

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-How  
Nr.: M120

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, Hans H. /  
Albrecht, Carmen-Maria. / Finkel, Ariana S. D.*

### **Personenmarken erfolgreich managen**

Ein markenpersönlichkeitsbasierter  
Steuerungsansatz

Mannheim 2010

*Prof. Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dr. Carmen-Maria Albrecht*

ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim

*Dipl.-Soz. Wiss. Ariana S. D. Finkel*

ist Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**AUDI AG,**  
Peter Schwarzenbauer

**BASF SE,**  
Hans W. Reiners

**Dr. Ralf Bethke**

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Rainer Ohnheiser

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Jürgen Scherer

**Continental AG,**  
Dr. Hartmut Wöhler

**Coty GmbH**  
Bernd Beetz

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Thomas Kipp

**Deutsche Telekom AG,**  
Dr. Christian Illek

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Michael Göpfarth

**Evonik Degussa GmbH,**  
Dr. Volker Grunwald

**Fiege Holding Stiftung & Co. KG,**  
Heinz Fiege

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Heidelberger Druckmaschinen AG,**  
n.n.

**Heraeus Holding GmbH,**  
Jan Rinnert

**IBM Deutschland GmbH,**  
Jörg Peters

**Kabel BW,**  
Christoph Nieder

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
n.n.

**Knauf Gips KG,**  
Manfred Grundke

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**MVV Energie AG,**  
Matthias Brückmann

**Nestlé Deutschland AG,**  
n.n.

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert**

**Thomas Pflug**

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. Jürgen Rautert**

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Roche Pharma AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Carsten Kaisig

**RWE Energy AG,**  
n.n.

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Heinz-Jürgen Kallerhoff

**Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH**

Udo H. Brandt

**Thomas Sattelberger**

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Luka Mucic

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**United Internet Media AG,**  
Matthias Ehrlich

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Bertram Staudenmaier

- M120 Bauer, Hans H./Albrecht, Carmen-Maria Finkel, Ariana S. D.: Personenmarken erfolgreich managen Ein markenpersönlichkeitsbasierter Steuerungsansatz, 2010
- M119 Klarmann, M. / Schäfer, T. / Staritz, M.: Erfolgsfaktoren des Softwarepricing – eine Benchmarkingstudie unter deutschen Softwareherstellern, 2009
- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003

- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000

**Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie**

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.  
M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008  
M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008  
M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007  
M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007  
M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007  
M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007  
M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007  
M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007  
M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007  
M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007  
M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## **ABSTRACT**

Personen, wie beispielsweise Sportler, Politiker, Künstler oder Manager, die ihre Leistungen und zunehmend auch sich selbst vermarkten, können als Marken verstanden werden. Ähnlich wie Gütermarken stehen auch Personenmarken immer häufiger vor der Herausforderung, durch eine erfolgreiche Differenzierung im Verdrängungswettbewerb zu bestehen. Trotz ihres enormen wirtschaftlichen Potenzials existiert für Personenmarken bislang kein systematischer Ansatz zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und somit auch keine Grundlage für ihre effektive Vermarktung. Im vorliegenden Beitrag wird daher zunächst dargestellt, dass das Konzept der Marke auf Personen übertragen und der im Gütermarketing erfolgreich eingesetzte Differenzierungsansatz der Markenpersönlichkeit auch im Kontext von Personenmarken angewendet werden kann. In einem weiteren Schritt werden die im Rahmen einer empirischen Studie ermittelten Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit von Personenmarken vorgestellt und ihre Einsatzmöglichkeiten für ein effektives strategisches Management von Personenmarken beschrieben.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1.</b>	<b>Bedeutung und Steuerung von Personenmarken</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Markenpersönlichkeit als zentrale Erfolgsgröße des Markenmanagements</b> ...	<b>3</b>
2.1	Marken und ihre Wirkung .....	3
2.2	Der Markenpersönlichkeitsansatz im Überblick.....	4
2.2.1	Zum Begriff der Markenpersönlichkeit .....	4
2.2.2	Dimensionen und Messung der Markenpersönlichkeit .....	5
2.2.3	Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit .....	6
2.2.4	Wirkung der Markenpersönlichkeit .....	7
<b>3.</b>	<b>Personenmarken als besondere Form der Marke</b> .....	<b>9</b>
3.1	Übertragbarkeit des Markenbegriffs auf Personen.....	9
3.2	(Marken-) Persönlichkeit von Personenmarken .....	9
3.3	Dimensionen und Messung der Markenpersönlichkeit von Personen- marken .....	11
3.4	Wirkung und Nutzen von Personenmarken.....	12
<b>4.</b>	<b>Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit von Personenmarken</b> .....	<b>14</b>
4.1	Überblick .....	14
4.2	Wahrgenommene Qualität der Medienauftritte.....	15
4.3	Einstellung gegenüber der Aktivität.....	17
4.4	Wahrgenommene Medienpräsenz .....	17
4.5	Wahrgenommene Skandale.....	18
4.6	Wahrgenommenes soziales Engagement.....	19
<b>5.</b>	<b>Steuerung der Markenpersönlichkeit von Personenmarken</b> .....	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>28</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Deutsches Markenpersönlichkeitsinventar .....	6
Abbildung 2:	Indirekte und direkte Determinanten der Markenpersönlichkeit .....	7
Abbildung 3:	Das Personenmarkenmodell nach Bauer/Albrecht/Finkel .....	10
Abbildung 4:	Auf den Kontext von Personenmarken angepasstes deutsches Markenpersönlichkeitsinventar .....	12
Abbildung 5:	Determinanten der Markenpersönlichkeit von Personenmarken.....	15
Abbildung 6:	Einfluss der Determinante wahrgenommene Qualität der Medienauftritte auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken.....	22
Abbildung 7:	Einfluss der Determinante Einstellung gegenüber der Aktivität auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken .....	23
Abbildung 8:	Einfluss der Determinante wahrgenommene Medienpräsenz auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken .....	24
Abbildung 9:	Einfluss der Determinante wahrgenommene Häufigkeit von Skandalen auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken.....	25
Abbildung 10:	Einfluss der Determinante wahrgenommenes soziales Engagement auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken.....	26

## 1. Bedeutung und Steuerung von Personenmarken

„Marken sind Fixsterne der Märkte“ (Thiemann 2006, S. 44). Sie bieten Orientierung für Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer und Investoren. Das moderne Informations- und Medienzeitalter erfordert zunehmend, dass auch Personen zu Marken werden (Thiemann 2006). So bieten Personen wie Künstler, Sportler, Politiker und Manager ihre Leistungen auf Märkten an (Herbst 2003c). Analog zu Sachgütermärkten sind auch die Leistungen von Personen qualitativ oft ähnlich und die entsprechenden Märkte gesättigt. In der Folge stehen auch Personen vor der Herausforderung, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Hierbei etabliert sich die Marke als anerkanntes Differenzierungsinstrument bei Sachgütern verstärkt auch im Kontext von Personen.

So wie Gütermarken über Designs oder Logos verfügen, weisen auch Personenmarken unverwechselbare Merkmale auf, welche zunehmend rechtlich geschützt werden. Beispielsweise hat sich *Oliver Kahn* neben seinem Namen und seiner Unterschrift auch sein Gesicht als Marke schützen lassen (Wichert 2006). Personenmarken besitzen darüber hinaus – analog zu anderen Marken – eine Identität und stehen für klare Werte. Die Marke *Jürgen Klinsmann* verkörpert z.B. schwäbische Tugenden wie Integrität, Anständigkeit und Bodenständigkeit (Wichert 2006). Gelingt dem Management von Personenmarken der Aufbau eines angestrebten Images, können dadurch bei den Stakeholdern erwünschte Ziele, wie etwa Vertrauen in die Marke, erreicht werden. So hat sich die *Daimler AG* bei der Wahl der *Schrempp*-Nachfolge „mit *Dieter Zetsche* für die stärkere Persönlichkeitsmarke“ (Thiemann 2006, S. 46) entschieden. Mit unverwechselbaren Merkmalen, wie etwa seinem breiten Schnurrbart oder seinem auffallenden Hut, verfügt *Zetsche* über ein klares Image und steht als Marke für eine Sanierungskompetenz (Thiemann 2006).

Personenmarken besitzen in der heutigen Zeit ein enormes wirtschaftliches Potenzial. So erlöst beispielsweise *Paris Hilton* primär durch die Vermarktung ihrer Person bis zu 300.000 US-Dollar pro Auftritt. Trotz der gestiegenen Bedeutung von Personenmarken liegt bis dato in Wissenschaft und Praxis kein überzeugender Ansatz vor, der Hinweise auf einen gezielten Aufbau und/oder eine erfolgreiche Steuerung von Personenmarken bietet (Behr/Beeler-Norrholm 2006). Daher besteht die Notwendigkeit, sich dieses Themas anzunehmen.

Der vorliegende Beitrag kommt dieser Forderung nach und zeigt auf, wie Personen konzeptionell als Marken verstanden werden können und wie anhand ihrer Markenpersönlichkeit eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erreicht werden kann. Anhand des von den Autoren entwickelten Markenpersönlichkeitsinventars von Personenmarken kann sowohl die Ist- als auch die für die Zielgruppe optimale Soll-Positionierung ermittelt werden. Zusätzlich werden Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit einer Personenmarke identifiziert. Aus der Kenntnis von Ist- und Soll-Markenpersönlichkeit sowie ihrer Einflussfaktoren lassen sich für das Management von Personenmarken Ansatzpunkte und Maßnahmen zur erfolgreichen Steuerung von Personenmarken ableiten.

## 2. Markenpersönlichkeit als zentrale Erfolgsgröße des Markenmanagements

### 2.1 Marken und ihre Wirkung

Aufgrund der unüberschaubaren Vielfalt an Produkten suchen Konsumenten immer mehr nach einer Orientierung in Form einer Markierung. Dies führt dazu, dass dem Markenphänomen sowohl in der Forschung als auch in der Praxis eine immer stärkere Bedeutung zukommt (Häty 1989). Mit zunehmender Bedeutung der Marke steigt auch die Anzahl verschiedener, oft **widersprüchlicher Definitionen** dieses Begriffs (Bruhn 2004).

Der am weitesten verbreitete Definitionsansatz ist der **wirkungsbezogene Markenansatz**. Der Kerngedanke dieses Ansatzes besteht darin, dass eine Marke in den Köpfen der Konsumenten entsteht (Homburg/Krohmer 2003). Eine Marke kann daher als „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ verstanden werden (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 6). Bei diesem Markenverständnis steht somit der Erfolg der Marke als konstitutives Merkmal im Vordergrund (Thurmann 1961). Es ist schließlich das Nutzenerlebnis der Konsumenten, welches bestimmt, ob ein Produkt es verdient, als Marke angesehen zu werden (Bauer/Huber 1997). Aus Sicht der Konsumenten bestimmt also der Nutzenzuwachs, der durch die Marke erfahren wird, den Mehrwert der Marke gegenüber eines No-Name-Produkts, welcher wiederum die Grundlage zur Klassifizierung als Marke darstellt (Hieronimus 2003).

Bei der Nutzenbeurteilung wird ein Gut vom Konsumenten nicht als Ganzes betrachtet, vielmehr werden dessen einzelne Attribute hinsichtlich ihres Nutzens beurteilt. Der **Gesamtnutzen** eines Produkts besteht dabei einerseits aus dem **technisch-funktionalen Grundnutzen** und andererseits aus dem **geistig-seelischen Zusatznutzen** (Vershofen 1959). Im Gegensatz zum Grundnutzen umfasst der Zusatznutzen alle für die Funktionsfähigkeit eines Gutes nicht zwingend erforderlichen Erlebnisse bzw. Empfindungen und ist im Wesentlichen emotional determiniert (Berekoven 1979). Der Kauf von Produkten basiert oft in erster Linie auf diesem Zusatznutzen (Bauer/Huber 1997).

Eine mögliche Erklärung dafür, warum Produkte zumeist nicht bzw. nicht ausschließlich aufgrund ihres funktionalen Nutzens gewählt werden, liegt in der immer homogener werdenden funktionalen Qualität von Produkten und dem daraus folgenden Mangel an

Differenzierungsmöglichkeiten innerhalb der Produktkategorie. Eine Produktdifferenzierung auf psychologischer Ebene (im Sinne des geistig-seelischen Zusatznutzens) hingegen stellt eine Differenzierungsmöglichkeit dar, welche nicht auf der funktionalen Qualität von Produkten basiert (Bauer/Huber 1997). Die Markenpersönlichkeit stellt in diesem Zusammenhang ein wirkungsvolles psychologisches Differenzierungsinstrument zur Erreichung von Konsumpräferenzen dar (Aaker 1996). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verleihung menschlicher Züge den Umgang und die Identifikation der Konsumenten mit einer Marke vereinfacht und begünstigt (Aaker 1997). Aus dieser Vermenschlichung und der daraus folgenden Identifikation mit einer Marke ergibt sich für den Konsumenten der für die Differenzierung zentrale geistig-seelische Zusatznutzen. Ferner ist die Markenpersönlichkeit gezielt steuerbar und hat sich daher in der Marketingforschung durchgesetzt (Mäder 2005). Nachfolgend wird das Konzept der Markenpersönlichkeit genauer betrachtet.

## 2.2 Der Markenpersönlichkeitsansatz im Überblick

### 2.2.1 Zum Begriff der Markenpersönlichkeit

Unter **Markenpersönlichkeit** wird allgemein “the set of human characteristics associated with a brand” verstanden (Aaker 1997, S. 347). Das Konzept repräsentiert, wie Konsumenten Marken anhand von Dimensionen wahrnehmen, die eigentlich der Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit dienen (Batra/Lehmann/Singh 1993). So werden auch Marken, also nicht lebende Objekte, mit menschlichen Eigenschaften assoziiert (Aaker 1996). Diese Erkenntnis wird durch das Konzept der Markenpersönlichkeit aufgegriffen.

Da der Begriff der Markenpersönlichkeit oft fälschlicherweise mit dem Begriff des Markenimages synonym verwendet wird, ist eine Abgrenzung dieser Begriffe erforderlich (Bauer/Huber/Albrecht 2008; Bauer/Mäder/Huber 2000). Der Begriff des **Markenimages** kann als die Menge aller Assoziationen, die ein Konsument mit einer Marke in Verbindung bringen kann, verstanden werden. Dies beinhaltet also auch solche Assoziationen, die über die Persönlichkeit hinaus gehen (Engel/Blackwell/Miniard 1995; Trommsdorff 1998). Die Markenpersönlichkeit hingegen stellt in diesem weit gefassten Verständnis des Markenimages lediglich die soziologischen und psychologischen personalisierbaren Teilaspekte des Markenimages dar (Hieronimus 2003).

Während das Konzept des **Markenimages** als die in der Wahrnehmung der Nachfrager **tatsächlich realisierte Marktpositionierung** zu verstehen ist, verkörpert die hiervon abzugrenzende **Markenidentität** die vom Anbieter **angestrebte Positionierung** auf dem Markt (Kapferer 1992). Das Markenimage stellt somit die Außenwahrnehmung der Markenidentität durch den Konsumenten dar (Kapferer 1997). Beide Begriffe unterscheiden sich demnach lediglich durch die Betrachtungsperspektive und nicht etwa durch den Inhalt (Mäder 2005). Hieraus folgt, dass die Markenpersönlichkeit – ebenso wie schon beim Markenimage – nur einen Teilbereich der Markenidentität ausmacht. Da für den vorliegenden Beitrag die Konsumentenwahrnehmung ausschlaggebend ist, wird im Weiteren die Markenpersönlichkeit aus der Imageperspektive heraus betrachtet.

### 2.2.2 Dimensionen und Messung der Markenpersönlichkeit

Die Verwendung des Konzepts der Markenpersönlichkeit in der Unternehmenspraxis erfordert reliable und valide **Messinstrumente** für die relevanten Persönlichkeitseigenschaften einer Marke. Zur Messung der Markenpersönlichkeit entwickelte *Mäder* 2005 anhand von Faktorenanalysen ein speziell für den deutschen Sprachraum anwendbares Markenpersönlichkeitsinventar. Bei der Entwicklung dieses Inventars wird die Ähnlichkeit der zugrunde liegenden Persönlichkeitsmerkmale in Form statistischer Abhängigkeitsverhältnisse identifiziert (Amelang/Bartussek 1997). Der Menge beobachtbarer Variablen (Persönlichkeitsmerkmale wie etwa „sinnlich“) wird somit aufgrund ihrer korrelativen Abhängigkeitsstruktur eine geringere Anzahl nicht beobachtbarer (hypothetischer bzw. latenter) Variablen zugeordnet, welche als Faktoren (Persönlichkeitsfacette wie etwa „Erotik“) bezeichnet werden (Backhaus et al. 2003). Die oberste Aggregationsebene wird als Persönlichkeitsdimension (wie etwa „Attraktivität“) bezeichnet (Mäder 2005). Anhand der exploratorischen Faktorenanalyse identifizierte *Mäder* das in Abbildung 1 dargestellte deutsche Markenpersönlichkeitsinventar, welches sich aus fünf Dimensionen, neun Faktoren und insgesamt 39 Persönlichkeitsmerkmalen zusammensetzt (Mäder 2005). Eine Schwäche des Inventars ist es jedoch, dass es explizit keine negativen Persönlichkeitsmerkmale beinhaltet.



Abb. 1: Deutsches Markenpersönlichkeitsinventar  
 Quelle: In Anlehnung an Mäder (2005), S. 115.

### 2.2.3 Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit

Die Markenpersönlichkeit stellt aufgrund der homogenen funktionalen Qualität von Produkten eine strategisch wichtige Differenzierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz dar. Daher ist ihre gezielte Beeinflussung für das Markenmanagement von entscheidender Bedeutung. Um gezielt eine bestimmte Ausprägung der Markenpersönlichkeit erreichen zu können, ist es notwendig, deren Einflussfaktoren (Determinanten) zu kennen (Kilian 2004). In der Forschung finden sich für die Determinanten der Markenpersönlichkeit unterschiedliche Kategorisierungsansätze. Determinanten der Markenpersönlichkeit können beispielsweise in direkte und indirekte Einflussfaktoren untergliedert werden. Einen **direkten Einfluss** auf die Markenpersönlichkeit haben die Persönlichkeitseigenschaften der typischen Markennutzer, die der Markenanhänger oder Mitarbeiter des Markenherstellers, da die wahrgenommenen Eigenschaften dieser Personen vom Konsumenten auf die Markenpersönlichkeit (direkt) übertragen werden (Aaker 1997; McCracken 1989). Im Gegensatz dazu wird die Markenpersönlichkeit durch Produktattribute, Markenname, Preis, Logo, Werbungsstil,

Vertriebsweg und Assoziationen mit der Produktkategorie **indirekt determiniert** (vgl. Abbildung 2) (Aaker 1997; Batra/Lehmann/Singh 1993).

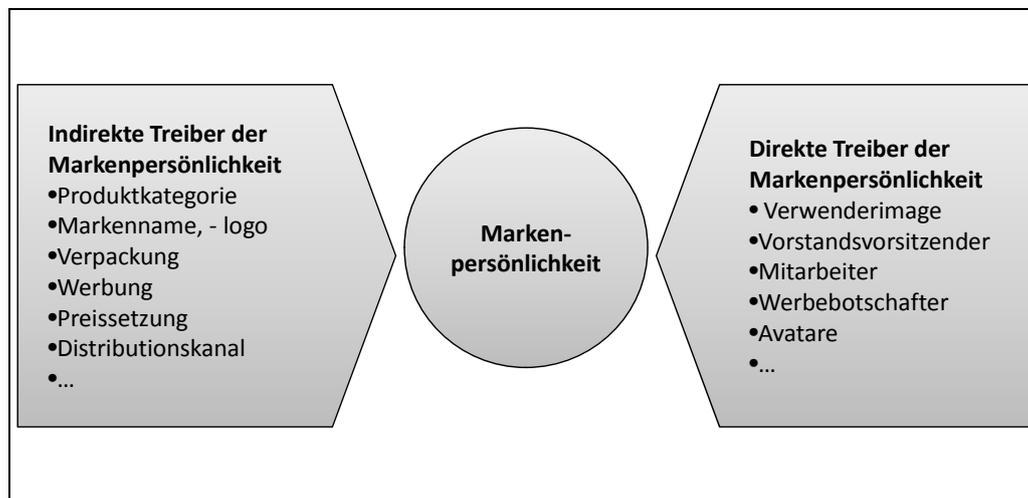


Abb. 2: Indirekte und direkte Determinanten der Markenpersönlichkeit  
Quelle: In Anlehnung an Hieronimus (2003), S 82.

Die Vielzahl der beschriebenen direkten und indirekten Einflussfaktoren eröffnet dem Markenmanagement diverse Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Persönlichkeit seiner Marken. So kann der gezielte Einsatz der verschiedenen Determinanten zur Wahrnehmung ganz bestimmter Eigenschaften führen. Ein hoher Preis kann z.B. dazu beitragen, dass eine Marke als elegant, vermögend oder aber auch als protzig wahrgenommen wird (Aaker 1996).

Werden sämtliche Marketingmix-Elemente aufeinander abgestimmt und im Zeitverlauf konsistent umgesetzt, ist das Ergebnis eine dauerhafte und stabile Markenpersönlichkeit (Batra et al. 1993). Angesichts der Remanenz der Persönlichkeit ist ein koordinierter Einsatz der mannigfaltigen Determinanten, die die Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen, zwingend erforderlich, um eine Verwässerung oder gar den Verlust der entwickelten Markenpersönlichkeit abzuwenden (Batra/Myers/Aaker 1996).

#### 2.2.4 Wirkung der Markenpersönlichkeit

Um die Markenpersönlichkeit in der Praxis gezielt einsetzen zu können, muss man sich ihrer potenziellen Wirkung beim Konsumenten bewusst sein. Durch ein enthaltenes Nutzenversprechen kann die Markenpersönlichkeit das Verhalten der Konsumenten leiten. Insbesondere hat sie über den Transfer der Markenpersönlichkeit auf das eigene Selbst einen direkten Einfluss auf das Konsumentenverhalten (Aaker 1996). In diesem Zusammenhang ist

insbesondere das **Self-Expression-Modell** zu nennen. Die Grundannahme des Modells besteht darin, dass Menschen ihr **Selbstkonzept** durch den Kauf und Konsum bestimmter Marken aufbauen, aufrechterhalten oder verbessern können (Aaker 1996; Graeff 1996). Diesem Modell nach eröffnet die Persönlichkeit von Marken dem Konsumenten somit vielfältige Möglichkeiten zur Präsentation seines Selbst im sozialen Kontext (Aaker 1996). Individuen nutzen Marken jedoch nicht nur zur Unterstützung ihrer Persönlichkeit, sondern auch um durch den Gebrauch von Produkten Persönlichkeitseigenschaften der Marke, über die sie selbst nicht verfügen, auf sich selbst zu transferieren (Bauer/Mäder/Huber 2000). Der Konsument kann somit durch die (passende) Markenpersönlichkeit sowohl sein tatsächliches Selbst als auch sein angestrebtes (ideales) Selbst zum Ausdruck bringen.

Die theoretische Basis für den Self-Expression-Ansatz bildet die **Kongruenzhypothese**, welche im Marketingkontext davon ausgeht, dass die Übereinstimmung von Konsumenten- und Markenpersönlichkeit zur Wertschätzung und Präferenz einer Marke führt (Mäder 2005). Die Erklärung hierfür liegt darin, dass Menschen Wohlbehagen und Befriedigung empfinden, wenn eine Marke “true to their actual or ideal self” ist (Aaker 1996, S. 154). Umgekehrt rufen Marken, die nicht „passen“, Unwohlsein hervor (Aaker 1996).

Nachdem zunächst der Begriff der Marke und ihr Nutzen für den Konsumenten dargestellt und vor diesem Hintergrund das Konzept der Markenpersönlichkeit als zentrale Erfolgsgröße des Markenmanagements eingeführt wurde, werden diese Konzepte im Folgenden auf den Kontext von Personen übertragen.

### 3. Personenmarken als besondere Form der Marke

#### 3.1 Übertragbarkeit des Markenbegriffs auf Personen

Die Anwendung des Markenkonzepts beschränkt sich weitestgehend auf Sachgüter und Dienstleistungen (Herbst 2003a). Wenn jedoch „ein Michael Schumacher, ein Phil Collins oder ein Altbundeskanzler sein Image nutzt, um Leistungen wie Merchandising, Rockmusik oder Reden zu vermarkten, dann sind diese Personen konsequenterweise zu Marken im betriebswirtschaftlichen Sinne [...] und ihre Angebote zu Markenprodukten geworden“ (Leven 2004, S. 18).

Wie in Abschnitt 2.1 dargestellt, ist nach dem wirkungsorientierten Markenverständnis der Markenstatus eines Objekts von dessen Wirkung in der Psyche des Konsumenten abhängig. Eine Marke ist diesem Ansatz nach alles, was Konsumenten als eine Marke bezeichnen oder empfinden. Somit können auch Personen als Marken verstanden werden. Der Grundgedanke der Markenpersönlichkeit besteht in der Annahme, dass Marken ähnlich wie Menschen eine Persönlichkeit besitzen (vgl. Abschnitt 2.2.1). Wird eine Person als Marke verstanden, so besitzt auch eine Personenmarke eine Markenpersönlichkeit.

#### 3.2 (Marken-) Persönlichkeit von Personenmarken

Wird der Gedanke verfolgt, dass Personen als Marken aufgefasst werden können, welche eine Markenpersönlichkeit besitzen, ist zu klären, was die **Persönlichkeit**, die eine Person von Natur aus innehat, von der **Markenpersönlichkeit der Person**, wenn sie als Marke verstanden wird, unterscheidet. Bei einer (Güter-)Marke besteht, wie in Abschnitt 2.2.1 dargestellt, der Unterschied zwischen der Markenidentität und dem Markenimage lediglich in der Betrachtungsperspektive. Die Markenpersönlichkeit macht sowohl beim Markenimage als auch bei der Markenidentität lediglich einen Teilbereich des jeweiligen Konzeptes aus

Abweichend von Gütermarken haben Personenmarken zusätzlich zur Markenidentität und zum Markenimage noch eine **ontogenetische Identität**. Unter Ontogenese wird die „durch biologische und ökologische Einflüsse bewirkte Entwicklung des Menschen im Verlauf seines Lebens“ verstanden (Sociolexikon 2007). Die aus der Entwicklung des Einzelnen resultierende ontogenetische Identität kann dabei von der Personenmarkenidentität abweichen. Die ontogenetische Identität einer Person ruft bei betroffenen Referenzgruppen,

die einen Zugang zu dieser Identität haben, ein **ontogenetisches Image** hervor. Dieses Image kann dementsprechend auch von dem Image der Personenmarke abweichen. Ebenso wie die Markenpersönlichkeit einen Teilaspekt von Markenimage und -identität ausmacht, stellt die **ontogenetische Persönlichkeit** einer Person einen Teilbereich ihrer ontogenetischen Identität und des daraus folgenden ontogenetischen Images dar. Abbildung 3 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

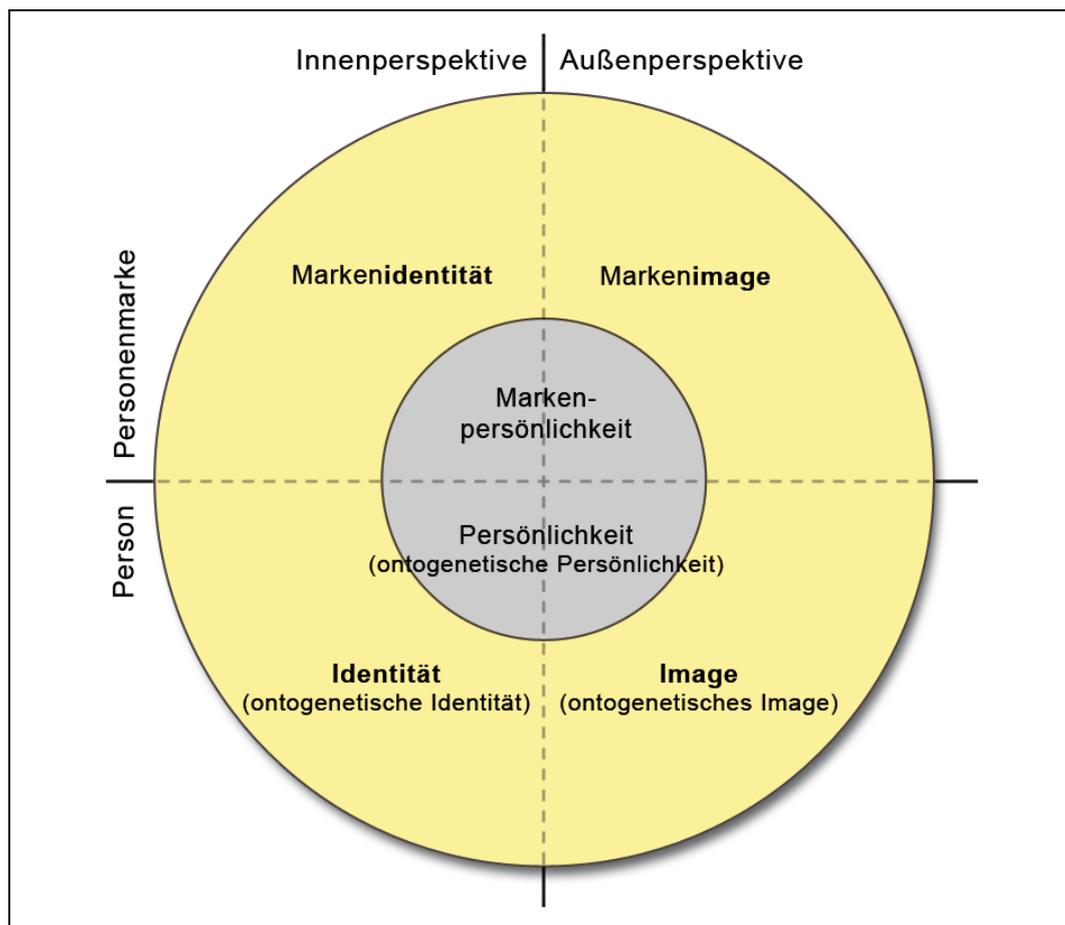


Abb. 3: Das Personenmarkenmodell nach Bauer/Albrecht/Finkel

Die ontogenetische Identität, das daraus resultierende Image und die dazugehörige Persönlichkeit einer Person sind durch das Management, wenn überhaupt, nur äußerst begrenzt zu beeinflussen und stellen daher keine steuerbaren Größen dar. Stimmen allerdings die Aspekte der eigentlichen Person mit den angestrebten Aspekten der Personenmarke überein, erleichtert dies die Kommunikation bzw. die Umsetzung des Marketingmixes. Da die ontogenetischen Aspekte für das Management nahezu unsteuerbar und daher zur gezielten Beeinflussung der Konsumenten weitestgehend ungeeignet sind, stehen bei diesem Beitrag

die Aspekte der Person im Sinne einer Personenmarke im Mittelpunkt der Betrachtung. Aufgrund ihrer Differenzierungswirkung liegt der Fokus dabei auf dem Konzept der Markenpersönlichkeit.

### 3.3 Dimensionen und Messung der Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Um die Markenpersönlichkeit als Steuerungsinstrument nutzen zu können, ist auch **im Kontext von Personenmarken** eine valide **Messung der Markenpersönlichkeit** erforderlich. Für die Entwicklung des Messinventars der Markenpersönlichkeit von Personenmarken haben die Autoren das bereits beschriebene deutsche Markenpersönlichkeitsinventar nach *Mäder* verwendet (vgl. Abschnitt 2.2.2). Bei der Übertragung des *Mäder*-Inventars auf den Kontext von Personenmarken konnten im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit 1141 Probanden die fünf Dimensionen (Attraktivität, Verlässlichkeit, Temperament, Stabilität und Natürlichkeit) beibehalten werden. Allerdings resultierten, abweichend vom ursprünglichen Inventar, auch einige kontextbedingte Änderungen. So ergab sich zum einen für die Dimension „Stabilität“ eine zweifaktorielle Struktur mit den Faktoren „Konstanz“ und „Salienz“, zum anderen wurde im Rahmen der Analyse beim Faktor „Extravaganz“ das Item „extravagant“ eliminiert. Daher wird bei der Messung der Markenpersönlichkeit von Personenmarken von fünf Dimensionen, von zehn anstatt ursprünglichen neun Faktoren und von 38 anstatt 39 Merkmalen ausgegangen. Abbildung 4 zeigt das angepasste Inventar.



Abb. 4: Auf den Kontext von Personenmarken angepasstes deutsches Markenpersönlichkeitsinventar  
 Quelle: In Anlehnung an Mäder (2005), S. 115.

### 3.4 Wirkung und Nutzen von Personenmarken

Dem wirkungsbezogenen Markenverständnis nach steht der Nutzen, den eine Marke für den Konsumenten bietet, im Mittelpunkt der Betrachtung. Folgend wird daher dargestellt, **welchen Nutzen eine Personenmarke für den Konsumenten stiften kann.**

Produkte besitzen neben ihren Grundfunktionen für den Konsumenten sowohl eine persönliche als auch eine soziale Bedeutung. Kommerziellen Objekten wird in diesem Zusammenhang ein symbolischer Charakter zugesprochen. Konsumentenscheidungen orientieren sich primär an dieser symbolischen Bedeutung bzw. dem Nutzen und nicht etwa an der Funktionserfüllung eines Produkts (Levy 1959). Dies wird dadurch erklärt, dass Individuen Produkte nutzen, um sich selbst zu definieren und mit ihrer sozialen Umwelt zu kommunizieren (Grubb/Grathwohl 1967). Besitz und Konsum von Marken bzw. Produkten stehen dabei **symbolisch für die Eigenschaften des Besitzers** und dienen dem Konsumenten zur Definition des Selbst (Solomon 1983). Eine Marke kann somit als ein Symbol interpretiert werden (Henkel/Huber 2005).

Da Personen aus marketingtheoretischer Perspektive als Marken aufgefasst werden können, gilt auch für **Personenmarken**, dass sie **als Symbol verstanden werden können**. Dies erscheint unter Betrachtung der **Leadershipforschung** besonders plausibel. Hiernach können Personen Gruppen und deren Werte symbolisieren (Sommer 1997). So ist der Führer einer Gruppe das Individuum, welches die Normen und Werte der Gruppe am besten verkörpert. Ein Führer kann demnach als das prototypische Mitglied oder das „beste Exemplar“ einer Gruppe beschrieben werden und ist somit das Identifikationssymbol dieser Gruppe (Hogg/Abrams 1988).

Die theoretische Fundierung für diese Erkenntnis liefert die **Theorie der sozialen Identität**, nach welcher das Selbstverständnis eines Individuums zum einen auf seiner **sozialen Identität** und zum anderen auf seiner **personalen Identität** basiert (Tajfel 1981). Die **soziale Identität** eines Individuums entsteht dadurch, dass es die soziale Welt in Kategorien unterteilt. Dabei kategorisieren Individuen sich selbst und definieren sich über die Gruppen, denen sie sich zuordnen. Demgegenüber entsteht die **personale Identität** aus der individuellen Kombination und Gewichtung verschiedener Kategoriezugehörigkeiten, wie etwa „Student“ und „Sportler“. Diese Kategorien und die dazugehörigen Wertorientierungen bedürfen der Symbolisierung. Symbolisierungen sind von besonderer Bedeutung für die Identität der Gruppe und die des Einzelnen. Ferner unterstützen sie den Zusammenhalt der Gruppe und fungieren als Ausdrucksmedium für die Normen und Werte einer Gruppe und somit auch als Demonstration der sozialen Identität ihrer Mitglieder.

## 4. Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit von Personenmarken

### 4.1 Überblick

Wie in den vorangehenden Abschnitten erläutert, können auch Personen als Marken verstanden werden. Ähnlich wie bei Gütermarken ist auch bei Personenmarken die Markenpersönlichkeit aus Sicht der Konsumenten von zentraler Bedeutung. Die Markenpersönlichkeit stellt hierbei einen Teilaspekt des Images einer Marke dar. Das Image einer Marke ist jedoch keine objektive Größe, sondern wird vielmehr durch die Konsumenten subjektiv wahrgenommen (Müller 1971). Das Image einer Personenmarke ist demnach „nicht das Fazit empirischer Urteile, sondern ein Phänomen, dessen Entstehung meist irrational geschieht; Image ist nicht eine Sammlung ‚vernünftiger‘ Urteile, sondern vorwiegend ein bewusstes Abbild, eine Reproduktion verschiedenster Wertungen und Assoziationen“ (Huber 1987, S. 23). Images resultieren demnach aus der persönlichen Verarbeitung der Individuen (Herbst 2003b). Insofern stehen Unternehmen vor der Herausforderung, auf diese Prozesse einzuwirken und somit das Image und speziell auch die wahrgenommene Markenpersönlichkeit ihrer Marke zu beeinflussen. Das Konstrukt der **Markenpersönlichkeit** stellt hierbei aufgrund ihrer **Steuerbarkeit** einen **strategisch entscheidenden Erfolgsfaktor** dar, weshalb sie sich als **zentraler Ansatzpunkt für das Management von Personenmarken** eignet.

Das Verständnis darüber, wie Individuen sich Eindrücke verschaffen bzw. welche Mechanismen sie bei der Eindrucksbildung von Personenmarken anwenden, ermöglicht es dem Management, die wahrgenommene Markenpersönlichkeit beim Konsumenten gezielt zu beeinflussen. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Management von Personenmarken ist es daher, die **Einflussfaktoren der Markenpersönlichkeit** zu identifizieren. In diesem Zusammenhang sind solche Einflussfaktoren bzw. Determinanten relevant, die personenmarkenspezifisch sind und somit den bestehenden Katalog an Stellschrauben zur Markenführung kontextspezifisch ergänzen können.

Im Rahmen dieser Arbeit werden aus psychologischen und soziologischen Theorien fünf potenziell relevante Determinanten der Markenpersönlichkeit von Personenmarken abgeleitet. Anhand einer empirischen Analyse konnten die wahrgenommene Qualität der Medienauftritte, die Einstellung gegenüber der Aktivität, die wahrgenommene Medienpräsenz, die wahrgenommenen Skandale und das wahrgenommene soziale Engagement als

signifikante Determinanten der Markenpersönlichkeit von Personenmarken identifiziert werden (vgl. Abbildung 5). Im Folgenden werden diese Determinanten vorgestellt.

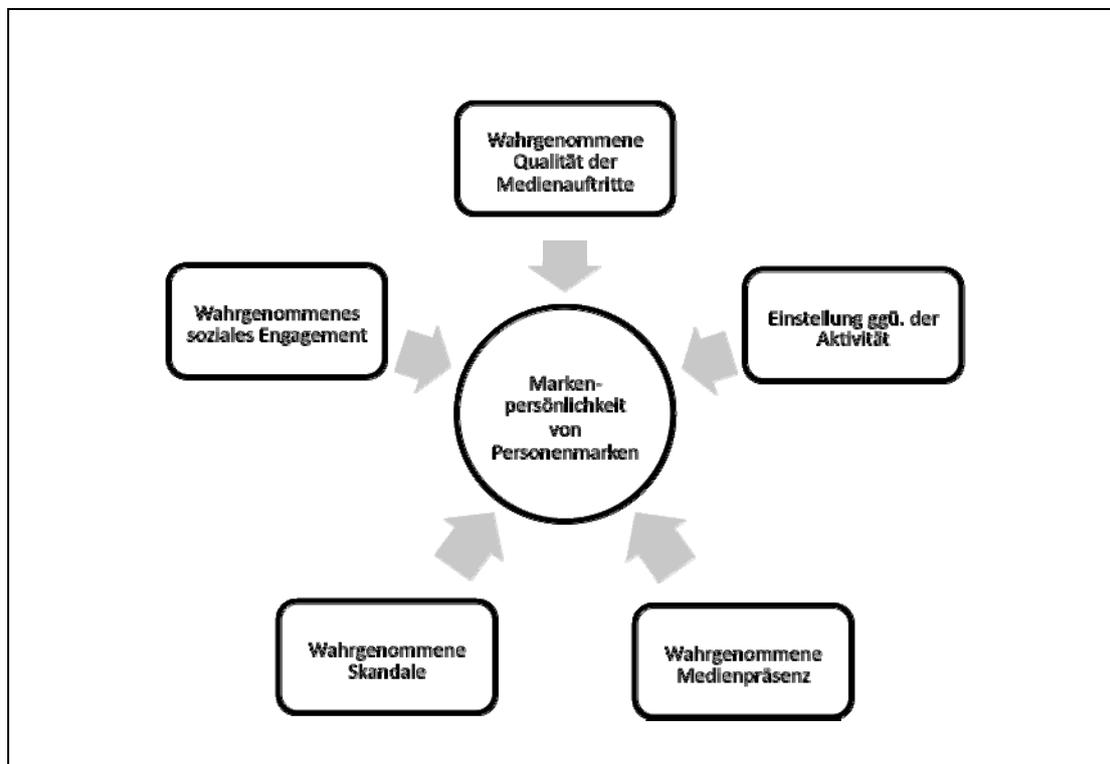


Abb. 5: Determinanten der Markenpersönlichkeit von Personenmarken

#### 4.2 Wahrgenommene Qualität der Medienauftritte

In der Literatur wird beschrieben, dass die Kommunikationspolitik unter Verwendung von Medien markenrelevante Aspekte, wie die Qualität der Leistung einer Marke, transportieren kann (Gerlach 2001). Hierbei wird unter anderem der zunehmende Einsatz von sozialen Modellen beschrieben, welche in der medialen Werbung für eine Marke Anwendung finden (Mayer/Illmann 2000). So werden beispielsweise Stars oder Experten, so genannte Testimonials, präsentiert, welche einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung der beworbenen Marke ausüben können (Kamins/Guapta 1994). Die Forschung zeigt auf, dass Konsumenten diese sozialen Modelle in Bezug auf zahlreiche Merkmale, wie Kompetenz oder Glaubwürdigkeit, bewerten und mit der Evaluation der beworbenen Marke vergleichen (Kamins 1990). Basierend auf diesen Ausführungen ist es plausibel, dass auch Personenmarken im Rahmen ihrer Medienauftritte durch die Konsumenten wahrgenommen und in Relation zu markenrelevanten Attributen bewertet werden. Insofern ist für den vorliegenden

Kontext die Frage relevant, welchen Einfluss die Qualität der Medienauftritte einer Personenmarke auf ihre Markenpersönlichkeit ausüben.

Im Gütermarkenkontext wird mit Konzepten wie “attitude toward the ad“ (Laczniak/Muehling 1993) die Einstellung gegenüber den medialen Auftritten einer Marke gemessen. Zwar werden die wenigsten Personenmarken klassisch beworben, jedoch kann argumentiert werden, dass die Medienauftritte der Personenmarken (z.B. als Testimonials in Produktwerbungen, Talkshows) ebenfalls die Einstellung der Konsumenten gegenüber diesen Marken beeinflussen.

Der Einfluss, den Medienauftritte einer Personenmarke auf deren Beurteilung haben können, wurde bei der Betrachtung des Fernsehduells zwischen den Personenmarken *Gerhard Schröder* und *Angela Merkel* am 4. September 2005 deutlich. Im Vorfeld dieses Duells war die Mehrheit der Experten, auch in Anbetracht des großen Abstands in den Umfragewerten zwischen rot-grün und schwarz-gelb, davon ausgegangen, dass ein solches Duell nur geringfügige Veränderungen im Wählerbewusstsein mit sich bringen könnte (Gäbler et al. 2005). Die Sendung stellte jedoch einen deutlichen “turning point” dar. Der sicher scheinende Sieg *Angela Merkels* wurde wieder in Frage gestellt, obwohl sich an den programmatischen Inhalten nichts geändert hatte. Dieser Wandel in der Beurteilung der Kandidaten wird vor allem auf die telegene Selbstinszenierung des sonoren „Medienkanzlers“ (Bahners 1998) zurückgeführt (Gäbler et al. 2005).

Der beschriebene Effekt findet im **fundamentalen Attributionsfehler** eine theoretische Basis. Attributionstheorien untersuchen in diesem Kontext, wie aus dem (unter Umständen situational bedingten) beobachteten Verhalten einer Person auf deren Absichten und Eigenschaften geschlossen wird und wie diese dem Individuum unterstellt bzw. zugeschrieben („attribuiert“) werden (Eagly/Chaiken 1993). Die allgemeine Tendenz von Individuen zur Überbewertung dispositionaler und Unterschätzung situationaler Erklärungen für das Verhalten Anderer wird dabei als fundamentaler Attributionsfehler bezeichnet (Ross/Greene/House 1977). Der fundamentale Attributionsfehler besteht somit darin, dass Personen, die das Verhalten eines anderen Individuums beobachten, häufig unberechtigterweise schlussfolgern, dass dieses Verhalten mit charakterlichen Dispositionen des Akteurs korrespondiert. Sie ziehen diesen Schluss selbst dann, wenn eine logische Analyse nahelegen würde, dies nicht zu tun. So wurde der qualitativ besser bewertete

Medienauftritt *Gerhard Schröders* von einem Großteil der Zuschauer ganz im Sinne des fundamentalen Attributionsfehlers auf charakterliche Dispositionen und Fähigkeiten des Kandidaten (z.B. Kompetenz), also internal attribuiert (Gilbert/Malone 1995). Jedoch wäre eine Attribution der besseren Medienleistung von *Gerhard Schröder* auch auf ein besseres Beratungsteam oder ein gezieltes Medientraining (situational) möglich gewesen. Insofern ist der Schluss zulässig, dass die Qualität des Medienauftritts die relevante Wahrnehmung der Personenmarke *Gerhard Schröder* determiniert hat. Daraus folgt, dass die wahrgenommene Qualität der Medienauftritte die wahrgenommene Markenpersönlichkeit einer Personenmarke und deren Bewertung entscheidend beeinflussen kann.

#### 4.3 Einstellung gegenüber der Aktivität

Wie bereits in Abschnitt 2.2.3 dargestellt, kann die Markenpersönlichkeit einer Gütermarke u.a. durch Produktattribute oder Assoziationen mit der Produktkategorie indirekt determiniert werden (Aaker 1997). Da bei Gütermarken die Wahrnehmung des Produktes die Markenwahrnehmung beeinflusst, ist auch bei Personenmarken ein entsprechender Effekt zu erwarten. Jedoch stellt sich die Frage, was im Kontext von Personenmarken als Produkt zu verstehen ist. Es kann argumentiert werden, dass die Kernleistung in Anlehnung an den Dienstleistungsgedanken die primäre Aktivität darstellt, welche die Personenmarke in ihrer jeweiligen Funktion durchführt (z.B. die Musik eines Sängers, die Politik eines Abgeordneten).

Bei der Personenmarke *Britney Spears* kann beispielsweise Musik als Produktkategorie und die spezifische Musik der Künstlerin als Kernleistung bzw. Produkt verstanden werden. Es ist plausibel, dass in diesem Beispiel die Einstellung gegenüber der speziellen *Britney Spears*-Musik die Wahrnehmung der Marke *Britney Spears* beeinflusst. Es ist daher plausibel, dass die Einstellung gegenüber der Aktivität einer Personenmarke – analog zu den Assoziationen mit dem Produkt bei Gütermarken – einen Einfluss auf die Markenpersönlichkeit einer Personenmarke ausübt.

#### 4.4 Wahrgenommene Medienpräsenz

Die Forschung zeigt, dass die **wiederholte Darbietung** eines Stimulus diesen im Gedächtnis leichter verfügbar macht und somit seine kognitive Verarbeitung erleichtert. Diese auch als

“processing fluency” (Jacoby/Dallas 1981) bezeichnete leichtere kognitive Verarbeitung kann mit einer positiveren Einstellung gegenüber dem Zielobjekt einhergehen und somit zu einer **positiveren Beurteilung** führen (Lee/Labroo 2004). Diese positivere Bewertung basiert darauf, dass Individuen das angenehme Gefühl, welches sie durch die „Flüssigkeit“ der Wahrnehmung und/oder der Verarbeitung erfahren, auf den Stimulus (z.B. eine Person) (fehl-) attribuieren (Schwarz 2006).

Ähnlich wie bei Liedern im Radio, die erst nach mehrmaliger Darbietung gefallen, beeinflusst die wiederholte Konfrontation mit einer Marke und ihre damit einhergehende gestiegene Bekanntheit die Einstellung gegenüber dieser Marke. So führt eine hohe Bekanntheit zu einer positiveren Wahrnehmung der Marke (Hofacker 1985).

Der Einfluss der Bekanntheit einer Marke auf deren Wahrnehmung bereichert die vorliegende Diskussion über Personenmarken. Es kann argumentiert werden, dass der Konsum moderner Personenmarken primär durch die verbraucherseitige Nutzung von Medien erfolgt, in welchen die Personenmarken ihre Leistungen darbieten. Insofern erfolgt eine Konfrontation der Konsumenten mit den Personenmarken durch die Nutzung von Medien. Es ist daher naheliegend, dass die Häufigkeit der Medienpräsenz der Personenmarke die Wahrnehmung der Konsumenten bezüglich der Eigenschaften dieser Personenmarke beeinflusst.

Basierend auf der Theorie zum **Mere-Exposure-Effekt** führt die wiederholte Darbietung eines Stimulus zu einer allgemein besseren Beurteilung. Übertragen auf Personenmarken wird angenommen, dass eine höhere wahrgenommene Medienpräsenz auch eine positivere Bewertung der Markenpersönlichkeit zur Folge hat.

#### 4.5 Wahrgenommene Skandale

Unter Skandal wird im Deutschen Wörterbuch von *Wahrig* ein „Aufsehen erregendes Ärgernis, unerhörtes Vorkommnis; etwas Unerhörtes, Empörendes“ verstanden (Wahrig 1994, S. 1448). Skandale sind somit negativ bewertete Handlungen oder Ereignisse, die durch internale Attribution das Image einer Person in einem hohen Maße schädigen können (Bösch 2006).

Diese Annahme kann ebenfalls durch den **fundamentalen Attributionsfehler** begründet werden. Um das Verhalten anderer Personen zu verstehen, suchen Individuen die Ursachen

für dieses Verhalten entweder im situationalen Kontext der Handlung oder im Handelnden selbst und tendieren dabei dazu, das Verhalten Anderer, selbst wenn dieses in der Situation begründet ist, auf die charakterlichen Dispositionen des Akteurs zurückzuführen (Brehm/Kassin/Fein 2002). Folglich ist es naheliegend, dass das entsprechende Fehlverhalten den Eigenschaften der Personenmarke zugeschrieben wird. Da Skandale empörend und verärgern wirken, ist es plausibel, dass die Anzahl wahrgenommener Skandale, in die eine Personenmarke verwickelt ist, die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit einer Personenmarke negativ beeinflusst.

#### 4.6 Wahrgenommenes soziales Engagement

Neben dem im vorherigen Abschnitt dargestellten Einfluss von Skandalen wird in diesem Abschnitt anhand des wahrgenommenen sozialen Engagements der Einfluss eines positiv bewerteten Verhaltens auf die Markenwahrnehmung beschrieben. Unter sozialem Engagement wird ein unterschiedlich motiviertes soziales Handeln, das meist auf den Prinzipien der Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit beruht, verstanden. Hierbei wird Zeit und/oder Geld in ein Projekt investiert, das einem guten Zweck dient (o.V. 2007).

Der **fundamentale Attributionsfehler** kann dazu führen, dass Ereignisse oder bestimmte Verhaltensweisen auf die Markenpersönlichkeit wirken. Diese Neigung zur Attribution von Verhalten auf interne Charakteristika einer Person begründet auch den Einfluss eines wahrgenommenen sozialen Engagements auf die Markenwahrnehmung (Pfeiffer 2000). Dieser Wirkungszusammenhang wird am Beispiel *Al Gores* deutlich. Seit seiner Niederlage bei der Präsidentschaftswahl 2000, die von den Medien auch auf sein damaliges Image zurückgeführt wird, engagiert sich *Al Gore* für den Umweltschutz. Diese Form des sozialen Engagements hat sein Imageproblem gelöst und führte sogar zum Erhalt des Friedensnobelpreises 2007 (Booth 2007). “Gore has pulled off a feat unknown in modern times, which is to completely rehabilitate his image in the public mind very quickly” (Bennett zit. nach Booth 2007). Da moralische Verkaufsargumente, welche z.B. auf ethischen, christlichen oder menschlichen Werten basieren, die Einstellung der Konsumenten gegenüber einem Angebot beeinflussen können (Bennett zit. nach Booth 2007), ist davon auszugehen, dass das wahrgenommene soziale Engagement einer Personenmarke einen bedeutenden Effekt auf die wahrgenommene Markenpersönlichkeit haben kann.

## 5. Steuerung der Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Markenmanager stehen vor der Herausforderung, die Markenpersönlichkeit entsprechend der Positionierung der Marke auszugestalten. Daher ist die Erkenntnis, welchen Einfluss die unterschiedlichen Determinanten auf die verschiedenen Dimensionen und Faktoren der Markenpersönlichkeit ausüben, von besonderer Relevanz. Diese Erkenntnisse ermöglichen dem Markenmanagement den **gezielten Einsatz der zur Verfügung stehenden Stell-schrauben** bei der Ausgestaltung der Markenpersönlichkeit einer Personenmarke.

Im Rahmen dieses Beitrags wird anhand der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, an der 1141 Probanden teilnahmen, der Einfluss der vorgestellten Determinanten auf die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit von Personenmarken aufgezeigt. Die Messung der Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit von Personenmarken erfolgt hierbei durch das bereits eingeführte, an den Kontext von Personenmarken angepasste deutsche Markenpersönlichkeitsinventar.

Um dem Markenmanagement ein möglichst umfangreiches Instrumentarium zur Steuerung von Personenmarken zur Verfügung zu stellen, wird der Einfluss der Determinanten auf die einzelnen Faktoren, also die Persönlichkeitsfacetten der Markenpersönlichkeit betrachtet. Dieser Einfluss wird aus Komplexitätsgründen jeweils separat analysiert. Insofern werden **fünf Modelle zur Steuerung von Personenmarken** vorgestellt, die den Einfluss der jeweiligen Determinante auf die Faktoren der gesamten Markenpersönlichkeit aufzeigen.

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen, welche Persönlichkeitsfacetten der Markenpersönlichkeit von Personenmarken durch die bereits eingeführten Determinanten beeinflusst werden. Ihr Einfluss auf die einzelnen Persönlichkeitsfacetten kann dabei negativ sein, also die Wahrnehmung der spezifischen Facette reduzieren oder aber positiv sein, also die Wahrnehmung der Persönlichkeitsfacette begünstigen bzw. erhöhen. In den Abbildungen 6 bis 10 ist je nach Einflussstärke ein positiver Einfluss durch ein bis drei Pluszeichen und ein negativer Einfluss durch ein bis drei Minuszeichen gekennzeichnet.

In den Abbildungen ist zu erkennen, dass die Markenpersönlichkeitsfacette Erotik von den vorgestellten Determinanten zur Steuerung von Personenmarken weder positiv noch negativ beeinflusst wird. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die wahrgenommene Erotik einer bereits existierenden Personenmarke nicht steuerbar im eigentlichen Sinne ist. Vielmehr wird die wahrgenommene Erotik durch Faktoren beeinflusst, die bei der Selektion einer Person

zum Aufbau einer Personenmarke oder der Auswahl einer bereits existierenden Personenmarke mit gewünschten Merkmalen von zentraler Bedeutung sind. Diese Faktoren sind u.a. die wahrgenommene physische Attraktivität oder die wahrgenommene Einzigartigkeit einer Person. So ist beispielsweise die wahrgenommene Erotik eines Günther Jauchs schwer zu beeinflussen. Sucht man also für eine Quizshow einen Quizmaster, der eine höhere wahrgenommene Erotik besitzt, empfiehlt es sich anhand des Markenpersönlichkeitsinventars eine Person bzw. eine Personenmarke auszuwählen, die bei dieser Eigenschaft höhere Werte aufweist. Da das Markenpersönlichkeitsinventar von Personenmarken sowohl für den Aufbau, die Steuerung als auch für die Messung der aktuell wahrgenommenen Markenpersönlichkeit beim Konsumenten konstruiert wurde, ist die Verwendung des vollständigen Markenpersönlichkeitsinventars bei jedem dieser Schritte unabdingbar.

Bei der Steuerung von Personenmarken ist die **wahrgenommene Qualität der Medienauftritte** besonders einflussreich (vgl. Abbildung 6). So ist sie zur Steigerung aller Persönlichkeitseigenschaften der Markenpersönlichkeit mit Ausnahme der wahrgenommenen Salienz und Erotik geeignet. Dies bedeutet, dass fast alle Facetten der Markenpersönlichkeit einer Personenmarke durch Maßnahmen, die die wahrgenommene Qualität der Medienauftritte verbessern, wie etwa ein spezielles Medientraining oder die konstante Unterstützung durch einen kompetenten Beraterstab, positiv beeinflusst bzw. gesteigert werden können.

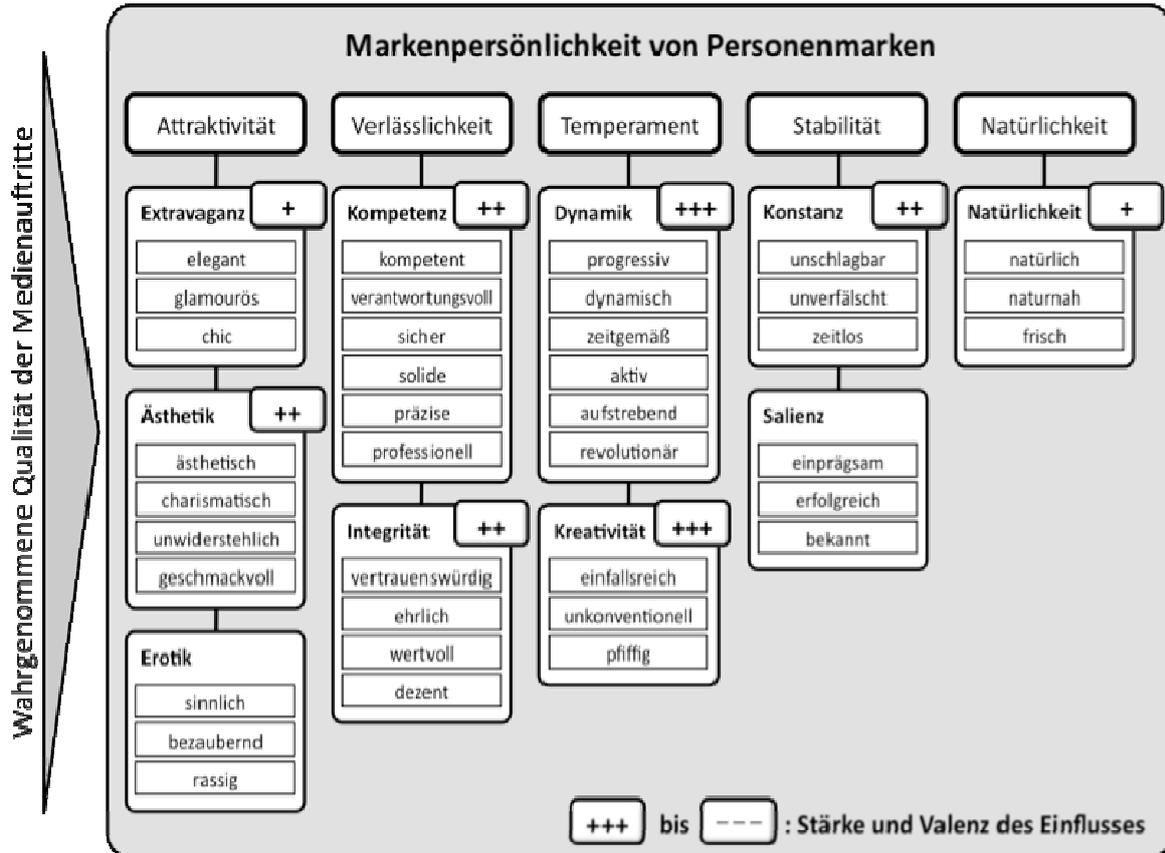


Abb. 6: Einfluss der Determinante wahrgenommene Qualität der Medienauftritte auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Ähnliches gilt für die **Einstellung gegenüber der Aktivität**, welche alle Faktoren der Markenpersönlichkeit mit Ausnahme der Kreativität und Erotik steigert (vgl. Abbildung 7). Hieraus folgt, dass die Aktivität der Personenmarke, welche als Produkt verstanden werden kann, einen weitreichenden Einfluss auf ihre Markenpersönlichkeit hat. Diese Erkenntnis sollte daher sowohl bei der Wahl der Aktivitäten im Sinne einer Kernleistung bzw. eines Kernprodukts als auch bei der Wahl zusätzlicher Aktivitäten im Sinne von Produkterweiterungen immer miteinbezogen werden. So sollte beispielsweise das Management eines Fußballprofis den Einfluss eines Eintritts ins Musikbusiness auf dessen Markenpersönlichkeit vorab sorgfältig prüfen. Nur so können unintendierte Auswirkungen für die Personenmarke vermieden bzw. positive Effekte gezielt herbeigeführt werden.

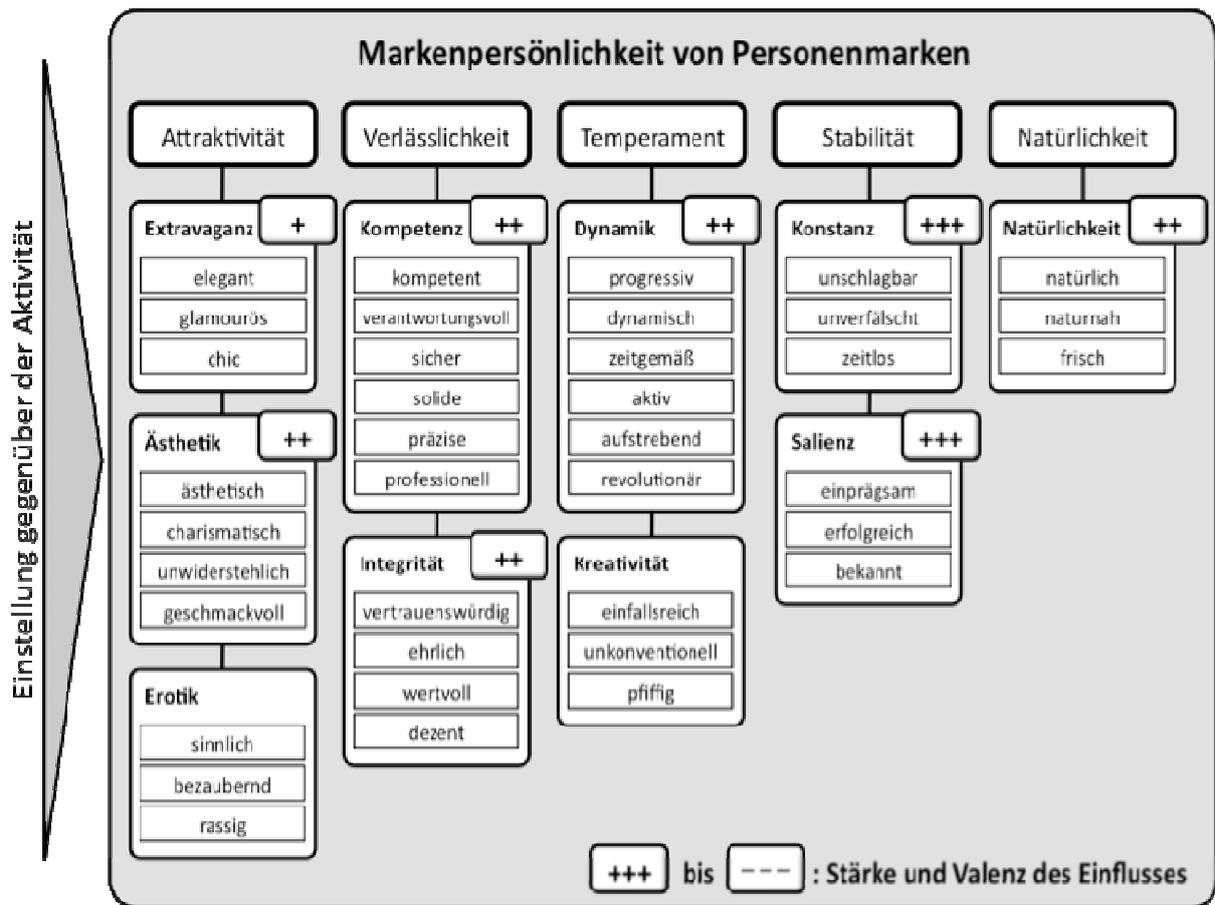


Abb. 7: Einfluss der Determinante Einstellung gegenüber der Aktivität auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Durch eine erhöhte **wahrgenommene Medienpräsenz** werden Personenmarken vom Konsumenten verstärkt die Faktoren Extravaganz, Ästhetik, Dynamik und Salienz zugeschrieben (vgl. Abbildung 8). Die Medienpräsenz einer Personenmarke sollte somit dann erhöht werden, wenn diese Facetten der Personenmarke angestrebt werden. Die wahrgenommene Natürlichkeit wird hingegen durch eine erhöhte Medienpräsenz reduziert, so dass Personenmarken mit dem Anspruch auf Natürlichkeit die Häufigkeit ihrer Medienauftritte reglementieren sollten.

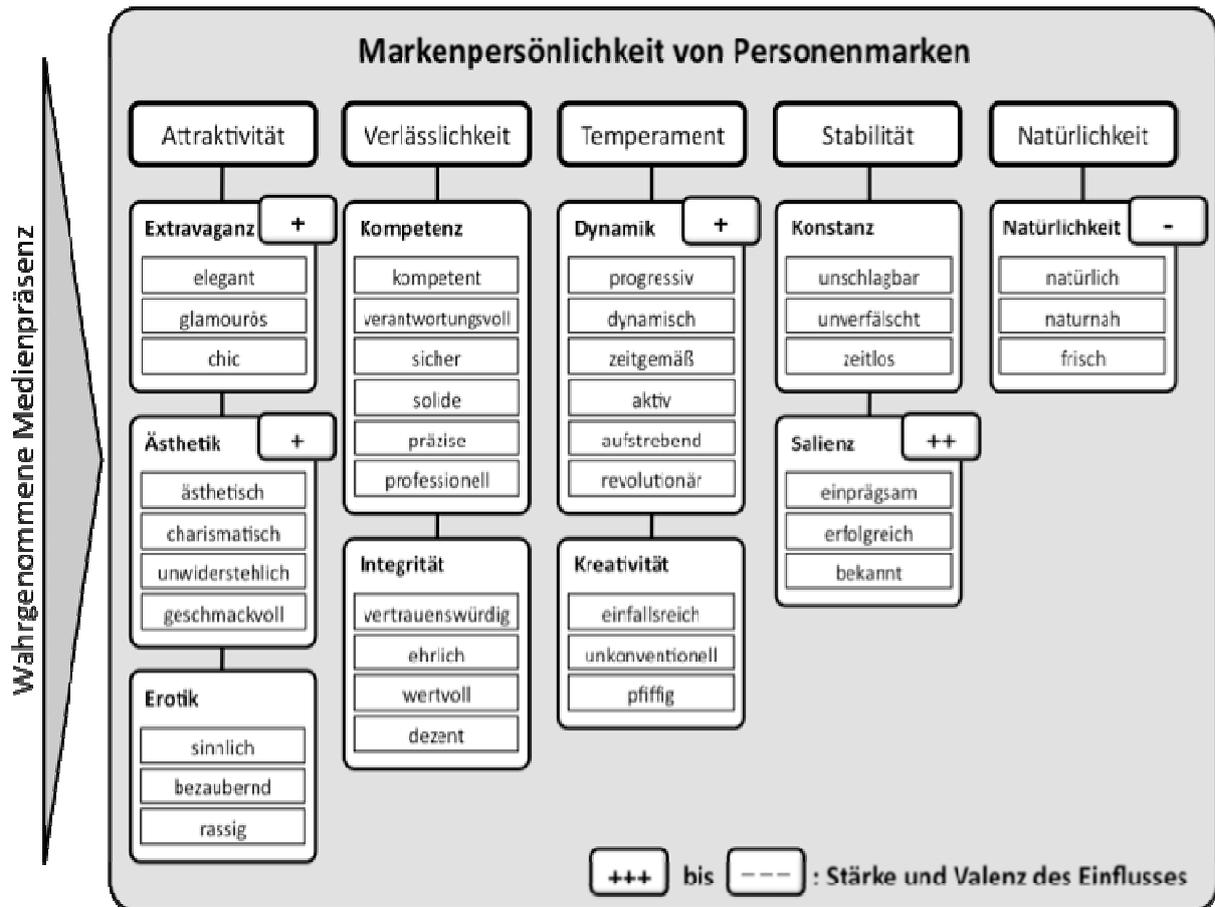


Abb. 8: Einfluss der Determinante wahrgenommene Medienpräsenz auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Die **wahrgenommene Häufigkeit von Skandalen**, in die eine Personenmarke verwickelt ist, reduziert in der Wahrnehmung der Konsumenten die Facetten der Kompetenz, Integrität und Natürlichkeit (vgl. Abbildung 9). Sie sollten daher bei Personenmarken mit einer entsprechenden Soll-Markenpersönlichkeit vermieden werden. Jedoch unterstützen Skandale die Markenpersönlichkeit von Personenmarken, die als kreativ wahrgenommen werden sollen. Skandale können daher bei Personenmarken, deren Kreativität für die Zielgruppe von besonderer Relevanz ist, bewusst eingesetzt werden, um die wahrgenommene Kreativität der Personenmarke zu erhöhen.

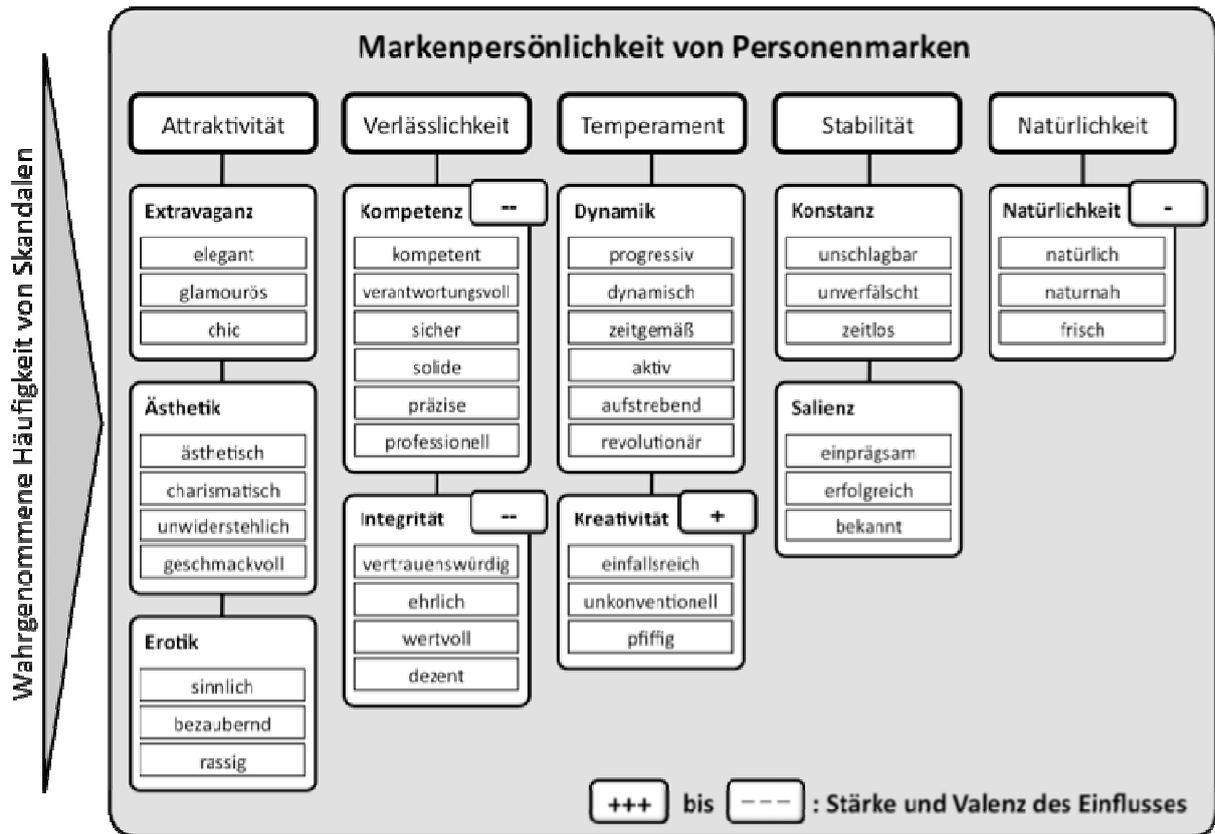


Abb. 9: Einfluss der Determinante wahrgenommene Häufigkeit von Skandalen auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Das **wahrgenommene soziale Engagement von Personenmarken** wirkt positiv auf die Wahrnehmung der Facetten der Kompetenz, Integrität und Natürlichkeit einer Personenmarke (vgl. Abbildung 10). Personenmarken, die als integer, natürlich oder kompetent wahrgenommen werden sollen, können somit nach dem Prinzip „tue Gutes und sprich darüber“ durch soziales Engagement und dessen Kommunikation diese Eigenschaften in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppe erreichen.

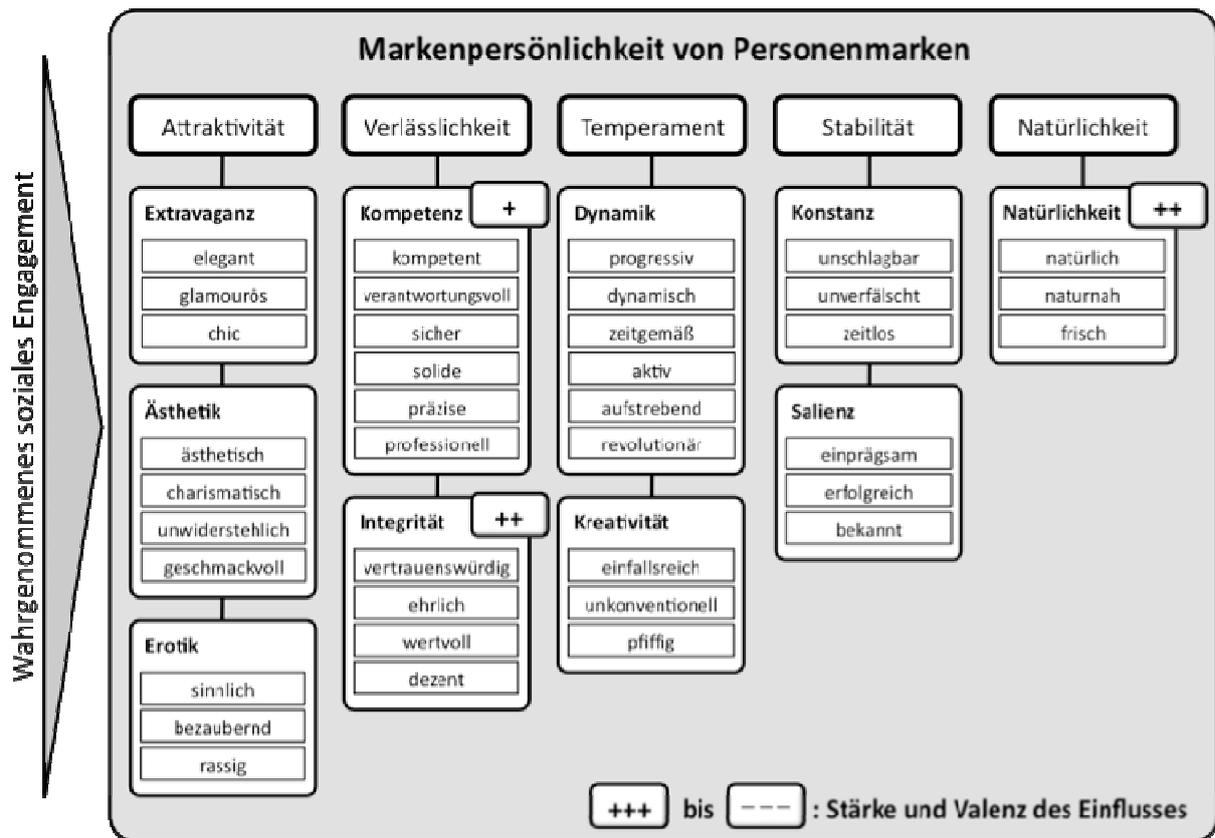


Abb. 10: Einfluss der Determinante wahrgenommenes soziales Engagement auf die Markenpersönlichkeit von Personenmarken

**Insgesamt** liefern die vorgestellten Determinanten einen erfolgversprechenden Ansatz zur Annäherung an die gewünschte Zielpersönlichkeit einer Personenmarke. Die dargestellten Erkenntnisse bieten dem Management von Personenmarken ein **Instrumentarium**, welches mögliche Handlungsalternativen aufzeigt und die damit verbundenen Auswirkungen abschätzen lässt.

Welche konkreten Maßnahmen bei der Steuerung von Personenmarken zu ergreifen sind, hängt jedoch von der spezifischen Situation ab. Aus den vorgestellten Erkenntnissen dieses Beitrags lassen sich jedoch **allgemeingültige Handlungsempfehlungen für das Management** von Personenmarken ableiten.

Um das Image einer Personenmarke gezielt steuern zu können, muss die Marktforschung zunächst anhand des **Markenpersönlichkeitsinventars für Personenmarken** sowohl das aktuelle Ist- als auch das angestrebte Soll-Markenpersönlichkeitsprofil der Personenmarke ermitteln. Je nach Ziel-Markenpersönlichkeit können dann die jeweiligen Faktoren des Inventars durch die für den spezifischen Fall anwendbaren Determinanten in die gewünschte

Richtung gelenkt werden. Zu beachten ist jedoch insbesondere, dass die jeweiligen Determinanten nicht immer isoliert auf einen Faktor wirken, sondern auch zwei oder mehrere Faktoren des Inventars, gegebenenfalls sogar in verschiedene Richtungen, beeinflussen können.

Des Weiteren sollte das Management in regelmäßigen Abständen den Ist- und Soll-Zustand der Markenpersönlichkeit einer Personenmarke anhand des Markenpersönlichkeitsinventars ermitteln. Durch den Abgleich des vorherigen mit dem aktuellen Ist-Zustand erfolgt ein **Monitoring der angewendeten Maßnahmen**. Der Grad der Annäherung der aktuellen Markenpersönlichkeit an die Soll-Markenpersönlichkeit zeigt dabei die Wirksamkeit der ergriffenen Strategien auf. Ein rollierender Monitoringprozess kann vom Management somit auch als **Tracking-Tool** eingesetzt werden, um die Annäherung an die Ziel-Markenpersönlichkeit zu verfolgen.

## 6. Fazit

Das moderne Informations- und Medienzeitalter hat dazu geführt, dass Personenmarken in der heutigen Zeit ein enormes wirtschaftliches Potenzial besitzen. Ähnlich wie in der Kategorie der Gütermarken sind auch in dieser Kategorie die Märkte gesättigt und Personenmarken einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt. Um in diesem Verdrängungswettbewerb bestehen und das wirtschaftliche Potenzial ausschöpfen zu können, ist ein systematischer Ansatz zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz notwendig.

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die Markenpersönlichkeit auch für Personenmarken ein erfolgversprechendes Mittel zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz darstellt. Sowohl die aktuelle Ist- als auch die angestrebte Soll-Markenpersönlichkeit einer Personenmarke können anhand des von der Autoren entwickelten Markenpersönlichkeitsinventars für Personenmarken ermittelt werden.<sup>1</sup>

Des Weiteren liefert der vorliegende Beitrag ein umfangreiches Steuerungsinstrumentarium der Markenpersönlichkeit von Personenmarken, welches die Differenzierung von Personenmarken gegenüber der Konkurrenz und somit eine Grundlage für ihre effektive Vermarktung ermöglicht. Hierbei werden Determinanten der Markenpersönlichkeit einer Personenmarke aufgezeigt, welche zur erfolgreichen Steuerung von Personenmarken eingesetzt werden können. Die dargestellten Erkenntnisse bieten dem Management ein **Steuerungstool für Personenmarken**, welches mögliche Handlungsalternativen aufzeigt und die damit verbundenen Auswirkungen abschätzen lässt.

Der langfristige Erfolg einer Marke ergibt sich nicht zufällig, sondern beruht auf einem professionellen und systematischen Management. Der hier vorgestellte Ansatz kann als Grundlage für ein systematisches Markenmanagement von Personenmarken dienen und bei der Sicherung des Erfolgs der Personenmarke helfen.

---

<sup>1</sup> Zur Bestimmung von Ist- und Soll- Markenpersönlichkeit von Personenmarken finden Sie im Anhang einen entsprechenden Fragebogen.

## Fragebogen zur Bestimmung der Ist- bzw. Soll-Markenpersönlichkeit von Personenmarken

Auf der folgenden Seite bitten wir Sie um Ihre persönliche Meinung, inwieweit die jeweiligen Eigenschaften auf die prominente Person zutreffen. Es zählt allein Ihre subjektive Einschätzung.

\_\_\_\_\_ ist ...

	1	2	3	4	5	6	7
... elegant	<input type="radio"/>						
... glamourös	<input type="radio"/>						
... chic	<input type="radio"/>						
... ästhetisch	<input type="radio"/>						
... charismatisch	<input type="radio"/>						
... unwiderstehlich	<input type="radio"/>						
... geschmackvoll	<input type="radio"/>						
... sinnlich	<input type="radio"/>						
... bezaubernd	<input type="radio"/>						
... rassig	<input type="radio"/>						
... kompetent	<input type="radio"/>						
... verantwortungsvoll	<input type="radio"/>						
... sicher	<input type="radio"/>						
... solide	<input type="radio"/>						
... präzise	<input type="radio"/>						
... professionell	<input type="radio"/>						
... vertrauenswürdig	<input type="radio"/>						
... ehrlich	<input type="radio"/>						
... wertvoll	<input type="radio"/>						
... dezent	<input type="radio"/>						
... progressiv	<input type="radio"/>						
... dynamisch	<input type="radio"/>						
... zeitgemäß	<input type="radio"/>						

	1	2	3	4	5	6	7
... aktiv	<input type="radio"/>						
... aufstrebend	<input type="radio"/>						
... revolutionär	<input type="radio"/>						
... einfallsreich	<input type="radio"/>						
... unkonventionell	<input type="radio"/>						
... pfiffig	<input type="radio"/>						
... unschlagbar	<input type="radio"/>						
... unverfälscht	<input type="radio"/>						
... zeitlos	<input type="radio"/>						
... einprägsam	<input type="radio"/>						
... erfolgreich	<input type="radio"/>						
... bekannt	<input type="radio"/>						
... natürlich	<input type="radio"/>						
... naturnah	<input type="radio"/>						
... frisch	<input type="radio"/>						

## LITERATURVERZEICHNIS

- Aaker, David A. (1996): Building Strong Brands, New York.
- Aaker, Jennifer L. (1997): Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, 34. Jg., S. 347-356.
- Amelang, Manfred / Bartussek, Dieter (1997): Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Stuttgart.
- Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (2003): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin.
- Bahners, Patrick (1998): Im Mantel der Geschichte: Helmut Kohl oder die Unersetzlichkeit, Berlin.
- Batra, Rajeev / Lehmann, Donald R. / Singh, Dipinder (1993): The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences, in: Aaker, David A. / Biel, Alexander L. (Hrsg.): Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands, Hillsdale 1993, S. 83-96.
- Batra, Rajeev / Myers, John G. / Aaker, David A. (1996): Advertising Management, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Bauer, Hans H. / Huber, Frank (1997): Der Wert der Marke, Arbeitspapier Nr. M31 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, Hans H. / Huber, Frank / Albrecht, Carmen-Maria (2008): Meilensteine erfolgreicher Markenführung: Ein Leitfaden für eine kritische Diskussion über die eigene Marke, in: Bauer, Hans H. / Huber, Frank / Albrecht, Carmen-Maria (Hrsg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung: Know-how aus Forschung und Management, München 2008, S. 1-13.
- Bauer, Hans H. / Mäder, Ralf / Huber, Frank (2000): Markenpersönlichkeit als Grundlage für Markenloyalität – Eine kausalanalytische Studie, Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W41 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, Hans H. / Mäder, Ralf / Wagner, Nadine (2006): Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, in: Zfb, 58. Jg., S. 838-863.
- Behr, Alan / Beeler-Norrholm, Andria (2006): Fame, Fortune, and the Occasional Branding Misstep: When Good Celebrities Go Bad, in: Intellectual Property and Technology Law Journal, 18. Jg., Nr. 11, S. 6-11.

- Berekoven, Ludwig (1979): Die Bedeutung Wilhelm Vershofens für die Absatzwirtschaft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 25. Jg., Nr. 1, S. 2-10.
- Brehm, Sharon S. / Kassin, Saul M. / Fein, Steven (2002): Social Psychology, 5. Aufl., Boston.
- Bruhn, Manfred (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Bd. 1, Stuttgart 2004, S. 3-50.
- Eagly, Alice H. / Chaiken, S. (1993): The Psychology of Attitudes, Fort Worth.
- Engel, James F. / Blackwell, Roger D. / Miniard, Paul W. (1995): Consumer Behavior, 8. Aufl., Orlando.
- Fischer, Marc / Meffert, Heribert / Perrey, Jesko (2004): Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 3, S. 333-356.
- Gerlach, Ulf (2001): Aufbau globaler Markenimages im International Private Banking. Grundlagen, Einflussfaktoren, Strategien und Markeneinführung aus Sicht der deutschen Großbanken, Marburg.
- Gilbert, Daniel T. / Malone, Patrick S. (1995): The Correspondence Bias, in: Psychological Bulletin, 117. Jg., Nr. 1, S. 21-38.
- Graeff, Timothy R. (1996): Using Promotional Messages to Manage the Effects of Brand and Self-Image on Brand Evaluation, in: Journal of Consumer Marketing, 13. Jg., Nr. 3, S. 4-18.
- Grubb, Edward L. / Grathwohl, Harrison L. (1967): Consumer Self-Concept, Symbolism, and Market Behavior: A Theoretical Approach, in: Journal of Marketing, 31. Jg., S. 22-27.
- Hätty, Holger (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.
- Henkel, Sven / Huber, Frank (2005): Marke Mensch. Prominente als Marken der Medienindustrie, Wiesbaden.
- Herbst, Dieter (2003a): Zehn Thesen zu „Der Mensch als Marke“, in: Herbst, Dieter (Hrsg.): Der Mensch als Marke: Konzepte – Beispiele – Experteninterviews, Göttingen 2003, S. 181-189.
- Herbst, Dieter (2003b): Wenn Persönlichkeiten wirken: das Image, in: Herbst, Dieter (Hrsg.): Der Mensch als Marke: Konzepte – Beispiele – Experteninterviews, Göttingen 2003, S. 69-92.

- Herbst, Dieter (2003c): Der Mensch als Marke: Konzepte – Beispiele – Experteninterviews, Göttingen.
- Hieronimus, Fabian (2003): Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement, Frankfurt am Main.
- Hofacker, Thomas (1985): Entscheidung als Informationsverarbeitung: Eine empirische Untersuchung zur Produktentscheidung von Konsumenten, Frankfurt am Main.
- Hogg, Michael A. / Abrams, Dominic (1988): Social Identifications. A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes, London.
- Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Huber, Kurt (1987): Image: Global-Image, Corporate-Image, Marken-Image, Produkt-Image, Landsberg am Lech.
- Jacoby, Larry / Dallas, Mark (1981): On the Relationship Between Autobiographical Memory and Perceptual Learning, in: Journal of Experimental Psychology, 110. Jg., S. 306-340.
- Kamins, Michael A. (1990): An Investigation into the “Match-Up” Hypothesis in Celebrity Advertising: When Beauty Be only Skin Deep, in: Journal of Advertising, 19. Jg., Nr. 1, S. 4-13.
- Kamins, Michael A. / Gupta, Kamal (1994): Congruence between Spokesperson and Product Type, in: Psychology and Marketing Research, 19. Jg., S. 294-315.
- Kapferer, Jean-Noël (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg am Lech.
- Kapferer, Jean-Noël (1997): Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2. Aufl., London.
- Laczniak, Russell N. / Muehling, Darrell D. (1993): The Relationship Between Experimental Manipulations and Tests of Theory in an Advertising Message Involvement Context, in: Journal of Advertising, 22, 3, S. 59-74.
- Lee, Angela Y. / Labroo, Aprana A. (2004): The Effects of Conceptual and Perceptual Fluency on Brand Evolution, in: Journal of Marketing Research, 41. Jg., Nr. 2, S. 151-165.
- Leven, Wilfried (2004): Was ist eine Marke?, in: Boltz, Dirk-Mario / Leven, Wilfried (Hrsg.): Effizienz in der Markenführung, Hamburg 2004, S.12-31.
- Levy, Sidney J. (1959): Symbols for Sale, in: Harvard Business Review, 37. Jg., Nr. 4, S. 117-124.

- Mäder, Ralf (2005): Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials, Wiesbaden.
- Mayer, Hans / Illmann, Tanja (2000): Markt- und Werbepsychologie, 3. Aufl., Stuttgart.
- McCracken, Grant (1989): Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process, in: Journal of Consumer Research, 16. Jg., Nr. 3, S. 310-321.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 3-16.
- Müller, Gernod (1971): Das Image des Markenartikels, Opladen.
- Ross, Lee / Greene, David / House, Pamela (1977): The False Consensus Phenomenon: An Attributional Bias in Self-Perception and Social-Perception Processes, in: Journal of Experimental Social Psychology, 13. Jg., S. 279-301.
- Schwarz, Norbert (2006): Feelings, Fit, and Funny Effects: A Situated Cognition Perspective, in: Journal of Marketing Research, 43. Jg., Nr. 1, S. 20-23.
- Solomon, Michael R. (1983): The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective, in: Journal of Customer Research, 10. Jg., S. 319-329.
- Sommer, Carlo M. (1997): Stars als Mittel der Identitätskonstruktion. Überlegungen zum Phänomen des Star-Kults aus sozialpsychologischer Sicht, in: Faulstich, Werner / Korte, Helmut (Hrsg.): Der Star, München 1997, S. 114-124.
- Tajfel, Henri (1981): Human Groups and Social Categories, Cambridge.
- Thiemann, Klaus (2006): Der Manager als Marke, in: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Sonderausgabe Marken 2006, S. 44-46.
- Thurmann, Peter (1961): Grundformen des Markenartikels, Berlin.
- Trommsdorff, Volker (1998): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart.
- Vershofen, Wilhelm (1959): Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin.
- Wahrig, Gerhard (1994): Deutsches Wörterbuch, Gütersloh.

## VERZEICHNIS ZITIERTER INTERNETQUELLEN

- Booth, William (2007): Al Gore, Rock Star. Oscar Hopeful May Be America's Coolest Ex-Vice President Ever, in: The Washington Post, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/24/AR2007022401586.html> [10.10.2009].
- Bösch, Frank (2006): Politische Skandale in Deutschland und Großbritannien, in: Das Parlament, [www.das-parlament.de/2006/07/Beilage/004.html](http://www.das-parlament.de/2006/07/Beilage/004.html) [11.07.2007].
- Gäbler, Bernd / Hachmeister, Lutz / Leggewie, Claus / Meng, Richard / Niejahr, Elisabeth (2005): Kommission zum Kanzlerduell: Stellungnahme, [www.zmi.uni-giessen.de/pdf/Stellungnahme.pdf](http://www.zmi.uni-giessen.de/pdf/Stellungnahme.pdf) [07.09.2007].
- Kilian, K. (2004): Determinanten der Markenpersönlichkeit – Ansatzpunkte zur empirischen Erforschung von die Markenpersönlichkeit prägenden Einflussfaktoren, Arbeitspapier Nr. 404, [http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/markendeterminanten\\_kilian\\_2004.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/markendeterminanten_kilian_2004.pdf) [05.08.2007].
- o.V. (2007): Soziales Engagement, [http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales\\_Engagement](http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Engagement) [30.08.2007].
- Pfeiffer, Iris (2000): Berufliche Umorientierung: Ressourcen und Risikofaktoren. Eine empirische Studie zum Umschulungserfolg im Kontext der beruflichen Rehabilitation. Vocational Readjustment: Resources and Risk Factors, [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS\\_thesis\\_000000000229](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000000229) [10.10.2009].
- Sociolexikon (2007): Ontogenetisch, [http://www.socioweb.de/lexikon/lex\\_geb/begriffe/-ontogene.htm](http://www.socioweb.de/lexikon/lex_geb/begriffe/-ontogene.htm) [06.09.2007].
- Wichert, Christine (2006): Premium fürs Volk, [www.logibrand.com/Bestseller\\_klinsmann.pdf](http://www.logibrand.com/Bestseller_klinsmann.pdf) [12.10.2007].