Kunden können auf Anhieb positive Charaktereigenschaften mit den jeweiligen Marken assoziieren.

Industrieübergreifend

- Aus **Kundensicht** sind **60% der Marken** in Bezug auf ihren **Marktengang** nur **mittelmäßig aufgestellt** und können ihren **Kunden** somit unter anderem online und offline kein **bruchfreies Markenerlebnis** bieten.
- Im Schnitt finden nur **rund 40%** der befragten **Kunden**, dass die Marken für klare **Werte** stehen sowie **gesellschaftliche Verantwortung** übernehmen.



Goldene Regeln: Die Studienergebnisse zeigen auf, wie Marken ihre Zukunftsfähigkeit optimieren können

Aus den **Studiendaten** geht hervor, dass die Canvas-Elemente „**Kunde**“, „**Wettbewerb**“, „**Markt**“ und „**Kundennutzen**“ am **stärksten** mit der von Kunden wahrgenommenen **Zukunftsfähigkeit** von Marken **korrelieren**. Für eine **ganzheitliche** und **zukunftsfähige Markenführung** sollten daher vor allem diese Bausteine umfassend berücksichtigt werden.

Kunde



- Umfassende **Customer Insights** entlang der gesamten **Customer Journey** sind essenziell, um zu erfassen wie Kunden ticken, was diese antreibt und wo ihre Pain Points sind.
- Marken müssen ein tiefes Verständnis von den **Bedürfnissen** ihrer Kunden haben, um diese **nachhaltig** an sich binden zu können.

Wettbewerb



- Im Zeitalter der digitalen Transformation entstehen **Wettbewerber** und **Substitute** über Nacht.
- **Agilität** ist essenziell, Wettbewerber und Substitute müssen antizipiert werden, sodass das eigene Leistungsportfolio entsprechend angepasst werden kann.

Markt



- Die **Konvergenz** verschiedener Märkte ist ein alltägliches Phänomen.
- Unternehmen müssen verstehen in welchem **Markt** Sie **aus Kundensicht tätig** sind, um den eigenen Markt nicht zu eng zu definieren, denn **neue Märkte entstehen** und **verändern** sich **disruptiv**.

Kundennutzen



- Die Erkenntnisse zu **Kunden**, **Wettbewerb** und **Markt** müssen aggregiert werden, um daraus ein **relevantes, differenzierendes** und **nachhaltiges Nutzenversprechen** abzuleiten.
- Gleichzeitig muss das Nutzenversprechen für die Marke **glaubwürdig** abzubilden sein, um für die Kunden einen **vertrauenswürdigen Partner** darzustellen und somit das **Fundament** für eine **emotionale Bindung** zu schaffen.
- Die Investition in „**Tangible Value**“ ist deshalb essenziell. Der **digitale Konsument**, **Technologieentwicklungen** sowie klare **Markenziele** und **-Werte** müssen dazu im Dreigestirn berücksichtigt werden, um das Leistungsportfolio und den inhärenten Kundennutzen zukunftsfähig gestalten zu können.



Nächste Schritte: Vereinbaren Sie einen Termin zur Ergebnispräsentation mit unseren Experten

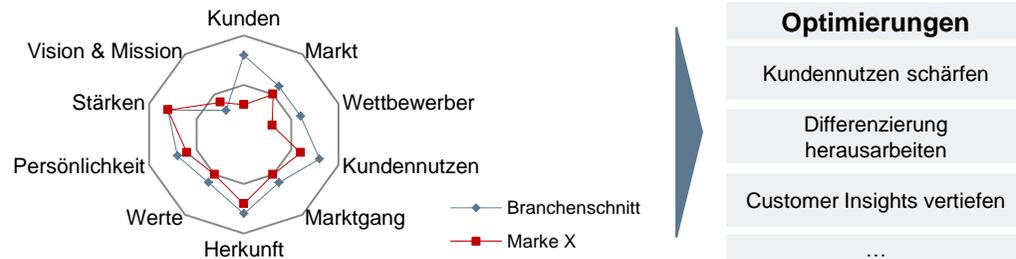
Profitieren Sie von 144.000 Marken-Insights aus unserer Studie



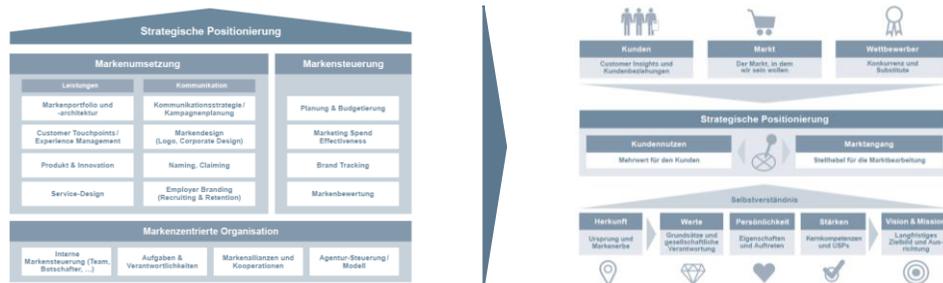
Steigern Sie mit uns effektiv und effizient Ihren Unternehmenswert durch eine zukunftsfähige Marke:

- Klare Markenpositionierung
- Kundenrelevante und differenzierende Value Proposition
- Abgestimmtes Markenportfolio und konsistente Markenarchitektur
- Gestärktes Employer Branding nach innen und außen
- Markenallianzen mit Mehrwert
- Stringente Umsetzung Ihres Markenversprechens entlang der gesamten Customer Journey

Effektive Hebel zur Optimierung Ihrer Zukunftsfähigkeit im Branchenvergleich



Maßgeschneiderte Lösungen für jedes Handlungsfeld





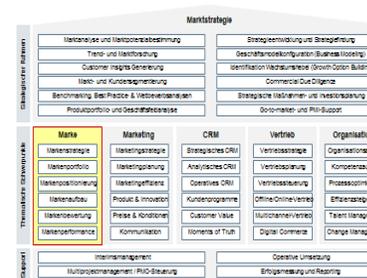
Warum Batten & Company

Wir sind die Spezialisten rund um Marken



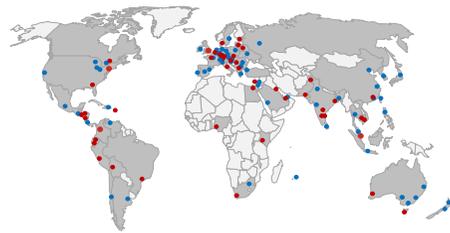
Wir vereinen das beste aus drei Welten:

- Brand Management-Know-How
- Marktforschungs-Know-How
- Markenbewertungs-Know-How



Wir haben über 500 Projekte im Brand Management durchgeführt:

- Markenpositionierung
- Markenstrategie
- Markencontrolling
- Markenbewertung etc.



Als Teil des **BBDO** Netzwerks mit **280 weltweiten Standorten** operieren wir in allen Märkten unserer Kunden direkt vor Ort

10 Grundsätze monatlicher Markenbewertung

- 1) Berücksichtigung des Bewertungsanlasses und der Bewertungsfunktion
- 2) Berücksichtigung der Markenart und Markenfunktion
- 3) Berücksichtigung des Markenalters
- 4) Berücksichtigung der Marken- und Zielgruppenrelevanz
- 5) Berücksichtigung des aktuellen Markenstatus auf der Basis repräsentativer Daten der relevanten Zielgruppe
- 6) Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lebensdauer der Marke
- 7) Isolierung von markenspezifischen Einhaltungsüberschüssen
- 8) Berücksichtigung eines kapitalwertorientierten Verfahrens und eines angemessenen Diskontierungssatzes
- 9) Markenspezifische Risiken (Markt- und Wettbewerbsrisiken)
- 10) Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Wir sind **Mitglied im Brand Evaluation Forum** und setzen zusammen mit anderen Experten Standards



Wir verfügen über ein eigenes **Center für angewandte Kunden- und Marktforschung** mit „state-of-the-art“ Analysemethoden für kollektive und individuelle Intelligenz



Wir bewegen Organisationen:

- Analytisch wie strategische Berater
- Kreativ wie Agenturmitarbeiter
- Integrativ wie Kollegen

Ihr Ansprechpartner bei Batten & Company



Udo Klein-Bölting
Gründer & CEO

Batten & Company
Königsallee 92
40212 Düsseldorf

Fon: +49 (0) 211 13 79 8314
Mobil: +49 (0) 160 963 65 846
udo.klein-boelting@batten-company.com



Cornelia Grossmann
Senior Consultant

Batten & Company
Theresienhöhe 12
80339 München

Fon: +49 (0) 89 542 43 2173
Mobil: +49 (0) 173 290 06 26
Cornelia.Grossmann@batten-company.com

© Copyright

Dieses Dokument der Batten & Company GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bzw. Auftraggeber bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der Batten & Company GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung des Werkes ist nur mit Einverständnis der Batten & Company GmbH zulässig.

Batten & Company GmbH, Königsallee 92, 40212 Düsseldorf, T +49.211.1379-8539, F +49.211.13798742, www.batten-company.com