

# POSITIONIERUNG ALS HERZ DES REAL ESTATE BRAND MANAGEMENTS

WARUM DIE POSITIONIERUNG DER MARKE DIE BASIS-  
ENTSCHEIDUNG DES BRAND MANAGEMENTS SEIN SOLLTE –  
EIN PLÄDOYER VON CARSTEN BAUMGARTH, PROFESSOR FÜR  
BRAND MANAGEMENT AN DER HWR BERLIN, UND HARALD  
STEINER, CEO EUROPEAN REAL ESTATE BRAND INSTITUTE.

Herr Müller, der seit vier Monaten im Amt bestätigte CEO der Firma Star-House, hat entschieden, ein Projekt zur Stärkung der Marke zu initiieren. Dazu beauftragt er seine Marketingabteilung, ein neues Logo mit Unterstützung einer externen Werbeagentur zu entwickeln, daraus strikte Corporate-Design-Richtlinien zu schaffen und eine Imagekampagne mit dem neuen Logo zu kreieren. Die Marktforschung – sechs Monate nach der Umsetzung des Logos und der Imagekampagne – zeigt keinerlei positive Entwicklung in Bezug auf Markenbekanntheit, Markenimage oder Markenvertrauen. Herr Müller ist zwar enttäuscht, aber das nächste Projekt – die energiegeliche Sanierung von Wohnblock Linksstraße in Musterstadt – steht schon auf seiner Agenda.

## Grundsatz 1:

### Real Estate Brand Management ist nicht einfach Logo, CD und Marketing

Diese Schilderung ist fiktiv und jegliche Ähnlichkeit mit realen Immobilienunternehmen ist rein zufällig, aber der Kern der Geschichte beschreibt ganz treffend, wie Markenführung im Real-Estate-Bereich häufig noch (miss)verstanden wird. Marke ist gleich Logo und Name, welche möglichst konsistent über CD-Richtlinien gesteuert in allen externen Kommunikationskampagnen werblich umgesetzt werden müssen. Auch ist Marke eine Aufgabe der Marketing- oder genauer gesagt der Kommunikationsabteilung.

Ein solches Markenverständnis ist aber anachronistisch und viel zu kurz gesprungen und wird zu keinen nachhaltigen Erfolgen auf der Kunden- und der Finanzseite führen. Marken sind Lernkonstrukte, die in den Köpfen der relevanten Stakeholder (z. B. potentielle und aktuelle Mieter, potentielle Käufer, potentielle oder aktuelle Mitarbeiter) entstehen. Dieser Lernprozess umfasst das Lernen der Marke (gestützte und ungestützte Markenbekanntheit) und differenzierender Assoziationen (Markenimage) sowie die Entstehung von Präferenzen (z. B. Markenvertrauen, Loyalität, Kaufabsicht). Die relevanten Stakeholder lernen aber diese Dinge nicht bewusst durch Auswendiglernen der Markenwerte eines Immobilienunternehmens, sondern durch kontinuierliches und konsistentes Erleben dieser Markenwerte an allen Markenkontaktpunkten (z. B. Website, Vertrieb, „Produkt“). Dies ist aber nur möglich, wenn die Marke auf Seiten des Immobilienunternehmens als ein strategischer und ganzheitlicher, alle Abteilungen (auch jenseits der Kommunikationsabteilung) umfassender und komplexer Prozess, der nie endet, verstanden wird. Dabei müssen die verschiedenen Bausteine des Real Estate Brand Managements integriert und bei den einzelnen Entscheidungen holistisch berücksichtigt werden. Abbildung 1 liefert einen Überblick über die sechs Bausteine des Real Estate Brand Managements (ausführlich Baumgarth 2014).



Abb. 1: Bausteine des Real Estate Brand Managements

### Grundsatz 2:

#### Markenpositionierung ist der Kompass des Real Estate Brand Managements

Die Markenpositionierung ist das Herz des Real Estate Brand Managements und stellt den Kompass für alle anderen Markenentscheidungen dar. Dies visualisieren die dicken Pfeile in Abbildung 1. Gleichzeitig wird die Markenpositionierung aber auch von anderen Feldern des Real Estate Brand Managements beeinflusst. Beispielsweise führt die Markenstrategieentscheidung für den Aufbau einer Dachmarke dazu, dass im Rahmen der Markenpositionierung Markenwerte ausgewählt werden müssen, die zu allen angebotenen Leistungen passen. Die markenstrategische Entscheidung, die Dachmarke gleichzeitig auch als Employer Brand (ausführlich Kriegler 2015) für den Arbeitsmarkt zu nutzen, beeinflusst die Markenpositionierung, da in diesem Falle die Markenwerte auch Relevanz für potentielle Arbeitnehmer aufweisen müssen.

Im Kern ist die Markenpositionierung die Festlegung von Markenwerten, für die die Marke stehen soll. D. h. im Rahmen der Markenpositionierung wird das erwünschte Soll-Image der Marke festgelegt. Zur Bestimmung einer Markenpositionierung sind diverse Modelle in der Wissenschaft und Beratung entwickelt worden (zum Überblick z. B. Baetzgen 2011). Diese reichen von neutralen Markenlisten bis hin zu symbolischen Darstellungen wie Markensteuerrad, Eisberg oder Markenhaus. Allerdings ist nicht das spezielle Modell für die Entwicklung einer wirksamen Markenpositionierung wichtig, sondern die Fundierung und Moderation dieses politischen Entscheidungsprozesses. Abbildung 2 fasst wichtige Erfolgsfaktoren für eine „gute“ Markenpositionierung zusammen.



Abb. 2: Erfolgsfaktoren einer Brand-Positionierung im Real-Estate-Bereich

Die beiden Säulen einer guten Markenpositionierung bilden die Auswahl und Formulierung der Markenwerte und die darauf aufbauende Implementierung der Markenpositionierung. Beide Säulen sind gleich wichtig, wobei die zweite Säule die Verbindung der Markenpositionierung mit den anderen Feldern des Real Estate Brand Managements abdeckt, weshalb im Weiteren die erste Säule im Mittelpunkt steht. Im Einzelnen sind folgende Erfolgsfaktoren für die Formulierung der Markenpositionierung von Bedeutung:

### 1# Relevanz

Die in der Markenpositionierung festgelegten Markenwerte müssen für die relevanten Zielgruppen und nicht für das Immobilienunternehmen relevant sein. Dabei geht es nicht um eine objektive, sondern um eine subjektive Relevanz aus Kundensicht. Weiterhin sind bei der Relevanz ggf. verschiedene Zielgruppen, wie verschiedene Rollen im Buying Center, oder auch zusätzliche Stakeholdergruppen, wie potentielle Arbeitnehmer (Employer Branding) oder Beeinflusser (z. B. Architekten), zu berücksichtigen. Schließlich sollten die Markenwerte sowohl sachliche (z. B. Performance) als auch emotionale (z. B. Vertrauen) Werte umfassen. Zur Abschätzung dieser Anforderung ist ein

tiefes Kundenverständnis gestützt auf qualitative und quantitative Marktforschungsdaten notwendig.

### 2# Fokussierung

Die gewählte Markenpositionierung darf nicht zu viele Werte umfassen, da dann die Positionierung keine Orientierungsfunktion nach innen und außen entfalten kann. Eine optimale Anzahl lässt sich nicht bestimmen, aber mehr als 3 +/- 1 Kernwerte sollte die Positionierung nicht umfassen. Einige Unternehmen versuchen durch die Bestimmung von Ein-Wort-Werten diese Fokussierung noch weiter voranzutreiben.

### 3# Differenzierung

Ziel der Positionierung ist es, die eigene Marke in den Köpfen der relevanten Zielgruppen von den übrigen Angeboten abzugrenzen. Daher sollten in einem Positionierungsprozess die Positionen der Wettbewerber genau analysiert werden und darauf aufbauend die eigene, sich unterscheidende Positionierung entwickelt werden. Die Wettbewerbsanalyse sollte dabei sowohl Artefakte der Wettbewerber (z.B. Homepage, Imagebroschüren) als auch das Image der Wettbewerbsmarken bei den Kunden berücksichtigen.

#### 4# Glaubwürdigkeit

Eine Marke kann sich in den Köpfen nur dann entwickeln und Vertrauen erzeugen, wenn die in der Markenpositionierung festgelegten Werte auch glaubwürdig und authentisch von der Real Estate Brand erfüllt werden können. Wichtige Faktoren dafür sind die Geschichte und die Herkunft des Immobilienunternehmens, aber auch die aktuelle Performance.

#### 5# Zukunftsorientierung

Positionierung ist im Kern ein Lernansatz, da es die Zielsetzung einer Positionierung ist, dass der Kunde und weitere Stakeholder die festgelegten Markenwerte lernen und im Gedächtnis als Markenimage abspeichern. Dieser Prozess benötigt Zeit, da der Empfänger sich nicht hinsetzt und eine neue Positionierung auswendig lernt, sondern im Laufe der Zeit über die verschiedensten Markenkontaktpunkte (Website, Vertrieb, Immobilienobjekt etc.) die neue Positionierung bewusst erlebt und lernt. Daher ist bei der Auswahl möglicher Markenwerte nicht die aktuelle Relevanz entscheidend, sondern die zukünftige. Ein Immobilienunternehmen muss sich z. B. überlegen, ob energetische Sanierung oder Nachhaltigkeit im Allgemeinen in fünf Jahren noch ein differenzierender Wert sein wird oder dieser sich zu einem in der Branche üblichen Hygienefaktor entwickelt hat.

#### 6# Konkretisierung

Diese letzte Anforderung umfasst zwei Aspekte. Zum einen ist bei der Auswahl der Markenwerte darauf zu achten, dass diese möglichst konkret und klar definiert sind und es sich nicht um abstrakte, interpretationsbedürftige und damit für das spätere Handeln nicht geeignete Allgemeinplätze handelt. Zum anderen sind aufbauend auf der Positionierung die ausgewählten Markenwerte für einzelne Abteilungen und Tätigkeiten weiter zu konkretisieren. Beispielsweise reicht der Markenwert „Einfachheit“ nicht aus, sondern dieser muss für die Rechnungsabteilung, die Produktentwicklung, den Vertrieb und alle weiteren Abteilungen übersetzt und konkretisiert werden.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer guten Brand-Positionierung im Real-Estate-Bereich sind als schneller Selbsttest in Tabelle 1 festgehalten. Dabei gilt, dass Ihre eigene Positionierungsarbeit umso besser ist, umso mehr sie die Kriterien erfüllt.

#### Quicktest zur Qualität der Positionierung einer Real-Estate-Brand

	Ja	Nein
„Wir haben unsere Positionierung schriftlich fixiert.“		
„Unsere Markenwerte besitzen für die Kunden eine hohe Relevanz.“		
„Wir haben uns auf wenige (3 +/- 1) Markenwerte fokussiert.“		
„Unsere Markenwerte unterscheiden sich deutlich von den Markenwerten der Konkurrenten.“		
„Wir besitzen für unsere Markenwerte durch die Geschichte, Herkunft und/oder die aktuelle Performance auf dem Markt eine hohe Glaubwürdigkeit.“		
„Unsere Markenwerte werden auch in fünf Jahren für die Kunden noch von Relevanz sein.“		
„Wir haben unsere Markenwerte genau definiert.“		
„Unsere Markenwerte sind für einzelne Abteilungen und Geschäftsbereiche konkretisiert worden.“		
„Das Top-Management unterstützt die Markenarbeit und lebt die Markenwerte vor.“		
„Unsere Markenwerte werden über einen längeren Zeitraum und über alle unsere Markenkontaktpunkte erlebbar gemacht.“		
„Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Relevanz unserer Markenwerte sowie ihre Umsetzung in das Tagesgeschäft.“		
„Das Verletzen unserer Markenwerte bildet für alle Entscheidungen ein K.o.-Kriterium.“		
„Wir vermitteln intern unsere Markenwerte kontinuierlich an unsere Mitarbeiter auch jenseits der Marketingabteilung.“		
<b>Summe der Ja-Antworten</b>		

**Grundsatz 3:**  
**Markenorientierung, Integration und Markenarbeit sind die Schlüssel für starke Real Estate Brands**

Markenpositionierung wurde in diesem Beitrag kurz und mehr oder weniger isoliert dargestellt. Zwar wurde die Interdependenz der Markenpositionierung und der anderen Bausteine erwähnt, aber als Abschluss dieses Artikels sollen insbesondere drei integrierende Aspekte eines professionellen Real Estate Brand Managements hervorgehoben werden:

**1# Markenorientierung**

Eine professionelle und effektive Markenführung basiert darauf, dass in der Unternehmenskultur die Bedeutung einer Marke sowie deren Werte tief verankert sind und gelebt werden.

Markenorientierung ist eine sog. Inside-out-Orientierung und steht im Kontrast zu einer reinen Kunden- oder Marktorientierung (ausführlich Baumgarth et al. 2011). Ohne die Überzeugung und das Grundverständnis was eine Marke überhaupt ist auf dem C-Level in Immobilienunternehmen wird das Real Estate Brand Management niemals sein vollständiges Potential entfalten können. Markenführung ist und bleibt Chefsache und keine an Marketingabteilungen oder Werbeagenturen delegierbare Aufgabe. Gleichzeitig ist eine Real Estate Brand nur dann erfolgreich, wenn diese auch von allen Mitarbeitern verstanden und noch viel wichtiger gelebt wird. D. h. ein gewisser Grad an Markenorientierung im gesamten Unternehmen bildet die notwendige Basis für ein professionelles und effektives Real Estate Brand Management.



**Prof. Dr. Carsten Baumgarth**

studierte, promovierte und habilitierte an der Universität Siegen. Von 2006 bis 2010 war er als Associate Professor an der Marmara Universität Istanbul (Türkei) tätig. Seit 2010 ist er Professor für Marketing, insbesondere Markenführung, an der HWR Berlin. Er hat bislang über 300 Publikationen mit den Schwerpunkten Marke, B-to-B-Marketing, Kulturmarketing und empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften „Journal of Business Research“, „Industrial Marketing Management“, „European Journal of Marketing“, „Journal of Marketing Communications“, „Journal of Product and Brand Management“ und „Marketing ZFP“ erschienen. Darüber hinaus ist er Verfasser des Standardlehrbuches Markenpolitik (4. Auflage, SpringerGabler, 2014). Seine Forschungen sind mehrfach national und international mit Best Paper Awards ausgezeichnet worden.

[www.cbaumgarth.net](http://www.cbaumgarth.net)



**Harald Steiner**

studierte in Wien und Berlin. Er ist der Gründer und CEO des EUREB-Institute, Herausgeber des REAL ESTATE BRAND BOOK und Vorstandsvorsitzender des REAL ESTATE BRAND CLUB. Seit 2015 ist er Projektleiter des gif-Expertenkreises Real Estate Brand Equity Management. Als Wegbereiter der Markenwertmessung innerhalb der Immobilienwirtschaft hat Harald Steiner das „Real Estate Brand Potential Model“ mitentwickelt, worüber sowohl verhaltenswissenschaftlich als auch ökonomisch die benchmarkfähige Betrachtung von Immobilienunternehmen, deren Assets und Dienstleistungen dargestellt werden kann.

[www.eureb.eu](http://www.eureb.eu)

## »REAL ESTATE BRAND MANAGEMENT IST KEIN PROJEKT UND AUCH KEINE SPASS-VERANSTALTUNG IN EINEM WORKSHOP MIT BUNTEN POST-ITS ODER LEGOSTEINEN, SONDERN EINE ANSTRENGENDE DAUER-AUFGABE.«

### 2# Integration

Die sechs Bausteine des Real Estate Brand Managements führen nur dann zu einer starken Marke, wenn diese aufeinander abgestimmt werden. Zentral für den Erfolg ist nicht nur die Professionalität oder Kreativität bei einzelnen Bausteinen, sondern deren Integration. Dazu ist eine Abstimmung auf instrumenteller, aber insbesondere auch auf abteilungsübergreifender Ebene notwendig. Die Markenpositionierung sollte zusammen mit den wichtigsten internen Stakeholdergruppen entwickelt werden und nicht isoliert in der Marketingabteilung. Eine Implementierung der Markenpositionierung ist nur in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung möglich, da diese die Verantwortung und Professionalität für alle personalpolitischen Instrumente der internen Markenverankerung besitzt. Schließlich wird die Markenpositionierung nie zum Leben erweckt, wenn der Vertrieb diese nicht kennt, versteht und auch lebt.

### 3# Markenarbeit

Real Estate Brand Management ist kein Projekt und auch keine Spaßveranstaltung in einem Workshop mit bunten Post-its oder Legosteinen, sondern eine anstrengende Daueraufgabe. Immer wieder muss überprüft werden, ob die Markenpositionierung noch relevant ist, ob diese auch so umgesetzt wird wie geplant und ob diese auch bei den relevanten externen Stakeholdern zu einer entsprechenden Markenstärke führt. Neben einer kontinuierlichen und professionellen Arbeit basiert ein effektives Real Estate Brand Management auch auf einem entsprechenden Markencontrolling. Ein solches kann z. B. methodisch durch ein Markenaudit (Baumgarth et al. 2014) oder durch das EUREB BRAND POTENTIAL Model (Steiner 2016) unterstützt werden.

---

### Literatur

- Baetzgen, A.** (Hrsg.) (2011): *Brand Planning: Starke Strategien für Marken und Kampagnen*, Stuttgart.
- Baumgarth, C.** (2014): *Markenpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Baumgarth, C., Kaluza, M., Lohrisch, N.** (2014): *Markenaudit für Kulturinstitutionen*, Wiesbaden.
- Baumgarth, C., Merrilees, B., Urde, M.** (2011): *Kunden- oder Markenorientierung – Zwei Seiten einer Medaille oder alternative Routen?*, in: *Marketing Review St. Gallen*, 28. Jg., H. 1, S. 8-13.
- Kriegler, W. R.** (2015): *Praxishandbuch Employer Branding*, 2. Aufl., Freiburg, München.
- Steiner, H.** (Hrsg.) (2016): *Real Estate Brand Book 2016*, Berlin.
-