

Markenaufbau und Markenführung gewinnen in der Immobilienbranche stetig an Bedeutung. Gerade in den letzten 30 Jahren – und damit später als bei vielen anderen Branchen – haben sich einschneidende Veränderungen vollzogen, die ein Umdenken bei den Immobilienunternehmen notwendig machten und machen. Eine Führung, die in der Vergangenheit mehr operativ als strategisch und mehr objekt- als marktorientiert war, muss nunmehr durch eine kunden- und wertorientierte Unternehmensführung ersetzt werden, die die Marktverhältnisse zum Ausgangspunkt ihres Handelns macht.

2.1 Strategisches Markenmanagement

Marken entwickeln sich nicht von alleine. Sie müssen sich entwickeln. Dazu bedarf es eines strategischen Markenmanagements. Dieses umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt eines bestimmten Soll-Images. Die Markenführung hat deswegen strategischen Charakter, weil sie die Grundlage für darauf aufbauende, abgestimmte kommunikationspolitische Konzepte bildet.

2.1.1 Was ist eine Marke?

Der Markenbegriff kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln definiert werden. Rechtlich können als Marken

alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der

Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden (§3 Abs. 1 MarkenG).

Im Zentrum dieser Sichtweise steht die Schutzfunktion von Marken. Heute hat sich die wirkungsbezogene Definition des Markenbegriffs weitgehend durchgesetzt (vgl. Esch 2012, Baumgarth 2014). Nach dieser Auffassung werden Marken (Brands) als Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten verstanden. Sie übernehmen eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion und prägen das Wahlverhalten des Verbrauchers (vgl. Esch 2012, S. 22). Demnach stehen die Einflüsse, die von Marken auf die Wahrnehmung und Präferenzen der Konsumenten ausgehen und deren Kaufverhalten bestimmen, im Mittelpunkt. Die Aufgabe des Markenmanagements besteht nunmehr darin, durch geeignete Marketingmaßnahmen, einzigartige, unverwechselbare und relevante Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten aufzubauen.

2.1.2 Funktionen von Marken

Im Zuge der kontinuierlich wachsenden Angebotsvielfalt nimmt die Wettbewerbsintensität in fast allen Branchen zu. Aber nicht nur der Wettbewerb der Produkte und Leistungen untereinander, auch der Wettbewerb der Kommunikationsmittel um die Aufmerksamkeit der Konsumenten nimmt immer weiter zu. Die Anzahl der Kommunikationskanäle für Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich erweitert. Die große Menge der Informationen, der Konsumenten heutzutage ausgesetzt sind (sogenannter „Information Overload“), führt dazu, dass die Wirkung eines Kommunikationsmittels pro Kontakt mit der Zielgruppe abnimmt (vgl. Baumgarth 2014, S. 10 ff.). Um sich als Produkt oder Leistung in der extremen Angebotsvielfalt der Märkte und der täglichen Menge an Kommunikation durchzusetzen, um schließlich vom Konsumenten ausgewählt und favorisiert zu werden, nutzen Unternehmen Marken zur Differenzierung ihrer Produkte, die durch strategische Führung optimal positioniert und von der Masse abgesetzt werden.

In erster Linie stellt eine Marke für den Konsumenten daher eine **Orientierungshilfe** dar, um sich zwischen den verschiedenen Leistungsangeboten auf dem Markt zurechtzufinden. Neben Orientierung bieten sie dem Konsumenten eine **Reduktion des Kaufrisikos**, da der Erwerb eines Produktes einer bereits

bekannten Marke häufig als weniger riskant eingestuft wird als der einer unbekannten Marke. Der Konsument geht davon aus, dass die bekannte Marke **vertrauenswürdiger** und zudem eher in der Lage ist, ihr Leistungsversprechen einzuhalten. Gerade bei hochpreisigen Investitionsgütern (zum Beispiel Immobilien) spielt ein vermindertes Kaufrisiko eine entscheidende Rolle für die Konsumenten. Außerdem bieten Marken einen **ideellen Nutzen**, da sie beim Kauf beziehungsweise bei der Inanspruchnahme der Leistung ein Gefühl der Bestätigung vermitteln und dabei helfen, sich anderen gegenüber in einer bestimmten Art und Weise zu inszenieren und die eigene Persönlichkeit auszudrücken. Gerade bei Produkten, die von der Gesellschaft als Statussymbole erachtet werden, die den Lebensstil und die Wertvorstellungen des Menschen ausdrücken, hat der ideelle Nutzen von Marken eine große Bedeutung. Ein Produkt, hinter dem eine starke Marke mit einer einzigartigen Positionierung steht, erscheint begehrenswerter (vgl. Schmidt 2015, S. 9 ff.).

Der Grund für viele Unternehmen, weit intensiver als bisher in den Aufbau und die Führung einer starken Marke zu investieren, liegt in der großen wirtschaftlichen Bedeutung von Marken. Sie gelten heute als **immaterielle Wertschöpfer** im Unternehmen (vgl. Esch 2012, S. 5). Der Wert eines Unternehmens ist zum großen Teil vom Wert der Marke abhängig (vgl. Abb. 2.1, Interbrand's Best Global Brands Report 2016).

2016			2016		
Rang	Marke	Mrd. US \$	Rang	Marke	Mrd. US \$
1.	Apple	178,1	1.	Mercedes-Benz	25,4
2.	Google	133,3	2.	BMW	41,5
3.	Coca-Cola	73,1	3.	SAP	21,3
4.	Microsoft	72,8	4.	Audi	11,2
5.	Toyota	53,6	5.	VW	11,4
6.	IBM	52,5	6.	Porsche	9,5
7.	Samsung	51,8	7.	Allianz	9,6
8.	Amazon	50,3	8.	Siemens	9,4
9.	Mercedes-Benz	43,5	9.	Adidas	7,9
10.	GE	43,1	10.	DHL	5,7

Abb. 2.1 Marken mit hohem Markenwert weltweit (links) und in Deutschland (rechts). (Quelle: Interbrand's Best Global Brands Report 2016)

Des Weiteren zeigen die Konsumenten bei starken Marken eine höhere Preisbereitschaft, wodurch Unternehmen einen gewissen **preispolitischen Spielraum** besitzen. Durch den systematischen Aufbau einer engen und möglichst emotionalen Beziehung zwischen Marke und Konsument lässt sich zudem eine **Kundenbindung** realisieren, die gerade bei den heutigen Wettbewerbsbedingungen von großem Wert ist. Die langfristige Bindung bestehender Kunden ist weitaus wirtschaftlicher als die Gewinnung neuer Kunden.

Nicht zuletzt geht es in diesem Zusammenhang um die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sowie um die Beeinflussung der Kundenpräferenzen. Angesichts der Gleichartigkeit und Austauschbarkeit vieler Produkte/Leistungen geht es hierbei um die Schaffung eines emotionalen Unterschiedes. Dieser soll beim Konsumenten durch die psychologische Beeinflussung die Wahrnehmung verändern und in den Köpfen der Konsumenten ein positives Image aufbauen (vgl. Meffert et al. 2005, S. 12 ff.).

Zusammenfassend dargestellt, erfüllt die Marke für den Kunden die folgenden Funktionen, die das subjektiv empfundene Risiko der Kaufentscheidung verringern

- Erleichterung der Identifikation
- Orientierungshilfe
- Vertrauensbasis
- Beweis für Kompetenz und Sicherheit
- Qualitätsvermutung
- Image- und Prestigefunktion

Auch für das **Unternehmen** selbst hat eine starke Marke wesentliche Vorteile:

- Präferenzbildung bei den Kunden
- Differenzierung gegenüber der Konkurrenz
- Verbesserung des akquisitorischen Potenzials
- Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Kommunikation
- Verbesserte Verhandlungsposition gegenüber Vermarktungspartnern

2.1.3 Ziele der Markenführung

Für den Begriff Markenführung, neudeutsch auch Branding genannt, existieren in der Literatur diverse Definitionen. Nach Esch lässt sich der Begriff Markenführung wie folgt abgrenzen: „Branding umfasst alle konkreten Maßnahmen zum

Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen“ (Esch 2005, S. 154).

Das übergeordnete Ziel eines Unternehmens bei der Markenführung sind der Aufbau und die langfristige Sicherung seiner Existenz durch die stetige Steigerung des Unternehmenswertes. Dieses sogenannte **Globalziel** kann in **ökonomische** und **verhaltenswissenschaftliche Ziele** operationalisiert werden (vgl. Abb. 2.2). Dabei handelt es sich um unmittelbare Ziele, die von den Funktionen einer Marke abgeleitet werden. Diese sind nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Esch 2005, S. 42).

Voraussetzung für die Einbeziehung einer Marke in den Kaufentscheidungsprozess eines Konsumenten ist, dass dieser die Marke überhaupt kennt und dass seine Kenntnis über die Produkteigenschaften der Marke dazu ausreicht, die Marke zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses in Erwägung zu ziehen. Die Erreichung einer hohen **Markenbekanntheit** ist damit die Grundvoraussetzung für die Erreichung aller anderen Ziele der Markenführung.

Ein weiteres zentrales Ziel der Markenführung ist die Schaffung von **Markenpräferenzen** über den Aufbau eines individuellen **Markenimages**. Wurde die Präferenz für eine Marke bei einem Teil der Konsumenten geschaffen und sind diese zufrieden mit dem Produkt (**Markenzufriedenheit**), besteht die Möglichkeit, **Markentreue** bei den Kunden aufzubauen. Neben der Verhaltensdimension kommt der Markentreue beziehungsweise der **Markenloyalität** eine

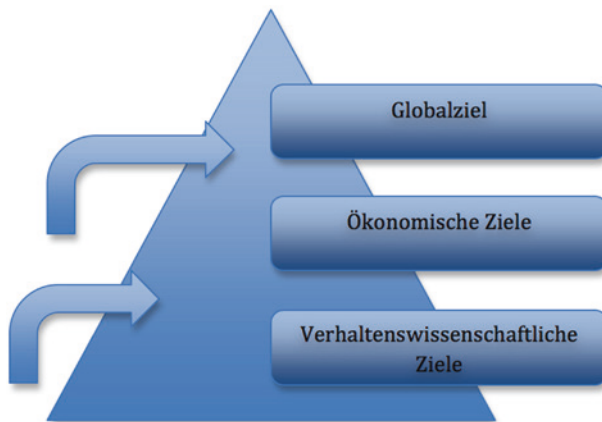


Abb. 2.2 Die Zielpyramide der Markenführung. (Quelle: Esch 2012, S. 56)

Einstellungsdimension zu. Sie kommt zum Ausdruck in der **Markenbindung**, die als emotionales Konstrukt die gefühlsmäßige Bindung zur Marke wiedergibt. Insofern geht die Markenbindung über die Markenloyalität hinaus, da sie nicht unbedingt der Nutzung einer Marke bedarf, sondern beispielsweise auch medial erzeugt werden kann (vgl. Esch 2012, S. 74).

Den verschiedenen Zielen ist gemein, dass sie in starkem Zusammenhang mit den Emotionen des Konsumenten stehen beziehungsweise einen emotionalen Status bezogen auf die Marke darstellen. Abb. 2.3 zeigt die Verflechtung der verhaltenswissenschaftlichen Ziele sowie deren Zusammenhang mit den ökonomischen Zielen auf. Anhand der Abbildung wird deutlich, dass verhaltenswissenschaftliche Ziele für die übergeordneten ökonomischen Ziele von entscheidender Bedeutung sein können und daher aus Unternehmenssicht besonders berücksichtigt werden sollten.

Durch die Schaffung von Markenbekanntheit und von Markenpräferenzen durch den Aufbau eines einzigartigen Markenimages sollen die Konsumenten systematisch und zielgerichtet beeinflusst werden. Denn nur dadurch ist eine Differenzierung der Marke gegenüber der Konkurrenz möglich. Es wird versucht, die

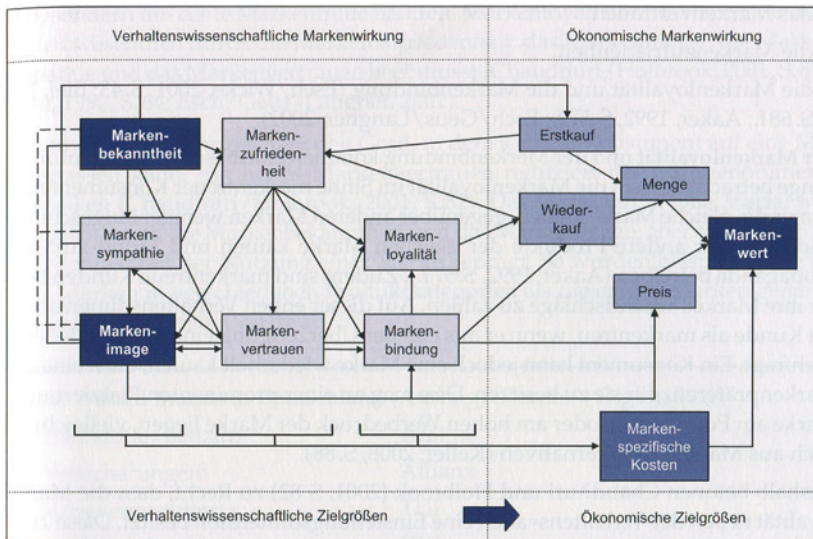


Abb. 2.3 Zielsystem zur Markennavigation. (Quelle: Esch 2012, S. 73)

Besonderheiten und die Einzigartigkeiten einer Marke so attraktiv und ansprechend für den Kunden zu kommunizieren, um eine langfristige eigene Position bei den Konsumenten zu erreichen, die sich eindeutig von der Konkurrenz unterscheidet. Unter den heutigen Marktbedingungen ist eine reine Abgrenzung durch die sachlichen Produkteigenschaften kaum noch möglich, deshalb ist es notwendig einen emotionalen Zusatznutzen bei der Präferenzbildung zu vermitteln (vgl. Esch 2012, S. 74).

2.1.4 Markenidentität

Im Zentrum der Markenführungsstrategie befindet sich die Markenidentität. Diese kann gleichzeitig als Fundament und als Ausgangspunkt für die Markenführung angesehen werden. Die Markenidentität steckt den Rahmen des unternehmerischen Handelns hinsichtlich der Marketingaktivitäten ab. Aber was genau ist die Markenidentität? Markenidentität ist das Selbstbild einer Marke aus der Sicht des Unternehmens. Sie bringt zum Ausdruck wofür eine Marke stehen soll, welchen Zweck und welche Persönlichkeit sie hat. Die Markenidentität gibt dabei aus unternehmensinterner Sicht Antwort auf die Frage „Wer sind wir und wofür stehen wir nach außen?“. Des Weiteren umfasst die Identität nicht nur die Unterscheidbarkeit, sondern auch die Unverwechselbarkeit und die Einzigartigkeit einer Marke. Erfahrbar wird das Selbstbild eines Unternehmens für den Konsumenten durch Produkte/Leistungen, Kommunikation oder sonstige Interaktion wie den persönlichen Kontakt.

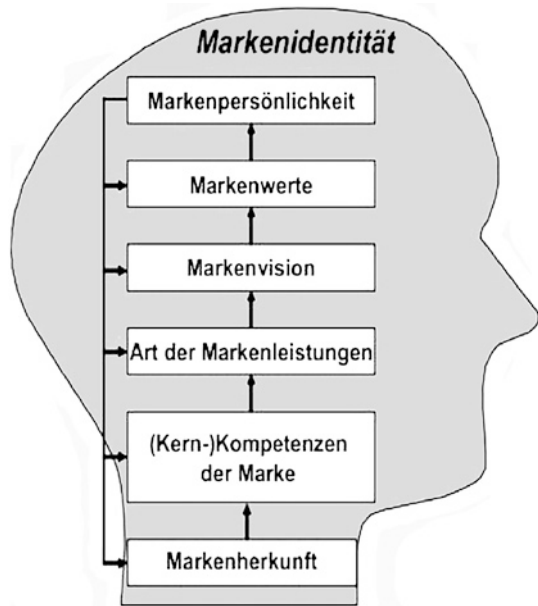
Die Markenidentität besteht aus sechs Komponenten: Herkunft, Vision, Kompetenzen, Werte, Persönlichkeit und Leistungen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 331; Abb. 2.4).

Die Markenherkunft formt den Grundstein der Markenidentität. Sie beantwortet die Frage: **Woher kommen wir?** Die Markenherkunft ist für die Führung der Marke von großer Bedeutung.

Ein weiterer Teil der Markenidentität ist die Markenvision. Sie gibt die Richtung einer langfristigen Entwicklung der Marke vor: **Wohin wollen wir?** Die Markenvision beinhaltet eine langfristig angestrebte Wunschvorstellung der Marke und spricht die Motive von Nachfragern und Mitarbeitern an.

Außerdem spielen die Markenkompetenzen eine wichtige Rolle. Hier wird deutlich gemacht, was das Unternehmen besonders gut kann. Die Markenkompetenzen sind für die Glaubwürdigkeit der Marke bei den Verbrauchern von hoher Bedeutung.

Abb. 2.4 Komponenten der Markenidentität.
(Quelle: Meffert et al. 2015, S. 331)



Des Weiteren stellen die Markenwerte die grundsätzlichen Überzeugungen vom Management und den Mitarbeitern dar. Die Markenwerte ergründen die Frage: **Woran glauben wir?** Aus den Werten ergibt sich die symbolische Essenz der Markenidentität. Zudem werden hier wichtige emotionale Elemente der Markenidentität abgebildet. Markenwerte werden durch wenige, präzise Stichpunkte formuliert, die einen Bezug zum Markennutzen herstellen sollen. Neben den Markenwerten ist auch die Markenpersönlichkeit ein Bestandteil der Markenidentität. Die Markenpersönlichkeit wird durch den Kommunikationsstil der Marke, ob verbal oder non-verbal, ausgedrückt. Es beantwortet die Frage: **Wie kommunizieren wir?** Die Markenleistung hingegen fußt auf der Markenkompetenz und bestimmt, wie eine Marke für den Konsumenten nutzbar wird: **Was vermarkten wir?** Die Marke wird stets ganzheitlich wahrgenommen, sodass ihre Glaubwürdigkeit von dem Zusammenspiel der Markenleistung und den anderen fünf Komponenten abhängig ist (vgl. Meffert et al. 2015, S. 331 f.).

In vielen Märkten liegt der Fokus auf den Gefühlen und Emotionen, die eine Marke bei der Zielgruppe auslöst und nicht auf den sachlich-funktionalen Nutzenaspekten (beispielsweise spezifische Eigenschaften eines Produktes/einer

Leistung, Informations- und Vertrauensfunktion, Qualität, Angebot an Dienstleistungen). Im Vordergrund steht vielmehr der emotionale Nutzen einer Marke für den Konsumenten wie Prestige und Gruppenzugehörigkeit (vgl. Esch 2012, S. 108).

Für die Emotionalisierung von Marken kommt der **Markenpersönlichkeit** eine wichtige Rolle zu. Die Markenpersönlichkeit umfasst alle menschlichen Eigenschaften, die mit einer Marke verbunden werden. Für Konsumenten kann die Markenpersönlichkeit die eigene Persönlichkeit widerspiegeln und folglich eine positive Haltung zur Marke auslösen. Die Markenpersönlichkeit ist in der Lage, die Idealvorstellungen der Konsumenten bezüglich einer angestrebten Persönlichkeitsstruktur zu umfassen und somit Präferenzen herbeizuführen (vgl. Big-Five-Ansatz von Jennifer Aaker). Außerdem kann die Markenpersönlichkeit die Basis für eine Beziehung zwischen Nutzer und Marke darstellen, die einer menschlichen Beziehung in ihren Assoziationen ähnlich ist.

Nach Aaker ist die Marke eine einzigartige Zusammensetzung von Assoziationen (vgl. Aaker und Mader 1996, S. 39 ff.). Die Markenidentität besteht aus drei zentralen Elementen, welche die stimmige Grundlage für Markennamen oder Firmennamen bilden müssen.

1. Markenessenz, das Wesen der Marke,
2. Markenkern oder Core Brand Identity und
3. erweiterte Markenidentität oder Extended Brand Identity.

Die erweiterte Markenidentität besteht aus vier Grundelementen und definiert die Marke als

1. Produkt (Sortiment, Eigenschaften, Qualität, Herkunftsland),
2. als Organisation (Eigenschaften der Organisation, lokal vs. global),
3. als Person (Persönlichkeit der Marke, Beziehung Konsument/Marke) und
4. als Symbol (visuelle Bildsprache und Metapher, Geschichte der Marke).

Das Modell von Aaker zeigt außerdem, wie sich die Identität der Marke in verschiedene Schichten aufteilt. Die innerste Schicht ist die Essenz der Marke und kann mit einem einzigen Gedanken beschrieben werden, der ihre Seele widerspiegelt. Als zweite Schicht folgt die Kernidentität, die aus zwei bis maximal vier zentralen und zeitlosen Elementen der Marke besteht, die unter allen Umständen beibehalten werden sollen. Die äußerste Schicht stellt die erweiterte Markenidentität dar, die alle notwendigen Elemente umfasst, die zwar nicht zu Kernidentität gehören aber notwendig sind, um ein vollständiges Bild der Marke entstehen

zu lassen (Marke als Produkt, als Organisation, als Person und als Symbol). Der Unterschied zwischen den beiden Begriffen liegt darin, dass die Kernidentität eine längere Gültigkeit als die erweiterte Markenidentität hat; die erweiterte Markenidentität wiederum zeitlich flexibler ist.

Zur Entwicklung der Markenidentität wird im Folgenden auf das von icon brand navigation entwickelte und von Esch modifizierte Markensteuerrad zurückgegriffen, da es besonders anschaulich illustriert, welche wichtigen Entscheidungen getroffen werden müssen, um eine Markenidentität zu entwickeln (s. Abb. 2.5).

Der linke Teil des Markensteuerrades umfasst die **Hard Facts** einer Marke. Hingegen reflektiert die rechte Seite des Steuerrades die **Soft Facts**, die man mit einer Marke verbindet, also die Gefühle und nonverbalen Eindrücke.



Abb. 2.5 Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch. (Quelle: Esch 2012, S. 102)

Ähnlich wie bei dem Ansatz von Aaker steht bei diesem modifizierten Markensteuerrad die Markenkompetenz (Wer bin ich?) als Extrakt der **Markenidentität** im Zentrum der Betrachtung. Diese kann sowohl emotionale als auch sachorientierte Inhalte umfassen und stellt den dauerhaften Kern der Markenidentität dar. Um diesen Kern herum werden auf der linken Seite die Hard Facts, also die zentralen **Markenattribute** (Über welche Eigenschaften verfügt die Marke?) sowie der **Markennutzen** (Was biete ich an?) erfasst.

Auf der rechten Seite des Markensteuerrades werden die Soft Facts **Marken-tonalität** (Wie bin ich?) und **Markenbild** (Wie trete ich auf?) erfasst.

Diese vier Quadranten, die sich um die Markenkompetenz als Kern der Markenidentität gruppieren, stellen somit eine Konkretisierung der Kompetenz der Marke dar. Entsprechend sind diese Bereiche eher im Zeitablauf veränderbar und erweiterbar als der eigentliche Kern. Die Markenkompetenz wird durch diese Bereiche erlebbar.

Zwischen den einzelnen Bereichen besteht zudem ein starker innerer Bezug. Die Markenattribute, also die Eigenschaften der Angebote bzw. des Unternehmens, stützen den funktionalen oder psychosozialen Markennutzen. Sie werden zudem sichtbar durch das Markenbild. Die Markentonalität wird wiederum ebenfalls erlebbar durch das Markenbild, sodass sich aus dieser Darstellung heraus die innere Logik der Markenidentität und deren Konsistenz gut prüfen lassen.

Voraussetzung für das erfolgreiche Bestehen einer Markenidentität liefern nach Burmann und Meffert (vgl. Burmann und Meffert 2005, S. 45) vier wesentliche konstitutive Merkmale:

- **Wechselseitigkeit:** Erst durch die Abgrenzung des eigenen Leistungsangebotes von den Leistungen der Konkurrenz, sowie durch Interaktion und Kommunikation mit den Nachfragern entsteht Markenidentität.
- **Kontinuität:** Die langfristige Beibehaltung der wesentlichen Markenmerkmale im Zeitverlauf.
- **Konsistenz:** Die laufende Abstimmung der wesentlichen und unwesentlichen Merkmale, sowie die Vermeidung von Widersprüchen innerhalb des Markenauftritts.
- **Individualität:** Die Abgrenzung des eigenen individuellen Leistungsangebotes durch einzigartige und wesentliche Identitätsmerkmale im Vergleich zu den angebotenen Leistungen der Konkurrenz.

2.1.5 Markenpositionierung

Nach der Festlegung der Markenidentität als einer der wichtigsten Schritte im Rahmen der strategischen Markenführung, muss sich die Marke genau positionieren. Ziel der Markenpositionierung ist der Aufbau einer einzigartigen und präferenzbildenden Position in den Köpfen der Zielgruppe. Eine erfolgreiche Markenpositionierung bedarf der Berücksichtigung der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten, sowie den damit verbundenen Vorstellungen und Bedürfnissen (vgl. Esch 2012, S. 157 f.). Es gilt für die eigene Marke eine Unique Selling Proposition (USP), d. h. einen einzigartigen Verkaufsvorteil, zu besetzen, durch den sich die Marke ganz spezifisch und möglichst nicht nachahmbar profiliert. Bei der Positionierung soll bei den Konsumenten in der subjektiven Wahrnehmung eine Position geschaffen werden, die weitgehend ihren Idealvorstellungen entspricht oder diesen zumindest nahekommt und sich zudem wesentlich von der Konkurrenz unterscheidet (Vgl. Görg 2010, S. 80 ff.).

Der Aufbau einer starken Marke setzt somit voraus, dass die Positionierung am Markt: (vgl. Esch 2012, S. 157)

- zum Unternehmen passt
- für die Kunden von Relevanz ist
- vom Kunden subjektiv wahrgenommen wird
- sich von der Konkurrenz abgrenzt und
- langfristig verfolgt wird.

Die Positionierung der Marke bestimmt so die Kommunikationsziele: Wie kann man die Marke am besten differenzieren und was spricht die Zielgruppe an? Wird die Marke für die jeweilige Zielgruppe richtig positioniert und unterscheidet sie sich hinreichend von Ihrer Konkurrenz am Markt, schafft sie sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber diesen. Das Markenimage gibt Antwort, ob die gewünschte Positionierung erreicht wurde oder nicht.

2.1.6 Zusammenhang von Markenidentität, Positionierung, Markenimage

Die Markenidentität bringt die wesentlichen Merkmale einer Marke zum Ausdruck. Die Formulierung eines Kundennutzens, den die Marke erfüllen soll, steht im Mittelpunkt der Markenidentität. Die Ausgestaltung der einzelnen sechs Komponenten bringt wiederum das Markennutzenversprechen zum Ausdruck. Diese

werden mithilfe der Positionierung an die externe Zielgruppe herangetragen. Ziel ist es, die Bedürfnisse der potenziellen Zielgruppe anzusprechen und besser zu befriedigen, um sich so von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Während die Markenidentität das Selbstbild der Marke verkörpert, ist das Markenimage das Fremdbild der Zielgruppe. Die Markenidentität wird im Unternehmen aktiv entwickelt. Das Markenimage formt sich jedoch erst über einen längeren Zeitraum bei den Konsumenten, resultierend aus deren Reaktionen auf die verschiedenen Marktführungsaktivitäten des Unternehmens. Das Markenimage ist somit das Resultat von allen Wahrnehmungen von den ausgesandten Markensignalen. Im Idealfall stimmen Markenidentität und Markenimage überein. Dementsprechend ist die Markenidentität ein gestaltbares Managementkonzept, das Markenimage hingegen wird von den Kunden initiiert und ist somit nicht direkt beeinflussbar bzw. steuerbar. Folgerichtig sollte die Gestaltung der Markenidentität von Unternehmen als strategisches Instrument genutzt werden, um so langfristig eine Veränderung des Markenimages herbeizuführen. Das Bindeglied dieser Wechselwirkung zwischen Markenidentität und Markenimage stellt die Markenpositionierung dar (vgl. Abb. 2.6).

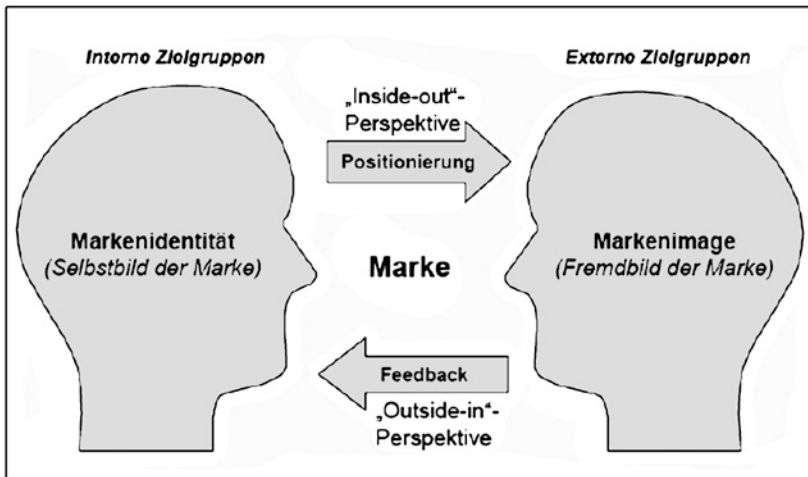


Abb. 2.6 Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements. (Quelle: Burmann und Meffert 2005, S. 52)

2.2 Markenmanagement für Immobilienunternehmen

Gelten die Aussagen über die Bedeutung der Marken auch für die Immobilienbranche? Welchen Stellenwert hat das Thema Markenbildung und Markenführung heutzutage in der Branche? Um diese Fragen zu beantworten, muss man zunächst einmal die Besonderheiten der Immobilienbranche verstehen.

2.2.1 Charakteristika von Immobilien und Immobilienmärkten

Voraussetzung für die Entwicklung immobilienpezifischer Markenführungskonzepte ist eine dezidierte Auseinandersetzung mit den Besonderheiten von Immobilien¹ und Immobilienmärkten. Diese lassen sich folgendermaßen skizzieren (vgl. Schulte 2001, S. 40):

- Besonderheiten als Investitionsgut,
- langfristige Wirksamkeit von Entscheidungen, zumeist Mehrpersonenentscheidungen mit großer Bedeutung für das Individuum,
- anonymer Markt mit Informationsintransparenz,
- Immobilität (hohe Bedeutung der Standortwahl)
- hohe Öffentlichkeitswirkung von Projektentwicklungen,
- enge Verknüpfung materieller und immaterieller Leistungen; nicht nur die Immobilie wird nachgefragt, sondern die Gesamtheit der Serviceleistungen rund um die Immobilie trägt zum Vermarktungserfolg bei.

2.2.2 Herausforderungen und Chancen einer Markenführungsstrategie

Veränderte Markt- und Rahmenbedingungen machen eine konsequente strategische Ausrichtung auch für die Immobilienwirtschaft notwendig. In einer immer komplexeren, mit großer Unsicherheit behafteten Umwelt ist es für Immobilienunternehmen unabdingbar geworden, marktorientierte Entscheidungen zu treffen,

¹Der Begriff der Immobilie findet im allgemeinen Sprachgebrauch breite Verwendung, wobei nach der Art der Immobilie (Wohn-, Gewerbe-Immobilien) sowie nach dem Grad der Fertigstellung (Immobilienprojekt, Immobilienobjekt) unterschieden werden kann.

die Bestand und Ertragskraft eines Unternehmens langfristig sicherstellen. Heutzutage muss vielfältigen Herausforderungen Rechnung getragen werden:

- Aus dem knappen Gut Immobilie wurde in bestimmten Regionen und in vielen Segmenten ein Überangebot,
- die Anbieter von Immobilien beziehungsweise von Immobilienvermittlungen sind viel zahlreicher geworden,
- die Immobilie steht in Konkurrenz zu anderen, innovativen Anlagemöglichkeiten,
- die Globalisierung macht auch vor der Immobilienwirtschaft nicht halt,
- der Kunde ist aufgeklärter und erwartet mehr Service und
- neue Kommunikations- und Vertriebswege stehen zur Verfügung.

Die in der Immobilienbranche inhärente unzureichende Kundenorientierung der Vergangenheit hat dazu geführt, dass die Branche insgesamt mit einem Imageproblem zu kämpfen hat. Auf Kundenseite hat das dazu geführt, dass das subjektiv empfundene Entscheidungsrisiko noch weiter anwächst. Eine Verminderung dieser Entscheidungsunsicherheit des Kunden kann im Immobilienmarkt nur dadurch erfolgen, dass sich die Immobilienunternehmen noch weit stärker als bisher als Immobilienmarken verstehen und über eine konsistente Markenführung Kundenvertrauen aufbauen und erhalten. Die Werte einer Immobilienmarke manifestieren sich nicht nur in einem qualitativ hochwertigen Immobilienangebot, sondern insbesondere im direkten Kontakt mit Interessenten und Kunden. Die Beziehung zu jedem Interessenten muss vom ersten Kontakt an als ein einmaliges Geschäftspotenzial angesehen werden, das durch höchste Qualität gekennzeichnet ist; und zwar in allen Kontaktpunkten vor, bei und nach dem Kauf.

Der Schlüssel zur langfristigen Differenzierung im Wettbewerb ist eine einzigartige Positionierung mit klaren Kernkompetenzen im Produkt, spezifischen kundenorientierten Zusatzleistungen und emotionalen Markenwerten, die langfristig gehalten werden kann. Eine starke Marke unterstützt somit die potenziellen Kunden bei ihrer Orientierung im Immobilienmarkt. Der langfristige Aufbau von Vertrauen über eine klar positionierte Marke ist für jedes Immobilienunternehmen der Schlüssel zum Erfolg im Markt. Dabei benötigt der Aufbau und der Erhalt einer erfolgreichen Marke Kontinuität. Sofern eine Marke etabliert ist, muss der Versuchung, etwas zu verändern, nur um dem Zeitgeist zu entsprechen oder einem Wechsel in der Führungsetage gerecht zu werden, widerstanden werden.

Essenziell für die erfolgreiche Implementierung einer Marke ist, dass die Sicht nach innen nicht vernachlässigt werden darf. So müssen Marken sowohl nach außen als auch nach innen gelebt werden. Nur wenn sich die Mitarbeiter mit der

Marke identifizieren, kann sie ihre volle Kraft entfalten. Dies gilt in besonderem Maße für Dienstleistungsunternehmen und damit für die Immobilienbranche, da gerade hier Mitarbeiter mit Kundenkontakt die Wahrnehmung der Marke in hohem Maße prägen.

Die Qualität der Berater ist ausschlaggebend für den Erfolg

Jana Rosenberger ist seit 16 Jahren selbstständige Immobilienmaklerin. Dabei war sie unter anderem als selbstständige Mitarbeiterin für renommierte Hamburger Immobilienmakler tätig. Ihre Firma Homes Hamburg Immobilien ist inhabergeführt. Mit Frauke Bender sprach sie über die Rolle der Marke bei der Vermittlung von Immobilien.

Frauke Bender:

Wie schaut es in der Branche aus? Betreiben viele Immobilienmakler bereits eine konsequente Markenführung?

Jana Rosenberger:

Ja. Für viele Immobilienmakler sind eine Corporate Identity und das Entstehen einer „Marke“ sehr wichtig. Neben Hochglanz-Zeitungen gibt es mittlerweile viele Produkte, die von den Firmen hergestellt, bzw. in Auftrag gegeben werden: Regenschirme, Schlüsselanhänger, Raumdüfte, Kugelschreiber, Taschen...! Dies gilt vor allem für die führenden Franchise Unternehmen, die überregional Ihr System ausbauen.

Frauke Bender:

Welche Rolle spielt der Aufbau einer starken Immobilienmarke im Rahmen der Immobilienvermittlung heutzutage aus Ihrer Sicht?

Jana Rosenberger:

Grundsätzlich ist es vorteilhaft, ein gut funktionierendes Netzwerk zu haben. Dies gilt allerdings m. E. in erster Linie für die Unternehmen selbst. Sie positionieren sich durch ihr Franchise System in allen großen und kleineren Städten sowie im Ausland. Dies bewirkt einen hohen Wiedererkennungswert. Was man kennt, ist gut. So wird Vertrauen aufgebaut. So werden selbstverständlich mehr Objekte akquiriert. Wichtig ist dann allerdings, dass man den Erwartungen der Eigentümer gerecht wird. Dafür reicht eine Marke allein nicht unbedingt aus.

Für die reine Immobilienvermittlung/den Verkauf des Objektes an sich, ist es in erster Linie wichtig, dass man sich selber gut auf dem Markt auskennt und Hintergrundwissen zu allen relevanten Themen rund um die Immobilie vorweisen kann. Dies kann ein „kleinerer Makler“ genauso gut wie einer der großen. Wichtig ist es gerade in diesem Metier, die Qualität zu wahren!

Frauke Bender:

Viele Makler vertreten auch das Argument, dass sie weder Marketing noch Markenführung bei der Immobilienvermittlung benötigen.

Jana Rosenberger:

Sicherlich muss man sich schon einen gewissen „Namen“ erarbeiten, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und dadurch Objekte akquirieren zu können. Dafür ist es notwendig, dass man sich regional, bzw. an den Standorten, an denen man tätig sein möchte, einen guten Ruf aufbaut. Letztendlich kommt es darauf an, was der Eigentümer der Immobilie bevorzugt. Manche möchten unbedingt eine „große Marke“ im Hintergrund wissen, andere dagegen eher nicht.

Frauke Bender:

Wie wichtig ist eine Immobilienmarke aus Kundensicht?

Jana Rosenberger:

Aus Kundensicht steht die Immobilie im Mittelpunkt. Wenn diese gefällt, wird sie gekauft, auch wenn sich nicht von dem bevorzugten Makler angeboten wird! Natürlich wünschen sich die Kunden, dass sie über ihren vertrauensvollen Makler ein Objekt finden. Aber am Ende zählt natürlich die Immobilie! Aus Sicht der Verkäufer ist es wichtig, jemanden zu beauftragen, der sich gut mit dem Markt auskennt und weiß, worauf es ankommt. Das kann der kleine Makler sein, dass kann aber auch ein guter Immobilienberater der großen Firmen sein. Die „Marke“ an sich spielt hier nicht zwingend die entscheidende Rolle. Die Qualität des einzelnen und der Arbeit ist wichtig.

Frauke Bender:

Wie steht es um die Branche der Immobilienmakler im Allgemeinen?

Jana Rosenberger:

Der Ruf unserer Branche ist sicherlich nicht der beste, allerdings finde ich, zum Teil zu Unrecht. Es gibt durchaus einige weniger gut qualifizierte Makler, die sich einen Maklerschein kaufen und keine Ahnung davon haben, was man an Arbeit leisten muss oder sollte, um ein Geschäft gut abwickeln zu können. Zumeist wissen Sie aufgrund mangelnder Erfahrung gar nicht, worauf sie sich einlassen. Dadurch verschwinden sie aber auch relativ schnell wieder vom Markt. Auf der anderen Seite gibt es m. E. sehr viele wirklich gute Makler, die Ihre Arbeit höchst zufriedenstellend betreiben und auch höchste Ansprüche an ihre eigene Qualität stellen. Aufgrund des großen Wettbewerbs untereinander, muss man immer noch einen Schritt voraus sein als die Konkurrenz, um die Kunden von der eigenen Kompetenz zu überzeugen.

Frauke Bender:

Wie sehen Sie die Zukunft Ihrer Branche?

Jana Rosenberger:

Ich sehe die Zukunft unserer Branche durchaus positiv. Immobilien werden immer nachgefragt und auch immer verkauft. Dies ist mitunter ein langer und für viele auch ein emotionaler Prozess. Daher ist es für viele Eigentümer wichtig, einen Makler mit dieser Tätigkeit zu beauftragen, der einige Themen der Kunden im Vorwege allein bearbeiten kann. Ich denke nicht, dass sich die Internetplattformen als alleiniges Medium durchsetzen können.

2.2.3 Starke Marken in der Immobilienwirtschaft

Zu den bekanntesten Immobilienmarken Deutschlands zählt Engel & Völkers. Das Maklerunternehmen wurde im Jahre 2014 im Rahmen des Marken Awards der Immobilienbranche als beste Unternehmensmarke prämiert und als Vorreiter und Vorbild der Branche ausgezeichnet. Begeistert hat Engel & Völkers die Jury „durch die Vielfalt der genutzten Medien und Kommunikationsmittel in konsequent hoher Qualität. Der Netzauftritt, die hochwertigen Printbroschüren und die direkte Kundenansprache – alle zahlen mit einheitlicher Corporate Identity und ansprechender Bildsprache auf die Markenpositionierung „Kompetenz. Exklusivität. Leidenschaft.“ ein“ (<http://markenaward.immobilienscout24.de/>

[gewinner2014.html](#)). Diese Auszeichnung ist letztendlich das Resultat einer zielstrebigen und mit Leidenschaft geführten Markenkommunikation.

Starke Marken schaffen Vertrauen und Kundenbindung

Tina Werrelmann ist seit zwei Jahren bei Engel & Völkers in Hamburg tätig. Sie blickt auf 30 Jahre Berufserfahrung im Vertrieb zurück, 6 Jahre davon in der Immobilienbranche. Mit Frauke Bender sprach sie über die Bedeutung der Markenführung bei dem Immobilienunternehmen Engel & Völkers.

Frauke Bender:

Engel & Völkers gilt als Vorreiter in der Immobilienbranche in puncto Markenführung in Deutschland. Welche Rolle spielt der Aufbau einer starken Unternehmensmarke im Rahmen der Immobilienvermittlung bei Engel & Völkers?

Tina Werrelmann:

Die Marke ist bereits sehr bekannt, trotzdem spielt das Markenmanagement auch weiterhin eine sehr große Rolle bei uns. Keine email/Brief etc. verlässt das Haus, wenn es nicht CI-gerecht ist. Nach meiner Erfahrung vertraut der Endkunde der Marke voll und ganz.

Frauke Bender:

Welche konkreten Elemente tragen bei Engel & Völkers zur Markenbildung bei?

Tina Werrelmann:

Bei E & V verwenden wir u. a. folgende Tools:

- jedes Exposé ist CI-gerecht angefertigt,
- das hauseigene Lifestyle-Magazin Grund Genug,
- Shops mit Schaufenster und Logo's,
- das hauseigene Lifestylemagazin Grund Genug,
- Radiowerbung sowie
- sämtliche Kugelschreiber, Bleistifte, Gummibären, Schokolade, Streichhölzer, Briefumschläge, Bewertungsmappen, jeder Zollstock, Regenschirm, jede Tragetasche trägt das E&V-Logo.

Frauke Bender:

Engel & Völkers positioniert sich als „die starke Marke für anspruchsvolle Kunden“. Wofür steht die Marke Engel & Völkers aus Kundensicht ganz konkret? Und welche Vorteile bringt eine starke Marke generell mit sich?

Tina Werrelmann:

Die Marke steht u. a. für Exklusivität, Kompetenz, Leidenschaft, Zuverlässigkeit, Immobilien in den besten Lagen, ausschließlich Premium-Immobilien im Angebot, Nachhaltigkeit, Seriosität, Professionalität, Eleganz, Stil, Unabhängigkeit, Innovation und Authentizität.

Ein Vorteil der starken Marke ist sicherlich, dass sich der Kunde auf die o. g. Werte verlässt und uns als Vertriebspartner letztendlich präferiert.

Frauke Bender:

Wie wichtig war Ihnen der Marken Award für die beste Unternehmensmarke der Immobilienbranche 2014?

Tina Werrelmann:

Mehr als wichtig! Wir versprechen uns zukünftig weiterhin eine starke Kundenbindung dadurch.

Frauke Bender:

Wie sehen Sie die Zukunft Ihrer Branche hinsichtlich der weiteren Entwicklung bei der Markenführung?

Tina Werrelmann:

M. E. befindet sich die Immobilienbranche in einer Konsolidierungsphase. Der Kunde schaut genauer hin, ist nicht mehr bereit jeden Preis zu zahlen und die Ansprüche an eine Marke steigen. Jede Marke sollte wieder mehr denn je auf den Inhalt und die Kommunikation ihrer Werte achten und jedem Kunden einen wahrhaftigen Service bieten. Das Herzstück der Werte sollte für die Kunden wieder nachhaltig erlebbar und wirklich authentisch von jedem Immobilienberater/Verkäufer gelebt werden.

Markenführung und Markenkommunikation in der
Immobilienwirtschaft

Grundwissen für Einsteiger

Bender, F.; Christoph, C.

2017, IX, 56 S. 12 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18202-1