

Strategisches Markenmanagement mit Brand Fashion

BRAND FASHION Kleider machen nicht nur Leute – sie machen auch Marken. Nach aussen prägt Brand Fashion die Markenwahrnehmung der Kunden. Nach innen kann sie den Mitarbeitenden die zentralen Markenwerte vermitteln und ihr Verhalten in markengerechte Bahnen lenken.

VON CHARLOTTE GIESE UND CLEMENS KOOB*

■ Unternehmen werden massgeblich von ihren Mitarbeitenden repräsentiert. Besonders bei Dienstleistungs- und Handelsunternehmen prägen Erscheinungsbild und Verhalten der Mitarbeiter die Markenwahrnehmung durch die Kunden. Dies untermauert die «Branding Excellence»-Studie der Strategieberatung zehnvier, bei der über 200 Schweizer Führungskräfte zum Thema Markenmanagement befragt wurden. Die Migros etwa hat es zu einem

guten Teil dem Ladenpersonal zu verdanken, dass die Kunden den «orangenen Riesen» als sympathisch, engagiert, vertrauenswürdig und volksnah wahrnehmen.

Weil die Mitarbeiter als Markenbotschafter entscheidend dazu beitragen, wie eine Marke seitens der Kunden erlebt wird, rücken sie im Rahmen des Markenmanagements zusehends in den Fokus. Bislang ist es aber vielen Schweizer Unternehmen noch nicht gelungen, die Mitarbeiter zu echten Markenbotschaftern zu machen. Die «Branding Excellence»-Studie belegt, dass jedes fünfte Unternehmen nicht davon überzeugt ist, dass seine Mitarbeiter wirklich hinter der eigenen Marke stehen. Ein vielversprechendes und heute noch immer unterschätztes Instrument, um dies zu ändern und Mitarbeiter zu überzeugenden und überzeugten Markenbotschaftern zu machen, ist Brand Fashion. Brand Fashion ist dabei viel mehr als eine uniform anmutende Ausstattung von Mitarbeitern mit speziell gestalteter Kleidung. Brand Fashion umfasst auch den bewussten Umgang mit vorhandenen Dresscodes und Kleidungsstrategien im Unternehmen.

Doppelwirkung von Brand Fashion

Professionell eingesetzt entfaltet Brand Fashion eine Doppelwirkung: Nach aussen macht sie die Markenpositionierung lebendig und erlebbar. Nach innen vermittelt sie den Mitarbeitenden

Brand Fashion: Mitarbeitende werden zu Botschaftern der Marke.



die zentralen Markenwerte und prägt ein markengerechtes Verhalten. Welchen Stellenwert Kleidung für die Identitätsbildung der Marke haben kann, illustriert das Beispiel Manor. Mit dem aktuellen Rebranding verfolgt die Warenhauskette das Ziel, zur Topadresse für selbstbewusste Frauen und Männer zu werden, die Mode, Trends und Schönheit lieben. Damit den Kunden beim Einkauf ein wirklich stilvolles und inspirierendes Markenerlebnis geboten werden kann, wurde für die Mitarbeitenden auf der Verkaufs-

fläche ein Outfit kreiert, das dem neuen Markenversprechen «donnons du style à la vie» entspricht. Die Referenzfarbe für alle Mitarbeitenden ist dabei schwarz. Das Bekleidungskonzept orientiert sich an den vier Lifestyles «actuel», «chic», «easy» und «young», die sich in der Markenstrategie von Manor wiederfinden. Das Manor-Logo ist nur auf dem Namensschild der Mitarbeitenden ersichtlich.

Ein anderes, klassisches Beispiel ist die Deutsche Telekom. Die Privatisierung des Unternehmens und die Neuausrichtung der Marke wurden seinerzeit dadurch flankiert, dass man sich der alten Kleider des Staatsunternehmens Deutsche Post entledigte und die Mitarbeiter mit neuer Kleidung versah. In der ersten Variante kam diese Kleidung noch recht steif daher, einige Jahre später war sie jedoch bereits viel variantenreicher. Eine im Einklang mit der Markenstrategie stehende Entwicklung: Weder den Angestellten noch den Kunden war nach Jahren der Uniformierung eine zu abrupte Liberalisierung der Kleidung zuzumuten. Die weitere Modernisierung der Marke wurde dann durch ein Kleidungskonzept mit mehr Kombinationsmöglichkeiten und Varianten unterstützt: Innerhalb bestimmter Module können sich die Mitarbeitenden ihre Kleidung selbst zusammenstellen. Den Kunden wurde so die progressivere Ausrichtung der Marke vermittelt. Und den Mitarbeitenden wurde durch den Entscheidungsspielraum in puncto Kleidung signalisiert, dass eigenverantwortliches Handeln fortan zum Markenkern der Telekom zählt.

Persönliche Kommunikation: Direkter Kontakt

Damit Brand Fashion ihr volles Wirkungspotenzial im Rahmen des Markenmanagements entfalten kann, sind drei Bereiche

der textilen Kommunikation bewusst zu gestalten. Die direkteste und eindeutigste Möglichkeit, durch Kleidung die Marke eines Unternehmens sichtbar zu machen, ist die Ausstattung der Mitarbeiter mit speziell gestalteter und im Einklang mit der Markenpositionierung stehender Kleidung. Überall, wo Mitarbeiter im Kundenkontakt stehen oder im öffentlichen Raum das Unternehmen repräsentieren, besteht die Möglichkeit, dies mit erkennbarer, markengerechter Kleidung zu tun. Das aktuelle Rebranding von Swisscom beispielsweise ist von der Leitidee eines dynamischen Unternehmens geprägt. Swisscom will



«Die eindeutigste Möglichkeit, durch Kleidung die Marke eines Unternehmens sichtbar zu machen, ist die Ausstattung der Mitarbeiter.»

bewegen, am Puls der Zeit und mitten im Leben stehen. Um diese Emotionen noch besser zum Kunden zu transportieren, erarbeitet Swisscom gemeinsam mit dem Verein zur Förderung Schweizer Mode- und Textildesigner eine neue Kleiderkollektion für alle Mitarbeitenden, die im täglichen Kundenkontakt stehen.

Markengerechte Kleidung muss jedoch nicht zwangsläufig speziell gestaltet sein – auch bestimmte Dresscodes können dies gewährleisten. Viele Beratungsunternehmen vertreten beispielsweise bei Businesshemden eine «b-w-r»-Policy, um die Markenwerte «Professionalität» und «Seriosität» nach aussen zu tragen: männliche Mitarbeiter werden angehalten, zum Anzug blaue, weisse oder rosefarbene Hemden zu wählen und auf anderweitige Farben zu verzichten.

Printkommunikation: Broschüren, Geschäftsberichte etc.

Ein professionelles Markenmanagement beinhaltet, dass sich die Positionierung und die Kernwerte einer Marke auch in den Unternehmenspublikationen widerspiegeln. Und hier spielt Kleidung wiederum eine tragende Rolle. Denn alle im Unternehmenskontext abgebildeten Personen stehen mit ihrer Kleidung für die Corporate Brand. Der Gestaltungsrahmen von Unternehmenspublikationen – seien es Broschüren, Geschäftsberichte oder Kundenmagazine – sollte daher in jedem Fall die Auswahl von Kleidung mit einbeziehen.

Bewusst platzierte Kleidung kann als visueller Anker für die im Text zu treffenden Aussagen dienen, etwa wenn es darum geht, im Geschäftsbericht bestimmte Markenwerte zu unterstreichen. Auch Markenwerte

wie Innovativität und Seriosität, die sich auf den ersten Blick oftmals nicht leicht vereinen lassen, können beispielsweise durch das Vorstandsfoto in ein stimmiges Gesamtbild gebracht werden. Die Fotos der Vorstandsmitglieder bieten die Möglichkeit, einerseits traditionelle Werte darzustellen und zugleich, etwa durch Detailarbeit an der Kleidung und kleinere Brüche mit Konventionen, zukunftsgerichtete Hinweise zu geben.

Virtuelle Kommunikation: Web 2.0 and beyond

Kleidung kommt schliesslich auch im virtuellen Raum eine tragende Rolle zu. Das liegt zum einen daran, dass Unternehmenspublikationen immer häufiger auch mithilfe der neuen Medien, etwa als Onlinemagazine, umgesetzt werden. Zum anderen sind aber auch virtuelle Repräsentanzen auf Webseiten oder Plattformen wie Second Life, in denen Avatare das Unternehmen personifizieren, im Einklang mit der Markenstrategie zu gestalten. Man denke etwa an «Anna», die den Kunden auf der Webseite von IKEA im gelb-blauen Markendress mit Rat und Tat zur Seite steht. Und auch wenn der akute Hype um Second Life abgeklungen ist: Geschäftskontakte im virtuellen Raum werden weiter zunehmen. Dass Mitarbeiter-Avatare künftig eine grössere Rolle spielen werden, verspricht auch eine Kooperation von Linden Lab und IBM. In einer gemeinsamen Initiative arbeiten sie an Avataren, die nicht mehr an eine spezielle «Welt» gebunden, sondern in verschiedenen Portalen einsetzbar sind.

Ausblick: Brand Collections

Die vorangehenden Ausführungen zeigen, dass in Brand Fashion viel Potenzial für ein erfolgreiches, zeitgemässes Markenmanagement steckt. Sie ist ein noch immer unterschätztes Instrument, um Mitarbeiter zu überzeugenden und überzeugten Markenbotschaftern zu machen und die Markenwahrnehmung der Kunden zu prägen. Brand Fashion ist dabei nicht als materielle «textile Visitenkarte» auf den persönlichen Kundenkontakt beschränkt, sondern birgt in der Printkommunikation und in neuen Medien weitere Möglichkeiten für die Markenkommunikation. Für die Zukunft bieten



zudem «Brand Collections» eine weitere Chance: Mit ihrer Hilfe können auch die Kunden als aktive Markenbotschafter mobilisiert werden. Brand Collections sind dabei Kleidungskollektionen, die von Kunden aus echter Überzeugung und in Identifikation mit der Marke und ihrem Lifestyle gekauft und getragen werden. Porsche beispielsweise geht diesen Weg mit seiner neuen MARTINI-RACING-Kollektion, die Outfits in einem modischen, an die 70er-Jahre angelehnten Retrolook bietet. Kleidung wird so zur gelebten Marke, der Kunde aktiv in das Markenmanagement eingebunden. ■



* Dr. Charlotte Giese ist Partnerin der Innovations-Beratung white sky in Berlin. Sie hat über «Brand Fashion» promoviert.



* Dr. Clemens Koob ist Managing Director der Strategieberatung zehnvier in Zürich. zehnvier berät Unternehmen an der Schnittstelle von Marketing und Strategie.