

**K**leider machen nicht nur Leute – sie machen auch Marken“, behauptet Dr. Clemens Koob, Managing Director der Marketingberatung „zehnvier“ in Zürich. Um seine Klienten von der Notwendigkeit eines ganzheitlichen Markenmanagements zu überzeugen, nimmt der deutsche Staatsbürger sogar Anleihen beim Fußball: „So wie der Offensivfußball eine Gesamtaufgabe der gesamten Mannschaft ist, kann auch ein richtiges Markenmanagement nur Realität werden, wenn sich alle Mitarbeiter daran beteiligen.“ Vorläufig, glaubt Koob feststellen zu müssen, stehen aber noch viele Unternehmen meterweit im Abseits. Eine „Branding Excellence“-Studie, bei der 200 Schweizer Führungskräfte befragt wurden, zeigt, dass es viele eidgenössische Firmen nicht geschafft haben, ihre Mitarbeiter zu echten Markenbotschaftern zu machen. Immerhin 20 Prozent haben erkannt, dass ihre „Spieler“ ungenügend mitziehen.

### Brand Fashion

Als vielversprechendes Instrument bietet sich „Brand Fashion“ an: „Es ist mehr als eine Art Uniformierung der Mitarbeiter“, versichert Clemens Koob, „die scheinbar markenkonforme Kleidung bleibt eine leere Hülle, wenn dahinter nicht Authentizität steckt.“ Man müsse den Mitarbeitern ein Verständnis der Marke vermitteln, sonst bekomme man nur „Markenschauspieler“. 77 Prozent der befragten Schweizer Manager setzen übrigens auf Schulungen und Workshops, 75 Prozent auf Vorträge von Markenverantwortlichen oder Geschäftsführern. „Auch informelle Maßnahmen und Empowerment sind nötig, um markenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter zu etablieren und zu fördern“, glaubt der Strategieberater und Buchautor. Ausgangspunkt sei immer – auch bei der Kleidung – das Verständnis des Unternehmens und der Marke.

Dr. Charlotte Giese, Trend- und Zukunftsforscherin aus Berlin („white sky“), hat das erste deutschsprachige Buch über „Brand Fashion“ geschrieben: Unter ihrem früheren Namen Szodruch führte sie eine kulturwissenschaftliche Untersuchung durch, in der auch geschlechtsspezifische Aspekte der Arbeitswelt oder ökonomische Zusammenhänge dargestellt wurden. Besonders interessierte sie die Selbstinszenierung von Marken und Unternehmen. „Ich habe zum



# Kleider machen Marken

**Berufskleidung als Teil des visuellen Unternehmensauftritts ist zwar niemals unmodern, jetzt aber sollen Mitarbeiter das Markenbild ihres Arbeitgebers vermitteln. BESTSELLER enthüllt, was sich unter dem Gewand von BRAND FASHION verbirgt.**

TEXT HANSJÖRG WACHTA

Beispiel die Fotos von Vorständen und Führungskräften in Broschüren oder Geschäftsberichten analysiert“, erzählt Giese, „da lässt sich Corporate Branding mittels Kleidung ja gut ausdrücken.“ Die Wissenschaftlerin registrierte, dass deutsche Manager insbesondere „Kompetenz“, „Tradition“ und „Seriosität“ betonen: Der dunkle Anzug mit Krawatte dominiert, nur in Ausnahmefällen bleibt der Schlips im Kasten.

### Dresscode und Stil

Wie es ums Outfit der Manager wirklich steht, weiß kaum jemand besser als Sabina Wachtel. Gemeinsam mit ihrem Mann, dem Berater und Buchautor Dr. Stefan Wachtel („Corporate Speaking“), betreibt sie in Frankfurt „ExpertExecutive“, ein Coaching-Unternehmen für Spitzenmanager. CEOs werden dort für öffentliche Auftritte fit gemacht. Das Dienstleistungsangebot reicht von der Positionierung über Rhetorik- und Medientraining, Ghostwriting und „Interview-Platzierung“ bis hin zu „Inszenierung“, Dresscode und Fotoberatung. Die Wachtels sprechen von „integrierter Auftrittsberatung“.

„Farb- und Stilberatung reichen nicht aus“, betont Sabina Wachtel, „es geht um mehr als die richtige Garderobe.“ Am Anfang einer Zusammenarbeit sitze man „über Bergen von Papier“, um das Unternehmen, seine Visionen, die Werte sowie die Marke kennenzulernen. Erst danach würden Dresscode und Stil festgelegt. Der Dresscode soll auf die wichtigsten Auftrittssituationen eingehen, die jeweiligen Zielgruppen „ansprechen“ und der Marke gerecht werden. Es macht also einen großen Unterschied, ob der CEO an einem Mitarbeiter-Meeting im eigenen Unternehmen, vor der Fernsehkamera, vor Finanzanalysten, bei einem geselligen Event oder bei einem Foto-Shooting in Erscheinung tritt.

„Uniformierung und pure Anpassung um der Akzeptanz willen sind nicht das Ziel“, argumentiert Wachtel. Die Personen hätten für Marke und Rolle zu stehen: „Sie sind nicht mehr nur Privatiers.“ Charlotte Giese gesteht Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Dresscodes ein: „Deutschland hat Probleme mit der Uniform“, glaubt sie. Sabina Wachtel misst deshalb dem „Stil der Person“ große Bedeutung bei: Die „Persönlichkeit“ sollte sichtbar und nutzbar gemacht sowie professionell „betont“ werden. Dresscodes seien keine starren

Verhaltensregeln und würden auch Möglichkeiten der Differenzierung schaffen. Charlotte Giese verweist auf den Dresscode der Deutschen Telekom, der sich ganz bewusst auf ein Modulare System stützt: „Jeder kann sich die anlassbezogene Kleidung selbst zusammenstellen, die Mitarbeiter sollen sich schließlich wohlfühlen.“ Differenzierung sei aber auch bei bestimmten Gruppen von Firmenangehörigen angebracht: „Der Techniker kann ruhig legerer daherkommen, er braucht kein weißes Hemd.“ Die Kombinationsmöglichkeiten und Freiräume sollten auch den Markenkern des Unternehmens, ein „eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter“, ausdrücken.

### Signalwirkung von Kleidung

Wenn es stimmt, dass Kleidung die „zweite Haut des Menschen“ darstellt, müssten viele Arbeitnehmer sofort einen Dermatologen aufsuchen. Der Wiener Volksmund artikuliert den Verdacht, dass sich viele Zeitgenossen niemals in den Spiegel sehen – vielleicht sogar keinen besitzen. Mindestens ebenso schlimm wie geschmackliche Entgleisungen (berühmtes Beispiel: die weißen Socken zum Anzug) erscheint die Aussage mancher, meist jugendlich aufgehender Mitarbeiter, ihre Individualität nicht verleugnen und sich daher keinen Regeln unterwerfen zu wollen („Man soll Menschen nicht nach ihrem Äußeren beurteilen, Kleidung ist doch nur Nebensache!“). Im Sinne von Watzlawicks berühmtem Zitat, dass „man nicht nicht kommunizieren kann“, kommt auch der Kleidung Aussagekraft zu. „Kleidung beinhaltet immer eine Botschaft“, macht Brand Coach Claudia Wallner, Inhaberin der Agentur Imagebrand in Baden bei Wien, deutlich. Wer den Standpunkt einnehme, „das nicht zu brauchen“, verschenke großes Potenzial.

Gerade beim oft zitierten ersten Eindruck, etwa bei Vorstellungsgesprächen, habe man nur eine Chance. Und die sei, grenze man sich selbst aus und ignoriere die Spielregeln, oft schnell vertan.

Wallner, Absolventin einer Modeschule, führt Beispiele für die – meist ungewollte und unbedachte – Signalwirkung von Kleidung an: „Der überkorrekt angezogene Kollege wird als Streber abgestempelt, der Herrgottsschlappen-Typ als Esoteriker belächelt. Und die High-Heel-Trägerin bekommt die Ablehnung ihrer weiblichen Mitspielerinnen zu spüren. Kommen dann noch süße blonde Löckchen dazu, endet die Karriere meist beim Kaffeekochen und Servierendürfen.“

Über Kleidung, sagt Claudia Wallner, werde Kompetenz transportiert und „Mitarbeiter sind Teil eines Markenbildes“. Dieses dürfe aber nicht „von oben herab“ verordnet werden, man müsse vielmehr auf die Mitarbeiter Rücksicht und ihre Bedürfnisse ernst nehmen: „Habe ich es mit Damen in den Konfektionsgrößen 40 bis 44 zu tun, kann ich sie nicht in ein Jersey-Wickelkleid stecken, in dem man jede Speckfalte sieht.“ Statte man Ärzte aus, könne man ihnen keine Pololeibchen verpassen, wo die Brusttaschen zu klein seien, um darin Geräte unterzubringen.

„Mit ein bisschen Modeberatung kommt man nicht durch“, glaubt Wallner, „viele Stilberaterinnen arbeiten leider auf der Tussi-Ebene. Wenn sie einen Trend zu erkennen glauben, ist der schon wieder zwei Schritte weiter.“ Der erfahrene Markencoach setze auf „umfassendes Wissen aus Werbepsychologie, Verhaltensforschung und Stilpädagogik“. Brand-Fashion-Strategien seien ein wunderbarer Aufhänger fürs Employer Branding: „Man kann den Mitarbeitern gut vermitteln, wofür die Unternehmensmarke steht.“

Jedes Mal, wenn ich mich auf einem Flughafen umschaue, dann denke ich, dass da noch viel Arbeit vor mir liegt. 80 Prozent der Leute könnten besser aussehen.

**Werner Baldessarini**

Die meisten Menschen leben mehr nach der Mode als nach der Vernunft.

**Georg Christoph Lichtenberg**

Die Jugend sagt, sie hasse Uniformen. Doch alle tragen sie Jeans. Es ist wie in China zu Mao's Zeiten.

**Pierre Cardin**

Für Frauen ist Mode der wichtigste aller Stoffwechsel.

**Karl Farkas**

### Rückkehr zum Traditionellen

Mag. Andrea Schmidt („Farbe bewegt“) läuft nicht Gefahr, den inkriminierten Stilberaterinnen zugeordnet zu werden: Sie besitzt genug Background im Marketing. „Unsere Kunden suchen Orientierung und brauchen individuelle Beratung“, sagt sie, „wird Kleidung für berufliche Anlässe benötigt, gehe ich auch aufs Unternehmen und einen eventuell vorhandenen Dresscode ein. Man muss aber bedenken, dass wir es nicht nur mit Managern, sondern weit öfter mit verunsicherten Normalverbrauchern zu tun haben.“ Schmidt lehnt strenge Dresscodes ab: „Wenn eine Fluglinie auf kräftiges Rot setzt, müssen nicht auch die Strümpfe rot sein. Das passt überhaupt nicht.“ Farben, so die Colour-Spezialistin, hätten ohnedies eine große Bandbreite.

Wenn es der Wirtschaft schlechter geht, möchten Menschen besser gekleidet sein, glaubt Schmidt. Claudia Wallner pflichtet ihr bei: „Kleidung ist immer auch ein Ausgleich zu Entwicklungen und Spiegelbild gesellschaftlicher Veränderungen. Man kann zweifellos eine Rückkehr zum Traditionellen und Konservativen feststellen.“ Das verheißt keine guten Aussichten: Auch die Konjunktur kommt offensichtlich aus der Mode. ■■



„Brand Fashion ist mehr als eine Art Uniformierung der Mitarbeiter“, versichert Clemens Koob von zehnvier.



„Viele Stilberaterinnen arbeiten leider auf der Tussi-Ebene“, glaubt Imagebrand-Inhaberin Claudia Wallner.



„Uniformierung und pure Anpassung um der Akzeptanz willen sind nicht das Ziel“, betont Sabina Wachtel, ExpertExecutive.



„Der Techniker kann ruhig legerer daherkommen, er braucht kein weißes Hemd“, so Charlotte Giese von white sky.



„Unsere Kunden suchen Orientierung und brauchen individuelle Beratung“, sagt Farb- und Stilberaterin Andrea Schmidt.