



# Human Brands: Worauf man achten sollte, wenn aus Menschen Marken werden

*Susan Fournier und Giana Eckhardt*

**KEYWORDS**

*Human Brands,  
Personenmarken, Risiko*

**AUTORINNEN**

*Susan Fournier*

Senior Associate Dean, Questrom  
Professor in Management, and Professor  
of Marketing, Boston University,  
Questrom School of Business, Boston, MA, USA  
[fournism@bu.edu](mailto:fournism@bu.edu)

*Giana Eckhardt*

Professor of Marketing,  
Royal Holloway University of London,  
Egham, Surrey, England  
[giana.eckhardt@rhul.ac.uk](mailto:giana.eckhardt@rhul.ac.uk)

**Human Brands: Wirkungsvoll und riskant** /// Human Brands bzw. Personenmarken wie Calvin Klein und David Beckham – Marken, die gleichzeitig Personen und produktifizierte, im Handel befindliche Marken sind – können äußerst wirksam und hochriskant zugleich sein. Einerseits sind sie attraktiv, weil sie über ein hohes Maß an Authentizität verfügen und mit kultureller Bedeutung aufgeladen sind, die andere Marken nur schwer erlangen können. Sie erreichen die Resonanz, Differenzierung und persönliche Betroffenheit, die Marken benötigen, um in unserer heutigen Welt aufzufallen. Andererseits sind personifizierte Marken jedoch gefährlich, weil die menschliche Komponente auch unerwünschte Ereignisse wie Krankheiten oder Fehlritte wahrscheinlicher macht. Ihr Ruf ist stärker gefährdet und kann sich schnell negativ auf Markenerträge auswirken.

Wie können nun Manager von der Kraft von Personenmarken profitieren und gleichzeitig deren immanentes Risiko reduzieren? Wir möchten diese Frage mithilfe einer mittelalterlichen Rechts-theorie beantworten. Der Geschichtspräsident Kantorowicz hat mit dieser Theorie vor einigen Jahrzehnten zu erklären

{Box 1}

## DIE ZWEI KÖRPER DES KÖNIGS: DASS PERSONENMARKEN EINEN „BODY NATURAL“ UND EINEN „BODY POLITIC“ HABEN, UNTERSCHIEDET SIE VON ANDEREN

Wie kann ein König sterblich sein, aber als Rechtsperson („Body Politic“ oder „Public“, wenn wir über Marken sprechen) fortbestehen, wenn der menschliche König („Body Natural“) stirbt? Eine zentrale These dieser Theorie besagt, dass die beiden Körper untrennbar miteinander verbunden sind. Beide Teile haben unterschiedliche Interessen, die sich nicht immer gut vertragen und deshalb gleichermaßen gemanagt werden müssen.

Das Zwei-Körper-Gefüge macht klar, was menschliche Marken von anderen unterscheidet: ihre Menschlichkeit – physische und gesellschaftliche Realitäten, mentale Einschränkungen und sonstige menschliche Unzulänglichkeiten –, die Risiko bedeuten, aber gleichzeitig große Chancen eröffnen kann. Vier Merkmale des Body Natural können die Balance stören oder zu Diskrepanzen zwischen den beiden Körpern führen: Sterblichkeit, Hybris, Unberechenbarkeit und soziale Verankerung (siehe Abbildung 1). Keine dieser Eigenschaften trifft auf traditionelle Marken zu. Alle vier bergen jedoch Risiken, die aktiv gemanagt werden müssen. Unser Ansatz verlangt die Konzentration auf zutiefst menschliche Eigenschaften der personifizierten Marke, anstatt Menschen als Marke zu betrachten oder Menschen zu käuflichen Marken zu machen.

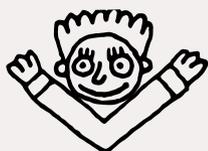
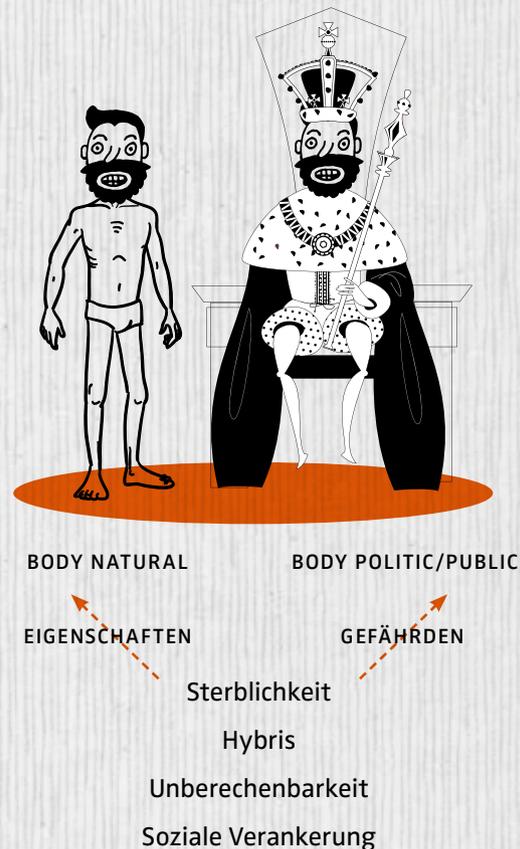
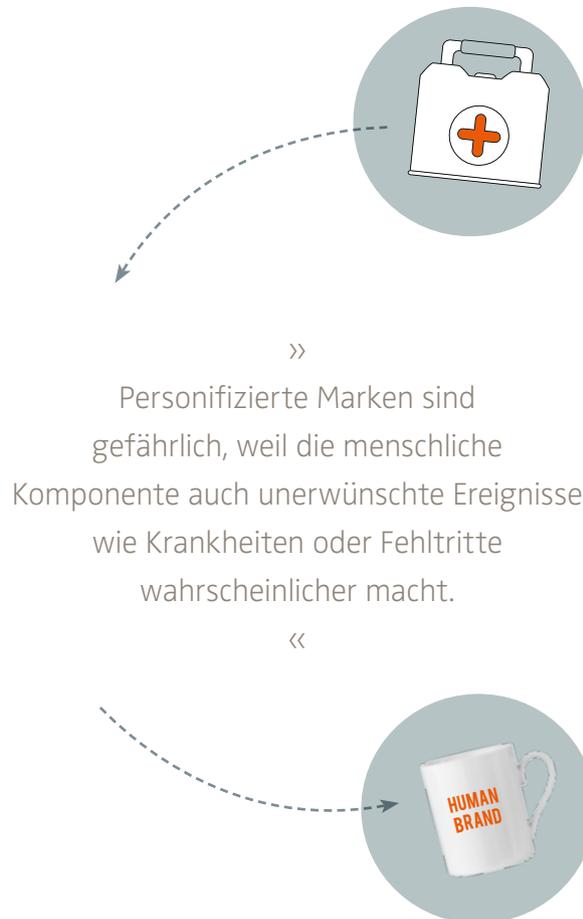


ABBILDUNG 1:

### Body Natural und Body Public und ihre Rolle im Human Branding





versucht, wie ein König sowohl menschlich als auch eine unsterbliche Rechtsperson sein kann (siehe Box 1).

### Die Risiken des Body Natural für eine Marke

**Sterblichkeit** /// Diese erste Eigenschaft des Body Natural ist wohl die offensichtlichste: Der Körper eines Menschen ist sterblich, und eines Tages wird der Mensch zur Marke sterben. Unternehmen versuchen deshalb, den Body Natural und den Body Public zu trennen. Eine solche Strategie wird auch vom Aktienmarkt goutiert, da man dort ein Endspiel fordert, das unabhängig von der Vitalität der Person funktioniert. Auch im Fall der Marke „Martha Stewart“ versuchte das Management, die Person Stewart von der Marke Stewart zu distanzieren. Die Strategie schlug fehl: Der Body Natural liefert die primäre Quelle für die Markenbedeutung und kann nicht aus dem Gefüge von Personenmarken herausgelöst werden, ohne den Markenwert zu mindern.

**Hybris** /// Vermeintliche Unfehlbarkeit ist ein weiterer Schlüsselfaktor, der das Risiko von Human Brands steigert. Manche Stimmen behaupten, Hillary Clinton hätte die Wahl verloren, weil Hybris ihren Blick getrübt hätte, und sie nicht mehr klar sah, wie es um ihre Wählerschaft stand. Beinahe täglich kritisieren Medien Donald Trump für seine Hybris, die effektive Entscheidungsfindungen behindert. Hybris privilegiert den Body Natural gegenüber dem Body Public und führt zu einem riskanten Ungleichgewicht.

**Unberechenbarkeit** /// Auch die Unberechenbarkeit der menschlichen Natur steigert das Risiko von Human Brands. Manager traditioneller Marken sind darauf getrimmt, den Marketing-Mix so zu planen, dass über Ort und Zeit hinweg konsistente Botschaften ankommen. Beim Gesamtpaket Mensch ist allerdings damit zu rechnen, dass er nicht immer und überall „on brand“ ist. Jeder Schritt des Body Natural vermittelt Bedeutung, und die steht nicht nur im Einklang mit der Markenpositionierung. Allerdings sorgt Unberechenbarkeit auch sehr wirkungsvoll für Authentizität, die traditionelle Marken niemals toppen können. Vom Spannungsfeld zwischen Authentizität und Inkonsistenz kann wohl die Pressesprecherin von Präsident Trump derzeit das beste Lied singen, da täglich auch die möglichen Schattenseiten akut werden können.

**Soziale Verankerung** /// Human Brands sind in ein soziales Umfeld eingebettet: Markenpersonen leben in komplexen Beziehungsgeflechten im Familien-, Freundes- und Kollegenkreis. Die vielfältigen Vernetzungen verursachen nicht vorhersehbare Risiken, denn ein Großteil der kulturellen Bedeutung einer personifizierten Marke resultiert aus dem, was andere über die Marke äußern. Die Beziehung zwischen Konsument und Marke wird intimer, da Konsumenten das Gefühl haben, die reale Person hinter der Marke zu kennen, und nicht nur das gepflegte Image. Was Menschen des sozialen Umfelds preisgeben, liegt aber außerhalb des Einflussbereichs eines Markenmanagers. In Martha Stewarts Fall zeichneten die Aussagen von Familienmitgliedern und Angestellten ein Bild, das im krassen Gegensatz zum gepflegten Image von Perfektion und Häuslichkeit stand. Oder Ivanka Trumps Modemarke: Sie leidet unter der Verbindung zu ihrem Vater.

**Wie man die Risiken von Personenmarken begrenzt und ihre Kraft entfaltet** /// Um die Risikoursachen bei Personenmarken ordentlich zu managen, muss man vor allem zwei grundlegende Prinzipien beachten: Konsistenz und Ausgewogenheit zwischen den beiden Markenkörpern.

- > **Finden Sie die richtige Balance** /// Sterblichkeit und Hybris können das Gleichgewicht stören, sodass einer der beiden Körper zu sehr im Vordergrund steht. Das damit verbundene Risiko kann man durch entsprechende Führungsstrukturen und Nachfolgeplanungen reduzieren. Durch umsichtige Public Relations sollte man vermeiden, dass im Todesfall der Body Public und im Fall von Hybris der Body Natural zu sehr dominiert.
- > **Achten Sie auf Konsistenz** /// Unberechenbarkeit und soziale Verankerung können zu Diskrepanzen zwischen den beiden Körpern führen – wenn die Person Wein trinkt, während die Marke Wasser predigt. In solchen Fällen für einen Ausgleich zu sorgen, ist eine Kernaufgabe der Manager personalisierter Marken. Ein gewisses Maß an Inkonsistenz kann die Authentizität und die gefühlte Intimität mit der Marke günstig beeinflussen. Wenn jedoch die Distanz zwischen Body Natural und Body Public zu groß wird und die implizierten Werte den zentralen Positionen der Marke widersprechen, wird es gefährlich. Manager sollten deshalb Markenplattformen vermeiden, die dem Naturell der Person widersprechen oder diese in unrealistischer Weise einschränken.
- > **Überprüfen Sie laufend Balance und Konsistenz** /// Beim Management von Human Brands ist die aktive Führung des Body Natural ein laufender Prozess und nicht nur im Krisenfall notwendig. Das Markentracking sollte dafür gut eingerichtet sein. Erhobene Kennzahlen sollten die Risiken von verdeckten oder besonders markanten Bedeutungen des Body Natural sowie Diskrepanzen zwischen kommunizierten und unabsichtlich preisgegebenen Werten der beiden Körper aufzeigen. Ein laufendes Monitoring von Presseberichten, gesellschaftlichen Verbindungen und öffentlichen Funktionen des Body Natural ist hilfreich, um Personenmarken auf Schiene zu halten.

Die Zwei-Körper-Theorie ist ein passender neuer Ansatz, um die Risiken von Human Brands aufzuzeigen und Strategien zu entwickeln, die das Potenzial solcher Marken voll ausschöpfen.

./.

## LITERATURHINWEISE

**Dion, Delphine and Arnould, Eric (2016):**  
 “Persona-fied Brands: Managing Branded Persons Through Persona”, *Journal of Marketing Management*,  
 32 (1/2), 121 – 148.

**Fournier, Susan and Eckhardt, Giana (2017):**  
 “Putting the Human Back in Human Brands:  
 Understanding and Managing the Two-Bodied Brand”,  
 working paper.

**Kantorowicz, Ernst H. (1957):**  
 “The King’s Two Bodies; A Study in Mediaeval  
 Political Theology.”  
 Princeton, NJ: Princeton University Press.

