



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## SYSTEMATISCHE MARKENPOSITIONIERUNG

Prof. Dr. Bert Neumeister

AUSGABE #57 | MAI 2025



# SYSTEMATISCHE MARKENPOSITIONIERUNG

## WETTBEWERBSVORTEILE DURCH MARKENFÜHRUNG AUFBAUEN

**Das Produkt «Obstgarten» unterscheidet sich kaum von den anderen Produkten im übervollen Kühlregal. Und doch besetzt die Marke eine einzigartige Position. Dass die Milch regional, die Aromen natürlich und der Geschmack unvergleichlich ist, buchen die Kunden sowieso als selbstverständlich ab. Genau das war die Herausforderung bei der Markteinführung für den Obstgarten. Der Erfolg stellte sich erst ein, als das Markenmanagement die Macht der Positionierung erkannte und sich auf die Reise zu einer neuen Position begab. Aus Obstgarten, einem Dessert wie viele andere auch, wurde Obstgarten, die leichte Alternative für die Mittagspause.**

Von Prof. Dr. Bert Neumeister

### I. DIE BEDEUTUNG DER MARKE

Der eigentliche Durchbruch und der Markterfolg des Obstgartens war nicht durch das Produkt selbst begründet, sondern durch etwas ganz anderes. Die damaligen Werbespots nutzten überspitzt den Vergleich: Kollege A bricht nach deftiger Mahlzeit krachend in den Boden ein, während Kollegin B dank Obstgarten sich bereit für den Rest des Arbeitstages fühlt. Der Umsatz stieg, nicht weil sich das Produkt selbst geändert hat, sondern allein durch das, was in den Köpfen der Kunden stattgefunden hat.

Ein wichtiger Schritt bei der Entwicklung einer Marketingstrategie ist die Positionierung. Zunächst werden potenzielle Märkte identifiziert, d.h. Bestimmung von Größe und Potenzial von Marktsegmenten und der Auswahl spezifischer Zielgruppen. Die Positionierung ist der Prozess, bei dem eine Marke so geführt wird, dass sie von Kunden im Vergleich zu Wettbewerbslösungen als klar, unverwechselbar und attraktiv wahrgenommen wird.

***Eine Marke entsteht nicht im Produkt oder in der Dienstleistung, sondern ausschließlich in den Köpfen der Kunden.***

Die Position einer Marke ist eine Kombination von Wahrnehmungen, Eindrücken und Gefühlen in den Köpfen von Kunden. Menschen werden automatisch Assoziationen mit einer Marke entwickeln, egal ob das Unternehmen dies zu beeinflussen versucht oder



nicht. Die Marke landet schnell in einer mentalen Kategorie und bekommt diverse Etiketten aufgeklebt, aus der sich ihre Position ablesen lässt<sup>1</sup>. Auf den Etiketten stehen dann vielleicht Begriffe wie: sicher, innovativ oder auch teuer. Aber selbst ein hoher Preis kann durch die passende Position positiv wahrgenommen werden. So wirbt die internationale Biermarke Stella Artois erfolgreich mit dem Attribut „reassuringly expensive“. Obstgarten war so mutig, sich nicht allein durch neue Etiketten zu differenzieren, sondern die Marke in eine völlig neue, mentale Kategorie ohne direkte Konkurrenten zu heben.

Das Positionierungskonzept ist nicht nur verbraucherorientierten Angeboten oder dem Business-to-Business-Markt vorbehalten. Unternehmen positionieren sich ebenfalls relativ zueinander und dies hauptsächlich aufgrund ihrer Identität. Wegen der hohen physischen und funktionalen Ähnlichkeit von Produkten ist die Position des Unternehmens oft das einzige Mittel zur Differenzierung – gerade in gesättigten Märkten. Daraus folgt, dass es ebenso wichtig ist, Unternehmen als Marken im Bewusstsein aktueller und potenzieller Kunden zu positionieren. Henkel, der Hersteller von Persil, versucht dies mit dem Leitmotiv „A brand like a friend“. Wenn das Waschmittel aus dem Hause Henkel stammt, dann sollten auch beide Marken als gute Freunde und Problemlöser im Alltag der Verbraucher wahrgenommen werden.

## 2. DIE POSITIONIERUNG DER MARKE

Der Begriff der Positionierung kommt ursprünglich aus der Nautik. Und wie auf einem Schiff ergibt sich die Position in Relation zu anderen Wasserfahrzeugen und dem Ort im geografischen Umfeld. Wie nahe oder entfernt ist eine Marke von Mitbewerbern? In welchem Gewässer oder welcher Kategorie segelt gerade diese Marke oder das Unternehmen? Und welche Position wäre attraktiv, d.h. mit wenig Frequenz und günstiger Wetterlage? Eine professionelle Positionierung definiert das Bild im Markt, den Kundennutzen, den Abstand zum Wettbewerb und stellt unmissverständlich fest, wofür das Unternehmen und seine Leistungen stehen.

### ***Eine starke Marke ist die Basis von Wettbewerbsvorteilen.***

Zusammenfassend lässt sich die Eigenschaft einer Marke dadurch auf den Punkt bringen, dass sie sich durch «Klarheit, Konsistenz sowie einzigartige und damit differenzierende Assoziationen bei den Verbrauchern»<sup>2</sup> auszeichnet. Die Effekte sind Glaubwürdigkeit, Wettbewerbsvorteile und ein echter Mehrwert für Kunden und das Unternehmen. Eine klare Positionierungsaussage lässt sich in fünf Statements

---

<sup>1</sup> Appelbaum, U., The Brand Positioning Workbook, Minneapolis 2022, S. 10.

<sup>2</sup> Kallweit, B., Ganzheitliche Markenpositionierung – Erfolgreiche Markensteuerung durch richtige Positionierung im Marketing-Mix, Wiesbaden 2020, S. 5.



formulieren (vgl. Abb. 1). Hier sind die wichtigsten Elemente kompakt zusammengefasst.

Abb. 1: Eine klare Positionierungsaussage		
1.	<b>Für</b> .....	>> <b>Zielgruppe</b>
2.	<b>ist</b> .....	>> <b>Markenname</b>
3.	<b>die Marke in der</b> .....	>> <b>Branche</b>
4.	<b>und bietet</b> .....	>> <b>einzigartiger Nutzen</b>
5.	<b>weil</b> .....	>> <b>Glaubwürdigkeit</b>

So formuliert beispielsweise IKEA seine Positionierungsaussage wie folgt: Für preisbewusste und designaffine Menschen (Zielgruppe) ist IKEA (Name der Marke) die Marke in der Möbelbranche (Branche) und bietet modernes, skandinavisches Design kostengünstig (einzigartiger Nutzen), weil IKEA seit über 80 Jahren erfolgreich Millionen von Wohnungen weltweit einrichtet (Glaubwürdigkeit). Im Allgemeinen gibt es laut Fill und Turnbull zwei Hauptwege der Markenpositionierung<sup>3</sup>: die funktionale und die expressive. Funktional positionierte Marken betonen die Eigenschaften und Vorteile, während expressive Marken das Ego, die sozialen und hedonistischen Bedürfnisse hervorheben, die eine Marke adressieren kann. So geben etwa im Zusammenhang mit Waschmitteln beide Ansätze ein Versprechen. Das funktionale umfasst saubere und strahlende Wäsche. Das emotionale bezieht sich auf gepflegte Kleidung, die wir selbstbewusst für einen wichtigen Anlass tragen.

### ***In der Markenführung geht es um Funktion bzw. Emotion.***

Marken sind nicht statisch, sondern bewegen sich. So war beispielsweise die Positionierung von EasyJet fast ausschließlich auf den niedrigen Preis und damit funktional ausgerichtet. Als dies jedoch durch noch günstigere Anbieter wie Ryanair in Frage gestellt und überholt wurde, begann die Kommunikation des Unternehmens eine engere Verbindung zu Premium-Fluggesellschaften zu vermitteln - ohne dabei das Image eines kostengünstigen Anbieters zu verlieren. Die Botschaften änderten sich und konzentrierten sich nun auf die Werbung für besondere Reiseziele in Europa und den damit verbundenen hochwertigen Erlebnissen. Dadurch entstand eine neue Markenwahrnehmung: „Europe by EasyJet“, die es der Marke ermöglichte, emotionale Nähe zu schaffen und ihre Position mehr in Richtung Hochwertigkeit zu verlagern.

<sup>3</sup> Fill, C. / Turnbull, S., Marketing Communications – Touchpoints, Sharing and Disruption, Harlow 2019, S. 255ff.



### 3. DIE MÖGLICHEN POSITIONIERUNGSSTRATEGIEN

Es gibt grundsätzlich mehrere Ansätze zur Entwicklung einer Markenpositionierung. Diese können einzeln oder auch in hybriden Kombinationen verwendet werden. Und natürlich ist es auch möglich, dass sich die jeweilige Strategie über den Zeitablauf verändert. Je mehr Wettbewerber in einem Markt dieselbe Strategie verfolgen, umso härter wird der Konkurrenzkampf. Umgekehrt gilt, dass jedes Unternehmen permanent prüfen muss, wie die Marke eigenständig und unverwechselbar gestaltet werden kann.

**Positionierung durch überlegene Qualität:** Hier geht es um Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale, die aus Kundensicht einen eindeutigen Qualitätsvorteil hervorrufen. An sich ist dies das einfachste Konzept und wird am häufigsten auf den Verbrauchsgütermärkten angewendet. Die Marke hebt sich von der Konkurrenz durch ihre Eigenschaften, Vorteile oder ihrer Problemlösungsfähigkeit ab. Red Bull verleiht nicht nur Energie, sondern auch Flügel und Persil wäscht nicht nur sauber, sondern rein.

**Positionierung mit einem überzeugenden Preis-Leistungs-Verhältnis:** Diese Strategie ist besonders effizient, da der Preis selbst ein starker Qualitätsindikator sein kann. Ein hoher Preis zeugt in der Wahrnehmung vieler Menschen von Qualität, während ein niedriger Preis sich negativ auf das Markenimage auswirken kann. Der Preis-Leistungs-Aspekt wird in Hofers Slogan „Mehr heimtragen, weniger hinlegen“ veranschaulicht und in einer klassischen Werbung für Haushaltsreiniger meinte der Butler süffisant „etwas Billigeres können wir uns nicht leisten“.

*Eine erfolgreiche Marke entsteht nicht zufällig,  
sondern muss professionell entwickelt und geführt werden.*

**Positionierung durch einen klaren Anwendungskontext:** Bei diesem Ansatz geht es darum, dass Kunden darüber informiert werden, wann und wie ein Produkt verwendet werden sollte. Auch damit kann eine eindeutige Positionierung im Bewusstsein der Zielgruppe geschaffen werden. After Eight gibt deutlich an, zu welcher Uhrzeit die Schokolade genossen werden sollte und das Shampoo Wash & Go positioniert sich als schnell und einfach anzuwendendes Produkt für Menschen mit einem hektischen Lebensstil.

**Positionierung mit einem konsequenten Zielgruppen-Fokus:** Eine sinnvolle Positionierungsstrategie kann auch darin liegen, diese um eine klar definierte Zielgruppe herum zu formulieren. Dabei stehen die eindeutig zuordenbaren Anforderungen und Bedürfnisse eines Segmentes im Vordergrund. So positionieren sich beispielsweise manche Hotels als Destination für Wochenendtrips für Paare, Feinschmecker oder Yoga-Enthusiasten.

**Positionierung durch ein überlegenes Nutzenversprechen:** Im Fokus steht hier ein überzeugender Kundennutzen, der sogar soweit gehen kann, dass ein Produkt mit einer Anwendung assoziiert wird. So wirkt etwa Aspirin sehr schnell gegen Kopfschmerz und mit Pril lässt sich besonders viel Geschirr abwaschen. Die Wirkung einer solchen



Strategie ist nachhaltig und positiv. Allerdings dauert die Umsetzung sehr lange – auch, weil oftmals festgefahrene Einstellungen bei Kunden vorhanden sind.

#### 4. DIE UMSETZUNG DER MARKENPOSITIONIERUNG

Die Entwicklung einer Markenposition erfolgt in fünf Schritten (vgl. Abb. 2). Als erstes geht es um die Situationsanalyse und das Zielgruppenverständnis. Vor allem muss herausgearbeitet werden, welche Einstellungen, Wahrnehmungen und Eigenschaften von Kunden einer Marke zugeordnet werden. Dies kann beispielsweise über Fokusgruppen oder gezielte Interviews erfolgen. Zweitens werden Markenkern und Werte definiert. Im Zentrum stehen klare Aussagen über Identität, Vision und Attribute der Marke im Vergleich zum Wettbewerb. Dies erfolgt über die Entwicklung einer einzigartigen Markenpersönlichkeit im Sinn einer Unique Advertising Proposition (UAP).

Im dritten Schritt werden verschiedene Markenpositionierungs-Strategien als Handlungsoptionen bewertet und Aktionspläne bzw. Ressourcen festgelegt. Viertens wird die Marke konsistent bezüglich Botschaft und Tonalität entwickelt. Dies beinhaltet auch die unternehmerischen Schlussfolgerungen für Produkte, Dienstleistungen, Qualitäts- und Preisposition. Der fünfte Schritt besteht dann darin, mit konkreten Maßnahmen bzw. Projekten in die Umsetzung zu starten. Wesentlich sind laufendes Umsetzungscontrolling und die kontinuierliche Beobachtung der Wirksamkeit der Marke auf Kunden, Umsatz, Marktanteil, Profitabilität, Image...

Abb. 2: Entwicklung der Markenpositionierung in 5 Schritten	
1. <b>Analyse von Ausgangslage und Zielgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse von Märkten, Konkurrenten und Trends</li> <li>Klarheit über Einstellungen, Wahrnehmungen und Eigenschaften von Kunden hinsichtlich der Marke</li> </ul>
2. <b>Definition von Markenkern und Werten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Aussagen über Identität, Vision und Attribute der Marke im Vergleich zum Wettbewerb</li> <li>Entwicklung einer einzigartigen Markenpersönlichkeit im Sinn einer Unique Advertising Proposition (UAP)</li> </ul>
3. <b>Formulierung einer Positionierungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewertung von verschiedenen Markenpositionierungs-Strategien als Handlungsoptionen</li> <li>Festlegung von Aktionsplänen und Ressourcen</li> </ul>
4. <b>Gestaltung der Markenkommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer konsistenten, auf das Positionierungsziel ausgerichteten Botschaft und Tonalität</li> <li>Unternehmerische Schlussfolgerungen für Produkte, Dienstleistungen, Qualitäts- und Preispositionierung</li> </ul>
5. <b>Implementierung und Überprüfung der Marke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start der Umsetzung mit konkreten Maßnahmen bzw. Projekten</li> <li>Laufendes Umsetzungscontrolling und kontinuierliche Beobachtung der Wirksamkeit der Marke</li> </ul>



## 5. FAZIT

Zusammengefasst ist die eingenommene Position eine Aussage darüber, was die Marke ist, wofür sie steht und welche Werte und Überzeugungen Kunden mit einer bestimmten Marke verbinden. Bei einem beliebten Kinderspiel geht es darum, verschiedene Formen in die dafür vorgesehenen Öffnungen einzufügen. Ähnlich verhält es sich bei der Positionierung: Auf dem Markt der Möglichkeiten muss der Perfect Fit gefunden und umgesetzt werden. Als Quadrat durch eine runde Öffnung passen zu wollen, ist eine Verschwendung von Marketingressourcen und die informierte Zielgruppe wird das nicht anerkennen. Wer sich allerdings über seine gegenwärtige Markenposition klar wird und diese als Startpunkt für eine Reise zum Perfect Fit in den Köpfen der Kunden erkennt, wird erfolgreich sein und sich im Gedächtnis verankern. Dies erfordert nicht nur kreative Fähigkeiten, sondern auch entsprechende Umsetzungskompetenz (vgl. Abb. 3). Über die Markenpositionierung wird letztlich eine der zentralsten unternehmerischen Fragen in den Mittelpunkt gestellt: Wo sind wir anders und wo sind wir besser?

### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über die **eigene Markenposition in Relation zu Mitbewerbern**
2. Verbindung von **rationalen und emotionalen Elementen** der Marke
3. **Breite Einsatzmöglichkeit** für viele Marketingaufgaben
4. Chancen zur **Identifikation einer gewinnbringenden Marktlücke**



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

## PORTRAIT AUTOR

**Prof. Dr. Bert Neumeister**

>>>Professor für Medien- und Kommunikationsmanagement

Kontakt: [bert.neumeister@fh-kufstein.ac.at](mailto:bert.neumeister@fh-kufstein.ac.at)



**Abb. 3: Entwicklung der Markenpositionierung - Werkzeug und Beispiel (Versicherung)**

Ein Versicherungsunternehmen prüft und entwickelt die Markenpositionierung in Zeiten des immer stärkeren Wettbewerbs. Der Vorstand übernimmt die Verantwortung über den Prozess und steuert sämtliche Phasen. Die Umsetzung wird anschließend in den Zielvereinbarungen der ersten Führungsebenen verankert.

Schritt	Maßnahme	Termin	Verantw.
<b>1. Analyse von Ausgangslage und Zielgruppen</b>	1.1. Aktualisierung der Marktanalysen für die Geschäftsfelder «Leben» und «Nicht-Leben» mit entsprechenden Schlussfolgerungen	30.04	S. Larcher
	1.2. Erhebung der Kundennutzen-Merkmale für alle Kundensegmente (inkl. Aufnahme des neuen Segmentes «Affluent»)	31.05	A. Oswald
	1.3. ...		
<b>2. Definition von Markenkern und Werten</b>	2.1. Durchführung des Top-Management Workshops I «Marken-Positionierung» (Ziel: erstes Markenkonzzept)	31.07	T. Wehner
	2.2. Testung des Konzeptes mit ausgewählten Fokusgruppen und Review im Vorstand	30.09	A. Oswald
	2.3. ...		
<b>3. Formulierung einer Positionierungsstrategie</b>	3.1. Durchführung des Top-Management-Workshops II zur finalen Markendefinition	31.10	T. Wehner
	3.2. Erarbeitung des groben Umsetzungsplans inkl. Budgetierung	31.11	C. Helmer
	3.3. ...		
<b>4. Gestaltung der Markenkommunikation</b>	4.1. Verabschiedung des Markenkonzpts inkl. detaillierter Positionierungs- und Umsetzungspläne für alle Versicherungsleistungen und digitalen Geschäftsmodelle	...	...
	4.2. ...		
<b>5. Implementierung und Überprüfung der Marke</b>	5.1. ...		