



BACHELORARBEIT

Frau
Laura Ivanic

Mode als Ausdruck der Identität: Entwicklung der Bedeutung von Mode in Hinblick auf Diversity und Inclusion am Beispiel eines Luxuslabels

2023

BACHELORARBEIT

Mode als Ausdruck der Identität: Entwicklung der Bedeutung von Mode in Hinblick auf Diversity und Inclusion am Beispiel eines Luxus- labels

Autor/in:

Frau Laura Ivanic

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

UB20w1-CN

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:

Frau Josephine Fischer

Einreichung:

Nürnberg, 24.06.2023

BACHELOR THESIS

Fashion as an expression of identity: Developing the mean- ing of fashion with regard to diversity and inclusion using the example of Luxuslabels

author:
Ms. Laura Ivanic

course of studies:
Business Management

seminar group:
UB20w1-CN

first examiner:
Mr. Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:
Ms. Josephine Fischer

submission:
Nuremberg, 24.06.2023

Bibliografische Angaben

Ivanic, Laura:

Mode als Ausdruck der Identität: Entwicklung der Bedeutung von Mode in Hinblick auf Diversity und Inclusion am Beispiel eines Luxuslabels

Fashion as an expression of identity: Developing the meaning of fashion with regard to diversity and inclusion using the example of Luxuslabels

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2023

Abstract

Der Handlungsdruck in Richtung Diversität und Inklusion nimmt in der Gesellschaft stetig zu. Ausschlaggebend dafür sind die gesellschaftlichen Veränderungen. Diese vorliegende Bachelorarbeit definiert und grenzt im Allgemeinen Diversität und Inklusion voneinander ab. Es wird beschrieben, welche Bedeutung Mode heute in der Gesellschaft hat und wie sie sich Vielfalt und Inklusion angenommen hat. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren für Unternehmen identifiziert. Abschließend werden anhand der beiden Marken Louis Vuitton und Christian Dior aufgezeigt, wie Luxuskonzerne mit Diversität und Inklusion umgehen.

The pressure to act in the direction of diversity and inclusion is steadily increasing. This is due to the changes in society. This bachelor thesis generally defines and distinguishes diversity and inclusion from each other. It describes the importance of fashion in society today and how it has embraced diversity and inclusion. Furthermore, success factors for companies are identified. Finally, the two brands Louis Vuitton and Christian Dior are used to show how luxury corporations deal with diversity and inclusion.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Theoretischer Hintergrund.....	4
2.1 Diversitätsmanagement	4
2.1.1 Diversität.....	5
2.1.2 Reifegradmodell	8
2.1.3 Inklusion	10
2.2 Veränderungen in der Modeindustrie.....	12
2.2.1 Gegenüberstellung von Kleidung und Mode	15
2.2.2 Abgrenzung Premiummarke vs. Luxusmarke.....	19
2.2.3 Bedeutung der Mode in der heutigen Gesellschaft	22
3 Erfolgsfaktoren für die Integration von Diversität und Inklusion	28
3.1 Einfluss von Diversität und Inklusion in der Modebranche	28
3.1.1 Werbung.....	32
3.1.2 Produktgestaltung.....	37
3.1.3 Unternehmen.....	41
3.2 Erfolgsfaktoren.....	45
4 Diversität und Inklusion in der Luxusindustrie	50
4.1 Fallbeispiel Louis Vuitton	50
4.2 Fallbeispiel Christian Dior	55
5 Fazit.....	59
Literaturverzeichnis	XIV
Eigenständigkeitserklärung	XXVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Statistik über die Aussagen zur Inklusion in Deutschland im Jahr 2019 ...	1
Abbildung 2: Reifegradmodell	8
Abbildung 3: Beverly Johnson in der Vogue Ausgabe 1974	14
Abbildung 4: Blackface vs. Gucci Pullover	30
Abbildung 5: Harry Styles in der Vogue Ausgabe 2020	31
Abbildung 6: Paloma Elsesser in der Vogue Ausgabe 2021	31
Abbildung 7: Diesel Kampagne 2017	34
Abbildung 8: "Tommy Adaptive"	36
Abbildung 9: Traditioneller Kimono.....	40
Abbildung 10: Motive für das Diversitätsmanagement	45
Abbildung 11: Janave Furman bei der Eröffnungsshow 2018.....	53
Abbildung 12: Herrenkollektion Frühjahr/Sommer 2024.....	54
Abbildung 13: "Dior Cruise" Kollektion 2024	56

1 Einleitung

„Es sind nicht unsere Unterschiede, die uns trennen. Es ist unsere Unfähigkeit, diese Unterschiede zu erkennen, zu akzeptieren und zu feiern.“¹

Kaum ein Thema erhält derzeit mehr Aufmerksamkeit im öffentlichen Gedankenaustausch als Diversität und Inklusion. Aufgrund der Corona-Pandemie sind Chancenungleichheiten für Menschen mit Behinderung, unterschiedlichem Geschlecht, Alter, sexueller Ausrichtung sowie kultureller und sozialer Herkunft deutlich geworden.²

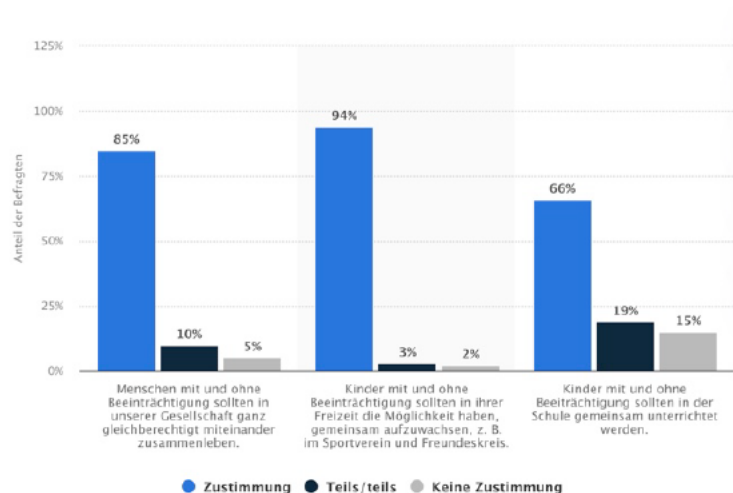


Abbildung 1: Statistik über die Aussagen zur Inklusion in Deutschland im Jahr 2019
Quelle: vgl. Statista 2022.

Nach einer im Februar 2019 durchgeführten Telefonumfrage, wurde Inklusion von einer Mehrheit der Befragten als opportunes Bestreben anerkannt. Die überwiegende Dominanz von insgesamt 85% äußerte die Überzeugung, dass Menschen mit Beeinträchtigungen und Menschen ohne Behinderungen in der Gesellschaft gleichberechtigt zusammenleben sollten.³

Das steigende Verlangen nach mehr Diversität und Inklusion setzen auch die deutsche Wirtschaft unter starken Handlungsdruck. Betriebe reagieren mit offenen Diversität-Aktivismus: Regenbogenfahnen werden geschwenkt, Kampagnen gestartet und die Firmenzeichen in leuchtenden Farben gemalt. Das Wesen der Vielfalt liegt in der Förderung einer Lebenswelt des gegenseitigen Respekts und der Koexistenz, sowohl in sozialer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. In einer Marktwirtschaft liegt die Priorität auf der

¹ vgl. O'Donne , 2023.

² vgl. Diversität n Market ng & Sa es, 2023. S.1 f.

³ vgl. Stat sta, 2022.

Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Unternehmen erkennen den Wert darin, unterschiedliche Zusammenhänge und Lebensläufe anzuerkennen und zu schätzen. Darüber hinaus gilt es, Marketing- und Vertriebszielgruppen anzusprechen, die sich aus Gründen wie Religion, Ethnizität, Geschlecht oder Alter von der Markenkommunikation ausgegrenzt gefühlt haben. So begrüßenswert das Engagement für Diversität ist, stellt sich die Frage, in welchem Maß die aufmerksamkeitsstarken Marketing-Initiativen auch Bestandteil nachhaltiger Diversität-Politik von Firmen sind. Der jährlich veröffentlichte Bericht von „BeyondGenderAgenda“ hat 2020 ein klares Bild gekennzeichnet. Diversifikation ist in Unternehmen eher ein leeres Versprechen als Wirklichkeit und gilt nicht als wesentlicher wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Konzerne müssen das Potenzial von Diversität als produktiven Bestandteil erst noch erkennen und befinden sich derzeit in einer Zwangslage.⁴

Die Bedeutung der Mode in der modernen Gesellschaft wird oft als oberflächlich abgetan, obwohl sie in Wirklichkeit von wirtschaftlicher, kultureller und psychologischer Bedeutung ist. Im Jahr 2021 wurde die weltweite Modeindustrie auf 1,55 Billionen US-Dollar geschätzt und Prognosen gehen davon aus, dass sie bis 2026 einen Wert von 2 Billionen US-Dollar erreichen wird.⁵ Aus der Sicht Deutschlands trug die Modebranche 2019 mit rund 66 Milliarden Euro zum Bruttoinlandsprodukt bei und stellt damit ein bedeutendes Wirtschaftsgut dar. Im internationalen Vergleich ist Deutschland einer der wichtigsten Absatzmärkte und einer der wichtigsten Vertriebskanäle für internationale Marken.⁶ In der neusten Mode gesehen zu werden, bedeutet, dass man sein Bewusstsein für aktuelle gesellschaftliche Trends unter Beweis stellt und auf dem Laufendem bleibt. Moderscheinungen sind in den raschen Veränderungen von Ideen und Einstellungen im letzten Jahrzehnt erkennbar. Am deutlichsten ist dies in Diskussionen über Geschlechterfragen, Debatten über Transgender-Personen sowie rassistischen Fragen wie #BLM („Black Lives Matter“) oder der Klimakrise geworden. Diese Angelegenheiten werden häufig als „aufgewacht“ beschrieben und führen derzeit oft zu Spaltungen zwischen denen, die an traditionellen Werten festhalten, und denen, die mehr Inklusion und Gleichheit anstreben.⁷

Die Modebranche wird stark wegen mangelnder Vielfalt kritisiert. Die bisherige Forschung zu Diversität und Inklusion konzentriert sich sehr auf das Umfeld der Arbeit und

⁴ vgl. Diversität in Marketing & Sales, 2023. S.1 f.

⁵ vgl. Pioneer New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation, 2023. S.1 f.

⁶ vgl. Klimaschutz, o. D.

⁷ vgl. Pioneer New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation, 2023. S.1 f.

der von Schulen und Universitäten. In der Modeindustrie wird häufig ein enges Ideal von Schönheit betont, was zu einem Mangel an Inklusion und Vielfalt führt. Bei der Untersuchung der Schnittstelle zwischen der Mode und Vielfalt ist die Darstellung und Repräsentation von Personen unterschiedlicher Merkmale ein Untersuchungsbereich, der im Anschluss analysiert werden soll. Die Forschungslücke beinhaltet Fragen, ob Versuche unternommen werden, Neues zu etablieren, die über die traditionelle Geschichte von Marken hinausgehen und ob dies zu einem höheren Maß an Inklusion und Akzeptanz beiträgt. Insgesamt soll ein besseres Verständnis dafür entwickelt werden, wie die Modeindustrie im Allgemeinen Vielfalt fördert.

Ziel dieser Arbeit ist es die Bedeutung von Mode als Ausdruck der Identität in der Gesellschaft zu beleuchten. Die Bezeichnung von Mode oder Kleidung als Thema der öffentlichen Diskussion als integrale Disziplin des Alltags hat in den letzten zwei Jahrzehnten auf wissenschaftlichen Konferenzen zunehmende Aufmerksamkeit erregt. Denn das Fach Mode beinhaltet Wissen – ein weites Feld und eine Fülle von Informationen, die Wissenschaftler noch nicht vollständig erfasst haben.

Folgende Forschungsfrage wurde definiert und soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit beantwortet werden:

- „Welchen Einfluss nehmen Diversität und Inklusion in der Modebranche und welche Erfolgsfaktoren lassen sich für Unternehmen identifizieren?“

Angesichts der wirtschaftlichen Annahme, dass der Luxusmarkt zwischen 2022 und 2031 jährlich um 11,1% wachsen wird, soll anhand zweier Praxisbeispiele aus dem Luxussegment der bisherige Versuch der Umsetzung von Diversität und Inklusion in der Modebranche aufgezeigt werden.⁸

⁸ vgl. Modebranche Statistiken, 2023.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Diversitätsmanagement

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde Diversitätsmanagement als eine Zusammenführung der beiden Begrifflichkeiten Inklusion und Diversität referiert. Die Themen Diversität und Inklusion gewinnen in jüngster Zeit enorm an Bedeutung. In der modernen Unternehmenswelt ist Vielfalt zu einem entscheidenden Faktor geworden. Unabhängig davon, ob es sich um Geschlecht, sexuelle Orientierung oder ethnischen Hintergrund handelt, sehen sich Unternehmen verpflichtet, Vielfalt und Inklusion zu priorisieren. Das Konzept sollte sich niemals nur allein auf die beobachtbaren Merkmale von Individuen beschränken. Stattdessen umfasst es die Art und Weise, wie wir denken, miteinander interagieren und bestimmte Prinzipien einhalten. Eine der entscheidenden Aspekte von Inklusion und Vielfalt, ist die Fähigkeit, ihre Bedeutung anzuerkennen und zu verinnerlichen. Diese Verantwortung erfordert eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema, struktureller Veränderungen in Organisationen und der Entwicklung von Maßnahmen, um Diversität und Inklusion zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu machen.⁹

Diversitätsmanagement lässt sich als Managementkonzept mit normativen Implikationen, jedoch ohne starren theoretischen Rahmen interpretieren. Dabei stehen häufig die praktischen Vorteile der Diversität im Mittelpunkt. Die Umsetzung von Geschäftszielen erfordert das Erkennen von Unterschieden, die zu optimalen Ergebnissen führen können. Entscheidend ist, dass bei der Umsetzung von Diversitätsmanagement nicht nur gewinnorientierte Ziele im Vordergrund stehen, sondern auch gesellschaftliche Notwendigkeiten und Ziele berücksichtigt werden.¹⁰

Somit hat sich Diversitätsmanagement in den letzten Jahren zu einem neuen Erfolgsfaktor in Unternehmen entwickelt.¹¹

Im nächsten Abschnitt werden Diversität und Inklusion differenzial voneinander vorgestellt und beleuchtet.

⁹ vg. D. Vers. tät. n. Market. ng & Sa. es, 2023. S.4 f.

¹⁰ vg. Rahnefeld, 2019. S.9.

¹¹ vg. Fr. edr. ch, 2016a. S.43 f.

2.1.1 Diversität

Das Motiv für die Entstehung von Diversität als Entwicklung im sozialen Kontext kann auf soziale Faktoren zurückgeführt werden. Die Hauptfaktoren, die heute zu erheblichen Umbrüchen in der Gesellschaft führen, sind der demografische Wandel, die Digitalisierung, die Internationalisierung und Globalisierung. Die genaue Bedeutung des Begriffs bleibt sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der praktischen Anwendung unklar. Es besteht jedoch ein allgemeiner Konsens darüber, dass Vielfalt die Variationen, Unterschiede, Einzigartigkeit und Individualität umfasst, die sich aus einer Vielzahl von Unterschieden zwischen Individuen resultiert. In einer Organisation umfasst Diversität sowohl Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten zwischen Einzelpersonen oder Gruppen.¹²

In deutschsprachigen Kreisen wird in der Diversitäts-Diskussion häufig der englische Begriff „Diversity“ anstelle des übersetzten Äquivalents verwendet. Gemäß Bräuhöfer und Rieder ist Diversität eine Bezeichnung, die sich vom lateinischen Wort „diversitas“ ableitet und umfasst die Vorstellung von Vielfalt in Bezug auf persönliche, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Individuen und Gemeinschaften. In Arbeitsumgebungen liegt der Fokus oft darauf, ein Mosaik aus Menschen aufzubauen, deren vielfältige Berufs- und Lebenserfahrungen, Perspektiven, Werte und Weltanschauungen zum Potenzial und intellektuellen Vermögen der Institution beitragen.¹³

Die Sozialwissenschaften verwenden seit den 1990er Jahren den Begriff „Diversität“. Laut Hirschberg findet seine Verwendung zweifacher Dimension statt. Erstens in der Förderung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit für alle, insbesondere in der Bildung. Zweitens wird anerkannt, dass soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten aus gesellschaftlichen Konstruktionsprozessen resultieren, die bestimmte Kennzeichen als „anders“ als die „normalen“ Vertreter der Mehrheit kategorisieren. Diese hierarchische Aufteilung verschiedener Personengruppen reflektiert die politischen Machtverhältnisse der Beteiligten in der westlichen Gesellschaft wieder. Nach dem vierdimensionalen Diversitätsmodell von Gardenswartz und Rowe, wird die Persönlichkeit von Individuen durch mehrere Faktoren auf verschiedenen Ebenen geformt. Neben internen Dimensionen wie das Geschlecht, prägen insbesondere auch externe Facetten wie die soziale Herkunft sowie auch organisatorische Faktoren wie der berufliche Status, die Persönlichkeit eines Menschen und werden miteinander in Verbindung gebracht. Diese

¹² vg. Schach, 2023b.

¹³ vg. Bräuhöfer/Rieder, 2021. S.63 f.

Sichtweise bietet die Chance, Vielfalt sichtbar zu machen, sie in ihren unterschiedlichen Ausprägungen zu agnostizieren und Stereotypen und Stigmatisierungen vorzubeugen.¹⁴ Vielfalt stellt laut Salzbrunn zwei miteinander verbundenen Variationen dar, die nicht vollständig voneinander getrennt werden können. Zum einen bezieht es sich auf die Anerkennung und Wertschätzung menschlicher Vielfalt bei gleichzeitiger Berücksichtigung unterschiedlicher Unterstützungsbedürfnisse. Zum anderen geht es darum, die Vorteile menschlicher Vielfalt zu nutzen, um Produktivität und Effizienz zu steigern.¹⁵

Andererseits findet sich der Begriff Diversität auch im Bezugsrahmen betriebswirtschaftlicher Taktik wieder und wird als „Managing Diversity“ verstanden. Es beschreibt ein wirtschaftliches Prinzip, dass Andersartigkeit zwischen Menschen als Stärken anerkennt und diese als zentralen Erfolgsfaktor nutzt. Es ist zu einem wesentlichen Bestandteil der Leitbilder von Bildungseinrichtungen geworden und umfasst Strategien, Konzepte und Handlungen, die darauf abzielen, personelle und organisatorische Vielfalt in Unternehmen und Institutionen zu adressieren.¹⁶

Um die Bedeutung von Diversität zu verstehen, müssen die relevanten Aspekte von Vielfalt identifiziert und anerkannt werden. Zu behaupten, Vielfalt sei das Gegenteil von Homogenität ist zu vage und substanzlos. Der Leitfaden der Europäischen Kommission zur CSR-Berichterstattung schlägt vor, die Relevanz eines Diversitäts-Aspekts für ein Unternehmen anhand der Art und Komplexität der Geschäftstätigkeit sowie seines sozialen Umfelds zu beschließen. Dieser Ausgangspunkt stellt sicher, dass der Begriff der Vielfalt nicht willkürlich interpretiert wird. Als relevant erachtet der Gesetzesgeber bspw. die klassischen Aspekte:

- Alter
- Geschlecht
- Bildung oder
- Beruflicher Hintergrund¹⁷

Über die klassischen Merkmale hinaus gibt es verschiedene weitere Faktoren, die je nach Branche und Standort relevant sein können. Die Europäische Kommission schlägt vor, unter anderem Merkmale wie:

- Geografische Herkunft
- Internationale Erfahrung
- Kompetenz in Nachhaltigkeitsfragen

¹⁴ vgl. Hirschberg, 2020.

¹⁵ vgl. Salzbrunn, 2014.

¹⁶ vgl. Ozbügin/Erb, 2023.

¹⁷ vgl. Magers et al., 2022. S.139 ff.

- Arbeitnehmersvertretung und
 - Sozioökonomischer Hintergrund
- zu berücksichtigen.¹⁸

In der heutigen Gesellschaft hat die ethnische Zugehörigkeit als Phänomen an Bedeutung gewonnen. Die der ethnischen Zugehörigkeit zugeschriebenen Inhalten sind dynamisch und können sich im Laufe der Zeit innerhalb einer bestimmten Gesellschaft ändern. Das Thema hat aufgrund seiner Komplexität zahlreiche Debatten und Diskussionen ausgelöst. Anfänglich fehlte dem Konzept der Ethnizität ein klarer und kohärenter theoretischer Rahmen und wurde oft durch widersprüchliche und begrenzte empirische Reichweite verunsichert. Ethnizität wird im Wesentlichen aus zwei Perspektiven betrachtet, die sich nicht unbedingt gegenseitig ausschließen. Die erste Anschauung betrachtet Ethnizität als ein ursprüngliches Ereignis, das unveränderlich und universell ist, was bedeutet, dass bestimmte ethnische Merkmale bei der Geburt zugeschrieben werden können, beispielsweise die Hautfarbe. Der zweite Ansatz betrachtet das Konzept als sozial konstruiert. Mit anderen Worten besagt es, dass die ethnische Identität erst nach der Geburt erlangt wird. Beispielsweise kann ein Mitglied einer ethnischen Gruppe durch die Sprache, die er spricht, durch seine Abstammung, durch seine Religionszugehörigkeit und im weiteren Sinne durch kulturelle Artefakte, wie bestimmte Traditionen unterschieden werden.¹⁹

Wenn ein Individuum in modernen Gesellschaften das Gefühl der Verbreitung verspürt, kann die ethnische Zugehörigkeit als mentale Grundlage dienen, die ein Gefühl der Inklusion weckt. In der heutigen Zeit ist es von entscheidender Sinnhaftigkeit, dass man die Freiheit hat, seine ethnische Zugehörigkeit zu wählen. Ethnizität ist nicht mehr ausschließlich ein unfreiwilliges Attribut, sondern eine bewusste Identitätswahl.²⁰

Die Diversitäts-Richtlinien des „International Corporate Governance Network“ betonen die Bedeutung der Berücksichtigung ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung und Geschlechtsidentität. Dieser moderne Grundgedanke erkennt die Unverzichtbarkeit dieser Faktoren an.

¹⁸ vg. Magers et al., 2022. S.139 ff.

¹⁹ vg. Managing Ethnic Diversity, o. D. S.1. f.

²⁰ vg. Heckmann, 2014. S.260 f.

2.1.2 Reifegradmodell

Der erste Vorgang zur Erstellung einer erfolgreichen Konzeption zur Förderung der Vielfalt besteht darin, den aktuellen Stand der Dinge in einer Organisation zu verstehen. Die Anwendung des Reifegradmodells liefert einen klaren und prägnanten Überblick über den Diversität-Reifegrad eines Unternehmens. Dieses Modell ist sowohl unkompliziert als auch umfassend und kann dazu beitragen, das Änderungsmanagement erfolgreich auszuarbeiten.²¹

Es wurde vom Beratungsunternehmen Batten&Company entworfen, dass spezialisierte Dienstleistungen in den Bereichen Vertrieb und Marketing anbietet. Seit über zwei Jahrzehnten bieten sie Beratung für international agierende Großkonzerne und mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen an. Jede Stufe des Modells stellt eine Entwicklungsphase dar, die sich auf dem Weg zu einer integrativen Kultur befindet und erleichtert die Identifizierung und Bewertung potenzieller zukünftiger Adaptationen und neuer Möglichkeiten zur Diversitätsoptimierung. Um den Fortschritt zu verfolgen und in jeder Phase des Reifegradmodells ein Empfinden der Dringlichkeit auszulösen, sind regelmäßige Bewertungen unerlässlich.²²

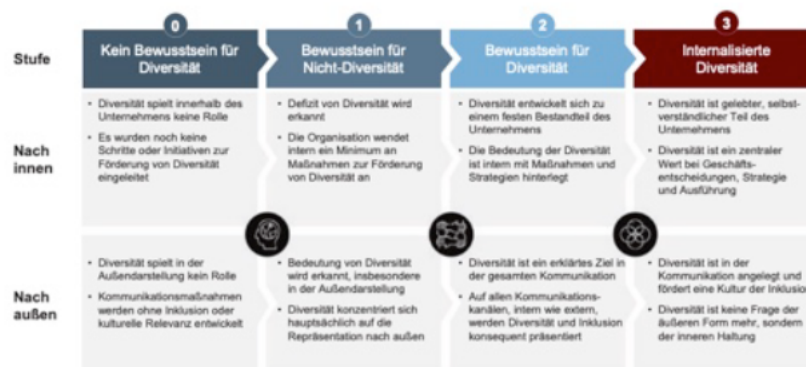


Abbildung 5: Reifegradmodell
Quelle: vgl. *Diversität in Marketing & Sales* 2023.S.63.

Im Folgenden werden die einzelnen Stufen beleuchtet.

Stufe 0: „Kein Bewusstsein für Diversität“

In Organisationen, die sich der Bedeutung von Diversität noch nicht bewusst sind, wird der Thematik weder innerhalb noch außerhalb des Unternehmens Betrachtung geschenkt. Kommunikationsstrategien werden hierbei oft ohne Berücksichtigung kultureller

²¹ vgl. *Diversität in Marketing & Sales*, 2023. S.63 ff.

²² vgl. *Diversität in Marketing & Sales*, 2023. S.63 ff.

Relevanz oder Inklusion entworfen. Die Firma hat keine nennenswerten Anstrengungen unternommen, um Diversität zu fördern.²³

Stufe 1: „Bewusstsein für Nicht-Diversität“

In der Anfangsphase der Entwicklung erkennen Institutionen den Stellenwert der Förderung der Vielfalt innerhalb ihrer eigenen Mauern an. Sie beginnen mit der Durchführung verschiedener Initiativen und Aktionen, bei denen es vor allem um die Fehlvermeidung, die strikte Einhaltung von Vorschriften und eine positive Außendarstellung geht. An dieser Stelle liegt der Schwerpunkt stärker auf externem Engagement, wobei die äußere Darstellung Vorrang vor der inneren Umsetzung hat. Dies wird durch Botschaften der Vielfalt und Inklusion veranschaulicht, die auf sozialen Medien oder digitalen Plattformen zur Rekrutierung von Talenten geteilt und bei individuellen Veranstaltungen und Kampagnen präsentiert werden.²⁴

Stufe 2: „Bewusstsein für Diversität“

Während das Unternehmen ihre zweite Entwicklungsstufe erreicht, wird die Implementierung von Diversität zu einem Schlüsselbestandteil ihrer Struktur. Dies wird durch die interne Darbietung der Vielfalt auf allen Ebenen des Managements, der Personalbeschaffung und der Belegschaft erreicht. Inklusivität wird auch in allen Kommunikationskanälen, sowohl intern als auch extern, großgeschrieben. Für die Marketingstrategie bedeutet dies, sicherzustellen, dass alle Anzeigen und Aktionen inklusiv und kulturell korrekt sind, um die Relevanz zu maximieren. Allerdings ist zu diesem Zeitpunkt Diversität immer noch eine explizite Aufgabenstellung, dessen Fokus sich manchmal auf eindimensionale Merkmale wie Geschlecht oder Hautfarbe beschränken kann.²⁵

Stufe 3: „Internalisierte Diversität“

Im Idealfall integriert das Unternehmen Vielfalt auf natürliche Weise und schafft eine Kultur der Inklusion. Diversität stellt kein separates Thema dar, sondern einen fortlaufenden Optimierungsprozess auf allen Ebenen der Organisation. Die interne Vielfalt des Unternehmens fördert einen sich selbst tragenden Kreislauf, der seine Vielfalt kontinuierlich erhält und stärkt. Eine Personalabteilung, die Diversität repräsentiert, wird aus eigener Kraft eine diverse Belegschaft rekrutieren und entwickeln. Ebenso wird ein Marketingteam, das aus verschiedenen Mitgliedern besteht, auf unterschiedliche Weise kommunizieren. Dies unterstreicht den Sachverhalt, dass Vielfalt ein Vorgang ist, der im Inneren beginnt und sich nach außen erstreckt.²⁶

²³ vg. D. vers. tät. n. Market. ng & Sa. es, 2023. S.63 ff.

²⁴ vg. D. vers. tät. n. Market. ng & Sa. es, 2023. S.63 ff.

²⁵ vg. D. vers. tät. n. Market. ng & Sa. es, 2023. S.63 ff.

²⁶ vg. D. vers. tät. n. Market. ng & Sa. es, 2023. S.63 ff.

Resümiert dient das Reifegradmodell als Instrument zur Bewertung von Fortschritten und zur Erstellung von Richtlinien, die Diversität und Inklusion fördern. Durch die Verwendung dieses Modells können Unternehmen ihre Bemühungen verbessern und sicherstellen, dass sie nachhaltige und dauerhafte Veränderungen in Bezug auf Diversität erzielen. Dieses Konzept stellt im letzten Kapitel eine stützende Hilfestellung bei, um die gelebte Diversität in Unternehmen der Fashionbranche zu analysieren und zu bewerten.²⁷

2.1.3 Inklusion

Der ursprünglich aus der Inklusionsbewegung stammende Begriff der Inklusion zielt darauf ab, ausgrenzende Praktiken entgegenzuwirken. Es geht darum, die Vielfalt der Individuen in Bezug auf ihre wahrgenommenen Fähigkeiten, ethnischen Zugehörigkeit, sozialen Klasse, Geschlecht und Rasse anzuerkennen und sicherzustellen, dass sich alle zugehörig fühlen. Der Schwerpunkt der Inklusion liegt einerseits auf der Integration von Behinderungen, andererseits betont sie die Bedeutung der Anerkennung der einzigartigen Bedürfnisse jedes Einzelnen, der Förderung einer auf Stärken basierenden Gemeinschaft und der Wertschätzung von Vielfalt. Per Definition beschreibt Inklusion eine bewusste Anstrengung, Barrieren zu beseitigen und diejenigen einzubeziehen, die von der Gesellschaft ausgeschlossen werden.²⁸

Das Konzept der Inklusion hat seine Wurzeln im sonderpädagogischen Bereich, der historisch von Ausgrenzung geprägt war. In der Geschichte wurden Menschen mit Behinderungen oft misshandelt und sogar zwangssterilisiert und eingeschläfert. In ähnlicher Weise war Bildung einst den wenigen Privilegierten der Gesellschaft vorbehalten, was zu weit verbreiteter Ausgrenzung steuerte. Neben der Ausgrenzung kam es im 18. Jahrhundert zur Institutionalisierung, wo es für Menschen mit Beeinträchtigungen separate Wohnräume bereitgestellt wurden. Die Strategie der Inklusion lässt sich in drei verschiedene Ebenen einteilen:

1. Gesellschaft
2. Organisationen und
3. Interaktionen²⁹

Auf gesellschaftlicher Ebene spiegeln Inklusion und Exklusion, die in der Gesellschaft bestehende soziale Ordnung wider. Im Jahr 2018 benennt Qvotrup als Beispiel

²⁷ vg. Diversity in Marketing & Sales, 2023. S.63 ff.

²⁸ vg. Carola, 2020. S.2212 f.

²⁹ vg. Carola, 2020. S.2212 f.

physische Barrieren, wie unzugängliche Gebäude zur Ausgrenzung beitragen. Eine Komponente der Lösung besteht darin, bessere Barrierefreiheitsmaßnahmen wie Rollstuhlrampen und Materialien in Brailleschrift einzuführen. Auf der Organisationsebene geht es darum, zu bestimmen, wer berechtigt ist, einer bestimmten Organisation beizutreten oder aus dieser ausgeschlossen zu werden, wie beispielsweise die Mitgliedschaft in Vereinen. Die sozialen Gedanken und Interaktionen, die in Anwesenheit von Menschen stattfinden, wie etwa die Entscheidung, wer in einem Lebensmittelgeschäft eine neue Warteschlange im Kassensbereich betreten darf, unterstreichen die Bedeutung einer inklusiven Entscheidungsfindung auf der Interaktionsebene.³⁰

Inklusives Management weitet Herangehensweisen aus, die darauf abzielen, die negativen Auswirkungen von Antidiskriminierungsmaßnahmen zu verringern. Intention ist es, unterschiedliche Perspektiven, kulturelle Hintergründe und Kenntnisse aktiv in ein Unternehmen einzubinden und so Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Nishii identifiziert drei Kategorien, die ein positives Inklusionsklima charakterisieren:

1. Gerechtes Personalmanagementsystem, welches Chancengleichheit für alle fördert
2. Anerkennung und Integration von Vielfalt
3. Einbeziehung abweichender Betrachtungsweisen in organisatorische Entscheidungsprozesse

Für inklusive Organisationen sind nicht nur Fairness und Chancengleichheit von Bedeutung, sondern sie erkennen auch an, dass Unterschiede einen Mehrwert zur Fortentwicklung von Entscheidungsprozessen bieten können.³¹

Die Idee der Inklusion besteht darin, sicherzustellen, dass Personen mit unterschiedlichem Hintergrund die Möglichkeit haben, sich auf gleichwertiger Basis in Teams, Systemen und Verfahren in Organisationen zu beteiligen, Beiträge zu leisten und sich auszudrücken. Shore beschreibt Inklusion als einen idealisierten und motivierenden Zustand. Das Ausmaß der Inklusion unterliegt in den meisten Fällen Schwankungen, die auf Faktoren wie Organisationsstrukturen, Systemen und Normen sowie der vorherrschenden Atmosphäre der Inklusion beruhen. Es gibt einige Organisationen, die Inklusion als eine Frage der Beteiligung betrachten. Beteiligung bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, Ressourcen und Informationen zu erhalten, sowie auf ihrer Anteilnahme am Entscheidungsprozess. Am Arbeitsplatz lässt sich Inklusion auch über Diversitätsbeteiligung hinaus definieren. Hierbei messen Unternehmen Inklusion durch die Ernennung von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund in wichtigen Positionen. Einige

³⁰ vg. Carola, 2020. S.2212 f.

³¹ vg. Froese et al., 2015.

Wissenschaftler betrachten die Organisationsentwicklung als eine Verkörperung für Inklusion, da Institutionen ihre Systeme, Prozesse und Rahmenbedingungen so gestalten, dass historische und systematische Hindernisse für Personen mit unterschiedlichem Hintergrund beseitigt werden. Mehrere Studien vertiefen das Konzept der Inklusion, indem sie das Organisationsklima und die Unternehmenskultur untersucht haben. Der Begriff „Klima“ bezieht sich auf die aktuellen Perspektiven der Mitarbeiter und ihrer Arbeit innerhalb des Betriebs. Sie umfasst die Werte, Erkenntnisse und Erfahrungen, die Mitarbeiter teilnehmen. Das Vorhandensein eines positiven Einflusses auf das Wohlbefinden von Menschen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen weist darauf hin, dass ein integratives Klima herrscht. Wenn die Kultur der Organisation benachteiligte Gruppen fördert und unterstützt, dann ist die Organisation inklusiv für Vielfalt.³²

Forscher sind sich einig, dass Inklusion ein entscheidender Aspekt für das Gedeihen einer vielfältigen Belegschaft ist, argumentieren jedoch, dass Inklusion ohne Vielfalt nicht existieren kann. Sie schlagen vor, dass nach der Schaffung einer vielfältigen Belegschaft ein integratives Umfeld geschaffen werden muss, um die positiven Auswirkungen der Vielfalt sowohl für das Unternehmen als auch für ihre Mitarbeiter zu maximieren. Inklusion ohne Diversität kann zu einer Sättigung mit Gemeinsamkeiten und vereinfachenden Perspektiven führen.³³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Diversität und Inklusion als Schlüsselfaktoren für Nachhaltigkeit, Wohlstand, Innovation sowie individuelles und gemeinschaftliches Wohlergehen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft herausgestellt haben. Da die Welt und unsere globalen Interaktionen stetig komplexer werden, wird der Wert von Vielfalt und differenter Denkweise immer stärker betont. Bei komplexen Herausforderungen haben sich mannigfaltige Teams als viel effektiver bei der Suche nach optimalen Lösungen erwiesen. Dies liegt daran, da abweichende Sichtweisen ein umfassenderes Verständnis der Problematik ermöglichen und verhindern, dass entscheidende Faktoren außer Acht gelassen werden.³⁴

2.2 Veränderungen in der Modeindustrie

Ein beständiger Aspekt der Mode im Laufe der Geschichte war, ihre sich ständig verändernde Natur. Die dynamische Modebranche zeichnet sich durch ihre Fähigkeit aus, eine

³² vg. Ozb g n/Erb , 2023.

³³ vg. Russen/Dawson, 2023.

³⁴ vg. CSR und Ink us on, 2021.

Fülle von Stilen und Trends hervorzubringen. Dieser Modeprozess ist für die lebendige und vielfältige Modellandschaft verantwortlich, die wir heute in der Welt erleben.³⁵

Eine der bedeutungsvollen historischen Innovation, die die Modebranche erlebt hat, war neben der Einführung von Fast-Fashion, das Aufkommen der Haute-Couture in Frankreich, welche von Christian Dior im 19. Jahrhundert geprägt wurde, wobei Charles Frederick als Pionier in der Geschichte gilt.³⁶ Die Kunst der Haut Couture, die wörtlich übersetzt „gehobene Schneiderkunst“ bedeutet, wird oft als bezaubernd, exklusiv und außergewöhnlich wahrgenommen. Es ist eine Darstellung ultimativer Opulenz und Genuss, die nur der elitären Oberschicht vorbehalten ist. Die von Dior vorgestellte Frühjahr Kollektion bestand aus 90 einzigartigen Silhouetten, die die Weiblichkeit verherrlichte und die weibliche Form umarmte. Das Design zeichnete sich durch einen voluminösen Rock, eine taillierte Taille und gut definierte Schultern aus. Er setzte somit der Härte des zweiten Weltkriegs symbolisch ein Ende. Diese renommierte Modenschau wird noch heute als eine der bedeutendsten Modepremierer aller Zeiten gefeiert und markierte den Beginn eines neuen Zeitalters.³⁷

Die Einführung von Fast-Fashion stellt ein weiteres wichtiges Ereignis dar. Darunter versteht man Kleidung, die sich durch die Einhaltung der neuesten Modetrends, den schnellen Produktionsprozess und den weltweiten Vertrieb zu erschwinglichen Preisen auszeichnen.³⁸ Die Erschwinglichkeit und Vielfalt von Fast-Fashion, hat die Praxis des „Mix & Match“ gefördert, bei der Verbraucher teure Markenartikel mit preiswerten Trendstücken kombinieren, die aktuellen Modetrends entsprechen und so dem Träger die Möglichkeit einräumen, ihren Look täglich neu zu gestalten. Im Allgemeinen war Fast-Fashion ein Katalysator für zahlreiche Veränderungen in der Modebranche und hat Akteure auf dem gesamten Markt dazu veranlasst, die Struktur und den Zeitpunkt ihrer Kollektion zu überdenken, um wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Chancen zu nutzen.³⁹

Abgesehen vom Aufkommen der Fast-Fashion ist die heutige Ära ebenfalls geprägt durch:

- einen immer komplexeren und internationaler werdenden Wettbewerb, um die Aufmerksamkeit einer zunehmend unberechenbaren und selektiven Verbraucherbasis zu gewinnen

³⁵ vg . Kawamura, 2018. S.5.

³⁶ vg . M san /Cape o, 2017.

³⁷ vg . Barnebys, 2022.; vg . Hobbs, 2021.

³⁸ vg . Fast Fashion | Kompetenzzentrum Verbraucherforschung NRW, o. D.

³⁹ vg . M san /Cape o, 2017.

- das Aufkommen sozialer Netzwerke, mobiler Geräte und E-Commerce, die zu einem Wandel in der Art und Weise geführt hat, wie wir mit Verbrauchern kommunizieren
- die Entwicklung eines stärkeren Bewusstseins für die natürliche Umwelt sowie zu einer breiteren Betonung der sozialen Verantwortung von Unternehmen

Es ist wichtig anzuerkennen, dass innerhalb der komplexen Rahmenbedingungen des aktuellen Marktes zahlreiche konventionelle und etablierte Kompetenzen von Modeunternehmen bestehen bleiben und sich über die Zeit weiterentwickeln können. Ein solches Beispiel hierfür ist, dass die Produktionskultur der italienischen Mode nach wie vor ein entscheidender Faktor für den Wettbewerbsvorteil bietet. Trotz jahrelanger Bemühungen, kostengünstige Hersteller in Entwicklungsländern zu finden, erlebt die Wertschätzung handwerklicher Techniken weltweit inzwischen wieder an Relevanz. Parallel zu diesem Trend wächst das Interesse an personalisiertem Produktdesign, was zu einer Wiederbelebung der Schneiderkunst führt.⁴⁰

Ein Moment, den die Mode für immer veränderte, war die Veröffentlichung eines Beitrags im Jahr 1974 von Beverly Johnson, einer bahnbrechenden dunkelhäutigen Frau, die einen bemerkenswerten Meilenstein erreichte, als sie als erstes schwarzes Model überhaupt das Cover des angesehenen Vogue Magazins zierte.⁴¹



Abbildung 9: Beverly Johnson in der Vogue Ausgabe 1974
Quelle: vgl. Okwodu et al 2020

⁴⁰ vg. M san /Cape o, 2017.

⁴¹ vg. Okwodu et a., 2020.

Sie konnte ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen und jahrelange Vorurteile innerhalb der Branche mit einem Bild konfrontieren. Es zeigte nicht nur ihre Schönheit und ihr Können, sondern betonte auch die Bedeutung kultureller Vielfalt und Inklusivität in der Modewelt. Echte Inklusivität erfordert die Schaffung von Möglichkeiten für unterrepräsentierte Gruppen sowohl vor als auch hinter der Kamera.⁴²

Dieser Abschnitt beschäftigte sich mit einen der bedeutenden Entwicklungen in der Modeindustrie. Der Schwerpunkt lag hierbei, einen kurzen Einblick sowohl in die Vergangenheit als auch in die jüngste Gegenwart zu geben. Der Durchbruch von Beverly Johnson ist in der vorliegenden Bachelorarbeit in Bezug auf Diversität und Inklusion von besonderer Bedeutung.

2.2.1 Gegenüberstellung von Kleidung und Mode

In der heutigen Gesellschaft werden Kleidung und Mode häufig als Synonyme verwendet. Deshalb ist es zunächst von Bedeutung, die beiden Begrifflichkeiten getrennt voneinander zu betrachten.

Kleidung

Das Subjekt Kleidung war ein universelles Anliegen, das zunächst regional oder individuell angegangen wurde und insbesondere durch die Globalisierung eine Neugestaltung erfahren hat. Allgemein lässt sich sagen, dass Kleidung verschiedenen Funktionen dient und den menschlichen Körper in unterschiedlichem Ausmaß mit einer Vielzahl natürlicher oder synthetischer Rohstoffe bedeckt. Es kann als Symbol kultureller Bedeutung interpretiert werden. Dies liegt daran, dass Kleidung zur Darstellung bestimmter Untergruppen verwendet wird. Im Laufe der Geschichte haben sich verschiedene Attribute gebildet, die es den Menschen erleichtern sich untereinander zu identifizieren und abzuheben. Dazu zählen bspw. der Schleier als Ausdruck der Zugehörigkeit einer bestimmten Religionsgemeinschaft, das Tragen einer Uniform einer bestimmten Berufsgruppe oder die Tracht als Äußerung einer ethnischen Gruppe. Die Bekleidung, wird demnach oft als eine Form des individuellen Ausdrucks interpretiert, ähnlich einer Zeichensprache.⁴³

Claudia C. Ebner pointiert, dass Mode immer Kleidung sein wird, aber Kleidung nicht immer modisch ist. Für sie ist Kleidung jedes Kleidungsstück, das den Körper schmückt

⁴² vg. Okwodu et al., 2020.

⁴³ vg. Ladenth n, 2017.

und seine Gestalt im weitesten Sinne bestimmt. J.C.Flügel ordnet der Kleidung drei Funktionalitäten zu:

1. Schutzfunktion: Wenn über Schutz gesprochen wird, geht es oft zunächst um den Schutz vor Witterungseinflüssen, wie Kälte oder Hitze, den Kleidung bieten kann. Allerdings kann Kleidung auch in extremen Situationen körperlichen Schutz bieten, wie bspw. die militärische Ausrüstung, die Verletzungen durch Übergriffe verhindern kann. Sie kann auch vor psychischen Gefahren und Beschwerden schützen. In der Geschichte der Menschheit ist es nicht ungewöhnlich, dass Personen Schmuck oder Edelsteine tragen, von denen man annimmt, dass er schützende Eigenschaften gegen Krankheiten oder Unglück hat.
2. Scharmfunktion: Laut Flügel ist Scharm ein oft negativ wahrgenommener hemmender Impuls, der vor allem auf sexuelle Zurschaustellungen gerichtet ist, sich aber auch auf soziale Ausdrucksformen beziehen kann. Der Zweck von Kleidung besteht hierbei darin, den Körper zu bedecken und gleichzeitig ein Gefühl der Bescheidenheit zu bewahren. In einer tendenziell hemmungsloser werdenden Bevölkerung verliert diese Funktion zunehmend an Bedeutung.
3. Schmuckfunktion: Der allgemein akzeptierte Anlass für Kleidung ist der dem Menschen innenwohnende Wunsch, sich selbst zu verschönern. Wenn es um Kleidung geht, wird Schmuck häufig verwendet, um eine dekorative Note zu verleihen und das Gesamterscheinungsbild aufzuwerten.⁴⁴

Kleidung wird in vielen Gesellschaften seit langem mit persönlichem Reichtum und Stil in Verbindung gebracht, wie George Taylors Hemline Index zeigt, den er 1926 vorhergebracht hat. Diese Theorie legt nahe, dass Frauen in wirtschaftlicher Not eine Vorliebe für längere Kleider zeigen, während sie in Zeiten des Wohlstands das Gegenteil abzeichnen. Der Saum von Kleidungsstücken wie Röcken und Mäntel wird tendenziell kürzer. Jedem am Körper getragenen Gegenstand kommt eine gesellschaftliche Bedeutsamkeit zu, wenn man ihn in Bezug auf die Person betrachtet, die ihn trägt. Kleidung dient als einflussreiches Instrument bei der Geselligkeit und fungiert auch als Emblem für sozialen Status und persönliche Identität. Aus der Sicht der Mode, dient die Bekleidung als primäre soziale Schnittstelle. Sie vermittelt, persönliche und kollektive Zugehörigkeiten. Das Anziehen von Kleidung kann einen tiefgreifenden Einfluss auf die Stimmung haben. Beobachtungen haben gezeigt, dass Menschen ihre Emotionen verstärken und ihre Gefühle durch ihre Kleidung ausdrücken können. Es ist publik, dass die eigene Kleidung eine Erweiterung von Aspekten des eigenen Glaubens ist und so die soziale Identität konstruiert.⁴⁵

⁴⁴ vg . Ebner, 2007.

⁴⁵ vg . Kodžoman, 2019.

Ceccato und Gomez betonen in ihrem Journal aus dem Jahr 2018, dass der Akt sich zu bekleiden, die Ausübung von Mode ermöglicht und gleichzeitig den Aufbau eines Diskurses rund um den mit Stoff geschmückten Körper erleichtert.⁴⁶

Zusammenfassend lässt sich darlegen, dass in den frühen Stadien der Zivilisation die Hauptfunktion der Kleidung darin bestand, insbesondere vor Witterungseinflüssen zu schützen. Im 21. Jahrhundert muss jedoch anerkannt werden, dass Kleidung darüber hinaus dient. Dazu gehören, die Identifizierung einer Person als Mitglied einer bestimmten Gruppe, die Demonstration der eigenen Position oder Status sowie der Ausdruck von Individualität und Kreativität.⁴⁷

Mode

Mode stellt in unserem Leben eine treibende Kraft dar. Es durchdringt die Zwischenbereiche zwischen Konsumkultur und Kunst in unserem Alltag. Es handelt sich um ein sich ständig weiterentwickelndes Phänomen, das den Inbegriff einer Kultur darstellt, die von Vergänglichkeit und Schnelllebigkeit geprägt ist. Mode verwischt die Grenzziehung zwischen Nachahmung und Originalität, Konformität und Individualität sowie zwischen Kunst und Nicht-Kunst. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Mode und ihrer breiten Anwendungsmöglichkeiten kann jede Definition, die versucht ihr Wesen zu erfassen, nur als vorläufige Bemühung betrachtet werden.⁴⁸

Der Terminus Mode leitet sich vom lateinischen Verb „modus“ ab, das sowohl „Art und Weise“ als auch „Regel“ und „Maßstab“ bedeutet und im 17. Jahrhundert in Frankreich populär wurde. Diese unterschiedlichen Benennungen verdeutlichen das Spannungsfeld, in dem sich die Mode befindet. Im Sinne von „Art und Weise“ beschreibt Mode, die Auswirkung auf das Erscheinungsbild der Persönlichkeit, die Art und Weise, wie sich Menschen in ihrer Kleidung fühlen und verhalten. Umgekehrt ist die Definition von „Regel“ und „Maßstab“ mit äußerer Einflussnahme verbunden. Mode repräsentiert eine Form der nonverbalen Kommunikation. In der Theorie der Mode sind folgende drei Komponenten für die Erläuterung von entscheidender Bedeutung:

1. Sozialer Faktor: Mode wird nur dann diskutiert, wenn sie die Unterstützung mehrerer Individuen erhält und wird typischerweise durch die Akzeptanz in der Community definiert. Das bedeutet, Mode kann nur existieren, wenn es von der Gesellschaft als Ganzes unterstützt und wahrgenommen wird.
2. Zeitlicher Faktor: Der zeitliche Aspekt bezieht sich auf die Kurzlebigkeit der einzelnen Modemerkmale bzw. auf die Geschwindigkeit des Wandels in der Mode.

⁴⁶ vg . Ceccato/Gomez, 2018.

⁴⁷ vg . Kodžoman, 2019.

⁴⁸ vg . Lehnert, 2014.

Hierbei ist zu betonen, dass die oben diskutierte Vergänglichkeit sowohl den Anfang als auch das Ende einer Mode umfasst.

3. Sachlicher Faktor: Bei dem sachlichen Faktor geht es um die Region, auf den sich Mode auswirkt. Es kann sich hierbei sowohl um Kleidung als auch um das allgemeine Verhalten und Handeln von Menschen oder Gesellschaften beziehen.⁴⁹

Neben den schützenden und dekorativen Eigenschaften, verfügt Mode über weitere besondere Merkmale. Blumer identifiziert drei verschiedene Funktionen der Mode:

1. Die Priorität der Mode liegt darin, aktuelle Trends aufzugreifen und zu arrangieren. Die Position der Ordnung in der Mode hilft es Menschen, Kaufentscheidungen zu treffen und visuelles Chaos zu vermeiden.
2. Die Gesellschaft hat sich dahingehend entwickelt, modische Kleidung als Symbol für Veränderung und Akzeptanz zu schätzen.
3. Stil und Geschmack der Bevölkerung entwickeln sich unter dem Einfluss der Mode ständig weiter. Durch ihre Form- und Farbauswahl visualisiert Mode unbewusst die Ästhetik, mit der eine Gesellschaft bevorstehende Hindernisse angehen und überwinden wird. Auf diese Weise bereitet die Mode die Gesellschaft auf subtile Weise auf das vor, was vor uns liegt.⁵⁰

Im Kontrast zur Kleidung, die ein greifbarer Gegenstand ist, ist Mode ein Ethos, das in der modernen Gesellschaft einen intrinsischen Wert hat, der über die bloße Körperlichkeit taktiler Gegenstände hinausgeht. Lipovetsky beschreibt Mode als privilegierten Bereich ästhetischer Geschicklichkeit, der in der Freude am Gesehen Werden und am Sehen anderer verwurzelt ist.⁵¹

Einen weiteren Blickwinkel der Terminologie Mode stellen Misani und Capello im Jahre 2017 vor. Laut Ihnen versteht man unter Mode alle Produkte, die sich durch kurze Erneuerungszyklen auszeichnen, die nach Jahreszeiten gegliedert sind und mit der Textil-, Leder- und Schuhindustrie in Verbindung gebracht werden.⁵²

Nihan Akdemir lehnt sich in ihrem Journal an der Erläuterung der Mode von Sproles und Burns an. Sie beschreiben Mode als einen Stil, der von einem identifizierbaren Teil einer sozialen Gruppe aufgrund ihrer wahrgenommenen sozialen Angemessenheit für eine bestimmte Zeit und einen bestimmten Kontext vorübergehend übernommen wird. Die

⁴⁹ vg . Ebner, 2007.

⁵⁰ vg . Ebner, 2007.

⁵¹ vg . Ceccato/Gomez, 2018.

⁵² vg . Misani/Capello, 2017.

Kleidung, die Menschen tragen, ermöglicht es ihnen, ihre Individualität auszudrücken und ein bestimmtes Image oder eine eindeutige Identität zu bewahren, ohne durch zu große Andersartigkeit die Isolation von der Gesellschaft zu riskieren. Daher gilt der Begriff Kleidung als allgemeine Bezeichnung dessen, was Menschen tragen, während Mode sowohl synchrone als auch diachrone Instabilität umfasst. Was in einem Teil der Welt als „modisch“ gilt, kann an einem anderen Ort unmodern sein, sowie was heute als „modisch“ gilt, morgen veraltet sein kann. Damit wird ein wichtiges Merkmal der Mode beschrieben, nämlich ihre ständige Weiterentwicklung, denn Mode steht niemals still.⁵³

Im Laufe der Geschichte haben sich unterschiedliche Interpretationen des Begriffs Mode entwickelt, um den sozialen Bräuchen und Kleidungsgewohnheiten von Menschen in ungleichen sozialen Strukturen gerecht zu werden. Schlussendlich lässt sich feststellen, dass Mode der Kleidung zwar einen Mehrwert bietet, aber die zusätzlichen Elemente nur in der Vorstellung und im Glauben der Menschen existieren.⁵⁴ Die Modewelt zeichnet sich durch Kreativität, Dynamik und Spannung aus. Mode ist keine visuelle Kleidung, sondern besteht aus den unsichtbaren Elementen, die in der Kleidung enthalten sind.⁵⁵

2.2.2 Abgrenzung Premiummarke vs. Luxusmarke

Aufgrund dem Fokus der Fallbeispiele im Luxussegment werden im nachfolgenden Abschnitt die Begrifflichkeiten Luxusmarke und Premiummarke voneinander abgegrenzt und beleuchtet, wobei der Blickpunkt insbesondere bei der Luxusmarke liegt.

Der globale Markt für Luxusgüter verzeichnet ein erhebliches Wachstum, das auf eine Kombination aus einer stabilen, aber allmählichen Expansion in den USA und Europa und einem raschen Anstieg der Nachfrage aus Schwellenländern zurückzuführen ist. Trotz des aktuellen weltweiten Wirtschaftsabschwungs scheint das Thema Luxus allgegenwärtig zu sein. Eine der größten Schwierigkeiten für Manager besteht daher darin, die Wünsche und Bedürfnisse von Luxuskonsumenten auf der ganzen Welt zu erfassen. Im Rahmen der Luxusmarken ist es entscheidend, eine Balance zwischen der Wahrung der Exklusivität und dem Ausbau globaler Vertriebsstrukturen zu finden. Es ist unausweichlich eine klare Grenze zu Premiummarken festzulegen.⁵⁶

⁵³ vg. Akdemir, 2018.

⁵⁴ vg. Kawamura, 2018.

⁵⁵ vg. Mar, 2018.

⁵⁶ vg. W edmann/Henn gs, 2017.

Um die charakteristischen Merkmale und Unterschiede von Premium- und Luxusmarken nachzuvollziehen, ist es von Bedeutung, zunächst zu verstehen, was eine Marke repräsentiert. In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen. Im deutschsprachigen Raum hat sich jedoch folgende Erläuterung etabliert: *„Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit nachhaltiger Differenzierungskraft.“*⁵⁷ Um als Marke zu gelten, ist es wichtig, dass sich das Produkt oder die Dienstleistung von der Konkurrenz abhebt. Ohne diese Differenzierung kann nur von einem „Label“ und nicht von einer vollwertigen Marke gesprochen werden. Der entscheidendste Aspekt einer Marke liegt demnach in ihrer Fähigkeit, sich zu differenzieren und anhaltende Präferenzen beim Konsumenten entstehen zu lassen.⁵⁸

Das Konzept von Luxus gibt es schon seit der Antike und doch ist sein Reiz für die Menschen auch heute noch genauso faszinierend und erfreulich. Der exklusive Reiz von Luxusmarken wird durch die wenigen Auserwählten vermittelt, die die Marke besitzen oder tragen. Um am Markt erfolgreich zu sein, muss eine Luxusmarke die schwierige Balance finden. Einerseits muss es seine Attraktivität und Anziehungskraft für eine reiche Spannbreite von Verbrauchern bewahren und andererseits darf es den Markt nicht übersättigen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, diese Entzweiung zu schaffen. Kevin Lane Keller beschreibt diese Komplexität als sogenannter „tickle-down-effect“. Um Luxusmarken von gewöhnlichen Marken abzugrenzen, ist man mit Standardkatalogen konfrontiert, die den Umfang der Terminologie eingrenzen sollen. Dubois Nachforschungen ergaben folgende Kennzeichen, die eine Luxusmarke beschreiben:

- **Einzigartigkeit:** Ziel ist es, durch bewusste Einschränkung der Nachfrage den Eindruck von Knappheit zu erwecken. Um mit einer Luxusmarke in Verbindung gebracht zu werden, muss eine einzigartige Identität geschaffen werden. An die Hersteller solcher Marken werden hohe Anforderungen gestellt, um ihren Ruf zu wahren und gerecht zu werden. Sie müssen eine außergewöhnliche Produkt- und Servicequalität bieten, ihre Produkte an individuelle Bedürfnisse anpassen, seltene und kostspielige Materialien verwenden, geschickte Handwerkstechniken einsetzen und ihren Kunden exklusive Erfahrungen bieten. Dies sind die Schlüsselemente, die dazu beitragen, den außergewöhnlichen Status einer Luxusmarke zu schaffen und aufrechtzuerhalten.
- **Hoher wahrgenommener Preis:** Die Art und Weise wie Verbraucher den Preis einer Luxusmarke wahrnehmen, kann in zwei Kategorien eingeteilt werden – den auf dem Preisschild angegebenen absoluten Preis und der Parallele mit den

⁵⁷ vg. König, 2017.

⁵⁸ vg. König, 2017.

Preisen von Nicht-Luxusmarken. Ob ein Gut als luxuriös gelten kann oder nicht, hängt davon ab, ob der Preis mit der Qualitätsgarantie im Einklang steht.

- **Exzellente Qualität:** Eine Luxusmarke steht für unvergleichliche Qualität. Diese überlegene Beschaffenheit wird auf den Einsatz hochwertiger Materialien sowie auf die Fachkenntnis und Akribie zurückgeführt, die für die handwerkliche Herstellung von Luxusgütern erforderlich sind. Um den anspruchsvollen Vorlieben der Verbraucher gerecht zu werden, müssen Hersteller die hohen Ansprüche an bspw. Haltbarkeit und Reparierbarkeit konsequent erfüllen.
- **Ästhetik:** Der Genuss von Luxusgütern und -dienstleistungen wird oft als hedonistische Erfahrung wahrgenommen. Dies ist eine Wahrnehmung, die alle Sinne anregt.
- **Markenhistorie:** Eine Luxusmarke ist ein Konzept, das tief im Kopf des Konsumenten verankert ist und auf einem sorgfältig ausgearbeiteten Produkt- oder Dienstleistungsangebot aufbaut. Luxusartikel sind von hohem Wert, zeichnen sich durch eine bemerkenswerte Langlebigkeit aus und gewinnen im Laufe der Zeit nach dem Kauf häufig an Wert.
- **Nicht-Notwendigkeit:** Luxusgüter werden gemeinhin als nicht lebensnotwendige Güter angesehen. Ihre Bedeutung beruht vielmehr auf psychologischen und emotionalen Motivationen und nicht auf ihrer praktischen Verwendung. Luxusartikel haben demnach eine Geltung, die über ihre Funktion hinausgeht.⁵⁹

Grundsätzlich gilt: Je teurer ein Produkt ist und je mehr es einen bestimmten Lebensstil oder Status symbolisiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es als Luxusmarke gilt. Luxusmarken haben einen erheblichen symbolischen Wert, da sie es den Verbrauchern ermöglichen, ihre Identität zu vermitteln. Es gibt zwei primäre menschliche Motive, die sich differenzieren lassen – einmal der Wunsch nach sozialer Anerkennung und andererseits das Streben nach Selbstverwirklichung.⁶⁰

Kapferers Unterscheidung zwischen Luxus- und Premiummarken verdeutlicht, dass sich eine als Luxus klassifizierte Marke nicht allein über ihre Qualität definiert. Stattdessen liegt die Hauptdiskrepanz zwischen den beiden Markentypen im deutlich höheren Preisniveau von Luxusmarken.⁶¹ Premiummarken sind niedriger positioniert und breiter verfügbar, wodurch sie einem breiteren Verbraucherkreis zugänglich gemacht werden. Premiummarken, die zwar in Serie produziert werden, sind in Bezug auf das Preis-Leistungsverhältnis den Alltagsmarken überlegen.

⁵⁹ vg. Identitätsbasierte Luxusmarkenführung, 2012, S. 15.

⁶⁰ vg. Identitätsbasierte Luxusmarkenführung, 2012, S. 16.

⁶¹ vg. Wedmann/Hennings, 2017.

Die elementaren Unterscheidungsmerkmale zwischen Luxus- und Premiummarken sind die Abstufung zwischen einem Qualitätsprodukt und erstklassiger Handwerkskunst, der Zusammenarbeit mit ausgewählten Vertriebskanälen und der Kunst der Verknappung, zwischen traditioneller Öffentlichkeitsarbeit und der Etablierung eines einzigartigen Markenimages und eines künstlerischen Rufs.⁶²

2.2.3 Bedeutung der Mode in der heutigen Gesellschaft

Die Schaffung der eigenen Identität und des Selbstbewusstseins ist unbestreitbar mit der Beziehung zwischen Mode und Kleidung verbunden. Diese Bindung bekräftigt den Glauben, die Vielfalt, das Potenzial und die Verbindung zwischen unserem inneren Selbst und dem, was wir nach Außen kommunizieren. Es fungiert als Quelle der Lebendigkeit und Entfaltung.⁶³

Der vorliegende Abschnitt beschäftigt sich mit der Entwicklung der Bedeutung von Mode in der Gesellschaft und veranschaulicht die wichtigsten Beobachtungen der Geschichte und Gegenwartigkeit.

Mode wurde in der Vergangenheit als eine unpolitische Einheit betrachtet, die kaum oder gar nicht in politische Angelegenheiten involviert war. Es gibt jedoch Paradigmen, die alle einen gewissen Einfluss auf den Konsum des Verbrauchers nehmen, wie bspw. die Auswirkungen von Zinsen und schwankenden Wechselkursen. Mode und Aussehen haben schon immer eine entscheidende Rolle in der „Politik der Differenz“ eingenommen. Unter „Politik der Differenz“ ist die Politik zu verstehen, die Unterschiede innerhalb von Gesellschaften und Gruppen beeinflusst, verstärkt oder sogar herstellt. Dazu gehören Unterschiede in Bezug auf Alter, Geschlecht, Klasse, sexuelle Orientierung oder Rasse. Beispielsweise wurden in regelmäßigen Abständen, insbesondere nach der Reformationszeit, Luxusgesetze erlassen, um wahrgenommene Extravaganz zu regulieren, die als Ausgaben für persönliches Aussehen identifiziert wurden. Allerdings hat sich Mode in der heutigen Zeit zu einem stark politischen Phänomen entwickelt, das insbesondere auf verschiedene soziale Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre, zurückzuführen ist. Ein Beispiel hierfür ist die in den Vereinigten Staaten entstandene Hippie-Bewegung, die sich auf andere Regionen der Welt ausbreitete und sich vor allem durch ein Streben nach Frieden, Freiheit und der Liebe zur Umwelt auszeichnete, aber auch Themen wie Selbstverwirklichung und Homosexualität das erste Mal aufkommen ließ.⁶⁴

⁶² vg. König, 2017.

⁶³ vg. Parreira, 2022.

⁶⁴ vg. Barnard, 2020.

Die Geltung der Hippie-Kultur auf die Mode lässt sich auf zwei wesentliche Arten verstehen. Erstens löste es eine Bewegung hin zu eher lässiger Kleidung aus und forderte die traditionelle formelle Kleidung heraus. Zweitens schürte es eine leidenschaftliche Faszination für Mode und Aussehen, was zu einem schnellen Zuwachs an Massenproduktion führte. Der Einfluss ist auch heute noch in ausgewählten Lebensstilen zu beobachten, wie der immer stärker werdenden Thematik des Umweltbewusstseins, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung von Unternehmen. Folglich umfasst die Bedeutung von Mode mittlerweile auch diese Faktoren.⁶⁵

Mode hat den kulturellen und sozialen Wandel, insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg maßgeblich beeinflusst. Sie hat sich sozialen Bewegungen wie den Feminismus, Antikriegsbewegungen und den Beginn des digitalen Zeitalters zu eigen gemacht und ist damit zu einem mächtigen gesellschaftlichen Akteur des Wandels geworden. Es gelang der Mode soziale Schichtungen aufzubrechen. Besonders Frauen haben von der Freiheit, ihre Kleidung selbst zu wählen, profitiert. Heutzutage können Mädchen und Frauen ohne Beschränkungen, ihre Individualität zum Ausdruck bringen und ihr emotionales und psychologisches Leben durch Mode entdecken. In den späten 1990er Jahren entstand eine Jugendsubkultur, die sich durch ihren einzigartigen Stil auszeichnete, der als „Emo“ bekannt ist. Dieser Stil entstand aus der Punkrock-Bewegung, die Mitte der 1980er Jahre in Washington D.C entstand Dieser Modestil zeichnete sich durch eine Vielzahl von Elementen wie bspw. Röhrenjeans, Nietengürtel oder Vintage-Band-T-Shirts aus. In den letzten Jahren erfreut sich Streetwear immer größerer Beliebtheit, insbesondere bei den Männern, die als Teil einer modischen Szene wahrgenommen werden möchten.⁶⁶

Die Kleidung ist eine grundlegende Praktik unserer persönlichen Identität und Mode dient dabei als eindeutige Vorgehensweise, uns im bestmöglichen Licht darzustellen. Die Faktoren die, die Kleidungswahl beeinflussen sind vielfältig und strecken sich über den Geldbetrag, den wir bereit sind aufzuwenden, bis zu der Auswahl der in Geschäften erhältlichen Kleidungsstücke. Darüber hinaus gibt es das Phänomen, dass wir der Wahl unserer Kleidung größere Bedeutung beimessen als dies Andere tun und es gibt Momente, in denen wir durch soziale oder berufliche Normen und Vorschriften eingeschränkt werden. Motive sich der Mode anzupassen sind zum Beispiel die Hervorhebung der eigenen positiven Eigenschaften, Status und Gruppenidentität. Kleidung stellt eine Möglichkeit dar unsere Bedürfnisse zu befriedigen und unsere Identität zum Ausdruck zu bringen.⁶⁷

⁶⁵ vg. Löhe, 2018.; vg. Was ist der Hippie Look? | Modewissen online, o. D.

⁶⁶ vg. Katharine, o. D.

⁶⁷ vg. Mar, 2018.

Menschen denen ihr Aussehen und der Eindruck, den sie auf andere hinterlassen, von Bedeutung sind, neigen dazu, zu glauben, dass ihre Kleidung ihre Stimmung und die Wahrnehmung von anderen Menschen beeinflussen kann, und geben sich dementsprechend Mühe modisch zu sein. Diese Personen sind oft introspektiv, interessieren sich sehr für Mode und nutzen Kleidung, um soziale Ängste zu lindern. Menschen, die ein hohes Maß an Selbstbeobachtung aufweisen haben tendenziell eine positivere Einstellung zur Werbung, bei der das Image wichtiger ist als die Produktqualität und sind bereit einen höheren Preis zu zahlen als Personen mit geringerer Selbstbeobachtung. Anmerkungen und Bewertungen von anderen können das Selbstbewusstsein eines Individuums beeinflussen und sich auf ihr Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und ihre Selbstidentität auswirken und dabei spielt die Mode eine entscheidende Rolle.

Bis zu einem gewissen Grad sind wir alle an der Gestaltung sozialer Identitäten beteiligt. Ein entscheidendes Element der kulturellen Identität ist die Entwicklung eines Selbstbewusstseins, das sowohl auf Gemeinsamkeiten als auch auf Unterschieden sowie auf der Beteiligung und Identifikation zu bestimmten sozialen Gruppen aufbaut.⁶⁸

In der heutigen Zeit haben die Medien der Modebranche ein unerreichbares „Ideal“ geschaffen, mit dem sich viele Menschen vergleichen. Das Schlankheitsideal ist eine charakteristische Eigenheit der westlichen Gesellschaften. Trotz der weltweit steigenden Übergewichts- und Fettleibigkeitsraten sind die Modebranche und ihre Konsumenten immer noch auf einen schlanken und definierten Körper fixiert. Dies ist damit zu argumentieren, dass sich das Ideal tief in die Modegewohnheiten verwurzelt hat, wie zum Beispiel in der Verwendung standardisierter Größen bei der Produktion. Infolgedessen entwickeln einige Menschen negative Gefühle gegenüber ihrem eigenen Aussehen, was zu extremen Trainingsprogrammen verbunden mit erheblichen Gewichtsverlusten und kosmetischen Eingriffen führen kann. Kleidung und Mode sind wesentlich für die Entwicklung, Erhaltung und Weiterentwicklung unseres Selbstbewusstseins und sind auch maßgeblich daran beteiligt, wie wir uns selbst wahrnehmen.⁶⁹

Gegenwärtig nutzen beide Geschlechter Farben, um ihren visuellen und ästhetischen Reiz zu steigern. In der Modewelt ist Farbe zu einem wirkungsvollen Werkzeug geworden, um die eigene Identität, Gefühle und Überzeugungen auszudrücken. Die Art und Weise, wie Menschen Farben wahrnehmen ist individuell, stellt jedoch einen wesentlichen Faktor zur Verstärkung der persönlichen Ästhetik und der Haltung zu bestimmten Themen wie der Sexualität dar. So sind bspw. die LGBTQBT Farben der Regenbogenfahne auf der ganzen weiten Welt verbreitet und repräsentieren eine vielfältige Gruppe

⁶⁸ vg. Ma r, 2018.; vg. Kathar ne, o. D.

⁶⁹ vg. Vo onté, 2017.

homosexueller Menschen. Jede Farbe vertritt einen Inhalt: Das Leben wird durch Rot dargestellt, Heilung durch Orange, Sonne durch Gelb, Natur durch Grün, Kunst durch Türkis, Harmonie durch Blau und Spiritualität durch Lila.⁷⁰

Kleiderordnungen finden ihre Anwendung in verschiedenen Aspekten des Lebens, vom beruflichen Umfeld über gesellschaftliche Ereignisse bis hin zu kulturellen und religiösen Umständen. Die Reihe von Standards, die angemessene Kleidung definieren, wird allgemein als Kleiderordnung bezeichnet. Die Kleidung eines Menschen kann persönliche Qualitäten, soziale Stellung und Arbeitsmoral offenbaren. Ein Exempel ist, dass einem Mann in einem schicken und teuren Anzug oft höhere Kompetenzen und positive Eigenschaften zugeschrieben werden als einem Mann, der abgetragene Jeans und ein T-Shirt trägt.⁷¹

Kleiderordnungen erfüllen einen Zweck, der über die bloße Vorgabe angemessener Kleidung hinausgeht. Bei großen formellen Veranstaltungen vermitteln Dresscodes der Öffentlichkeit eine bestimmte Botschaft. Sie sollen einen Eindruck von Gelassenheit, Wohlstand und Einheit herbeiführen. Allerdings können Kleiderordnungen die Individualität eines Menschen einschränken und Kleidung vorschreiben, die nicht im Einklang zur eigenen Persönlichkeit steht. Die traditionelle Vorstellung einer Kleiderordnung hat sich im Laufe der Jahre über ein einfaches Regelwerk hinaus entwickelt. Vor vier Jahrzehnten war es notwendig, im Büro einen Anzug und eine Krawatte zu tragen, um bei Kunden und Kollegen Glaubwürdigkeit aufzubauen. Während in einigen Büros noch immer strenge Vorschriften gelten, haben viele ihre Beschränkungen gelockert. Für bestimmte Branchen und Unternehmer ist es unerlässlich, dass ihre Mitarbeiter ein professionelles Erscheinungsbild aufweisen. Diese Unternehmen argumentieren, dass der Respekt zwischen Kollegen und Kunden durch eine Kleiderordnung gefördert werden und ein Gefühl der Gleichberechtigung schaffen kann. In jüngster Zeit haben jüngere Führungskräfte und das Aufkommen von Start-Ups neue Dresscodes eingeführt, die die älteren immer mehr verschwinden lassen.⁷² Ines Thömel betont jedoch auch, dass Geschäftskleidung, besonders in Führungspositionen, einen psychologischen Wert hat und ein Empfinden von Stärke und Sicherheit vermittelt. Unternehmen sollten allerdings die Selbstdarstellung und Individualität fördern, da dies Authentizität, Motivation und eine positive Darstellung des Unternehmens begünstigt. Mit dem Aufkommen sozialer Medien ist es noch wichtiger denn je ein gepflegtes Erscheinungsbild zu bewahren.⁷³

⁷⁰ vg . Kodžoman, 2019.; vg . CSD Deutsch and, 2023.

⁷¹ vg . Entsua et a ., 2018.

⁷² vg . K e der machen Leute – K e der und hre W rkung, o. D.

⁷³ vg . Redakt onsteam, 2023.

Im Idealfall soll eine Person ausschließlich auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit beurteilt werden. In der Realität zeigt sich dagegen, dass unter einigen Umständen immer noch der erste Eindruck von entscheidender Bedeutung ist und Kleidung dabei eine bedeutsame Rolle einnimmt, positiv in Erinnerung zu bleiben. Der Siegeszug des Individualismus hat jedoch neue Möglichkeiten für den modischen Ausdruck geschaffen und stellt Dresscodes vor neue Herausforderungen.⁷⁴

Der Begriff der Schönheit hat heute unterschiedliche Bedeutungen angenommen, welches zu Untersuchungen darüber geführt hat, wie Schönheit mit der Vorstellung eines geformten Körpers zusammenhängt und welchen Einfluss Modestandards auf die Wahrnehmung von Kleidung haben. Das Modell postmoderner Schönheit wird durch die dekonstruktivistische Mode verkörpert, die konventionelle weibliche Silhouetten herausfordert. Dies wird erzielt, indem die Grenzen zwischen männlicher und weiblicher Kleidung verwischt werden und zeitlose Exemplare geschaffen werden, die von universeller Anziehungskraft leben. Darüber hinaus bietet dieser Ansatz eine neue Perspektive auf Kleidung, indem sie modische Kleidungsstücke in ihre einzelnen Bestandteile zerlegt. Die Dynamik zwischen Konsumenten und ihrer Kleidung hat sich über die Jahre erheblich verändert. Die Kunst der Herstellung von Kleidungsstücken beschränkt sich zur jetzigen Zeit nicht mehr auf die Anpassung an standardisierte Funktionen und starren Stereotypen. Vielmehr beinhaltet es ein breiteres Spektrum an Werten und Interpretationen, die eine größere Freiheit bei der Selbstdarstellung ermöglichen und Schönheit in all ihren Formen zur Schau stellen. Dekonstruktivistische Mode ist inklusiv, da sie alle Körpertypen und Proportionen, alle typischen Schönheitsstandards der Mode sowie alle Stoffe und Schneidertechniken mit gleicher Bedeutung in der Modewelt wertschätzt.⁷⁵

Mit dem Aufkommen der Massenproduktion hat sich die Kleidung zu einem Medium der Selbstdarstellung entwickelt und lässt Individualität zu einer grundlegenden Notwendigkeit in der heutigen Gemeinschaft werden. Während einige junge Erwachsene ein lässiges Ensemble auf Jeans und stylischen Turnschuhen bevorzugen, möchte die Jugend der Generation Z ihre Individualität auf anonyme Weise zum Ausdruck bringen. Die Generation Z hat sich den Beinamen „Digital Natives“ aufgrund ihrer Multitasking-Fähigkeit verdient, bei der sie mithilfe von Technologie gleichzeitig Beiträge erstellen, bearbeiten und posten können. Angesichts der aktuellen Situation in den sozialen Medien, wo Selfies eine wirksame Möglichkeit sind, die eigene Online-Präsenz zu steigern, ist es nicht verwunderlich, dass Individualität und Einzigartigkeit heute mehr geschätzt werden als Konformität. Diese Entwicklung konzentriert sich auf die Eigenwerbung in einem

⁷⁴ vg. K e der machen Leute – K e der und hre W rkung, o. D.; vg. Dress Codes, o. D.

⁷⁵ vg. Sk vko, 2020.

anonymen Stil, die darauf abzielt, soziale Vorurteile in der Mode zu beseitigen. Der Fokus liegt darauf, die eigene Individualität zu zeigen, anstatt andere zu imitieren und sich an der Mode Wahl seiner engsten Begleiter zu erfreuen. Darüber hinaus ermöglicht es, dass zuvor unausgesprochene gesellschaftliche Einstellungen in den Vordergrund rücken und die Essenz unseres aktuellen Klimas einfangen, sowie die Existenz und die Bedürfnisse des Einzelnen hervorzuheben.⁷⁶

Zusammenfassend, ist Mode im heutigen Jahrhundert ein Instrument zur Selbstdarstellung und dient als Ausdruck der Identität. Schließlich lässt sich sagen, dass Mode die Vergangenheit prägt, die Gegenwart belebt und die Zukunft mit den Erinnerungen an die Vergangenheit aufbaut.

Im weiteren Verlauf dieser Bachelorarbeit wird ein besonderes Augenmerk auf die Modebranche unter dem Einfluss von Diversität und Inklusion gelegt.

⁷⁶ vg . Venkatasamy, 2015.

3 Erfolgsfaktoren für die Integration von Diversität und Inklusion

Wie bereits herausgearbeitet ist die Bedeutung von Inklusion und Diversität in den letzten Jahren immer ersichtlicher geworden und hat sowohl in der Praxis als auch im akademischen Bereich eine steigende Aufmerksamkeit erlebt. Die Priorisierung von Diversität und Inklusion ist aus mehreren Gründen von wesentlicher Bedeutung und bringt eine Vielzahl von positiven Begleiterscheinungen mit sich:

- Förderung von Innovation
- Steigerung vom Umsatz
- Neue Kommunikationskanäle
- Steigerung der Markenbekanntheit und eines positiven Images
- Ausweitung der Zielgruppe⁷⁷

In der heutigen Zeit ist es für alle Unternehmen – nicht nur der, der Modebranche – unerlässlich, sich mit dem Thema Vielfalt und Inklusion zu beschäftigen und diese als geschäftskritische Angelegenheit mit der gleichen Bedeutung zu behandeln, wie andere Aspekte der Unternehmensmodernisierung, wie z.B. die der digitalen Transformation.⁷⁸

Angesichts dem Angelpunkt im Modezweig ist das Bestreben dieses Kapitels, insbesondere aufzuzeigen welche Wirkung Diversität und Inklusion in der Modebranche haben und allgemeine Erfolgsfaktoren für Unternehmen aller Geschäftszweige zu identifizieren, die als Leitlinien angesehen werden können, um eine inklusive Betriebskultur zu schaffen und sicherzustellen.

3.1 Einfluss von Diversität und Inklusion in der Modebranche

Die Modebranche befindet sich in einem ständigen und manchmal kaum unmerklichen Wandel. Der Sektor wurde von der jüngsten globalen Pandemie sowie den aufgrund des Ukraine-Kriegs ergriffenen Maßnahmen erheblich beeinträchtigt. Dies hat zu einer Verlangsamung der Produktion infolge fragiler Lieferketten, erhöhter Transport- und Energiekosten und einem Anstieg der Produktpreise geführt. Es findet ein spürbarer Wandel

⁷⁷ vg. Fredrich, 2016. S.66 f.

⁷⁸ vg. NEW CRITICAL REPORT ANALYSES DIVERSITY AND INCLUSION IN THE FASHION INDUSTRY, o. D.

gesellschaftlicher Werte statt, der durch die gestiegenen Verbraucherpreise und einer schrumpfenden Wirtschaft verstärkt wird. In vergangenen Tagen waren die primären Faktoren, solcher Natur wie Sicherheit, Menge, Preis und Bequemlichkeit. Das Verbraucherverhalten basierte in der Vergangenheit daher vor allem auf unkomplizierten Kosten-Nutzen-Analysen. Das neue Werteparadigma, wird jedoch stärker von „weichen Faktoren“ beeinflusst. Der Qualität eines Produkts wird eine größere Rolle zugeschrieben. Es umfasst neben dem Preis auch soziale, ethische und ökologische Aspekte sowie persönliche Erfahrungen mit den Herstellern und deren Unternehmenszielen. Dieser Wertewandel stellt die Modeproduzenten vor eine Herausforderung, da sie ihre Geschäftsmodelle neu bewerten und auf mehr Transparenz und Verantwortung umstellen und Stellung beziehen müssen.⁷⁹

Der weltweite Bekleidungsmarkt erwartet einen beeindruckenden Wachstumsschub von 500 Milliarden US-Dollar. Diese Erwartungen weisen auf einen potenziellen Bedarf an Kleidungsdesigns hin, die inklusiv sind und sich an Personen unterschiedlichen Alters, ethnischer Herkunft, sozioökonomischen Status, Geschlechtsidentität und körperlicher Verfassung richtet. Die Praxis des inklusiven Marketings ist jedoch nicht frei von Schwierigkeiten und wenn es darum geht, Inklusion im Modedesign zu fördern, müssen sicherlich Hürden überwunden werden. Eines der größten Hindernisse bei der Förderung von inklusivem Design ist die Diskriminierung.⁸⁰

Nach den Angaben der Allparteien-Fraktion Mode und Textil sind erstaunliche 68% der Personen in der Branche aufgrund ihres Aussehens oder ihrer Überzeugungen diskriminiert worden. Der vom Forschungsunternehmen McKinsey erstellte Bericht mit dem Titel „State of Diversity, Equity & Inclusion in Fashion“ bietet einen detaillierten Einblick in die aktuelle Lage der Branche. Die Veröffentlichung hebt hervor, dass etwa zwei Drittel der dunkelhäutigen Arbeitnehmer, sich am Arbeitsplatz isoliert fühlen, was ihre Arbeitsleistung stärker unter Druck setzt. Darüber hinaus berichteten farbige Personen, dass sie häufiger anhand anderer Kriterien als ihrer Arbeitsleistung beurteilt wurden. Diese Ergebnisse unterstreichen die Tatsache, dass Diskriminierung in der Mode keine Seltenheit darstellt. Ferner könnte sich das Versäumnis integrative Marketingpraktiken umzusetzen, für Designer als kostspielige Fehler erweisen, da dadurch eine bedeutende Einnahmequelle entgangen sein könnte. Obwohl die Modebranche Wert auf Inklusivität und Diversität legt, wurde sie im Laufe der Jahre von zahlreichen Skandalen getrübt. In der Herbst-Winter Saison 2018 erhielt Gucci Gegenreaktionen für die Vorstellung eines schwarzen Rollkragenpullovers mit roten Akzenten um den Mund herum. Auch wenn die

⁷⁹ vg. De Zukunft der Mode: Revolution zwischen Fast und Slow Fashion, 2023.

⁸⁰ vg. Fwo, 2022.

italienische Luxusmarke behauptete, das Design sei von „Vintage-Skimasken“ inspiriert worden, stellten einige Personen fest, dass es „Blackface“ ähnelte, einer rassistischen Praxis aus der Vergangenheit, bei der nicht-afrikanische Künstler zur Karikatur dunkelhäutiger Personen verwendet wurden.⁸¹



Abbildung 13: Blackface vs. Gucci Pullover
Quelle: vgl. Adewunmi 2019.

Erwähnenswert ist, dass die Modebranche in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte in Bezug auf Diversität und Inklusion macht. Es hat sich von der Darstellung konventioneller Schönheitsstandards entfernt, die mit Schlantheit, heller Haut und westeuropäischer Abstammung in Verbindung gebracht werden. In jüngster Zeit wurden in Modeschauen und Werbespots vermehrt Models verschiedener Ethnien, sexueller Orientierungen und Geschlechter vorgestellt. Die Sängerin und Unternehmerin Robyn Rihanna Fenty führte diese Landung an. Im Jahr 2016 machte sie große Fortschritte mit ihrer Marke „Fenty“, die inzwischen von der LVMH-Gruppe übernommen wurde. Sie revolutionierte die Make-Up-Branche, indem sie eine breite Produktpalette für alle Hauttypen anbietet, darunter 50 beeindruckende Grundierungstöne. Darüber hinaus brachte die Marke eine Dessous-Linie auf den Markt, die für alle Körpertypen geeignet ist. Diese Linie beinhaltet Live-Shows mit einer Reihe verschiedener Frauen, die die Stücke modellieren.⁸²

Allerdings reicht es nicht aus, nur sichtbar zu sein, um sich wirklich einbezogen zu fühlen. Es ist eine unbestreitbare Wahrheit, dass Vielfalt von wesentlicher Bedeutung ist, da sie Innovation und den Austausch verschiedener Perspektiven fördert und gleichzeitig eine zentrale Rolle bei der Repräsentation spielt. Echte Inklusion bedeutet, dass Personen mit unterschiedlichem Hintergrund einflussreiche Positionen innerhalb des Unternehmens innehaben und es ihnen ermöglichen, Entscheidungen zu treffen, die ihren Werten

⁸¹ vgl. Tyler, 2022.; vgl. Adm n, 2022.

⁸² vgl. Singapore/S ngapore, 2021.

und Überzeugungen entsprechen und gleichzeitig die Interessen der Marke fördern. Es wird davon ausgegangen, dass vielfältige Teams sowohl hinter den Kulissen als auch auf dem Laufsteg und am Arbeitsplatz zu mehr Kreativität und Originalität führen. Das Online Lifestyle Medium „The Prestige“ betonte im Jahr 2021, dass der Wohlstand der Modebranche von ihrer Integrationsfähigkeit abhängt. Diese Schlussfolgerung basierte auf einer Untersuchung der Covermodels der Vogue vom Dezember 2020 und Januar 2021, die die aktuellen Schönheitsideale verkörperten.⁸³

In der Ausgabe vom Dezember 2020 war Harry Styles zu sehen, der ein Ballkleid von Gucci trug – das erste Mal, dass ein Mann allein auf dem Cover zu sehen war.



*Abbildung 17: Harry Styles in der Vogue Ausgabe 2020.
Quelle: vgl. Bowles 2022*

In der Ausgabe von 2021 zierte das Plus-Size-Model Paloma Elsesser, die Selbstvertrauen und Sinnlichkeit ausstrahlte, das Vogue Cover.



*Abbildung 21: Paloma Elsesser in der Vogue Ausgabe 2021
Quelle: vgl. Okwodu et. al 2020*

⁸³ vg . S ngapore/S ngapore, 2021.; vg . Ty er, 2022.; vg . Adm n, 2022.; vg . Fwo, 2022.

Die Modebranche befindet sich seit 2021 in einer tiefgreifenden und reflektierenden Phase, wobei diese Magazincover darauf hinweisen, dass eine bessere und vorbildlichere Zukunft angestrebt wird.

Das Konzept der Inklusivität umfasst mehr als nur oberflächliche Darstellung und wirft kritische Fragen auf. Es regt uns beispielsweise dazu an, darüber nachzudenken, ob die Models sicher und geschätzt werden und zu hinterfragen, ob das Gehalt von schwarzen oder gemischtrassigen Frauen, dem ihrer weißen Kollegen entspricht. Die Modebranche kann eine Kultur der Inklusivität kultivieren, indem Sie die Ansichten und Ideen unterrepräsentierter Gruppen und Einzelpersonen mit unterschiedlichem Hintergrund einbeziehen. So können sie ihre Designarbeit erweitern und bereichern. Durch die Zusammenarbeit mit diesen Gruppen können sie deren einzigartige Erkenntnisse und Erfahrungen einbeziehen, was letztendlich zu ansprechenderen und integrativeren Designs führt.⁸⁴ Oftmals wird der Fortschritt und die Entwicklung durch eine idealisierte Linse betrachtet, während Meilensteine in Wirklichkeit durch einen Prozess von Höhen und Tiefen erreicht werden. Inklusion geht über bloße Vielfalt hinaus. Marken können den Wert der Inklusion nur dann verkörpern und aufrechterhalten, wenn sie Inklusion aktiv umsetzen und anstreben. Der erste Schritt besteht darin, Diversität und Inklusion als Grundwerte zu kommunizieren, was letztendlich zu transformativen Veränderungen führen kann.

Im Folgenden wird nochmals genauer auf den Einfluss von Inklusion und Diversität anhand verschiedener ausgewählter Attribute eingegangen und anschließend mit einem Ausblick für die Zukunft abgeschlossen.

3.1.1 Werbung

In den letzten Jahren haben Marketing und Werbung die soziale Verantwortung von Unternehmen zu einer zentralen Position bei der Bestimmung des Wertes und der Identität eines Unternehmens oder Organisation gemacht. Anstatt es als reines Strategieinstrument zu betrachten, ist es zu einem zentralen Grundsatz geworden. Marken und Unternehmen haben begonnen, soziale Themen in ihre Markenkommunikation einzubeziehen, mit der Absicht, der Gesellschaft zu helfen und gleichzeitig gute Geschäfte zu tätigen. Verbraucher erwarten heute von Unternehmen, dass sie als verantwortungsbewusste Unternehmensbürger agieren und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten. Das Hauptziel von Werbung besteht darin, für ein Produkt zu werben und gleichzeitig die Menschen zum Handeln zu ermutigen, indem sie ihre Trägheit gegenüber

⁸⁴ vg. Adm n, 2022.

neuen Trends überwinden. Außerdem ist zu erwähnen, dass Werbung als mögliche Methode der Bedeutungsübertragung agiert. Dies geschieht durch die Verbindung von Konsumgütern und einer Darstellung der gesellschaftlich konstruierten Welt. Werbung stellt Modeideale in greifbarer Form dar und muss verlockend und begehrenswert sein, um beim Verbraucher den Wunsch zu wecken, in Mode zu sein.⁸⁵

In der Forschung der Werbung stützt sich Diversität auf die Gestaltung von Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, wobei sich Inklusion auf die Auseinandersetzung mit deren Standpunkten und ihrer Präsenz bezieht. Die am häufigsten analysierten Merkmale in der Forschung zur Vielfalt und Inklusion in der Werbung sind:

- Rasse
- Geschlecht
- ethnische Zugehörigkeit und
- Alter⁸⁶

Da Verbraucherbeschwerden zunehmen und in mehreren europäischen Ländern Antidiskriminierungsgesetze verabschiedet wurden, haben Selbstregulierungsgruppen in der Werbung und die „European Advertising Standard Alliance“, den Prozess der Überarbeitung ihrer ethischen Richtlinien zur Geschlechtervertretung eingeleitet. Im Jahr 2008 verabschiedete die EU eine Resolution zu den Auswirkungen von Marketing und Werbung auf die Gleichstellung der Geschlechter.⁸⁷

Um eine vielfältige und integrative Darstellung zu erreichen, ist es wichtig, sowohl Männer als auch Frauen auf nicht-stereotype Weise darzustellen, sodass sie gleichermaßen und auf ähnliche Weise dargestellt werden. Vorstellungen, die Menschen und Ereignisse zu stark vereinfachen, werden allgemein als Stereotypen bezeichnet. Die Art und Weise, wie wir Sachen wahrnehmen, wird maßgeblich von unseren Überzeugungen und Einstellungen geprägt. Diese werden von der Gesellschaft, in der wir leben und den sozialen Normen, die unser Verhalten bestimmen, beeinflusst. Untersuchungen zeigen, dass in der Werbung tendenziell mehr Männer als Frauen zu sehen sind und Frauen oft in stereotypen Rollen wie bspw. Hausfrauen dargestellt werden. Frühere Studien haben bewiesen, dass Werbung am effektivsten ist, wenn die Geschlechterdarstellung mit den bestehenden sozialen und kognitiven Schemata des Verbrauchers sowie seinen Werten und Erwartungen an Geschlechterrollen übereinstimmt.⁸⁸

⁸⁵ vg. L., 2021.; vg. Kawamura, 2018.

⁸⁶ vg. E send et a., 2022.

⁸⁷ vg. Grau/Zotos, 2016.

⁸⁸ vg. Franken, 2019.

Verbraucher mit nicht-traditionellen Geschlechterrollenideologien reagieren positiv auf nicht-stereotype Darstellungen, während Verbraucher mit traditionellen Ansichten positiver auf stereotype Darstellungen reagieren. Die Übereinstimmung zwischen Verbrauchererwartungen und stereotypen Darstellungen variiert im Laufe der Zeit, je nach Geschlecht und in verschiedenen kulturellen Kontexten. In der heutigen Gesellschaft sind traditionelle und nicht-diverse Geschlechterdarstellungen weniger wirksam als in der Vergangenheit, da die Einstellungen zu Geschlechterrollen und Vielfalt eine erfreuliche Entwicklung erlebt haben.⁸⁹ Die Modebranche unterstützt beim Fortschritt im Abbau von Stereotypen, indem sie Diversität integriert hat, etwa durch den Einsatz männlicher Models zur Präsentation von Kleidungsstücken, die traditionell mit Weiblichkeit in Verbindung gebracht werden. Verwendung von Röcken, Kleidern und Make-Up bei Männern stellt traditionelle Stereotype in Frage und fördert das Konzept geschlechtsneutraler Kleidung. Dies ist auch vermehrt bei Frauen zu erkennen, die heute durch den Einsatz vom klassischen Hosenanzug trotzdem als weiblich und elegant angesehen werden. In Richtung Homosexualität wurden ebenfalls Schritte unternommen, diese in Werbematerialien darzustellen. Das italienische Modelabel Diesel holte sich für seine Frühjahr-/Sommerkollektion 2017 Unterstützung vom amerikanischen Fotografen und Regisseur David LaChapelle. Ziel dieser Kampagne war es, den Abbau physischer und mentaler Barrieren zwischen Menschen zu fördern und unter der Devise #makealovenotwalls mehr Vielfalt und Einheit zu fördern. Diese Kampagne verfolgte das Ziel ein stärkeres Zusammengehörigkeits- und Inklusivitätsgefühl in der Gesellschaft zu wecken.⁹⁰

Abbildung 25: Diesel Kampagne 2017
Quelle: vgl. Sämann 2017



⁸⁹ vgl. E send et a ., 2022.

⁹⁰ vgl. Sämann, 2017.

Während die Kaufkraft älterer Verbraucher steigt, sind ältere Personen selten in der Werbung zu sehen. Die psychische Gesundheit älterer Menschen wird durch unrealistische Erwartungen an das Alter negativ beeinflusst. Diese Problematik ist geschlechterübergreifend, ist jedoch bei Frauen stärker ausgeprägt, da Altersdiskriminierung durch Sexismus verstärkt wird. In unserer Gesellschaft ist Altersdiskriminierung so tief verwurzelt, dass sie sich ohne bewusste Absicht manifestieren kann. Ein Beispiel hierfür ist die Tendenz das Alter einer Person mit Aussagen wie „Du siehst jünger aus“ oder „Für dein Alter siehst du fantastisch“ aus zu kommentieren. Studien deuten darauf hin, dass ältere Menschen sowohl falsch als auch unterrepräsentiert sind. Diese Ungleichheit zeigt sich insbesondere in Produktkategorien, die typischerweise mit Jugendlichkeit assoziiert werden, wie etwa Mode, Kosmetik und Schönheitsprodukte. Eine der profitabelsten Produktkategorie konzentriert sich auf die Erhaltung eines jugendlichen Aussehens bei gleichzeitiger Bekämpfung der natürlichen Zeichen der Hautalterung. Medien und Werbetreibende nutzen angstmachende Taktiken, um sogenannte Anti-Aging-Produkte zu bewerben, die den natürlichen Prozess des Alterns als eine Krankheit darstellen, die um jeden Preis beseitigt werden muss. Aufgrund der Verbreitung negativer Darstellungen und herabwürdigender Botschaften im Zusammenhang mit dem Altern könnten sich ältere Verbraucher gezwungen sehen, Anti-Aging-Produkte zu kaufen, um sich wieder in die Gesellschaft zu integrieren. Ältere Menschen schämen sich möglicherweise und fühlen sich gezwungen, sich dem Streben nach Jugendlichkeit anzuschließen, da es unzählige Produkte gibt, die dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen.⁹¹

In der Modebranche gibt es spürbare Weiterentwicklungen hin zu mehr Inklusion älterer Menschen, darunter sowohl Frauen als auch Männer und Marken haben erkannt, wie wichtig es ist, in ihre Werbung unterschiedliche Altersgruppen zu repräsentieren. Das Modeunternehmen H&M hat in ihren Werbekampagnen ältere Modelle vorgestellt und damit gezeigt, dass Mode nicht auf eine bestimmte Altersgruppe beschränkt ist. L'Oréal setzt auf ältere Frauen als Markenbotschafterinnen, um Schönheit zu repräsentieren, die über das Alter hinausgeht. Durch die Aufnahme älterer Models in Kampagnen, gelingt es Marken ein breiteres Spektrum anzusprechen und ein integratives Bild von Mode und Schönheit zu fordern. In der Werbung wird auch immer mehr Rücksicht auf die Einbeziehung von Plus-Size-Models gelegt und hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Durch den Einsatz von verschiedenen Formen und Größen von Körpern können Marken ein positives Zeichen für die Akzeptanz des eigenen Körpers setzen und ein gesunde Körperwahrnehmung unterstützen. Ein Beispiel hierfür ist der britische Online Konzern ASOS, der Shoppen nach unterschiedlicher Passform anbietet.

⁹¹ vg . E send et a ., 2022.; vg . Ma r, 2018.

Abbildung 29: "Tommy Adaptive"
Quelle: vgl. Gallucci 2021



Über einen längeren Zeitraum hat die Modebranche Menschen mit Behinderungen ignoriert. Allerdings gibt es in jüngster Zeit Bemühungen in Richtung Inklusivität, was auf eine mögliche Änderung des Ansatzes in der Branche hindeutet. Tommy Hilfiger hat seine kreative Bekleidungsinitiative für Menschen mit Handicap durch die Einführung von „Tommy Adaptive“ erweitert, das eine Kollektion modischer und vielfältiger Kleidungsstücke umfasst. Erwähnenswert ist die Betonung der Zugänglichkeit. Die Bekleidungsline verfügt über Modifikationen wie verstellbare Säume, Magnetköpfe oder Klettverschlüsse. Die Mission des Unternehmens besteht darin, Inklusivität zu fördern und allen Menschen es zu ermöglichen, sich durch Mode auszudrücken.⁹²

In der Modewelt können Models mit sichtbaren Behinderungen ein Katalysator für Veränderungen sein. Wenn diese in den Medien präsentiert werden, hat dies das Potenzial, die kulturelle Einstellung gegenüber Behinderungen zu verändern. Kommerzielle Modebilder stellen oft eine idealisierte und digital verbesserte Version von Perfektion dar, bei der es mehr um finanziellen Gewinn als um ethische Erwägung geht. Allerdings kann die Einbeziehung behinderter Models in den Medien und Laufstegen der Modewelt Menschen ohne Behinderung mit dem Konzept der Beeinträchtigung vertraut machen und es zu einem verbreiteteren Teil der Gemeinschaft machen.⁹³

⁹² vgl. Gallucci, 2021.; vgl. Foster, 2021.

⁹³ vgl. Mar, 2018.

Weitere Maßnahmen sind in Zukunft erforderlich, um sicherzustellen, dass diese Repräsentation innerhalb als auch außerhalb der Modebranche aufrechterhalten und weiterentwickelt wird. Es ist wichtig anzuerkennen, dass vielfältige und integrative Werbung nachweislich positive Auswirkungen auf die Marke eines Unternehmens und die Gesellschaft haben kann.⁹⁴

Des Weiteren haben Forscher herausgefunden, dass Konsumenten gerne Kleidungsstücke an Menschen sehen, die ähnlich aussehen wie sie selbst, damit sie sich leichter mit ihnen identifizieren können. Nach einer Umfrage der Generation Z, gaben mehr als die Hälfte an, es begrüßen zu würden, wenn Marken in ihrer Werbung und ihrem Branding vielfältige Akteure und Bilder einbeziehen würde. Darüber hinaus schätzen sie Authentizität im Marketing, welche durch den Einsatz von „echten“ Menschen anstelle von Prominenten in der Werbung erzeugt werden kann.⁹⁵

Untersuchungen anderer Diversitätsmerkmale ist ein Bereich, der noch nicht umfassend erforscht worden ist. Darüber hinaus gibt es nur begrenzte Studien zur Veranschaulichung von Transgender-Personen in der Werbung oder religiösen Minderheiten. Für zukünftige Forschung ist es notwendig, sich mit diesen anderen Bereichen der Vielfalt zu befassen und ihr Potenzial zur Bekämpfung von Vorurteilen zu untersuchen. Außerdem wurden nur begrenzte Versuche unternommen, Diversitätsmerkmale gleichzeitig zu untersuchen. Das Konzept von Inklusion und Diversität liegt jedoch nahe, dass jede Person einzigartige Merkmale besitzt, die sie von anderen auf mehreren Ebenen unterscheiden. Diese Identitätsmerkmale können sich auf Geschlecht, sexuelle Orientierung, soziale Klasse oder körperliche Fähigkeiten beziehen und sich überschneiden. Intersektionalität stützt sich auf die miteinander verbundenen sozialen Kategorien, denen ein Mensch angehören kann, was zu Diskriminierung oder Benachteiligung führen kann, wie bspw. im Fall einer homosexuellen Frau mit körperlichen Beeinträchtigungen. Forschung, die Intersektionalität einbezieht, kann ein umfassenderes und repräsentativeres Verständnis der Komplexität der Welt liefern.⁹⁶

3.1.2 Produktgestaltung

In diesen Tagen verfahren Unternehmen in einem Umfeld voller Komplexität, Dynamik und gnadenlosem Wettbewerb. Die Befähigung, sich an Veränderungen anzupassen, ist

⁹⁴ vg. Taylor, 2023.; vg. Foster, 2021.

⁹⁵ vg. Mar, 2018.; vg. How Has the Fashion Industry Reacted to Gen z's Competitive Different Consumption Concepts and Shopping Habits?, 2021.

⁹⁶ vg. Esend et al., 2022.

kein Zukunftskonzept mehr, sondern eine alltägliche Realität, die von Unternehmen mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verlangt. Die Etablierung neuer Produktinnovationen, die sich an den Markttrends orientieren, ist eine zwingende Voraussetzung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und die Sicherung des Überlebens eines Unternehmens. In jüngster Zeit hat sich der Gedanke der Vielfalt zu einem entscheidenden Aspekt der Produktentwicklung entfaltet. Dieser Trend wurde durch gesellschaftliche Veränderungen, wie dem Trend zur Individualisierung vorangetrieben.⁹⁷

Aufgrund der Einschränkung in der Bearbeitung wird im Folgenden insbesondere ein Einblick in die Geschichte der Konfektionsgröße und dem dünnen Schönheitsideal gegeben, um die Entwicklung transparent darstellen zu können.

Die Hegemonie der Schlankeheit in der Mode begann sich nach der Industrialisierung der Bekleidungsproduktion durchzusetzen, mit der das Konzept der Konfektionsgröße einherging. Es ist maßgebend anzumerken, dass es nicht die bewusste Entscheidung von Modedesignern oder Unternehmen waren, die die Verbreitung von Schlankeheit definierten. Stattdessen lässt sich die Bedeutung eines schlanken Körpers auf einen Wandel der Modetrends in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zurückzuführen. Als die Massenproduktion zur Norm wurde, wurde die Erwartung an eine dünne Figur immer vorherrschender und das Kleidergrößensystem wurde als Instrument zur Erleichterung des Einkaufes angesehen. Die Funktion des Größensystems als Konsummittel ist nur ein zu berücksichtigender Aspekt. Stattdessen sollte der Schwerpunkt auf die Produktionsseite gelegt werden. Tatsächlich besteht der Hauptvorteil, dass ein Größensystem die Standardisierung auf verschiedene Weise fördern kann. Erstens stabilisiert es die Messungen und reduziert so die Kosten für den Betrieb von Maschinen sowie die Lagerung, Verteilung und den Verkauf von Waren. Zweites rationalisiert es den Stoffverbrauch, was zu weniger Abfall führt. Drittens vereinfacht es die Variabilität des Produkts, indem es auf eine bestimmte Anzahl von Mustern beschränkt wird, die der Anzahl von Größen entspricht. Diese Vereinfachung erleichtert die Modifizierung des Produkts. Viertens rationalisiert es den Entwurfsprozess, indem es die algorithmische Ableitung von Mustern aus einem einzelnen Originalmuster ermöglicht, das auf einer Basisgröße entworfen wurde. Aus den aufgeführten Punkten ist die Vereinheitlichung von Größensystemen im Bereich der industriellen Bekleidungsherstellung von Vorteil. Allerdings hat es für andere Größen Konsequenzen anderer Art, wie bspw., dass die Anwendbarkeit des Größensystems auf größere Körpergrößen (ab Konfektionsgröße 42) eingeschränkt wird.⁹⁸

⁹⁷ vg. Ehrenmann/Warschat, 2013.

⁹⁸ vg. Vo onté, 2017.

Die Mode ist untrennbar mit der Idee der Transformation verbunden. Der ständige Wandel, der die Modebranche als Branche definiert, erfordert jedoch die Etablierung bestimmter Konventionen, Routinen und gemeinsamer Vorgehensweisen aller Beteiligten. Auch wenn sich Verbesserungen in der Plus-Size-Branche dank der steigenden Aufmerksamkeit von Diversität verzeichnen lassen, gibt es noch Luft nach oben, denn die Modewelt ist stets in zwei Welten aufgeteilt – in eine für Kleidergrößen bis einschließlich 42 und in eine weitere für Größen über 42 hinaus. Kleidungsstücken in Übergrößen werden weiterhin nur von wenigen Modeunternehmen hergestellt, Plus-Size-Marken besetzen derzeit nur einen Nischenmarkt, der Vertrieb von Kleidung in größeren Größen ist physisch von der Mainstream-Mode getrennt und weitgehend auf Online-Händler beschränkt und die Umleitung von Verkäufern in Geschäften in die Abteilung für große Größen, könnten potenzielle Kunden in ein peinliches Licht stellen. Diese Ergebnisse bezüglich der Produktgestaltung in Übergrößen und deren Repräsentation in Geschäften betonen die Notwendigkeit weitere Fortschritte in der Modebranche einzuleiten, um für alle Körpergrößen ein einheitliches Produktportfolio zu ermöglichen, ohne ein Gefühl der Ausgrenzung zu erzeugen.⁹⁹

Im aktuellen Klima fordern Verbraucher der Generation Z, dass Marken Inklusion und Vielfalt in den Vordergrund stellen. Sie erwarten, dass die Marken, die sie unterstützen, genauso authentisch, vielfältig und integrativ ist, wie die Welt, die sie sich ausmalen. Zusätzlich möchten sie nicht, dass Unternehmen in ihrer Werbung nur Lippenbekenntnisse zur Vielfalt abgeben. Dies unterstreicht, wie wichtig es für die Mehrheit der Generation Z ist, dass Marken inklusiv und vielfältig sind, da sie eher dazu neigen, Produkte zu kaufen, die diese Anforderungen erfüllen. Dazu gehört auch ein vielfältiges Angebot an Waren für verschiedene Körpergrößen, Hauttöne und Geschlechteridentitäten.¹⁰⁰

Die Modebranche ist immer auf der Suche nach neuer Inspiration. Dies können Marken durch die Verwendung traditioneller Muster und Stoffe aus verschiedenen Kulturen und Ländern erreichen. Dieser Ansatz würdigt die kulturelle Vielfalt und kann den Austausch von Ideen zwischen verschiedenen Kulturen begünstigen. Außerdem entsteht eine Verschmelzung westlicher und nicht-westlicher Kleidungselemente. Die asiatische Mode zeichnet sich bspw. durch den Stehkragen und den Kimono aus, während afrikanische Kente-Stoffe an Popularität gewannen und seitdem in Trend geblieben sind. Modedesigner nehmen immer mehr kulturelle Aspekte in ihre Designs auf. Menschen drücken

⁹⁹ vg. Vo onté, 2017.

¹⁰⁰ vg. How Has the Fashion Industry Reacted to Gen z's Completely Different Consumption Concepts and Shopping Habits?, 2021.

sich durch Mode aus und vermischen ihre eigenen kulturellen Einflüsse mit modernen Stilen.¹⁰¹



Abbildung 33: Traditioneller Kimono
Quelle: vgl. Kimonos – die traditionelle japanische Mode

Eine logische Schlussfolgerung, die gezogen werden kann, ist, dass Marken durch eine inklusive Produktgestaltung ihre Reichweite vergrößern und neue Marktsegmente erschließen können. Durch die Herstellung von Bekleidung, die auf verschiedene Kundengruppen zugeschnitten ist, können Unternehmen neue Kunden gewinnen, die in der Vergangenheit möglicherweise keine Resonanz auf die angebotenen Produkte gefunden haben. Die bisherigen Entwicklungen lassen positiv in die Zukunft blicken, in der wir uns an einer diverseren Produktgestaltung erfreuen können.

Kurzer Ausblick in die Zukunft der Modebranche

Die Implementierung virtueller Umkleidekabinen in der Modebranche ist ein technologischer Fortschritt, der das Potenzial hat, Inklusion und Vielfalt zu fördern. Durch den Einsatz von moderner Technologie können Modemarken ihre Kleidung auf eine Weise präsentieren, die für ein breiteres Publikum zugänglicher ist. Diese Innovation kann Menschen aller Größen, Überzeugungen und Einschränkungen die Möglichkeit einräumen, sich vor dem Kauf vorzustellen, wie ein Kleidungsstück an ihnen aussehen wird. Auf diese Weise können virtuelle Umkleidekabinen die Wahrscheinlichkeit von Enttäuschungen oder Unzufriedenheit verringern, die Retourenquote vermindern und zu einem positiveren Kundenerlebnis beitragen. Inwieweit zusätzliche Fortschritte in der Technologie oder im Bereich der künstlichen Intelligenz in Zukunft zu einer Förderung von Inklusion und Vielfalt beitragen, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt der Geschichte noch offen.

¹⁰¹ vgl. Kawamura, 2018.

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Einfluss von Diversität und Inklusion auf die Belegschaft eines Unternehmens und deren Image. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf das Top-Management in der Modebranche gelegt.¹⁰²

3.1.3 Unternehmen

Ein umfassender Sinn für soziale Gerechtigkeit und die Notwendigkeit einer gesellschaftlichen Transformation sowie der äußere Druck der Wirtschaft können Organisationen zu Veränderungen motivieren und bewegen. Während die Globalisierung, der demografische Wandel und sich weiterentwickelnde Arbeits- und Lebensstilkonzepte für beide Geschlechter die Gesellschaft verändern, verändern sich auch die Erwartungen an Unternehmen. Viele Branchen der deutschen Wirtschaft befinden sich bereits heute in einem intensiven Wettbewerb um erstklassige Arbeitskräfte. Das Diversitätsmanagement in Unternehmen erkennt und fördert den Wert individueller Unterschiede und greift so aktuelle Trends auf. Dabei geht es insbesondere darum, die Vielfalt der Menschen am Arbeitsplatz bewusst anzuerkennen und zu koordinieren. Neben den moralischen und rechtlichen Gründen für die Umsetzung von Diversitätsmanagement gibt es wirtschaftliche Vorteile. Unternehmen sowie öffentliche und private Institutionen, die die Interessen ihrer vielfältigen Kunden, Mitarbeiter und Umfeldler systematisch berücksichtigen, sind aus finanzieller Sicht, tendenziell erfolgreicher.¹⁰³

Unternehmen und Marken, die Vielfalt in Bezug auf Rasse, Geschlecht, Körpertyp und Sexualität berücksichtigen, werden in den Augen des Verbrauchers in Zukunft von einem besseren Image profitieren. In einer Welt, die immer globaler und vielfältiger wird, stehen Modeunternehmen vor der Notwendigkeit sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Durch die Priorisierung von Vielfalt können sich Unternehmen in der Branche differenzieren und Aufmerksamkeit potenzieller Kunden gewinnen.¹⁰⁴

In der Mode- und Luxusbranche ist es unerlässlich, die Diversität des Top-Management-Teams (TMT) zu verbessern, um die Unternehmensleistung zu steigern. Angesichts der Bedeutung des Humankapitalmanagements für die Sicherstellung der Langlebigkeit von Mode- und Luxusmarken ist es von entscheidender Wichtigkeit, den Zusammenhang zwischen TMT-Vielfalt und Unternehmensleistung zu untersuchen. Daher wurde in einer Studie zwischen 2011 und 2015 eine Analyse mittels einer Stichprobe von insgesamt 78

¹⁰² vg. Симонова, 2022.; vg. Rea ty, 2023.

¹⁰³ vg. Kutzner, 2016.; vg. Pioneer ng New Perspectives n the Fashion Industry: Disrupt ion, Diversity and Sustainable Innovation, 2023.

¹⁰⁴ vg. How Has the Fashion Industry Reacted to Gen z s Comp ete y Different Consumption Concepts and Shopping Hab ts?, 2021.

börsenorientierten Unternehmen in der Mode- und Luxusbranche durchgeführt, um dem Mangel an empirischen Studien zu dieser Thematik entgegenzuwirken. Eine umfangreichere Studie, die in der Zukunft vollzogen werden kann, könnte einen umfangreicheren Datensatz an Beobachtungen liefern.¹⁰⁵

In Anbetracht der komplexen Anforderungen an die Balance zwischen Management und kreativen Aspekten, bietet die Modebranche ein einzigartiges Umfeld für Untersuchungen. Die Bedeutung der Ästhetik und des symbolischen Wertes, die in Mode- und Luxusprodukten verkörpert werden, macht es für Manager in dieser Branche von fundamentaler Wichtigkeit, über außergewöhnliche Sensibilität, Vorstellungskraft und Präzision in ihrem Entscheidungsprozess zu verfügen, um Produkt-, Marken- und Marketingstrategien effektiv umzusetzen. Darüber hinaus müssen Führungskräfte in der Luxus- und Modebranche angesichts der Bedeutung von Innovation, Kreativität, Markenwert und der Notwendigkeit die „Traumgleichung“ von Luxusgütern über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten, in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, die über bloße wirtschaftliche Rationalität hinausgehen. Dies könnte dazu führen, dass der langfristige Ruf und die Legitimität einer Marke Vorrang vor dem unmittelbaren finanziellen Gewinn haben und sogar Verluste entstehen, um die zukünftige Rentabilität sicherzustellen. Aufgrund des sensiblen Zusammenspiels zwischen Management und kreativem Personal ist es wichtig, Teams mit komplementären Fachkenntnissen, Hintergründen und Sensibilitäten zusammenzustellen. Dabei geht es um die Fähigkeit, Kreativität zu steuern, ohne sie zu behindern oder zu verzerren. In diesem Umfeld wird die Bedeutung von Vielfalt erhöht.

Die Theorien, die sich mit organisatorischer Vielfalt befassen, sind hinsichtlich ihrer positiven und negativen Auswirkungen geteilt. Einige Forscher behaupten, dass Vielfalt zu einem höheren Maß an Kreativität, Innovation und Leistung führt. Es kann jedoch auch negative Folgen mit sich bringen, wie zum Beispiel eine verlängerte Entscheidungsfindung, Kommunikationsstörungen und Konflikte zwischen Einzelpersonen hervorrufen. Diese Differenzierung der Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat dazu geführt, dass Vielfalt in TMT als „zweischneidiges Schwert“ angesehen wird. Es scheint, dass der Zusammenhang zwischen TMT-Vielfalt und der Leistung eines Unternehmens nicht allgemein positiv oder negativ ist. Der Kontext oder die Branche, in dem ein Team tätig ist können diese Beziehung beeinflussen. Infolgedessen sind sich Wissenschaftler einig, dass Faktoren wie Umweltstabilität, Interaktionen zwischen Teammitgliedern und die

¹⁰⁵ vgl. Quarato et al., 2017.

Unternehmensmerkmale bei der Analyse der TMT-Vielfalt und der Korrelation zwischen Unternehmensleistung berücksichtigt werden müssen.¹⁰⁶

Darauffolgend werden einige Diversitätsaspekte genauer beleuchtet.

Geschlechtervielfalt

Die Förderung und Würdigung der Geschlechtervielfalt ist wichtig für die Schaffung integrativer und einladender Umgebungen, in denen jeder Einzelne so geschätzt und respektiert wird, wie er ist. Zahlreiche Forschungsstudien weisen darauf hin, dass das Vorhandensein von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen positiv mit den Leistungsergebnissen korreliert. Insbesondere wird vermutet, dass weibliche Manager über Fähigkeiten wie den Aufbau von Beziehungen verfügen, die von fortschrittlichen Organisationen zunehmend geschätzt werden und zu einer positiven langfristigen Leistung führen. Laut Ruderman können die verschiedenen Rollen, die Frauen in ihrem Privatleben spielen, z.B. als Ehepartnerin und Mutter, ihre Fähigkeiten zum Multitasking und ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten verbessern. Es ist ein positiver Zusammenhang zwischen der Geschlechterzusammensetzung von TMT und dem Erfolg von Modeunternehmen zu beobachten. Die durchgeführte Studie zeigte, dass mehr Frauen im Top-Management positiv mit dem finanziellen Erfolg korrelieren. Die Einbeziehung der oben genannten Stärken in den Entscheidungsprozess kann die Vollständigkeit von Entscheidungen verbessern und die organisatorische Effektivität fördern.¹⁰⁷

Doyle und Moore betonen im Jahr 2020 allerdings, dass Frauen weniger als ihre männlichen Kollegen verdienen und weniger Chancen haben, in leitende Führungspositionen aufzusteigen. Dies ist ein Punkt, welcher sich in Zukunft einer Verbesserung erfreuen würde.¹⁰⁸

Nationale Vielfalt

In den letzten Jahren ist die Zahl ausländischer Mitglieder in TMT deutlich gestiegen, da die Globalisierung weiterhin über nationale Grenzen hinweg nach Führungskräften sucht. Trotz dieses Trends gibt es immer noch sehr wenige empirische Studien, die die Auswirkungen untersuchen. Ein Vorteil einer vielfältigen Vertretung von Nationalitäten im TMT besteht darin, dass diversifizierte Teams gründliche Diskussionen führen, die mehrere Alternativen erkunden und innovativere Ideen hervorbringen. Folglich geht man davon aus, dass multikulturell vielfältige Teams geschickter darin sind, komplexe

¹⁰⁶ vg. Quarato et al., 2017.; vg. Ehrenmann/Warschat, 2013.

¹⁰⁷ vg. Quarato et al., 2017.

¹⁰⁸ vg. Pioneer ng New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation, 2023.

Probleme zu lösen. Im Zusammenhang mit der Modeindustrie wurde ein höherer Grad an nationaler Vielfalt innerhalb dieser Teams mit einer verbesserten Unternehmensleistung in Verbindung gebracht. Eine integrative Unternehmenskultur fördert Vielfalt und Inklusion und führt zu einer breiteren Palette an Perspektiven, Ideen und Gedanken innerhalb der Organisation. Sie schafft ein insgesamt positives Arbeitsumfeld. Der Bildungshintergrund einer Person ist ein entscheidender Faktor, der ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten prägt. Bei der Betrachtung der Diversität innerhalb von TMT ist die Ausbildung der Teammitglieder sowohl hinsichtlich des Niveaus als auch des Studienfachs einer der wichtigsten demografischen Faktoren. Da die formale Schulbildung außerdem die kognitiven Fähigkeiten eines Einzelnen widerspiegelt, kann ein vielfältiger Bildungshintergrund bei Topmanagern zu unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten führen. Ein Beispiel in der Modebranche bildet die britische Luxusmarke Burberry. Durch deren Zusammenarbeit mit der „Burberry Foundation“, einer 2008 gegründeten autonomen Wohltätigkeitsorganisation, engagieren sie sich in verschiedenen Initiativen, die darauf abzielen, Bildungsungleichheit zu bekämpfen und sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt zu fördern.¹⁰⁹

McKinsey Partnerin Julia Sperling bekräftigt, dass es eine unbestreitbare Tatsache ist, dass ein Zusammenhang zwischen einem vielfältigen Managementteam und geschäftlichem Erfolg besteht. Die Förderung talentierter Personen mit unterschiedlichem Hintergrund, ethnischer Zugehörigkeit oder unterschiedlicher akademischer Vergangenheit, ist nicht nur eine Frage der Fairness und Gerechtigkeit, sondern auch eine grundlegende Priorität für jedes Geschäft.¹¹⁰

Unternehmen, die Diversität systematisch thematisieren und Diversitätsmaßnahmen umsetzen, profitieren von zahlreichen Pluspunkten. Zu diesen gehören zufriedener Mitarbeiter, eine verbesserte Zusammenarbeit und eine positive Veränderung der gesamten Unternehmenskultur. Dies hat eine Studie von McKinsey aus dem Jahr 2011 verdeutlicht. Durch die Akzeptanz von Vielfalt ziehen Unternehmen sowohl qualifizierte Bewerber als auch Kunden an. Darüber hinaus wertet ein erfolgreiches Diversitätsmanagement nicht nur das interne Umfeld eines Unternehmens aus, sondern trägt auch zu einem modernen und positiven Außenbild bei. Angesichts der wachsenden Bedeutung eines sichtbaren Diversitätsmanagements, müssen Unternehmen immer transparenter und proaktiver mit Vielfalt umgehen.¹¹¹

¹⁰⁹ vg. Quarato et al., 2017.; vg. Burberry, o. D.

¹¹⁰ vg. Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg, 2018.

¹¹¹ vg. CSR und Inklusion, 2021. S.70 f.

Die anschließende Illustration gibt einen Überblick über die Motive, die mit dem Diversitätsmanagement einhergehen und lassen sich auf alle Branchen – einschließlich der Modebranche anwenden.

Abbildung 37: Motive für das Diversitätsmanagement Quelle: vgl. CSR und Inklusion 2021. S.70.



3.2 Erfolgsfaktoren

Die Integration von Diversität in die Unternehmensstrukturen ist eine wirtschaftlich sinnvolle Praktik für Unternehmen jeder Größe. Von einem erfolgreichen Diversitätsmanagement können verschiedene Bereiche profitieren, etwa Personalmarketing, kreative Problemlösung oder das Marketing. Allerdings reicht es nicht mehr aus, Menschen mit unterschiedlichen Alter oder Geschlecht in die Belegschaft einzubeziehen. Um Diversität als wertvolle Ressource voll auszuschöpfen, ist es notwendig, die Arbeitsrahmen und die zwischenmenschlichen Beziehungen zu inspizieren und entsprechend anzupassen. Das Erkennen, Respektieren und Wertschätzen der Andersartigkeit zwischen Teammitgliedern ist die Lösung zum effektiven Umgang mit Vielfalt. Dazu gehört die Akklimatisierung von Unternehmensstrukturen und die Förderung eines unterstützenden

Unternehmensklimas, um individuelle Verhaltensänderungen zu fördern, Intoleranz abzubauen und die Akzeptanz von Unterschieden zu fördern.¹¹²

Die Vorteile von Vielfalt sind nun deutlich sichtbar und nicht mehr nur eine Hoffnung. Zu diesen Vorteilen gehören mehr Innovation, Belastbarkeit und Kreativität. Um Diversität im eigenen Unternehmen jedoch voll auszukosten, ist eine kritische Selbstreflexion und eine objektive Bewertung des aktuellen Diversitätsniveaus sowie der damit verbundenen Kompetenzen und Möglichkeiten unabdingbar. Vielfalt ist kein kurzfristiger Trend. Die Schaffung einer vielfältigen Unternehmenskultur und die Etablierung geeigneter Teamstrukturen sind langfristige Ziele. Dennoch besteht nach wie vor ein Mangel an Transparenz hinsichtlich dieser Entwicklung. Nicht alle Unternehmen legen Wert auf Diversität und noch weniger geben Informationen über ihre externen Kommunikationsstrategien Auskunft.¹¹³

Trotz der wachsenden Bedeutung des Diversitätsmanagements in Organisationen mangelt es häufig an seiner Umsetzung. Dieses Defizit wird vor allem darauf zurückgeführt, dass Diversitätsmanagement häufig eher dazu dient, legitim zu wirken und nicht als aktiver Ansatz zur Erfüllung und Anpassung an organisatorische und individuelle Veränderungen. Die Ausarbeitung einer Strategiedefinition kann ein herausforderndes Unterfangen sein. Allerdings kann sich die Umsetzung als noch anstrengender erweisen. Der Erfolg eines solchen Konzepts hängt stark von bestimmten Voraussetzungen ab, darunter der Motivation der Gruppenmitglieder und ihrer Fähigkeit, Informationen zu verstehen und zu analysieren.¹¹⁴

Die Intention folgendes Abschnitts ist es allgemeine Erfolgsfaktoren diverser Teams zu identifizieren, die bei der erfolgreichen Implementierung von Diversität und Inklusion im Unternehmen als Beihilfe herangezogen werden können. Eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen erfordert die Integration verschiedener Faktoren. Hiernach wird aufgrund des begrenzten Umfangs nur auf drei Punkte eingegangen.

1. Aufbau eines Klimas der Wertschätzung

Die Wertschätzung trägt zum Gefühl der Einbeziehung der Teammitglieder bei, was einen erheblichen Einfluss auf ihre Wahrnehmung von Zugehörigkeit und Akzeptanz hat. Inklusion entsteht dann, wenn Einzelpersonen das Gefühl haben, dass ihr Team oder ihre Organisation ihre Beiträge wertschätzt und ihre einzigartigen Perspektiven akzeptiert. Ein Klima der Wertschätzung, schafft eine soziale Atmosphäre, die von

¹¹² vg. Genkova, 2019. S.4 f.

¹¹³ vg. Diversity in Marketing & Sales, 2023. S.210.

¹¹⁴ vg. Genkova, 2019.; vg. CSR und Inklusion, 2021. S.90 ff.

empathischem Umgang, Achtsamkeit und gegenseitigem Respekt geprägt ist. Diese Stimmung fördert die Sensibilität gegenüber Vorurteilen und fördert so eine integrative Teamdynamik. Eine Perspektivenübernahme anzuleiten bedeutet, eine bestimmte Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Dabei geht es darum, den Standpunkt und Überzeugungen der anderen Person zu verstehen, indem man in ihre Lage schlüpft. Zum Beispiel können die Teilnehmer in Besprechungen einen Rollentausch durchführen, um Einblicke in die Sichtweisen anderer Abteilungen oder Kollegen mit unterschiedlicher Meinung zu erhalten.¹¹⁵

Aufgrund kultureller Unterschiede können Teams manchmal auf Schwierigkeiten stoßen, die zu Konflikten oder psychologischen Barrieren führen können. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, können interkulturelle Schulungen oder Veranstaltungen durchgeführt werden, die der Belegschaft helfen können, sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten besser zu verstehen und wertzuschätzen. Solche Diversitätstrainings sind komplexe und kostspielige Methoden zur Förderung der Diversität innerhalb von Organisationen und erfordern eine gründliche Vorbereitung. Durch die Verwendung dieses Ansatzes können Unternehmen von den Vorteilen profitieren, Lücken in den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu identifizieren und zukünftige Bedürfnisse sowohl für einzelne Mitarbeiter als auch für die Organisation als Ganzes vorherzusagen. Um eine einladende Unternehmenskultur aufzubauen, ist es unerlässlich, ein Umfeld zu schaffen, das Transparenz, Bewunderung und Anerkennung der Vielfalt fördert.¹¹⁶

2. Festlegung eines Leitbildes – Führung und Engagement

Um das Zusammengehörigkeitsgefühl und die gemeinsame Ausrichtung innerhalb eines Teams zu fördern, kann es hilfreich sein, dass allgemeine Leitbild und die strategischen Ziele des Unternehmens in Besprechungen oder Workshops zu thematisieren. Dies kann das Nachdenken über Fragen beinhalten, wer das Team ist, wohin es geht und wie es zum Unternehmenszweck oder zu den strategischen Zielen beiträgt. Auf diese Weise kann das Personal einen gemeinsamen Bezugspunkt schaffen und sein gemeinsames Engagement für die Erreichung dieser Ziele stärken. Die Schaffung gemeinsamer Werte kann helfen, Herausforderungen zu meistern. Um diesen Kodex festzulegen, ist es wichtig, unter anderem folgende Fragen zu berücksichtigen: Welche Werte priorisiert das Unternehmen? Wie kann gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt gefördert werden? Welche Leitlinien sollen umgesetzt werden? Eine wirksame Möglichkeit besteht darin, häufig Diversitätsthemen in die Tagesordnung von Besprechungen aufzunehmen. Diese Diskussionen können die Vorstellung der gesamten Strategie oder die

¹¹⁵ vgl. Wondrak, 2021b. S.117 ff.

¹¹⁶ vgl. Genkova, 2019. S.12.

gemeinsame Reflexion zentraler Fragen umfassen, wie z.B. den Rahmen für Diversität innerhalb der Organisation. Die bloße Bewertung und Umsetzung einer Diversitäts- und Inklusionsstrategie allein auf der Grundlage der potenziellen Steigerung des Geschäftserfolgs ist ein fehlgeleitetes Motiv, das letztendlich auch dem Ruf eines Unternehmens schaden kann. Heutzutage wird viel Wert auf Authentizität gelegt. Um einen vielfältigen und integrativen Arbeitsplatz zu schaffen, sollte die Geschäftsleitung im Idealfall ein starkes Engagement für dieses Ziel zeigen und ihre Bedeutung erkennen und konkrete Ziele festlegen, die in die Unternehmensstrategie integriert sein sollte. Das Verständnis dafür, wie Diversitätsmanagement umgesetzt werden soll, ist glasklar und die Führungsebene hat ein klares Gespür, wie diese Vision mit der übergeordneten Mission und dem Zweck des Unternehmens übereinstimmt. Die Prinzipien von Diversität und Inklusion werden in eine Reihe von Instrumenten integriert, die sich auf strategisches Personalmanagement, Marketing und Führungsstil beziehen und sind in jeden Aspekt einer Organisation integriert. Die Kultur des Unternehmens zeichnet sich immer mehr durch eine Bereitschaft zur Anpassung und der Aufgeschlossenheit gegenüber unterschiedlichen Verhaltensweisen und Denkweisen aus.¹¹⁷

3. Aufbau der Mitarbeiterpartizipation

Für Unternehmen ist es wichtig gerade im Hinblick auf unterschiedliche ethnische oder kulturelle Hintergründe der Mitarbeiter ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Arbeitnehmer die Möglichkeit hat sich zu äußern und an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, ohne der Gefahr der Diskriminierung zu begegnen. Dazu gehört die Fähigkeit, ihre Gedanken und Ideen ohne Angst vor Urteil oder Bestrafung auszudrücken. Die Befähigung, die eigenen Standpunkte offen zu artikulieren, ist ein wesentlicher Aspekt einer gesunden Gruppendynamik. Jedes Mitglied sollte sich wohlfühlen, seinen Beitrag zu leisten und die Entscheidungen anderer ohne Bedenken in Frage zu stellen. Fehler sollten als Chance für Wachstum und Bildung betrachtet werden denn es ist entscheidend, Schwachstellen zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln, anstatt Schuldzuweisungen durchzuführen. Diese Herangehensweise erfordert Neugier und Experimentierfreude. Ein bedeutender Aspekt ist das Geben und Empfangen von Feedback. Kontinuierliche Rückmeldungen zum Verhalten der Teammitglieder und dessen Auswirkungen tragen zur Weiterentwicklung und Verfeinerungen von Ideen und persönlichen Fähigkeiten bei. Führungskräfte tragen die Verantwortung, Vorbilder für ihre Belegschaft zu sein. Sie legen die Kriterien für Exzellenz fest und treiben den Fortschritt voran.¹¹⁸

¹¹⁷ vg. Wondrak, 2021b. S.117 ff.

¹¹⁸ vg. Wondrak, 2021b. S.117 ff.

Die Überwachung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens erfordert eine ständige Aufmerksamkeit für die Inklusions- und Integrationsprozesse. Dies bedeutet, dass routinemäßig beurteilt werden muss, inwieweit das Unternehmen die unterschiedlichen Hintergründe seiner Mitarbeiter berücksichtigt und inwieweit sich die Mitarbeiter an die Zusammenarbeit im Unternehmen anpassen. Auch, wenn einige Entfaltungen möglicherweise nicht vorhersehbar oder kontrollierbar sind, ist es wichtig zu erkennen, dass sich Unternehmen auf verschiedenen Ebenen ständig weiterentwickeln. Daher ist es wichtig, sowohl kalkulierte als auch unerwartete Veränderungen reflektiert und bewusst zu meistern. Wer in einer Firma für das Diversitätsmanagement verantwortlich ist, sollte bestimmte Eigenschaften mitbringen. Sie müssen neuen Situationen gegenüber aufgeschlossen sein und über eine umfassende und vernetzte Perspektive verfügen, um in der Lage zu sein, in zirkulären Mustern zu denken. Es ist belangreich, dass sie die grundlegenden Prozesse des Unternehmens genau im Auge behalten und anpassungsfähig, innovativ und neugierig sind.¹¹⁹

Angesichts der Tatsache, dass Vielfalt am Arbeitsplatz in Zukunft voraussichtlich immer wichtiger wird, haben Unternehmen eine Reihe sozialer und strategischer Möglichkeiten, die sie nutzen können. Die Förderung der sozialen Vielfalt der Mitarbeiter kann den Wert eines Unternehmens steigern. Für ein erfolgreiches Diversitätsmanagement sollte sich das entsprechende Team nicht nur mit dem eigenen Unternehmen und der Umsetzung von Strategien befassen, sondern auch entsprechende gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen konsequent beobachten und analysieren. Durch die Prüfung von Diversitätstrends können Chancen und Hebel frühzeitig erkannt werden, um Vielfalt im Unternehmen umzusetzen und zu unterstützen. Wenn sich Unternehmen für die Förderung eines integrativen Arbeitsumfeld einsetzen, führt dies zu einer Personalpolitik, die Toleranz, Integration und Inklusion vorlebt.¹²⁰

¹¹⁹ vgl. Rahnfeld, 2019, S.48 f.

¹²⁰ vgl. Diversity in Marketing & Sales, 2023, S.215.

4 Diversität und Inklusion in der Luxusindustrie

Das Fundament traditioneller Luxusmarken liegt auch heute noch in der Exklusivität und Einzigartigkeit ihrer Produkte. Mit der Demokratisierung des Luxus kam es jedoch zu einer Bewegung der Geschäftsmodelle hin zu größerer Professionalität und einer breiteren Verbraucherbasis. Es wird davon ausgegangen, dass sich dieser Trend in allen Bereichen der Wertschöpfung fortsetzt. Neben der außergewöhnlichen Handwerkskunst und Produkteigenschaften ist die Symbolkraft der Marke ein wichtiger immaterieller Mehrwertkoeffizient, der zum Erfolg von Luxusunternehmen beiträgt. Dies wird durch die bestimmenden Eigenschaften des Markencharakters und der Markenidentität erreicht, die die einzigartigen Management- und Marketingstrategien von Luxusmarken bestimmen. Luxusunternehmen befinden sich oft in einer herausfordernden Situation, in der sie Innovation und Nachhaltigkeit in Einklang bringen müssen und gleichzeitig ihre Markenidentität bewahren müssen, die auf traditionellen Werten und tadelloser Handwerkskunst basiert. Um sich an die sich ständig weiterentwickelnde Landschaft anzupassen, bedarf es regelmäßige Markenadaptationen.¹²¹

In der sich schnell verändernden Welt von heute stehen Luxusmarken vor einer Vielzahl von Herausforderungen, darunter die Anpassung an Fragen der nachhaltigen Entwicklung und die sich verändernden gesellschaftlichen Erwartungen. Die Verbraucher interessieren sich nicht nur für die von einer Marke angebotenen Produkte, sondern auch für ihre Ethik und ihr Engagement. Angesichts der vielfältigen Verbraucherbasis und des intensiven Wettbewerbs, müssen sich Luxusmarken Diversität und Inklusion annehmen, um im 21. Jahrhundert robust zu bleiben und dem bisherigen Elite-Ruf Stand zu halten.¹²²

Nachfolgend wird anhand zweier Fallbeispiele des Luxussegments die bisherige Umsetzung von Vielfalt und Inklusion aufgezeigt und beleuchtet.

4.1 Fallbeispiel Louis Vuitton

Louis Vuitton, auch bekannt als LV, ist ein 1854 gegründetes französisches Modehaus mit Sitz in Paris. Der Aufstieg von Louis Vuitton an die Spitze der Luxusmarken begann mit der Produktion exklusiver Reisegepäckstücke. Heute ist das Unternehmen die

¹²¹ vg. Luxusmarkenmanagement, 2017.

¹²² vg. Dumargne, 2021.

wertvollste Luxusmarke der Welt und sein Erfolg ist auf die harmonische Mischung aus zeitloser Eleganz und modernen Einflüssen zurückzuführen. Diese Fusion bedeutet, dass das historische Unternehmen, das für sein ikonisches Monogram Canvas bekannt ist, sowohl aktuell als auch tief in seinen Wurzeln verwurzelt bleibt. Im Jahr 2022 belegte das Modehaus mit einem geschätzten Wert von rund 44,5 Milliarden US-Dollar den Spitzenplatz auf der ganzen Welt. Seit 1987 ist es Teil von LVMH, dem umsatzstärksten Hersteller von Luxusgütern. Das heutige Unternehmen entstand durch den Zusammenschluss von Louis Vuitton mit dem Champagnerhersteller Moët Hennessey. LVMH ist in fünf Geschäftssegmente unterteilt: Spirituosen und Wein, Mode und Lederwaren, Düfte und Kosmetik, Uhren und Schmuck sowie den Einzelhandel. Das Louis Vuitton Logo ist eines der weltweit bekanntesten Markenzeichen und besteht aus ineinandergreifenden LV-Initialen, Kreisen und vierblättrigen Blumen und wurde erstmals 1896 von Georges, Louis Vuittons Sohn kreiert. Seitdem ziert es nicht nur die exklusiven Gepäckstücke und Taschen des Unternehmens, sondern findet sich auch häufig auf Kleidung und Accessoires wieder. Eine weitere Hommage ist das karierte Damier-Muster, ein schachbrettartiges Design, das 1888 sein Debüt feierte. Die Lederwaren, zu denen Koffer, Handtaschen und Gürtel gehören, sind nach wie vor die Bestseller und gelten als zeitlose Klassiker. Das kontinuierliche Streben der Marke nach Handwerkskunst, Innovation und höchster Eleganz hat sie zu einem Favoriten unter Luxusmarken gemacht. In den letzten Jahren hat sie sich verstärkt um Diversität und Inklusion bemüht.¹²³

Bei Louis Vuitton wird die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters hochgeschätzt und es wurde eine Arbeitskultur etabliert, um persönliches Wachstum und Entwicklung zu fördern. Ziel ist es, bis Ende 2023 alle Mitarbeiter zum Thema Vermeidung von Stereotypen und Vorurteilen zu schulen. Dadurch wird sichergestellt, dass das Personal kompetent und gut ausgerüstet ist, um unbeabsichtigte Abneigungen positiv entgegenzuwirken. Im Jahr 2020 wurde ein Schulungsprogramm mit dem Ziel, das Bewusstsein von Vielfalt zu schärfen, eingeführt. Durch diese Workshops werden Arbeitnehmer über verschiedene Arten von Diskriminierung und Vorurteilen aufgeklärt, indem sie alltägliche Situationen untersuchen. Anschließend erstellen sie individuelle Pläne, die darauf abzielen Diskriminierungsmechanismen am Arbeitsplatz zu bekämpfen. Obendrein wird sichergestellt, dass alle Stellenausschreibungen vollständig inklusiv und nichtdiskriminierend sind. Bei genauerer Betrachtung der Ausschreibungen kann dieser Devise zugestimmt werden, denn bei jedem Jobangebot wird darauf hingewiesen, dass Louis Vuitton die Besonderheit jedes Mitarbeiters würdigt und stets eine Bemühung um ein integratives Arbeitsumfeld herrscht. Die Luxusmarke hat sich verpflichtet, bis zum

¹²³ vg. Louis Vuitton: Eine Reise durch die Jahrhunderte des Luxus, o.D.; vg. Wertvollste Luxusmarken weltweit 2022 / Statista, 2023.; vg. Themenseite: LVMH, 2023.

Jahr 2022 weltweit über 400 Menschen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen zu beschäftigen. LV setzt sich aktiv für Initiativen ein, die über oberflächliche Gesten hinaus die Chancengleichheit für alle anregen. Das Engagement der Marke für Vielfalt spiegelt sich in der Personalbelegung wider, denn sie beschäftigen in ihren Teams über 100 verschiedene Nationalitäten. Sie setzen sich dafür ein, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, dass die Vielfalt würdigt und allen Respekt entgegenbringt, unabhängig von ihrer Herkunft, Hautfarbe oder sozialem Status. Die Philosophie wird von der Marke weltweit hochgehalten.¹²⁴

Das Modeunternehmen ist derzeit in über 60 Ländern tätig, was zu einem vielfältigen, kulturellen und sozialen Umfeld sowohl für Mitarbeiter als auch für Partner geführt hat. 61% der Führungspositionen besetzen Frauen. Die Unterzeichnung der Grundgesetze der Vereinten Nationen führte zur Umsetzung jährlicher Aktionspläne zur Gleichstellung der Geschlechter, die alle Aspekte des beruflichen Areal abdecken, einschließlich Einstellung, berufliche Mobilität, Vergütung und Gesundheit am Arbeitsplatz. Das von LVMH im Jahr 2007 eingeführte Programm „EllesVMH“, zielt darauf ab, die Entwicklung von Frauen zu fördern. Dies wird durch eine Vielzahl von Initiativen umgesetzt, darunter Coaching, Mentoring und Bildung sowie durch das Aufzeigen weiblicher Karrierewege. Das französische Modehaus und die LVMH-Gruppe haben die LGBTQ+ „Commitment Charter“ von L'Autre Cercle unterzeichnet, einer bekannten französischen Organisation, die sich für eine Berufswelt einsetzt, die integrativ, respektvoll und erfüllend für Menschen jeglicher Herkunft, sexueller Orientierung oder unterschiedlichen Geschlechts. Diese Vereinbarung stärkt das Engagement des Modehauses für die Pflege einer Kultur der Akzeptanz und Inklusion für LGBTQ Mitarbeiter, die 2018 mit der Einführung des LVMH-Inklusion-Index begann. Dieser Index erkennt, Diversitäts- und Inklusionsinitiativen im gesamten Unternehmen an. Die Modehäuser von LVMH arbeiten bei dieser Thematik eng zusammen, um sich gegenseitig zu inspirieren und ihre Bemühungen weiter voranzutreiben. Die Fraktion ist fest davon überzeugt, dass Menschen den Unterschied machen und erkennt an, dass die einzigartigen Talente und Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter für ihren Erfolg von entscheidender Bedeutsamkeit ist.¹²⁵

LV markierte 2018 einen historischen Moment, während der Pariser Frühjahrsschau, indem zum ersten Mal überhaupt ein schwarzes Model die Eröffnungsshow einleitete. Janaye Furman schrieb Geschichte als erste dunkelhäutige Frau, die in der 163-jährigen Historie der Marke für Louis Vuitton eine Modenshow eröffnen durfte.¹²⁶

¹²⁴ vg. Vuitton, 2023a.; vg. LVMH Inc us on Index recogn zes and st mu ates D vers ty and Inc us on n t a t ves across the Group – LVMH, 2020.

¹²⁵ vg. Vuitton, 2023a.

¹²⁶ vg. Fisher, 2021. vg. Okwodu, 2017.



*Abbildung 41: Janave Furman bei der Eröffnungsshow 2018
Quelle: vgl. Okwodu 2017.*

Diese Veranstaltung war ein wichtiger Schritt zur Diversifizierung des Laufstegs und zur Schaffung von mehr Möglichkeiten für Models aller Rassen.

Virgil Abloh war die gefeierte Ikone der Generation Z und war bekannt für seine Vielseitigkeit als Designer, Architekt, DJ und Gründer der Marke Off-White. Mit seiner Gründung im Jahr 2013 hatte er die Grenzen der Mode überschritten und sich als Visionär etabliert, der kulturelle und künstlerische Bezüge auf brillante Weise verbunden hat. Die Modebranche erfreute sich über seine Ernennung als künstlerischen Leiter für die Herrenmode bei Louis Vuitton und setzte mit diesem Schritt, eine wichtige Aktion zur Förderung von Vielfalt. Es ist erwähnenswert, dass Ablohs Aufstieg an die Spitze der Modewelt nicht durch einen Mangel an formaler Ausbildung in diesem Bereich behindert wurde. Dies war und ist ein Hinweis auf eine deutliche Abkehr der Modebranche von ihrer traditionellen hierarchischen Struktur. Er hinterlässt auch nach seinem Tod einen bedeutenden Wendepunkt in der Welt der Modegeschichte.¹²⁷

¹²⁷ vgl. Fashion Network, 2018.; vgl. Numéro, 2021.; vgl. Why. Louis Vuitton has taken a huge step forward for diversity in fashion, o.D.

Louis Vuitton erfreute sich, Pharrell Williams als neuen Kreativdirektor für Herren bekannt zu geben. Seine erste Kollektion für die Marke wurde während der Pariser Herrenmodewoche im Juni 2023 vorgestellt. Er ist ein Visionär, dessen globaler kultureller Einfluss sich über zwei Jahrzehnte erstreckt – seine kreativen Fähigkeiten reichen von der Musik über die Kunst bis hin zur Mode. Die Art und Weise, wie er die Barrieren zwischen diesen abweichenden Gebieten niederreißt, steht im Einklang mit dem Ruf von Louis Vuitton als Kulturhaus, dass die Prinzipien von Innovation, Pioniergeist und Unternehmertum hochhält. Seine vorgestellte Kollektion ist von Liebe und Komfort zum Design geprägt und wird von den unterschiedlichsten Menschen auf dem Laufsteg präsentiert, was einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Bedeutung von Vielfalt bei Louis Vuitton nimmt.¹²⁸



Abbildung 45: Herrenkollektion Frühjahr/Sommer 2024
Quelle: vgl. Vuitton 2023b.

Nach der Betrachtung und den aufgezeigten Exempels lässt sich das französische Modehaus in die dritte und damit höchste Stufe des vorher vorgestellten Reifegradmodells einordnen. Diversität stellt bei LV einen selbstverständlichen Teil des Unternehmens dar und wird bei Geschäftsentscheidungen berücksichtigt. Es ist fest im Unternehmensleitbild verankert und wird offen nach außen hin kommuniziert. Sie fördern eine Kultur der Inklusion und Vielfalt auf allen Ebenen – von der Führungsebene, der Belegschaft bis hin zu der Repräsentation verschiedener Personen auf den Laufstegen. Die vorab definierten Erfolgsfaktoren lassen sich in der Umsetzung beim Modehaus erkennen. Sie beziehen alle Mitglieder, gleich ein und räumen allen die gleichen Möglichkeiten ein.

¹²⁸ vgl. Vuitton, 2023c.; vgl. Leitch/Bergers, 2023.

Der Bedeutsamkeit von Frauen in Führungspositionen erlebt bei LV besondere Berücksichtigung. Durch Schulungen und Trainings wirken sie Vorurteilen, Stereotypen und Diskriminierungen aufgrund kultureller Unterschiede entgegen. Themen rund um Diversität und Inklusion werden offen kommuniziert und gehören zum beruflichen Alltag bei Louis Vuitton dazu. Führungskräfte tragen Verantwortung und nehmen die Thematik, mit allen Facetten, die dazu gehören sehr ernst und übertragen die Visionen auf die Belegschaft.

Die Einstellung zur Vielfalt und Inklusion bei Louis Vuitton ist insgesamt als sehr positiv zu bewerten. Es ist jedoch anzuführen, dass es in Zukunft noch Verbesserungen hin zur Repräsentation von behinderten Menschen braucht. Bislang werden keine körperlich oder geistig beeinträchtigten Models auf dem Laufsteg berücksichtigt. Die steigende Transgender Thematik wurde bislang ebenfalls nicht berücksichtigt und bedarf in Ferne noch eine Besserung.

4.2 Fallbeispiel Christian Dior

Christian Dior, eine Modeikone und größter Konkurrent von Coco Chanel, war für die Wiederbelebung der Pariser Modeszene verantwortlich. Die Luxusmarke, welche im Jahr 1946 gegründet wurde, steht für feminine Eleganz, hochwertige Schneiderkunst und außergewöhnliche Qualität. Dior ist die Verkörperung zeitgenössischer Pariser Eleganz, was sich in den eleganten und vielseitigen Kollektionen widerspiegelt, in denen Kontraste nahtlos miteinander verschmelzen. Dior gehört zum Luxuskonzern LVMH und hat seinen Hauptsitz in Paris. Die Marke verfügt über folgende Produktlinien: Haute Couture, Prêt-à-porter, Schmuck, Brillen, Kinderkleidung, Uhren, Beauty, Parfüms und Accessoires. Die aktuelle Chefdesignerin ist Maria Grazia Chiuri, welche sich besonders für den Feminismus einsetzt. Mit jeder neuen Saison erweitert Dior die Grenzen der kreativen Kühnheit auf ein neues Niveau. Seit seiner allerersten Präsentation am 12. Februar 1947 hat das Modehaus stets sein leidenschaftliches Engagement für die Produktion von Kollektionen unter Beweis gestellt, die sowohl wunderschön gestaltet als auch sorgfältig verarbeitet sind. Die Werte Exzellenz, Innovation und mutige Kreativität ermöglichen es zusammen mit den Kunden weltweit einen gemeinsamen Anspruch zu teilen.¹²⁹

Die Chefdesignerin ist eine starke Verfechterin feministischer Kunst und bietet Frauen eine Plattform, um in ihren Ausstellungen ihre Kreativität zu zeigen. Für diese besondere

¹²⁹ vg. Christian Dior: Der legendäre Designer und seine Modewelt, o.D.; vg. Christian Dior, haute couture and ready-to-wear – Fashion & Leather Goods – LVMH, o.D.

Veranstaltung erhielt Elina Chauvet 2023 die Gelegenheit ihr Können unter Beweis zu stellen. Insgesamt zwanzig Baumwoll-Musselin-Kleider, die von Diors Archivmodellen inspiriert waren, wurden in den Pariser Ateliers geschneidert. Die Kollektion strahlte in traditionellem mexikanischem Stil und stellt ein Beispiel kulturellen Einflusses in die Produktgestaltung dar. Die Modenschau „Dior Cruise“ 2024 war ein großartiger Abschluss.¹³⁰



Abbildung 49: "Dior Cruise" Kollektion 2024
Quelle: vgl. Cruise 2024 Show

Der von der Chefdesignerin initiierte Kulturdialog zeugte von höchstem symbolischen Wert.

Im Jahr 2017 wurde „Women@Dior“ als einzigartige Mentoring- und Bildungsinitiative eingeführt, die zahlreichen jungen Frauen auf der ganzen Welt Orientierung gegeben und ihre Karriere vorangetrieben hat. Das Programm bietet eine seltene Gelegenheit, Wissen zur Selbstsicherheit und Mut für den eigenen beruflichen Weg zu erlangen, das mit herkömmlichen Mitteln nicht erlernt werden kann. Der Lehrplan des Programms umfasst Schulungen durch inspirierende Führungskräfte und Gastredner zu verschiedenen Themen, darunter Geschlechtergleichstellung und weibliche Führung für eine nachhaltige Zukunft. Die Selbstfürsorge und das Selbstbewusstsein sind unerlässlich, um zu lernen sich zu behaupten, Einschränkungen zu überwinden, gesellschaftliche Erwartungen zu dekonstruieren und inneres Wachstum zu fördern. Diese Prinzipien stehen im Hause Dior im Mittelpunkt. Innovation wird durch Kreativität vorangetrieben, die auch Ideen fördert, die die Verantwortung für einen gesünderen Planeten und eine anpassungsfähigere Zukunft in den Vordergrund stellen. Die Grundwerte bei Dior drehen sich um die Leidenschaft für Kultur, Erbe und neuartige Kreationen. Die Leidenschaft ist es,

¹³⁰ vgl. STERNBILDER – DÉFILÉS PRÊT-À-PORTER – Damenmode / DIOR, o.D.

die Dior befähigt, Lösungen zu entwickeln, die sowohl visionär sind als auch die bevorstehenden Herausforderungen von morgen berücksichtigen, unabhängig davon, ob sie sich auf Umwelt, Wirtschaft oder Gesellschaft beziehen.¹³¹

Aufgrund der sehr positiv gestimmten Einordnung von Louis Vuitton, lässt sich die aktuelle Umsetzung von Christian Dior nur in die erste Stufe des Reifegradmodells der Diversität einordnen. Bei Dior herrscht ein Bewusstsein für Nicht-Diversität. Das bedeutet, dass das Defizit von Vielfalt anerkannt wird und intern langsam Maßnahmen zur Förderung von Inklusion und Vielfalt umgesetzt werden. Dior geht hierbei nicht offen in der Kommunikation mit der Thematik um und es ist schwer an tiefere Informationen, wie z.B. der Zusammensetzung der Belegschaft heranzukommen. Auch wenn sich ein Fortschritt im Umgang mit Vielfalt und Inklusion erkennen lässt, wie zum Beispiel in der breiten Auswahl verschiedener Hauttöne im Make-Up Bereich, haben sich die Themen noch nicht zu einem festen Bestandteil des Modehauses verankert und eine Einstufung in die zweite Ebene des Modells wäre zum jetzigen Zeitpunkt noch zu früh.

Es wird sich hauptsächlich auf die Außendarstellung konzentriert und lässt so den Eindruck vermitteln, dass Fehler vermieden werden wollen, falls sie einen zu tiefen und wahren Einblick hinter die Kulissen des Unternehmens ermöglichen. Positiv zu bewerten ist die Mentoring Initiative für weibliche Führungskräfte und die jüngste Kollektion, die unter mexikanischer Kultur strahlt. Bei den Bildungsinitiativen besteht jedoch die Gefahr, dass bei jungen Männern ein Gefühl der Ausgrenzung erzeugt werden kann, da sich dieses Programm bislang nur an Frauen richtet. Auch die stark feministisch orientierte Führung unter Diors Chefdesignerin könnte Männer oder Menschen, die sich keinem Geschlecht angehörig fühlen, das Gefühl vermitteln bei der Luxusmarke nicht willkommen zu sein. Bei der Betrachtung der Stellenanzeigen, wird in den Ausschreibungen nicht thematisiert, dass sie sich beispielsweise über Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen freuen und diese positiv annehmen würden. Dies stellt ein weiteres Defizit dar, welches in Zukunft noch verbessern werden muss.

Da Dior dem LVMH-Konzern angehört, arbeitet das französische Modehaus nach ihren ethischen Rahmenbedingungen. Die LVMH-Gruppe ist bekannt für ihr unerschütterliches Engagement für die Aufrechterhaltung einwandfreier Standards der Integrität und des ethischen Verhaltens in allen Aspekten ihrer Geschäftstätigkeit und im Umgang mit Interessengruppen. Der Konzern hat klare Vorschriften, Werte und ethische Standards etabliert, um das Verhalten seiner Mitarbeiter und Manager in Richtung verantwortungsvoller Umwelt- und Sozialpraktiken zu lenken.¹³²

¹³¹ vgl. Women@Dior / Mentoring & Education program ed by the Maison Dior and UNESCO, o.D.

¹³² Ethics & Compliance – LVMH, 2023.

Angesichts der Tatsache, dass Dior keinen wirklichen und ernsthaften Einblick erlaubt, bleibt die Bewertung, ob sie diesen Leitlinien und der vorab festgelegten Erfolgsfaktoren, folgen offen. Die Erfolgsfaktoren könnten jedoch bei der weiteren Unterstützung zur Implementierung von Inklusion und Vielfalt bei Dior herangezogen werden. Auch wenn sich positive Ergebnisse verzeichnen lassen, verlangt es, um im 21. Jahrhundert erfolgreich und authentisch zu bleiben, in der Zukunft noch an Anpassungen, insbesondere in der offeneren Kommunikation nach außen.

5 Fazit

Die Aussage der amerikanischen Schriftstellerin Audre Lorde betonte bereits zu Beginn dieser Arbeit, dass nicht Unterschiede die Menschen trennen, sondern die Inkompetenz diese Andersartigkeit anzunehmen und zu ehren. Demnach sollten Diversität und Inklusion als bedeutende Erfolgsfaktoren in Unternehmen aller Branchen anerkannt werden, denn die Förderung und Nutzung der sozialen Vielfalt unter den Mitarbeitern wird als ein wertvolles Gut für Unternehmen angesehen.

Um ein effektives Diversitätsmanagement zu gewährleisten, sollte sich das Team nicht nur auf die Umsetzung von Strategien im eigenen Unternehmen konzentrieren, sondern auch relevante gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends berücksichtigen. Durch die Untersuchung von Diversitätstrends können potenzielle Chancen und vorteilhafte Strategien frühzeitig erkannt werden. Das Ziel, Diversität im Unternehmen zu integrieren und zu fördern, ist von großer Bedeutung. Dieses Engagement spiegelt sich in der Personalpolitik des Unternehmens wider, die von einer Atmosphäre der Toleranz, Integration und Inklusivität geprägt ist. Unternehmen, die Inklusion priorisieren, sind für Mitarbeiter attraktiver, insbesondere für jüngere Menschen. Ein vorrangiger Gesichtspunkt bei der heutigen Auswahl eines Arbeitgebers ist das Vorhandensein eines vielfältigen und multikulturellen Unternehmensumfelds¹³³.

Innerhalb der Bearbeitung konnte festgestellt werden, dass Diversität und Inklusion innerhalb der Modebranche einen Einfluss auf:

- die Produktgestaltung
- die Werbung und
- das Unternehmen

nehmen. Im Verlauf wurden allgemeine Erfolgsfaktoren für Unternehmen identifiziert, die als Hilfestellung bei der Implementierung von Vielfalt und Inklusion herangezogen werden können.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Entwicklungen und Fortschritte in der Modebranche in Richtung Vielfalt ausgesprochen bedeutend sind. Es ist jedoch wichtig anzuerkennen, dass es noch genügend Verbesserungsbedarf insbesondere bezüglich der Inklusion gibt. Zum jetzigen Zeitpunkt stützt sich die Umsetzung noch stark auf einseitige Merkmale der Vielfalt, wie unterschiedliche Hautfarbe, ethnischer Hintergrund oder unterschiedliches Geschlecht. Zweidimensionale Merkmale, wie zum Beispiel eine

¹³³ vgl. Diversity in Marketing & Sales, 2023.; vgl. Rahnfeld, 2019.

dunkelhäutige Frau im Rollstuhl finden wenig bis gar keine Rücksichtnahme in der Mode, insbesondere der der Luxusmarken.

Ein noch zu erforschender Bereich in Bezug auf Vielfalt und Inklusion in der Mode ist die Wirkungskraft solcher Impulse. Trotz der jüngsten Bemühungen der Modebranche, das Bewusstsein für die Themen zu schärfen, mangelt es an Studien, die die Auswirkungen der bisherigen Anreize belegen. Insbesondere der Zusammenhang zwischen Diversität- und Inklusionsmaßnahmen auf die Nachhaltigkeit ist ein Bereich der einen wichtigen Beitrag zur weiteren Forschung leisten kann. Im Zuge einer weiteren Abschlussarbeit könnten Fragen angegangen werden, wie Nachhaltigkeit in die Bemühungen um Diversität und Inklusion integriert werden könnten.

Literaturverzeichnis

Adewunmi, Bim: You Don't Need To Know Blackface's History To Use It As A Weapon, in: BuzzFeed News, 15.02.2019, [online] <https://www.buzzfeednews.com/article/bimadewunmi/blackface-ralph-northam-gucci-black-history-month>.

Admin: Diversity and Inclusion in 2022 For The Fashion Industry, in: Journal | 1 People, 19.01.2022, [online] <https://1people.com/de-de/blog/post/diversity-and-inclusion-in-2022-for-the-fashion-industry.html>.

Akdemir, Nihan: Visible Expression of Social Identity: the Clothing and Fashion, in: Gaziantep University Journal of Social Sciences, Gaziantep University, Bd. 17, Nr. 4, 27.09.2018, [online] doi:10.21547/jss.411181, S. 1371–1379.

Al-Badareen, Rokaya/Hadeel Al-Ghazzawi: Diversity Training and its Impact on the Employees' Organizational Commitment: Job Satisfaction as a Moderating Variable in the Classic Fashion Apparel Industry Company, in: International journal of business and management, Canadian Center of Science and Education, Bd. 13, Nr. 10, 06.09.2018, [online] doi:10.5539/ijbm.v13n10p116, S. 116.

Barnard, Malcolm: Fashion Theory, in: Routledge eBooks, 21.07.2020, [online] doi:10.4324/9781315099620.

Barnebys: Haute Couture: Wo Mode und Kunst aufeinandertreffen, in: Barnebys.de, 10.03.2022, [online] <https://www.barnebys.de/blog/haute-couture-wo-mode-und-kunst-aufeinandertreffen>.

Bowles, Hamish: Harry Styles auf dem Cover der US-VOGUE: 10 (unerwartete) Fakten über den Musiker, in: Vogue Germany, 20.01.2022, [online] <https://www.vogue.de/kultur/artikel/harry-styles-vogue-cover-ueberraschende-fakten-interview>.

Bräuhöfer, Manuel/Peter Rieder: Diversity Management in Unternehmen, in: Springer eBooks, 01.01.2021, [online] doi:10.1007/978-3-662-62114-1_5, S. 63–77.

Burberry: Our Communities | Official Burberry®, in: Burberry, o. D., [online] <https://row.burberry.com/our-communities/>.

Cabigiosu, Anna: An Overview of the Luxury Fashion Industry, in: Palgrave advances in luxury, Springer International Publishing, 01.01.2020, [online] doi:10.1007/978-3-030-48810-9_2, S. 9–31.

Cariola, Laura A.: Encyclopedia of Personality and Individual Differences, in: Springer eBooks, 01.01.2020, [online] doi:10.1007/978-3-319-24612-3.

Cavusoglu, Lena/Deniz Atik: A CALL FOR DIVERSITY AND INCLUSION: EXAMINING FASHION EXPERIENCES OF MINORITY WOMEN, in: Global fashion management conference proceeding, Global Alliance of Marketing & Management Associations, 11.07.2019, [online] doi:10.15444/gfmc2019.06.08.02.

Ceccato, Patricia/Luiz Salomão Ribas Gomez: A Pesquisa de Tendências e a Gestão de Marcas de Moda na Sociedade de Hiperconsumo Moderna, in: ModaPalavra e-periódico, Universidade do Estado de Santa Catarina, Bd. 11, Nr. 22, 01.07.2018, [online] doi:10.5965/1982615x11222018175, S. 175.

CFDA: o. D., [online] <https://cfda.com/news/cfda-pvh-release-the-state-of-diversity-equity-inclusion-in-fashion-study-report>.

Christian Dior: Der legendäre Designer und seine Modewelt: in: ELLE, o. D., [online] <https://www.elle.de/designer/christian-dior>.

Christian Dior, haute couture and ready-to-wear - Fashion & Leather Goods - LVMH: in: LVMH, o. D., [online] <https://www.lvmh.com/houses/fashion-leather-goods/christian-dior/#:~:text=We%20share%20this%20dream%20with,%2C%20innovation%20and%20bold%20creativity.%E2%80%9D>.

Cruise 2024 Show - DÉFILÉS PRÊT-À-PORTER - Damenmode | DIOR: o. D., [online] https://www.dior.com/de_de/fashion/damenmode/pret-a-porter-shows/cruise-2024-show.

CSD Deutschland: Flaggenlexikon - CSD Deutschland, in: CSD Deutschland, 12.02.2023, [online] <https://csd-deutschland.de/flaggenlexikon/>.

CSR und Fashion: in: Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Springer Nature, 01.01.2018, [online] doi:10.1007/978-3-662-57697-7.

CSR und Inklusion: in: Springer eBooks, 01.01.2021, [online] doi:10.1007/978-3-662-62114-1.

CULTURAL RESPONSIBILITY: preserve and promote diversity | DIOR: o. D., [online] https://www.dior.com/en_cy/beauty/fragrance-and-beauty/cultural-responsibility.

Die Zukunft der Mode: Revolution zwischen Fast und Slow Fashion: in: Zukunftsinstitut, 2021, 01.06.2023, [online] <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/zukunft-der-mode-zwischen-fast-fashion-und-slow-fashion/>.

Diversität in Marketing & Sales: in: Springer eBooks, 01.01.2023, [online] doi:10.1007/978-3-658-37358-0.

Diversity: in: Springer eBooks, 01.01.2020, [online] doi:10.1007/978-3-319-24612-3_300712, S. 1175.

Diversity and Inclusion in the Fashion Industry - Diversity & Inclusion, Fashion & Luxury, Thought Leadership Executive Search - The MBS Group: in: The MBS Group, 01.07.2022, [online] <https://www.thembgroup.co.uk/internal/diversity-and-inclusion-in-the-fashion-industry/>.

Diversity nutzen und annehmen: in: Springer eBooks, 01.01.2022, [online] doi:10.1007/978-3-658-35326-1.

Dress Codes: in: Google Books, o. D., [online] https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=ZhbuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP14&dq=dresscodes+today&ots=T5pV_CoyFh&sig=CxQ5H7KJPVl-bl-pnxYSX2e5o-OE#v=onepage&q=dresscodes%20today&f=false.

Dumargne, Garance: How inclusivity is changing the luxury brands' strategy and the representation of luxury houses?, in: ResearchGate, 07.03.2021, [online] https://www.researchgate.net/publication/349869672_How_inclusivity_is_changing_the_luxury_brands'_strategy_and_the_representation_of_luxury_houses.

Eberhardt, Daniela/Elisa Streuli: Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen, in: Führung von Vielfalt, 01.01.2016, [online] doi:10.1007/978-3-662-48414-2_2.

Ebner, Claudia C.: Kleidung verändert: Mode im Kreislauf der Kultur, transcript Verlag, 01.01.2007.

Eggers, Antonia: „Tommy Hilfiger Adaptive“: Diese Kollektion strebt mehr Inklusion in der Mode an, in: Vogue Germany, 09.06.2020, [online] <https://www.vogue.de/mode/artikel/tommy-hilfiger-adaptive-kollektion>.

Ehrenmann, S./Joachim Warschat: Diversity in the early phases of product development, in: ResearchGate, 01.01.2013, [online] https://www.researchgate.net/publication/287466555_Diversity_in_the_early_phases_of_product_development.

Eisend, Martin/Adrienne Muldrow/Sara Rosengren: Diversity and inclusion in advertising research, in: International Journal of Advertising, Taylor & Francis, Bd. 42, Nr. 1, 22.09.2022, [online] doi:10.1080/02650487.2022.2122252, S. 52–59.

Eismann, Sonja: Mode, in: J.B. Metzler eBooks, 01.01.2017, [online] doi:10.1007/978-3-476-05601-6_38, S. 203–207.

Entsuah, Jojo/Isaac Abraham/Dorcas Darkoah Kyeremeh: The Impact of Dress Code on an Organisational Image: A Case Study of Prudential Bank Limited, Takoradi Branch, in: Asian research journal of arts & social sciences, Sciencedomain International, Bd. 6, Nr. 2, 21.03.2018, [online] doi:10.9734/arjass/2018/40295, S. 1–11.

Ethics & Compliance - LVMH: in: LVMH, 22.06.2023, [online] <https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/ethics-compliance/>.

Fast Fashion | Kompetenzzentrum Verbraucherforschung NRW: in: Kompetenzzentrum Verbraucherforschung NRW, o. D., [online] <https://www.verbraucherforschung.nrw/kommunizieren/kvf-working-paper-10-fast-fashion>.

Fisher, Lauren Alexis: Janaye Furman Became The First Black Model To Open A Louis Vuitton Show, in: Harper's BAZAAR, 02.11.2021, [online] <https://www.harpersbazaar.com/fashion/fashion-week/a12788278/janaye-furman-louis-vuitton-show/>.

Ford, Richard Thompson: Dress Codes: How the Laws of Fashion Made History, Simon and Schuster, 18.01.2022.

Foster, Jordan: Framing Disability in Fashion, in: Oxford University Press eBooks, 10.11.2021, [online] doi:10.1093/oxfordhb/9780190093167.013.15, S. 213–229.

Franken, Swetlana: Business Case der Diversität, in: Springer eBooks, 20.11.2014, [online] doi:10.1007/978-3-658-06797-7_6, S. 97–116.

Franken, Swetlana: Vielfalt und Diversity Management in Unternehmen, in: Verhaltensorientierte Führung, 01.01.2019, [online] doi:10.1007/978-3-658-25270-0_9.

Friedrich, Matthias G.: Diversity Management – Erfolgsfaktor für Unternehmen in einer globalisierten Welt, in: Chefsache Diversity Management, 01.01.2016, [online] doi:10.1007/978-3-658-12656-8_4.

Froese, Fabian Jintae/Anna Katharina Hildisch/Lena Elisabeth Kemper: Von Vielfältigkeit profitieren – wie eine inklusive Arbeitskultur den Unternehmenserfolg steigert, in: Springer eBooks, 01.01.2015, [online] doi:10.1007/978-3-658-06092-3_26, S. 383–398.

Fwo: Understanding Inclusive Marketing in the Fashion Industry, in: Fashion Week Online®, 30.11.2022, [online] <https://fashionweekonline.com/understanding-inclusive-marketing-in-the-fashion-industry>.

Gallucci, Nicole: Tommy Hilfiger unveils innovative clothing line for people with disabilities, in: Mashable, 29.10.2021, [online] <https://mashable.com/article/tommy-hilfiger-tommy-adaptive-disability-friendly-clothing>.

Genkova, Petia: Diversity und Diversity Management, in: Springer-Lehrbuch, Springer Science+Business Media, 01.01.2019, [online] doi:10.1007/978-3-662-58447-7_16, S. 351–364.

Grau, Stacy Landreth/Yorgos Zotos: Gender stereotypes in advertising: a review of current research, in: International Journal of Advertising, Taylor & Francis, Bd. 35, Nr. 5, 11.07.2016, [online] doi:10.1080/02650487.2016.1203556, S. 761–770.

Heckmann, Friedrich: Einwanderung und die Zukunft ethnischer Vielfalt, in: Springer eBooks, 15.10.2014, [online] doi:10.1007/978-3-658-06980-3_15, S. 259–278.

Hedderich, Ingeborg/Gottfried Biewer/Judith Hollenweger/Reinhard Markowetz: Handbuch Inklusion und Sonderpädagogik, UTB, 28.10.2015.

Hirschberg, Marianne: Definitionen und Klassifikationen, in: J.B. Metzler eBooks, 01.01.2020, [online] doi:10.1007/978-3-476-05738-9_3, S. 13–18.

Hobbs, Julia: Modegeschichte: 13 Momente, die die Mode für immer veränderten, in: Vogue Germany, 09.04.2021, [online] <https://www.vogue.de/mode/artikel/modegeschichte-13-momente-die-die-mode-veraenderten>.

How Has the Fashion Industry Reacted to Gen z's Completely Different Consumption Concepts and Shopping Habits? in: Academic journal of humanities & social sciences, Bd. 4, Nr. 10, 01.01.2021, [online] doi:10.25236/ajhss.2021.041015.

Hufnagel, Rainer: Georg Simmel: Mode und Schönheit, in: Kritische Verbraucherforschung, 01.01.2021, [online] doi:10.1007/978-3-658-31537-5_7.

Identitätsbasierte Luxusmarkenführung: in: Springer eBooks, 01.01.2012, [online] doi:10.1007/978-3-8349-4060-5.

IEG(<http://www.ieg-mainz.de>): Europäische Kleidermode (1450–1950) — EGO, in: EGO | Europäische Geschichte Online, o. D., [online] <http://ieg-ego.eu/de/threads/mo-delle-und-stereotypen/europaeische-kleidermode-1450-1950/gabriele-mentges-europaeische-kleidermode-1450-1950>.

iFashion Network: Virgil Abloh Celebrates Diversity in Louis Vuitton Spring 2019 Show, in: Medium, 14.09.2018, [online] <https://medium.com/@ifashionseo/virgil-abloh-celebrates-diversity-in-louis-vuitton-spring-2019-show-f124a40b3ce6>.

Jin, Byoungcho/Daeun Chloe Shin: The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed?, in: Fashion and Textiles, Springer Nature, Bd. 8, Nr. 1, 25.10.2021, [online] doi:10.1186/s40691-021-00259-4.

Johnson, Kim K. P./Sharron J. Lennon/Nancy A. Rudd: Dress, body and self: research in the social psychology of dress, in: Fashion and Textiles, Springer Nature, Bd. 1, Nr. 1, 22.11.2014, [online] doi:10.1186/s40691-014-0020-7.

Katharine, Helen: The Origins of Fashion. – Helen Katharine, o. D., [online] <https://www.helenkatharine.com/the-origins-of-fashion/>.

Kawamura, Yuniya: Fashion-ology: An Introduction to Fashion Studies, Bloomsbury Publishing, 05.04.2018.

Kimonos – die traditionelle japanische Mode: in: Princess of Asia | Mode & Fashion aus Asien, o. D., [online] <https://www.princess-of-asia.de/wiki/kimonos-die-traditionelle-japanische-mode>.

Kleider machen Leute – Kleider und ihre Wirkung: in: Traumbeere, o. D., [online] <https://www.traumbeere.de/magazin/kleider-machen-leute-kleider-und-ihre-wirkung/>.

Klimaschutz, Bmwk - Bundesministerium Für Wirtschaft Und: Status Deutscher Mode 2021, o. D., [online] <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/Studien/status-deutscher-mode-2021.html>.

Kodžoman, Duje: The psychology of clothing, in: Textile & Leather Review, Bd. 2, Nr. 2, 10.06.2019, [online] doi:10.31881/tlr.2019.22, S. 90–103.

Koenig, Oliver: Inklusion und Transformation in Organisationen, in: ResearchGate, 02.01.2023, [online] https://www.researchgate.net/publication/366808083_Inklusion_und_Transformation_in_Organisationen.

König, Verena: Grundlagen der Luxus- und Premiummarkenführung, 01.01.2017, [online] doi:10.1007/978-3-658-10746-8.

Kutzner, Edelgard: Diversity Management in der betrieblichen Praxis, in: Springer eBooks, 01.01.2016, [online] doi:10.1007/978-3-658-08594-0_34, S. 483–506.

Kwon, Hyokmin/Jiyeon Han/Kyungsik Han: ART (Attractive Recommendation Tailor), 19.10.2020, [online] doi:10.1145/3340531.3412687.

Ladenthin, Volker: Kleidung, in: Springer eBooks, 01.01.2017, [online] doi:10.1007/978-3-658-13819-6_18, S. 223–233.

Lehnert, Gertrud: Mode: Theorie, Geschichte und Ästhetik einer kulturellen Praxis, transcript Verlag, 31.03.2014.

Leitch, Luke/Mona Bergers: „Es geht um LoVe“: Pharrell Williams gibt exklusive Einblicke in seine Debüt-Kollektion für Louis Vuitton, in: Vogue Germany, 19.06.2023, [online] <https://www.vogue.de/artikel/pharrell-williams-debut-kollektion-louis-vuitton>.

Leung, Enoch: Inclusion, in: Springer eBooks, 01.01.2020, [online] doi:10.1007/978-3-319-24612-3_683, S. 2212–2215.

Li, Minjie: Influence for social good: exploring the roles of influencer identity and comment section in Instagram-based LGBTQ-centric corporate social responsibility advertising, in: International Journal of Advertising, Taylor & Francis, Bd. 41, Nr. 3, 08.03.2021, [online] doi:10.1080/02650487.2021.1884399, S. 462–499.

Liebsch, Katharina: Identität, in: Springer eBooks, 01.01.2022, [online] doi:10.1007/978-3-658-33300-3_9, S. 53–57.

Löhle, Edith: Der Hippie-Gedanke der Befreiung | Minimaler Konsum | Qiio Magazin, in: Qiio Magazin, 25.04.2018, [online] <https://www.qiio.de/der-hippie-gedanke-der-befreiung/>.

Louis Vuitton: Eine Reise durch die Jahrhunderte des Luxus: in: ELLE, o. D., [online] <https://www.elle.de/designer/louis-vuitton>.

Luxusmarkenmanagement: in: Springer eBooks, 01.01.2017, [online] doi:10.1007/978-3-658-09072-2.

LVMH Inclusion Index recognizes and stimulates Diversity and Inclusion initiatives across the Group - LVMH: in: LVMH, 09.07.2020, [online] <https://www.lvmh.com/news-documents/news/inclusion-index-lvmh-observatoire-et-accelerateur-de-diversite-et-dinclusion-au-sein-du-groupe/>.

Magers, Jens/Christina Eschenfelder/Leo Krause-Wichmann: Diversität, in: Springer eBooks, 01.01.2022, [online] doi:10.1007/978-3-658-38684-9_7, S. 139–163.

Mair, Carolyn: The Psychology of Fashion, 01.01.2018.

Managing Ethnic Diversity: in: Google Books, o. D., [online] <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=0dko-DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=meaning+of+ethnic+diversity&ots=6OqHYDI7PK&si>

g=S1xst-
dNG29u8NUYwXRO0WFG_rFs#v=onepage&q=meaning%20of%20ethnic%20diversity
&f=false.

Mardones, Giancarlo Pazzanese: Perspectives on Diversity and Inclusion in the Fashion Industry, in: www.serena.unina.it, 2021, [online] doi:10.6093/1827-9198/8881.

Misani, Nicola/Paola Varacca Capello: The Recent Evolution of Fashion, in: Research-Gate, 01.02.2017, [online] https://www.researchgate.net/publication/315003709_The_Recent_Evolution_of_Fashion.

Mode: in: Google Books, o. D., [online]
<https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=ILjJBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=abgrenzung+mode+und+kleidung&ots=58haRkxhDN&sig=aEkMZNKGC-YuKGCakri0ZbpLDsE#v=onepage&q=abgrenzung%20mode%20und%20kleidung&f=false>.

Modebranche Statistiken: in: wunderlabel.de, 02.06.2023, [online] <https://wunderlabel.de/lab/modebranche-statistiken/>.

Müßig, Carolin: Die Modebranche im Umbruch, in: Springer eBooks, 01.01.2022, [online] doi:10.1007/978-3-658-38925-3.

Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg: in: McKinsey & Company, 24.01.2018, [online]
<https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg>.

NEW CRITICAL REPORT ANALYSES DIVERSITY AND INCLUSION IN THE FASHION INDUSTRY: o. D., [online] <https://www.britishfashioncouncil.co.uk/bfcnews/4642/NEW-CRITICAL-REPORT-ANALYSES-DIVERSITY-AND-INCLUSION-IN-THE-FASHION-INDUSTRY->.

Numéro, La Rédaction: Interview with Virgil Abloh : “Diversity in fashion is not a marketing technique”, in: Numéro Magazine, 13.04.2021, [online] <https://www.numero.com/en/mode-homme/virgil-abloh-louis-vuitton-off-white-diversite-interview>.

Okwodu, Janelle: How Beverly Johnson’s Groundbreaking Vogue Cover Changed Fashion Forever, in: Vogue, 28.12.2021, [online] <https://www.vogue.com/article/behind-the-moment-beverly-johnson>.

Okwodu, Janelle: Janaye Furman Becomes the First Black Woman to Open Louis Vuitton, in: Vogue, 03.10.2017, [online] <https://www.vogue.com/article/louis-vuitton-spring-2018-model-cast-janaye-furman>.

Okwodu, Janelle/Annie Leibovitz/Gabriella Karefa-Johnson: Role Model: How Paloma Elsesser Is Changing Fashion for the Better, in: Vogue, 14.12.2020, [online] <https://www.vogue.com/article/paloma-elsesser-cover-january-2021>.

O'Donnell, Kathleen: 10 Best Diversity and Inclusion Quotes for 2021 | Empuls, in: Empuls, 10.02.2023, [online] <https://blog.empuls.io/de/diversity-and-inclusion-quotes/>.

Ozbilgin, Mustafa F/Cihat Erbil: Insights into Equality, Diversity, and Inclusion, in: ResearchGate, 01.05.2023, [online] https://www.researchgate.net/publication/370427661_Insights_into_Equality_Diversity_and_Inclusion.

Parreira, Irina: A Reflection on the Meaning of Fashion, in: Springer eBooks, 20.10.2022, [online] doi:10.1007/978-3-031-16773-7_5, S. 52–61.

Pioneering New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation: in: Emerald Publishing Limited eBooks, 18.05.2023, [online] doi:10.1108/9781803823454.

Qiu, Ethan/Tyler Vitone: Corporate Sustainability in the Fashion Industry, in: Journal of Student Research, rScroll, Bd. 12, Nr. 1, 28.02.2023, [online] doi:10.47611/jsrhs.v12i1.4065.

Quarato, Fabio/Domenico Rocco Cambrea/Gioia Lussana/Paola Anna Varacca Cappello: Top management team diversity and firm performance: Empirical evidence from the fashion and luxury industry, in: Corporate Ownership and Control, Publishing house „Virtus Interpress“, Bd. 15, Nr. 1–2, 01.01.2017, [online] doi:10.22495/cocv15i1c2p2, S. 325–340.

Rahnfeld, Claudia: Diversity-Management, in: Springer eBooks, 01.01.2019, [online] doi:10.1007/978-3-658-23252-8.

Reality, Reactive: How Fashion Brands Can Promote Diversity and Inclusion - Reactive Reality, in: Reactive Reality, 03.04.2023, [online] <https://www.reactivereality.com/blog/how-fashion-brands-can-promote-diversity-and-inclusion>.

Redaktionsteam, Iba: Business-Dresscode im Wandel: Wie viel Individualität verträgt das Outfit im Büro? 5 Fragen an Ines Thömel, in: IBA Forum, 14.05.2023, [online]

<https://iba.online/newsroom/themen/business-dresscode-im-wandel-wie-viel-individualitaet-vertraegt-das-outfit-im-buero-5-fragen-an-ines-thoemel/>.

Röschert, Birgit/Cornelia Tanzer: New Work nicht ohne Gender Diversity – Anforderungen an die Managerinnen und Manager der Zukunft, in: Kompetenzen für die digitale Transformation, 01.01.2021, [online] doi:10.1007/978-3-662-62866-9_13.

Russ, Barbara: Einem Trend auf der Spur: Männer in Röcken, in: FashionUnited, 30.06.2022, [online] <https://fashionunited.de/nachrichten/mode/einem-trend-auf-der-spur-maenner-in-roecken/2022063047198>.

Russen, Michelle/Mary Dawson: Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Publishing Limited, 28.04.2023, [online] doi:10.1108/ijchm-09-2022-1184.

Ruzycki, Shannon M./Sofia B. Ahmed: Equity, diversity and inclusion are foundational research skills, in: Nature Human Behaviour, Springer Nature, Bd. 6, Nr. 7, 29.06.2022, [online] doi:10.1038/s41562-022-01406-7, S. 910–912.

Salzbrunn, Monika: Vielfalt / Diversität, in: Themen der Soziologie, 15.09.2014, [online] doi:10.14361/transcript.9783839424070.

Sämann, Lena: Kampagne: Make Love not Walls: David LaChapelle für Diesel, in: Vogue Germany, 13.02.2017, [online] <https://www.vogue.de/mode/mode-news/diesel-kampagne-2017>.

Schach, Annika: Dimensionen, Denken und Stereotype, in: Springer eBooks, 01.01.2023a, [online] doi:10.1007/978-3-658-40153-5_2, S. 83–138.

Schach, Annika: Diversity & Inclusion in Strategie und Kommunikation, in: Springer eBooks, 01.01.2023b, [online] doi:10.1007/978-3-658-40153-5.

Shultz, Clifford J./Janet Hoek/Leonard Lee/Hon Wai Leong/Raji Srinivasan/Madhu Viswanathan/Klaus Wertenbroch: JPP&M's Global Perspective and Impact: An Agenda for Research on Marketing and Public Policy, in: Journal of Public Policy & Marketing, Bd. 41, Nr. 1, 08.11.2021, [online] doi:10.1177/07439156211049216, S. 34–50.

Sihn-Weber, Andrea: Steigende Relevanz von Diversität und Inklusion zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, in: Springer eBooks, 01.01.2021, [online] doi:10.1007/978-3-662-62114-1_1, S. 1–16.

Simmel, Georg: Zur Psychologie der Mode. Soziologische Studie, in: Klassiker der Sozialwissenschaften, 01.01.2023, [online] doi:10.1007/978-3-658-40939-5_4, S. 23–30.

Singapore, PrestigeOnline/PrestigeOnline Singapore: 2021: fashion will be inclusive or it will go extinct, in: Prestige Online - Singapore, 01.01.2021, [online] <https://www.prestigeonline.com/sg/style/fashion/2021-fashion-will-be-inclusive-or-it-will-go-extinct/>.

Skivko, Maria: Deconstruction in Fashion as a Path Toward New Beauty Standards: The Maison Margiela Case, in: DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals), 01.07.2020, [online] doi:10.6092/issn.2611-0563/11086.

Statista: Haltung zu Inklusion in der deutschen Bevölkerung 2019, in: Statista, 21.01.2022, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1242767/umfrage/haltung-zu-inklusion/>.

STERNBILDER - DÉFILÉS PRÊT-À-PORTER - Damenmode | DIOR: o. D., [online] https://www.dior.com/de_de/fashion/damenmode/pret-a-porter-shows/folder-defile-croisiere-2024/sternbilder.

Taylor, Charles R.: Digging deeper on diversity and inclusion in Advertising research: a call to action, in: International Journal of Advertising, Taylor & Francis, Bd. 42, Nr. 4, 29.04.2023, [online] doi:10.1080/02650487.2023.2202073, S. 639–640.

Themenseite: LVMH: in: Statista, 30.01.2023, [online] <https://de.statista.com/themen/4778/lvmh/#:~:text=Die%20LVMH%2DGruppe%20erwirtschaftete%20im,Verkauf%20von%20Mode%20und%20Lederwaren>.

Thornquist, Clemens: The Fashion Condition: Rethinking Fashion from Its Everyday Practices, in: Fashion practice, Routledge, Bd. 10, Nr. 3, 02.09.2018, [online] doi:10.1080/17569370.2018.1507147, S. 289–310.

Tyler: Inclusivity in the Fashion Industry - Who is Doing What?, in: Sustainable Fashion - Eco Design - Healthy Lifestyle - Luxiders Magazine, 01.10.2022, [online] <https://luxiders.com/inclusivity-fashion-industry-who-is-doing-what/>.

Venkatasamy, Nithyaprakash: Fashion trends and their impact on the society, in: ResearchGate, 30.09.2015, [online] https://www.researchgate.net/publication/282571020_Fashion_trends_and_their_impact_on_the_society.

Volonté, Paolo: The thin ideal and the practice of fashion, in: Journal of Consumer Culture, SAGE Publishing, Bd. 19, Nr. 2, 10.07.2017, [online] doi:10.1177/1469540517717775, S. 252–270.

Vuitton, Louis: Förderung von Vielfalt und Inklusion, in: Louis Vuitton, 09.05.2023a, [online] <https://de.louisvuitton.com/deu-de/magazine/artikel/fostering-diversity-and-inclusion>.

Vuitton, Louis: Herren Frühjahr Sommer 2024 Fashion Show, in: Louis Vuitton, 16.06.2023b, [online] <https://de.louisvuitton.com/deu-de/magazine/artikel/men-spring-summer-2024-paris#looks>.

Vuitton, Louis: Pharrell Williams, in: Louis Vuitton, 14.02.2023c, [online] <https://de.louisvuitton.com/deu-de/magazine/artikel/pharrell-williams>.

Waldenberger, Franz: Zivilgesellschaft und Inklusion – zusammenführende Kommentierung, in: Springer eBooks, 01.01.2022, [online] doi:10.1007/978-3-658-36844-9_9, S. 137–142.

Was ist der Hippie Look? | Modewissen online: in: HoseOnline.de, o. D., [online] <https://www.hoseonline.de/modelexikon/h/hippie-look#:~:text=Passend%20zur%20Lebenseinstellung%20ist%20die,einem%20echten%20Hippie%20Look%20dazu>.

Wertvollste Luxusmarken weltweit 2022 | Statista: in: Statista, 16.01.2023, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/188139/umfrage/wertvollste-luxusmarken-weltweit/#:~:text=Louis%20Vuitton%20erreichte%20im%20Jahr,%2C3%20Milliarden%20US%2DDollar>.

Why Louis Vuitton has taken a huge step forward for diversity in fashion: o. D., [online] <https://www.stylist.co.uk/fashion/virgil-abloh-named-louis-vuitton-creative-director-menswear-off-white-kanye-west-yeezy/198955>.

Wiedmann, Klaus-Peter/Nadine Hennigs: Die steigende Nachfrage nach Luxusmarken: Ein globales Phänomen mit lokalen Besonderheiten, in: Springer eBooks, 01.01.2017, [online] doi:10.1007/978-3-658-09072-2_5, S. 163–176.

Women@Dior | Mentoring & Education program led by the Maison Dior and UNESCO: o. D., [online] <https://womenatdior.com/>.

Wondrak, Manfred: Inclusive Leadership – Fünf Erfolgsfaktoren diverser Teams und wie diese durch einen einbeziehenden Führungsstil gestärkt werden können, in: Springer eBooks, 01.01.2021a, [online] doi:10.1007/978-3-662-62114-1_9, S. 117–129.

Wondrak, Manfred: Inclusive Leadership – Fünf Erfolgsfaktoren diverser Teams und wie diese durch einen einbeziehenden Führungsstil gestärkt werden können, in: Springer eBooks, 01.01.2021b, [online] doi:10.1007/978-3-662-62114-1_9, S. 117–129.

Yuksel, Sukriye: An Outlook of the Fashion Industry Through Fashion History, in: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier BV, Bd. 51, 01.01.2012, [online] doi:10.1016/j.sbspro.2012.08.280, S. 1016–1021.

Zeitreise durch die Mode der letzten 100 Jahre: o. D., [online] <https://www.wenz.de/mode-des-20-jahrhunderts/>.

Zhou, Xiaoya: The Ugly Beauty Standard: What can Fashion Industry Do?, in: *Proceedings of business and economic studies*, 29.08.2019, [online] doi:10.26689/pbes.v2i4.830.

Zou, Yixin/Sarawuth Pintong/Tao Shen/Ding-Bang Luh: Evaluation and trend of fashion design research: visualization analysis based on CiteSpace, in: *Fashion and Textiles*, Springer Nature, Bd. 9, Nr. 1, 25.12.2022a, [online] doi:10.1186/s40691-022-00316-6.

Zou, Yixin/Sarawuth Pintong/Tao Shen/Ding-Bang Luh: Evaluation and trend of fashion design research: visualization analysis based on CiteSpace, in: *Fashion and Textiles*, Springer Nature, Bd. 9, Nr. 1, 25.12.2022b, [online] doi:10.1186/s40691-022-00316-6.

Zweite Haut: in: Google Books, o. D., [online] <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=aPACnfZk6rMC&oi=fnd&pg=PA241&dq=mode+und+kleidung&ots=vIHskYr6z&sig=bC5sQhGcm-QuUtP7G73RD7IbDCeg#v=onepage&q=mode%20und%20kleidung&f=false>.

Симонова, Анна: Diversity and Inclusion in Fashion: How Can Technology Support the Growing Trend?, in: *Texel*, 13.04.2022, [online] <https://texelmoda.com/blog/fashion-trends/diversity-and-inclusion-in-fashion-how-can-technology-support-the-growing-trend/>.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Nürnberg, 24.06.2023

