

Meike Terstiege *Hrsg.*

Diversität in Marketing & Sales

Best Practices von Agenturen, Beratungen
und Unternehmen



Springer Gabler

Diversität in Marketing & Sales

Meike Terstiege
(Hrsg.)

Diversität in Marketing & Sales

Best Practices von Agenturen,
Beratungen und Unternehmen

Hrsg.
Meike Terstiege
@DOCMARKETEER
Düsseldorf, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-37357-3 ISBN 978-3-658-37358-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37358-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023, korrigierte Publikation 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort – Diversität: Buzzword oder Wirtschaftsfaktor?

Nicht viele Themen finden derzeit im öffentlichen Diskurs mehr Beachtung als Diversität – sei es in Gesellschaft, Medien, Politik oder auch in der Wirtschaft. Die durch die Pandemie offensichtlich gewordene Chancenungerechtigkeit für Menschen mit Behinderungen, anderen Geschlechts, Alters, sexueller Orientierung und Identität sowie kultureller und sozialer Herkunft hat den Veränderungsdruck in Deutschland deutlich erhöht. Die immer lauter werdenden Forderungen nach mehr Diversität und Inklusion setzen auch die deutsche Wirtschaft unter erheblichen Zugzwang. Unternehmen reagieren mit ausgeprägtem Diversitäts-Aktionismus: Regenbogenflaggen werden geschwenkt, Vielfaltskampagnen lanciert, Firmenlogos und Produkte bunt eingefärbt. So erfreulich dieses Diversitätsengagement auch ist, so sehr stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die aufmerksamkeitsstarken Marketing- und PR-Maßnahmen auch Teil einer nachhaltigen Diversitätsstrategie der jeweiligen Unternehmen sind.

Eine Antwort auf diese Frage liefert der jährlich veröffentlichte Diversitätsreport German Diversity Monitor von BeyondGenderAgenda. Bereits 2020 zeichneten die Ergebnisse des Monitors ein klares Bild: Diversität ist in deutschen Unternehmen mehr Lippenbekenntnis als Realität und wird nicht als erfolgskritischer Wirtschaftsfaktor anerkannt. Die vielen gut gemeinten Impulse durch vereinzelte Marketing- und PR-Aktionen verpuffen, wenn sie nicht in eine nachhaltige Diversitätsstrategie eingebettet werden. Was wiederum schnell dazu führen kann, dass sie von wesentlichen Zielgruppen wie Kund:innen oder Bewerber:innen als Lippenbekenntnis identifiziert werden. Das durch die Diversitätsaktionen erwünschte Verhalten dieser Zielgruppen kann sich daraufhin im schlimmsten Fall sogar ins Gegenteil wandeln. So rufen Kund:innen zum Boykott der jeweiligen Marken auf, oder Bewerber:innen entlarven in ihren Communities das vermeintliche Diversitätsengagement potenzieller Arbeitgeber:innen, was zu einem nachhaltigen Attraktivitätsverlust führen kann.

Deutsche Unternehmen haben das Potenzial von Diversität als erfolgskritischem Wirtschaftsfaktor noch nicht erkannt. Sie befinden sich aktuell in einem Diversitäts-Dilemma. Top-Manager:innen müssen sich daher zwischen zwei gleichermaßen herausfordernden Alternativen entscheiden. Auf der einen Seite die tiefgreifende Diversitäts-Transformation, die einen kostenintensiven und langwierigen Kraftakt für die

gesamte Organisation darstellt. Auf der anderen Seite die weitere Ignoranz von Diversität als erfolgskritischem Wirtschaftsfaktor. Sie birgt das Risiko, dass sich Unternehmen im intensivierten Wettbewerb um Talente, Innovationen und die dringend erforderlichen Antworten auf die großen wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit nur schwer werden behaupten können.

Unternehmen sind daher gerade in Zeiten von gesättigten Märkten und immensem Fachkräftemangel gut damit beraten, ihr Diversitätsengagement nicht länger vom öffentlichen Druck oder politischer Regulierung und Quoten bestimmen zu lassen. Sie sollten Diversität vielmehr als erfolgskritischen Wirtschaftsfaktor anerkennen, das Diversitäts-Dilemma aktiv auflösen und ihre engagierten Marketing- und PR-Aktivitäten in eine umfassende Diversitätsstrategie einbetten. So können Unternehmen sich bei ihren Zielgruppen nachhaltig als attraktive Marke positionieren und ihre Profitabilität sowie Innovationskraft steigern. Diese durch zahlreiche Studien belegten Vorteile von Diversität werden schnell überwiegen und bereits in der frühen Phase der Unternehmenstransformation von ihren Stakeholder:innen geschätzt werden.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich sehr über die unterschiedlichen Perspektiven und wertvollen Beiträge der Kommunikationsexpert:innen in diesem Fachbuch. Denn es braucht möglichst vielfältige Impulse, kreative Herangehensweisen und ein gemeinsames strategisches Verständnis von der Wirkkraft von Diversität, um ihr volles Potenzial für Marken und Unternehmen zu entfalten.

Victoria Wagner
BEYONDGENDERAGENDA

Vorwort – Viva Vielfalt!

Diversität als Antwort auf das Bedürfnis nach gesellschaftlicher Gleichstellung und auf einen langfristigen Fachkräftemangel

Das Thema Diversität begeistert und verstört, Diversität polarisiert und spaltet sogar teils die Gesellschaft, zu sehen bspw. an der mehr als erhitzten Diskussion um das Gendern. Das vieldiskutierte Gendern und somit Vielfalt hatten und haben sich inzwischen sogar zum Wahlkampfthema entwickelt.

Dabei geht es bei Diversität vorrangig um das Schaffen eines wertschätzenden Miteinanders und um die Inklusion von Menschen sowie im wirtschaftlichen Kontext um die Inklusion von Mitarbeiter:innen verschiedenster Facetten mit dem Ziel des Abbaus von Ressentiments und des Aufbaus einer Gesellschaft und auch Wirtschaft, die gerade durch diese Inklusion über sich hinauswächst.

Vor einem marktwirtschaftlichen Hintergrund geht es jedoch vor allem zum einen um das Gewinnen und Binden von (potenziellen) Mitarbeiter:innen durch das Beachten und Wertschätzen deren vielfältiger Hintergründe und Lebensläufe als Antwort auf den Fachkräftemangel und als Mehrwert für Unternehmen. Zum anderen geht es um die Ansprache von Marketing- und Vertriebszielgruppen, die sich bislang im Rahmen von Markenkommunikation nicht adäquat angesprochen oder sogar ausgeschlossen fühlten – sei es aufgrund von Geschlecht, Alter, Ethnie, Religion oder anderen Faktoren.

Das alles klingt nach einer wahren Absprungschance und nach mehr als inspirierendem Input für Marketing, Vertrieb und Kommunikation. Das Thema Vielfalt verspricht unbenommen unbeschreiblich viel Input für Werber und Kommunikationsprofis, steht für Ansätze von interessantem und vor allem relevantem Content im Rahmen von u. a. Storytelling bzw. Thought Leadership und bietet uniques Positionierungspotenzial für Unternehmen und Marken.

Und genau deswegen haben Marketing und Diversität nachvollziehbarerweise schnell zusammengefunden: Vielfalt ist definitiv ein Thema von höchster gesellschaftlicher Relevanz und zugleich ein Thema, das die Herzen von (spezifischen) Zielgruppen und eben darum umso mehr von Marketers höher schlagen lässt – ein Thema, bei dem sofort

das Kopfkino eines jeden Werbers startet und das Kommunikationsexperten ganz einfach inspiriert.

Gleichzeitig kann (und sollte) man beim Umgang mit dem Thema Diversität in Marketing und Sales besser alles richtig, d. h. strategisch und stringent angehen, denn es stehen sehr viele Fettnäpfchen bereit. Und gerade daher kann man hier leider (enorm) viel falsch machen. Als größter Fettnapf ist die Glaubwürdigkeit von Unternehmen und Marken bzw. der Verlust von Glaubwürdigkeit zu nennen. Wenn sich Unternehmen ungeschickt und ungekonnt auf das dünne Eis der Diversität begeben, lassen Shitstorms nicht lange auf sich warten. Und auch das sogenannte Fremdschämpotenzial, wenn man bspw. im Rahmen von Marketingkommunikation weder sensibel noch empathisch oder intelligent Diversität angeht, ist geradezu unerschöpflich.

Das Ziel dieses Fachbuchs ist es daher, Einblicke in den „richtigen“, d. h. bezüglich Inhalt und Tonalität zielgruppenadäquaten Umgang mit dem Thema Vielfalt im Rahmen von Marketing, Kommunikation und Vertrieb zu geben.

Vor diesem Hintergrund sollte noch eine vielsagende Erfahrung aus der jüngsten Praxis Erwähnung finden: Mittlerweile engagieren sich nahezu alle (namhaften) Unternehmen hinsichtlich Diversität – in durchaus unterschiedlichen Graden an Öffentlichkeitswirkung und ebenso auch an Glaubwürdigkeit. Dementsprechend waren nicht nur die Erwartungen bei der Ansprache potenzieller Autor:innen und Interviewpartner:innen für das vorliegende Buch (nachvollziehbarerweise) groß, vielmehr war auch die Resonanz überaus vielversprechend, nahezu begeistert und begeisternd. Die Anzahl derer, die „Hier“ riefen und sich erfreulicherweise für einen Artikel oder ein Interview zum Thema Diversität bereit erklärten, war schlichtweg riesig. Und dann?! Zeigte sich recht deutlich, wer Diversität versteht und lebt – und wer Diversität vorrangig für PR-Zwecke und/oder zur Profilierung nutzt. Denn einige namhafte Verbände, Unternehmen, Beratungen und auch Agenturen zeigten sich zwar zuerst begeistert, dann aber erstaunlich still, als es um substanziellen Input zum Thema Vielfalt ging. Kurz gesagt: Fast alle Unternehmen möchten heutzutage divers sein – oder zumindest in der Öffentlichkeit so wirken. Aber noch können es die wenigsten.

Daher gilt mein Dank umso mehr den engagierten Autor:innen und Interviewpartner:innen für die vielversprechenden und reflektierten Insights hinsichtlich des Umgangs mit dem Thema Diversität in den Bereichen Marketing und Sales sowie Victoria Wagner von BeyondGenderAgenda für ihr gelungenes und präzises Geleitwort. Sie alle zeigen im Rahmen dieses Fachbuches glaubwürdig und nachvollziehbar, wie man Vielfalt versteht, denkt, handelt – und vor allem priorisiert.

Ebenso danke ich meiner Lektorin Angela Meffert, die als Lektorin dieses Werk und mich als Herausgeberin erneut professionell und kooperativ begleitet hat.

Allen Leser:innen wünsche ich viel Spaß, Inspiration und einen wirklichen Erkenntnisgewinn zu Chancen, Grenzen, Vorteilen und auch zu den Barrieren, die das (weiterhin sensible) Thema Diversität u. a. in der Marketingkommunikation mit sich bringt

– wir freuen uns über Ihr Interesse und ggf. gerne zudem über Ihr Feedback, eigene Erfahrungen und Meinungen zu diesem Thema. Denn: Aus der wirtschaftlichen und kommunikativen Perspektive hat die Geschichte der Vielfalt in Marketing und Sales gerade erst begonnen.

Meike Terstiege

Inhaltsverzeichnis

Insights mit Kennern von „Diversität in Marketing & Sales“

Bedeutung von Diversität im Unternehmenskontext. 3
Anja Haubelt

**Die Diversität als Wirtschaftstreiber bewegt Deutschland,
Deutschland bewegt die Diversität 13**
Meike Terstiege

**Diversität als Schlüsselfaktor einer erfolgreichen
Markenbotschafter-Strategie. 29**
Helen Orgis und Zoe Nogai

Diversität im Marketing – von Absicht zur Änderung 59
Christian von Thaden, Cornelia Großmann und Lisa-Marie Seufert

**„You create what we believe“: Wie neue innere (und äußere)
Bilder zu einem faireren Miteinander beitragen müssen 73**
Theresa Ebel

**Deutschland divers: Ein Thema, das inkludieren soll – und
dabei viele(s) ausschließt 89**
Meike Terstiege und Philipp Schneider

Diversität als Employer-Branding-Instrument 101
Meike Terstiege und Leonie Krull

**Against The Mainstream: Diversity-Marketing als Chance
für erfolgreiche Markenführung 117**
Uwe H. Lebok und Polina Ginzburg

**Women of Colour in der Luxuskosmetikbranche: Machen das
die Marken richtig? 165**
Sophie Jegane Diouf und Audrey Mehn

Anforderungen von LGBTQ-Mitarbeitenden an das Diversity-Management in Unternehmen	185
Katharina Fetting, Ines Wallenwein, Verena Wöß und Götz Walter	
Diversität – Gesellschaftlicher Trend, Evolution oder gar Revolution?!	209
Meike Terstiege	
Interviews mit Könnern von „Diversität in Marketing & Sales“	
Interviews mit Könnern aus Unternehmen	219
Meike Terstiege, Kerstin Köder, Jacqueline Harvey, Antje Kroon, Laura Halfas und Marcel Sandmann	
Interviews mit Könnern aus Agenturen	237
Meike Terstiege, Stefanie Kuhnhen, Sonja Schaub, Susanne Krings, Isabelle Schnellbügel, Benjamin Pleissner, Deborah Schaper, Ann-Christine Brockhaus, Jake Bartanus, Michelle Grossheim, Nina Jünemann und Sonia Mehrotra	
Erratum zu: Interviews mit Könnern aus Agenturen	E1
Meike Terstiege, Stefanie Kuhnhen, Sonja Schaub, Susanne Krings, Isabelle Schnellbügel, Benjamin Pleissner, Deborah Schaper, Ann-Christine Brockhaus, Jake Bartanus, Michelle Grossheim, Nina Jünemann und Sonia Mehrotra	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeberin



Prof. Dr. Meike Terstiege ist selbstständige Marketing-Beraterin und –Trainerin. Als @DOCMARKETEER berät sie Unternehmen zu digitalem und strategischem Marketing sowie zur Auswahl von Agenturen und zur Zusammenarbeit mit Agenturen. Als Talent Hunter berät sie zudem Unternehmen im HR-Bereich zur Rekrutierung von Talenten, High Potentials und Young Professionals. Sie hat eine Professur für Strategic & Digital Marketing an der International School of Management (ISM), konzipierte dort den Studiengang Digital Marketing und lehrt europaweit digitales Marketing. Sie ist Herausgeberin und (Co-)Autorin zahlreicher Fachbücher und -artikel (u. a. „Effiziente Marketingkommunikation“, „Digitales Marketing“, „KI in Marketing und Sales“ und „Marketing Automation“). Ihre Beiträge wurden in Fachmagazinen wie Handelsblatt Online, New Business, Markenartikel und Horizont veröffentlicht. Meike Terstiege studierte Wirtschaftspsychologie an der Universität Mannheim, promovierte berufsbegleitend am Marketing-Lehrstuhl der TU Dortmund mit „summa cum laude“ und war im strategischen Marketing in Führungspositionen auf Unternehmensseite (Henkel, Generali Holding und Allied Domecq) sowie auf Agenturseite (BBDO, Ogilvy, McCann und Edelman) tätig.

Autorenverzeichnis

Jake Bartanus Düsseldorf, Deutschland

Ann-Christine Brockhaus Attendorn, Deutschland

Sophie Jegane Diouf Köln, Deutschland

Theresa Ebel september Strategie & Forschung GmbH, Köln, Deutschland

Katharina Fetting International School of Management ISM, München,, Deutschland

Polina Ginzburg K&A brand research AG, Röthenbach, Deutschland

Michelle Grossheim Düsseldorf, Deutschland

Cornelia Großmann Batten & Company GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Laura Halfas Dormagen, Deutschland

Jacquiline Harvey Dormagen, Deutschland

Anja Haubelt Accenture Germany, Röthenbach, Deutschland

Nina Jünemann Hamburg, Deutschland

Susanne Krings ressourcenmangel Düsseldorf GmbH, Langenfeld, Deutschland

Leonie Krull Meerbusch, Deutschland

Stefanie Kuhnhen SERVICEPLAN Consulting Group, Hamburg, Deutschland

Kerstin Köder Stuttgart, Deutschland

Uwe H. Lebok K&A brand research AG, Röthenbach, Deutschland

Audrey Mehn International School of Management GmbH, Dortmund, Deutschland

Sonia Mehrotra Frankfurt, Deutschland

Zoe Nogai Ingolstadt, Deutschland

Helen Orgis Freising, Deutschland

Benjamin Pleissner Viersen, Deutschland

Marcel Sandmann Köln, Deutschland

Deborah Schaper Berlin, Deutschland

Sonja Schaub Hirschen Group, Hamburg, Deutschland

Philipp Schneider YouGov Deutschland GmbH, Köln, Deutschland

Isabelle Schnellbügel Holzkirchen, Deutschland

Lisa-Marie Seufert Batten & Company GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Meike Terstiege @DOCMARKETEER, Düsseldorf, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Christian von Thaden Batten & Company GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Ines Wallenwein International School of Management ISM, München, Deutschland

Götz Walter Hochschule Ravensburg-Weingarten RWU, Weingarten, Deutschland

Verena Wöß International School of Management ISM, München,, Deutschland

Insights mit Kennern von „Diversität in Marketing & Sales“



Bedeutung von Diversität im Unternehmenskontext

Verantwortungsübernahme als Schlüssel zum Erfolg

Anja Haubelt

Inhaltsverzeichnis

1	Diversität in Unternehmen – Wo stehen wir heute?	3
2	Unternehmen sind in der Verantwortung zu handeln	4
3	Diversität in Marketing & Sales – Pflicht, keine Kür	7
4	Fazit	10
	Literatur	11

1 Diversität in Unternehmen – Wo stehen wir heute?

Die Relevanz von Diversität – seien es Geschlecht, sexuelle Identität und Orientierung, ethnische Herkunft oder Generationenunterschiede – hat im Unternehmensumfeld in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen und ist hier nicht mehr wegzudenken. Dennoch ist die positive Entwicklung bei weitem noch nicht dort angekommen, wo sie aufgrund der aktuellen Debatten zu vermuten wäre. Egal, welche Studien oder Statistiken man heranzieht, es zeigt sich weiterhin ein großer Nachholbedarf:

Schaut man in die USA und nach Großbritannien, ist der Anteil an Frauen in Führungsteams zwischen den Jahren 2014 und 2019 lediglich von 15 auf 20 % gestiegen (Hunt et al., 2020). Global betrachtet sind die Zahlen noch schlechter. Dort stieg der Anteil zwischen 2017 und 2019 um nur einen Prozentpunkt an, und in einem Drittel der untersuchten Unternehmen gibt es überhaupt keine Frauen in Führungspositionen.

A. Haubelt (✉)

Accenture Germany, Röthenbach, Deutschland

E-Mail: anja.haubelt@accenture.com

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

M. Terstiege (Hrsg.), *Diversität in Marketing & Sales*,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-37358-0_1

Bezogen auf weitere Diversity-Dimensionen wie ethnische Diversität sind die Zahlen noch ernüchternder. Im Jahr 2014 repräsentierten in den USA und Großbritannien nur 7 % des Leaderships ethnische Diversitäten, diese Zahl hat sich bis 2019 um nur wenige Prozentpunkte auf 13 % erhöht (Hunt et al., 2020). Für Menschen, die Teil der LGBT*IQ-Community sind, machen sich zwar in den letzten Jahren Verbesserungen der Arbeitsplatzsituation bemerkbar, dennoch fühlen sich viele Community-Mitglieder immer noch nicht gleichgestellt. So geben etwa 53 % aller LGBT*IQ-Mitarbeiter:innen in Deutschland an, zu glauben, ihre sexuelle Orientierung habe sie in ihrer beruflichen Entwicklung aufgehalten (Accenture, 2020). Menschen mit Behinderungen sehen sich noch größeren Hürden gegenüber: Obwohl sie ca. 15 % der Weltbevölkerung ausmachen, sind weltweiten Schätzungen zufolge etwa 80 % von ihnen arbeitslos (World Bank, 2020).

Für Unternehmen erwachsen daraus eine Verantwortung und die Notwendigkeit, sich dem Thema Diversität und Inklusion viel stärker zu widmen. Es ist wichtig, strukturelle Veränderungen in der Organisation anzustoßen, Maßnahmen zu entwickeln und Diversität und Inklusion als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu verankern. Vor allem darf es kein künstliches Programm sein, welches unter dem Schlagwort „diverse Kultur“ im Unternehmen aufgesetzt wird. Diversität darf nie nur auf sichtbare Attribute oder Aspekte reduziert werden, wie das Geschlecht oder die Hautfarbe. Sie zeigt sich im Mindset, der einen offenen und respektvollen Umgang untereinander selbstverständlich einschließt und entsprechende Werte pflegt. Die Förderung von Vielfalt ist keine Diskussion innerhalb kleinerer Interessengruppen. Diversität sind nicht „ein paar andere“ – Diversität sind wir alle.

Sich dessen wirklich bewusst zu sein und es zu leben, ist einer der wichtigsten Aspekte rund um Diversität und Inklusion. Denn sie ist Teil unser aller Alltags, unseres Lebens und unseres Wohlbefindens, weil wir als Individuen und einzigartige Persönlichkeiten alle ein Teil einer durch und durch diversen Gesellschaft sind – ob für Außenstehende sichtbar oder nicht.

Umso wichtiger ist es, Vielfalt in all ihren Facetten anzuerkennen und ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle wohlfühlen und arbeiten können. Die sich daraus ergebenden Veränderungen im Alltag sorgen nicht nur für einen freundlicheren Arbeitsplatz für Mitarbeiter:innen: Diverse Teams leisten mehr und sind produktiver (Hunt et al., 2020). Vielfalt in der Belegschaft und vor allem auch im Leadership ist damit ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen.

2 Unternehmen sind in der Verantwortung zu handeln

Schaut man auf den Ist-Zustand, ist also noch viel zu tun in Sachen Diversität – sowohl in der Gesellschaft wie auch in der Wirtschaft. Auf Unternehmensseite ist es wichtig, Haltung zu zeigen und sich nach innen wie nach außen hin zu positionieren und vor allem ein Verständnis für Diversität zu entwickeln, das sich nicht rein darauf bezieht, Positionen mit möglichst unterschiedlichen Menschen zu besetzen, um beim Thema

Diversitätsmanagement vermeintlich einen Haken als „erledigt“ setzen zu können. Entscheidend ist die Frage, wie Diversität im Unternehmen tatsächlich gelebt wird, wie Mitarbeiter:innen miteinander umgehen und wie sehr Inklusion Teil der Unternehmenskultur ist. Bei Accenture sind Diversität und Inklusion fest verankert und tragen entscheidend zu dem bei, was wir als „Responsible Business“ verstehen (siehe Abb. 1). Julie Sweet, Accentures Chief Executive Officer, fasst dies unter anderem wie folgt zusammen: „Accenture-Mitarbeiter:innen handeln weltweit nach einer klaren Maxime: Wir übernehmen Verantwortung für unser Handeln und dessen Auswirkungen auf Kunden und Gesellschaft. Das geht uns alle persönlich an.“ (<https://www.accenture.com/de-de>).

Ausgangspunkt für diese gelebte Unternehmenskultur ist das Unternehmensmotto „Let there be change“ (siehe Abb. 2). Es steht für die Überzeugung, Wandel innerhalb des Unternehmens zu fördern, um in einer Welt voller Veränderungen agil und anpassungsfähig zu bleiben. Insbesondere infolge der COVID19-Pandemie hat sich gezeigt, wie schnell sich gewohnte Realitäten verschieben können und dass sich in der Unternehmenswelt nur behaupten kann, wer für solche Situationen gewappnet ist. Dazu gehören viele verschiedene Perspektiven und Persönlichkeiten sowie unterschiedliche Fähigkeiten und Hintergründe. Nur so gelingt es, Mehrwert zu schaffen – für jede:n einzelne:n Mitarbeiter:in, die Gesellschaft, Kund:innen und das Unternehmen selbst. Umso wichtiger ist es, dass wir in unserer Belegschaft divers aufgestellt sind, um neue Wege denken zu können und gewohnte Pfade zu verlassen. Als Accenture setzen wir auf das Talent und die Kreativität unserer Mitarbeiter:innen. Sie selbst können Treiber positiver Veränderungen sein (siehe Abb. 3 und 4).

Getting to equal

Die Zukunft liegt in einer Arbeitskultur der Gleichberechtigung und in einer Belegschaft, in der jeder und jede gleichgestellt sind. Unsere Überzeugung unterstreichen wir mit mutigen Zielen, um die Gleichstellung der Geschlechter nachhaltig voranzutreiben: Bis 2025 möchten wir weltweit Geschlechterparität erreichen. Unsere aktuellen Zahlen zeigen, dass wir schon weit gekommen sind. Mehr als 275,000 Frauen tragen weltweit bei Accenture zu einem Umfeld bei, das Individualität anerkennt, persönliche Leistung respektiert und Verantwortung fördert.

50%

unseres Vorstands sind Frauen

49%

unserer Neueinsteiger:innen sind Frauen

46%

unserer globalen Belegschaft sind Frauen

44%

aller (aktuell) beförderten Mitarbeitenden sind Frauen

43%

of revenue producing roles are held by women

30%

unserer Führungskräfte sind Frauen

27%

unseres Global Management Committee sind Frauen

25%

unserer Geschäftsführung sind Frauen

Abb. 1 Gleichberechtigung der Geschlechter – Accenture arbeitet mit harten Kennzahlen. (Quelle: Accenture)



Abb. 2 Accentures Employer-Branding-Kampagne im deutschsprachigen Raum aus dem Jahr 2021. (Quelle: Accenture)



Abb. 3 Dimensionen von Vielfalt: Die „Voices of Change“-Kampagne lässt Mitarbeiter:innen zu Wort kommen. (Quelle: Accenture)

Dass wir als Unternehmen dieses Motto und letztlich diesen Leitgedanken in unserem Business und insbesondere in der Kommunikation und im Marketing nun stärker in den Mittelpunkt stellen und nach außen tragen, ist auch eine Reaktion auf die gesellschaftlichen Veränderungen. Möchten wir uns als Unternehmen divers aufstellen und wachsen, müssen wir alle Zielgruppen erreichen. Wir leben in einer Zeit, in der fünf Generationen



Abb. 4 Die LGBT*IQ-Community wird konzernweit von sogenannten Allys unterstützt – nicht nur zur Pride. (Quelle: Accenture)

gleichzeitig am Arbeitsmarkt teilnehmen, vom Baby Boomer über Millenials bis zur GenZ. Selbst wenn die Frage nach einer Work-Life-Balance oder das Gefühl der Wertschätzung für die eigene Arbeit und den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg generationsunabhängig ist, gibt es hier deutlich unterschiedliche Wertesysteme und Erfahrungen. Die sogenannte Generation Z (um die Jahrtausendwende geborene Jugendliche und junge Erwachsene) wird beispielsweise von dem Wunsch nach einem sozialen und offenen Arbeitsumfeld getrieben. Dabei steht für sie weniger ein gutes Gehalt und finanzieller Überfluss im Vordergrund, sondern ein Arbeitsplatz, der sinnstiftend ist und in dem ein Klima herrscht, das es ermöglicht, die eigenen Potenziale frei zu entfalten und lehrreiche Erfahrungen zu sammeln (UNICUM, o. J.). All diese verschiedenen Perspektiven, Erfahrungen und Werte müssen wir im Marketing und in der Organisation einfangen und adressieren.

3 Diversität in Marketing & Sales – Pflicht, keine Kür

Studien zeigen, dass Marketing und Marketingkampagnen immer mehr die Verantwortung zugesprochen wird, wichtige gesellschaftliche Ereignisse aufzugreifen, und nicht mehr nur Abverkauf und Image zu steigern (Theobald, 2021). Spätestens seit der Corona-Pandemie

schauen Konsumenten kritischer auf das, was Unternehmen kommunizieren und wie sie zu gesellschaftspolitischen Themen stehen. Mehr denn je gilt die Devise: Ist das, was wir sagen, relevant? Macht es einen Unterschied und bringt es eine Diskussion voran? Oder ist es nur eine weitere Stimme, die einfach „Lärm macht“? Die Menschen möchten sehen, welchen Beitrag Unternehmen leisten wollen, um ihrer Verantwortung in der Gesellschaft gerecht zu werden, und wie dies in ihrer Kommunikation und Strategie einen Widerhall findet. Lange Zeit waren vornehmlich Diskussionen um die Frauenquote und die Gleichstellung der Geschlechter sichtbar. Mit Bewegungen wie „Black Lives Matter“ oder „Stop Asian Hate“, die auch in Deutschland die Frage aufgeworfen haben, welche Formen von Rassismus es in unserem Land gibt, rücken nun ergänzend Diversity-Dimensionen wie ethnische Vielfalt in den Fokus. Genauso aber auch Alter, sexuelle Orientierung und sexuelle Identität. Darauf müssen Unternehmen, Marketing und Kommunikation reagieren und antworten.

Das Marketing nimmt demnach eine Schlüsselfunktion ein. In der internen wie externen Kommunikation werden Botschaften formuliert, die nicht nur die Mitarbeiter:innen mitnehmen, sondern die auch nach außen alle relevanten Zielgruppen, inklusive potenzieller Bewerber:innen, ansprechen sollen. Um auf eine immer diverser werdende (Geschäfts-)Welt antworten zu können, ist Diversität innerhalb der Organisation erforderlich, um diese Veränderungen überhaupt zu sehen und zu verstehen. Genau deswegen nimmt Marketing zukünftig sowohl die Rolle des Gestalters als auch Lautsprechers ein.

Im Rahmen der internen Kommunikation ist es einmal wichtig, mit internen Kampagnen oder durch verschiedene Aktivitäten eine gewisse Haltung zu vermitteln und zu signalisieren, wie ein Unternehmen zum Thema Diversität und Inklusion steht. Entscheidend sind außerdem die Nachhaltigkeit von Maßnahmen, das Setzen konkreter Ziele und deren Einhaltung sowie ein sichtbares Engagement des Leaderships. Aus dem Marketing heraus können wir im Sinne eines Lautsprechers ein Verständnis von Diversität und ein damit verknüpfted Mindset in die Belegschaft tragen. Unser aller Handeln muss diese Botschaften aber auch leben.

Bei Accenture haben wir eine I&D-Strategie, die sich über mehr als zehn Jahre auf globaler Ebene entwickelt hat – vom frühen, exklusiven Fokus auf Gender-Diversity hin zur Förderung einer starken Kultur der Gleichstellung, die alle Dimensionen von Vielfalt einbezieht. Wie füllen wir also unseren Diversitätsgrundsatz mit Leben? Uns ist wichtig, unterschiedliche Vorbilder auf allen Levels zu zeigen und darüber unsere Haltung als Unternehmen zu transportieren: Bei uns haben alle die gleichen Chancen. Wir möchten ein Umfeld, in dem sich alle wertgeschätzt fühlen. Diese Botschaften sind ein wichtiger Teil der internen Kommunikation. Wir erzählen, welche Communities, Partnerschaften und Kooperationen sowie Aktivitäten es gibt, die bei uns zu einer diversen und inklusiven Unternehmenskultur beitragen. Seien es unsere LGBT*IQ Leads in den Regionen oder Führungskräfte, die sich geoutet haben und so Mut machen wollen, offen mit der eigenen Sexualität umzugehen und sich nicht aus Angst zu verstellen. Oder auch Kooperationen mit Initiativen wie ADAN e. V. (Afro Deutsches Akademiker

Netzwerk) oder myAbility, die zeigen, dass wir als Arbeitgeber für jene Talentpools attraktiv sein wollen, die bis dato von fast allen Unternehmen vernachlässigt wurden oder um die sich nicht wirklich bemüht wurde. Ein wichtiger Aspekt der Kommunikation ist unser Leadership, das den Diversity-Themen einen Teil seiner Zeit als sogenannte Sponsor:innen widmet. Sei es durch eigene Kommunikation zu dem Thema, Events, an denen sie mitwirken, oder klare Statements, wie wir Diversity-Themen wie bspw. Mental Health, LGBT*IQ, Persons with Disabilities etc. treiben und als Teil der Unternehmenskultur integrieren.

Dies geht einher mit dem, wie wir nach außen kommunizieren. Hier darf es keine Brüche geben. In der externen Kommunikation vermittelt man als Unternehmen ein Bild als Arbeitgeber und positioniert sich zu verschiedenen Themen, zeigt Haltung. Das macht Accenture zum einen über viele Kooperationen und Partnerschaften sowie das Engagement auf Paneldiskussionen, als Impulsgeber und Keynote Speaker. Sei es beispielsweise als Mitglied der Charta der Vielfalt e. V., als Partner von PANDA – The Women Leadership Network und von Prout At Work oder indem wir uns vom Frauen-Karriere-Index mit Blick auf Frauenförderung messen und indexieren lassen. Wir nutzen viele Anlässe und Plattformen, um klar Flagge zu zeigen für mehr Vielfalt in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft. Als Unternehmen sehen wir uns in der Verantwortung, einen Beitrag zur Veränderung zu leisten und hier auch voranzugehen. Accenture hat mehrere Jahre lang die „Getting To Equal“-Studie herausgegeben, die verschiedene Aspekte von Diversität beleuchtet, Entwicklungen und Fortschritte in Unternehmen beobachtet und auch Empfehlungen formuliert, welche Faktoren dazu beitragen können, eine starke Kultur der Gleichstellung zu fördern und zu etablieren. Um hier selbst glaubwürdig zu sein, müssen wir die Umsetzung dieser Empfehlungen natürlich vorleben. Was wir als „License to operate“ nach außen kommunizieren, findet sich zwangsläufig auch in unserer Organisation wieder.

Diversität ist kein Schlagwort, das einfach so in Hochglanz-Broschüren und auf Plakaten strapaziert werden kann. Sie muss gelebt werden – in Strukturen, in der Organisation, in der Kultur und letztlich in den Teams, die dort arbeiten. Sonst ist schnell entlarvt, was nur ein reines Lippenbekenntnis war. Die diverseste Plakatkampagne bringt nichts, wenn ich beim Kunden in rein weißen, männlichen Teams sitze. Oder Führungsebenen homogen besetzt sind. Deswegen kommt dem Marketing nicht nur eine verstärkende Rolle im Sinne eines Lautsprechers für Corporate-Botschaften zu, sondern auch eine gestaltende. Marketing ist nahe am Menschen und seinen Bedürfnissen, es ist nahe an Trends, am Markt und an Entwicklungen im Geschäftsumfeld. Diese Erkenntnisse spielt es ins Unternehmen zurück. Auf diese Weise beeinflusst es definierte Werte und Verhaltensweisen, es hinterfragt den Purpose oder das Ziel einer Firma und fordert die eigene Organisation heraus.

Das kann aber nicht passieren, wenn alle in die gleiche Richtung laufen und denselben Blickwinkel einnehmen. Dafür sind die Kreativität und die Sichtweise verschiedener Köpfe notwendig. Sonst werden manche Fragen vielleicht gar nicht erst gestellt – und die Augen vor manchen Realitäten verschlossen. Sogenannte Blind

Spots sind da schon fast vorprogrammiert. Um authentisch mit Stakeholder:innen des Unternehmens und mit Zielgruppen draußen in den Austausch und Dialog treten zu können, ist per se Diversität im Marketing als Disziplin wie auch als Funktion entscheidend. Wie anders kann man sonst wissen, welche Zielgruppen mit welchen Botschaften angesprochen werden müssen? Was der Nerv der Zeit ist? Welche Tonalität wo gebraucht wird? Was bestimmte Zielgruppen oder Communities gerade umtreibt? Auf welche Fragen Antworten gesucht werden? Welche Produktentwicklungen angestoßen werden müssen, um diverse Bedürfnisse zu berücksichtigen? Menschen möchten sich in den Medien, die sie konsumieren, wiederfinden und repräsentiert fühlen. Authentischer (Werbe-)Content kann nur entstehen, wenn dieser von denselben Zielgruppen erstellt wird, die adressiert werden (Theobald, 2021).

So gehört zu einer modernen Kommunikation, die Unterschiedlichkeit aller zu respektieren und im nächsten Schritt sogar zu feiern. Marketer haben die Aufgabe, dies ganzheitlich anzugehen – das müssen und sollten sie nicht allein tun. Innerhalb einer Organisation gehören bei dem Thema alle an einen Tisch: Human Resources, Recruiting, das Management, Mitarbeiter:innen auf allen Levels. Die besondere Rolle, die Marketing in dieser Runde einnehmen kann, ist die des Treibers und Impulsgebers, der mithilfe datenbasierter Insights die jeweiligen Zielgruppen in ihren Lebenswirklichkeiten erreicht. Und der darauf achtet, dass Innen- und Außenwelt zusammenpassen.

4 Fazit

Ein Blick auf den aktuellen Stand in Sachen Diversität und die bisher angestoßenen Veränderungen zeigt: Diversität und Inklusion sind gekommen, um zu bleiben. Unternehmen sind hier besonders in der Verantwortung. Ihnen muss der Schritt gelingen, sich Diversität in sämtlichen Unternehmensstrukturen nicht nur vorzunehmen, sondern diese auch zu leben – als Teil der Unternehmenskultur und -strategie. Es muss gelingen, dass Diversität und Inklusion nicht wie ein Fremdkörper „künstlich“ integriert werden, sondern eine gewisse „Natürlichkeit“ bei diesem Thema gelebt wird bzw. sich ergibt. Dazu sind ein offenes Mindset und ein respektvoller Umgang im täglichen Miteinander erforderlich. In Marketing und Sales fließen letztlich zwei Aspekte von Diversität ein, die Teil ihrer Rolle im Unternehmen sind: zum einen die doppelte Rolle als Gestalter und Lautsprecher nach innen wie außen, damit keine zwei Realitäten entstehen. Was nach draußen als Haltung und Botschaft kommuniziert wird, muss sich im eigenen Unternehmen auch wiederfinden. Und dies kann Marketing in seiner Rolle mitgestalten und als Treiber Veränderung einfordern. Zum anderen ist es die eigene Diversität im Team. Nur so können Produkte, Dienstleistungen sowie Botschaften entstehen, die zielgruppenorientiert aufgebaut sind und den komplexen Bedürfnissen unserer diversen Gesellschaft begegnen. Die gleichen Zielgruppen, die wir adressieren wollen, müssen mit am Tisch sitzen. Nur so schafft es das Marketing in der heutigen Zeit durchzudringen, die Bedürfnisse zu erkennen und authentisch unsere diverse Welt anzusprechen.

Wie wir aus dem Marketing und Sales heraus nach außen agieren, Haltung zeigen, gegenüber der Außenwelt auftreten und kommunizieren, wirft immer ein Licht auf die Unternehmenskultur und uns als Arbeitgeber. Practice what you preach. Für uns bei Accenture ist das Thema der Predigt klar: Divers gewinnt!

Literatur

- Accenture. (2020). Getting to Equal 2020: PRIDE. Sichtbare Fortschritte – Versteckte Hürden. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-134/Accenture-GTE-Pride-2020.pdf#zoom=50. Zugegriffen: 9. Dez. 2021.
- Hunt, V., Dixon-Fyle, S., Dolan, K., & Prince, S. (2020). *Diversity wins*. McKinsey & Company.
- Theobald, T. (12.10.2021). Deutsche Marketer tun sich immer noch schwer mit Diversity. Horizont. https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/shutterstock-diversity-report-deutsche-marketer-tun-sich-immer-noch-schwer-mit-diversity-195041?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsflash%2Fvor9&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl45554&utm_term=13185672496b3160f957f0109d9b380d. Zugegriffen: 9. Dez. 2021.
- UNICUM. (o. J.). Generation Z: Wer sind die Nachwuchskräfte von morgen? <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/#werte>. Zugegriffen: 9. Dez. 2021.
- World Bank. (2020). Disability inclusion. <https://www.worldbank.org/en/topic/disability>. Zugegriffen: 9. Dez. 2021.



Anja Haubelt ist seit 2017 verantwortlich für Marketing + Communications bei Accenture in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie studierte BWL und Jura an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Sie begann ihre Karriere bei Accenture 1995 im HR-Bereich. In den Jahren 1997 bis 1998 arbeitete sie auf einem Projekt bei der Deutschen Börse. Im Anschluss daran wechselte Anja Haubelt ins Recruiting und baute dort das Personalmarketing auf. 2004 erfolgte der Wechsel ins Marketing des Beratungshauses bei Accenture, wo sie in verschiedenen Funktionen tätig war.



Die Diversität als Wirtschaftstreiber bewegt Deutschland, Deutschland bewegt die Diversität

Initiativen zu Diversität in Gesellschaft und Wirtschaft

Meike Terstiege

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
2	Charta der Vielfalt	14
3	Diversity-Trends-Studie	16
4	BeyondGenderAgenda	18
5	Initiative „Chefsache“	21
6	#StartupDiversity	23
7	Fazit	26
	Literatur	27

1 Einleitung

Diversität ist im Alltag und im Leben angekommen – und damit auch im Berufsleben und vor allem in der Geschäftswelt. Diversität umfasst dabei bspw. die Faktoren Glaube und Religion, Physis und Psyche, Bildung und Herkunft, Geschlecht und Sexualität sowie Alter (siehe Abb. 1). Diversität in Marketing und Vertrieb muss dabei ganzheitlich im gesamten Unternehmenskontext und insbesondere vor einem gesellschaftlichen Hintergrund betrachtet werden. Denn vor jeglicher Kommunikation, die das Thema Diversität im Rahmen von Marketing und Vertriebsunterstützung aufnimmt, sollte sinnvollerweise das Verständnis dieser Thematik in der Gesellschaft, bei verschiedensten Stakeholder:innen und letztlich bei Zielgruppen geschaffen und gefördert werden. Daher

M. Terstiege (✉)
DOCMARKETEER, Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: meike.terstiege@docmarketeer.de

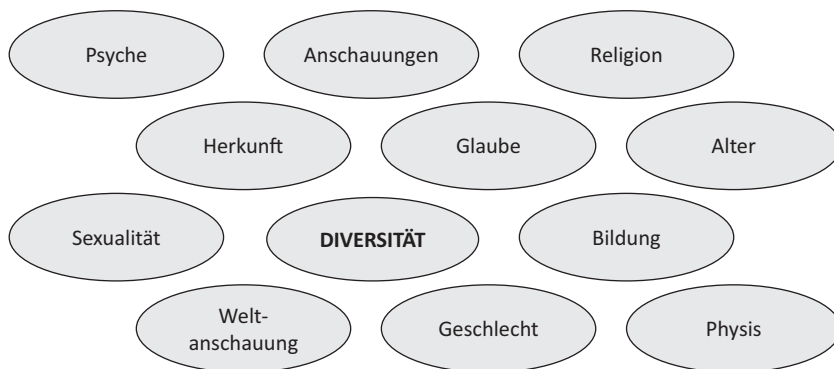


Abb. 1 Diversitätselemente

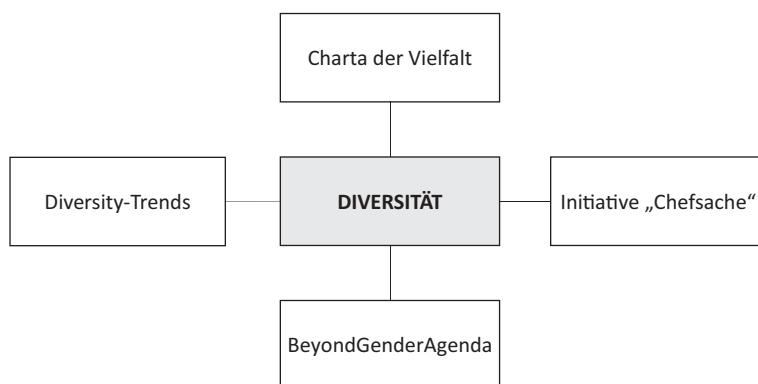


Abb. 2 Diversitätsinitiativen

haben sich mittlerweile zahlreiche Bewegungen gefunden, welche das Verständnis von Diversität fördern wollen und letztlich die gesellschaftliche sowie die wirtschaftliche Bedeutung von Diversität betonen. Die hier dargestellten Initiativen verschaffen dem Thema Diversität mittels Öffentlichkeits- und Lobby-Arbeit, PR, Social Media sowie mittels Studien und Indizes Präsenz in den Medien und im gesellschaftlichen Diskurs.

Im Folgenden wird eine Auswahl an Initiativen vorgestellt, die das Thema Diversität gesellschaftlich und politisch vertreten und vorantreiben (siehe Abb. 2).

2 Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist ein Verein, der sich seit 2006 für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzt. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erklären die unterzeichnenden Arbeitgeber, dass sie Chancengleichheit für ihre Beschäftigten fördern

werden. Unterzeichner sind neben renommierten Großkonzernen ebenfalls kleine und mittlere Unternehmen (KMU), akademische und soziale Einrichtungen sowie Behörden. Aufmerksamkeitsstarke und bedeutende Projekte der Charta sind der jährlich bundesweit stattfindende Deutsche Diversity-Tag sowie die in Berlin stattfindende Diversity-Konferenz. Dabei ist die Charta der Vielfalt eine Selbstverpflichtung, die sich für Diversity-Management einsetzt und erklärt, dass die deutsche Wirtschaft infolge von Globalisierung und demografischem Wandel langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn sie die Vielfalt der Beschäftigten nutzt. Dabei sind unter Vielfalt die unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Personen innerhalb einer Belegschaft zu verstehen. Ziel der Charta ist das Schaffen eines Arbeitsumfelds, in welchem alle Beschäftigten eines Unternehmens die gleiche Anerkennung und Förderung erfahren, unabhängig von Nationalität, Ethnie, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung und Identität (siehe Abb. 3). Erfolgreiches Diversity-Management bietet Unternehmen und Institutionen mittel- bis langfristig Vorteile, da ein vielfältiges Umfeld den wirtschaftlichen Erfolg und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an externe Umweltfaktoren (bspw. globale Märkte oder eine internationale Kundschaft) fördert. Daher verpflichten sich die Unterzeichner:innen, eine geeignete Organisationskultur zu schaffen und diese zu pflegen, wobei bspw. Personalprozesse gemäß der Charta der Vielfalt zu hinterfragen und zu optimieren sind. Sie verpflichten sich, die Ziele der Charta organisationsintern und -extern zu kommunizieren, Fortschritte zu kommunizieren und die Beschäftigten in die Umsetzung zu integrieren (Charta der Vielfalt, o. J.).

Dabei überprüft die Charta der Vielfalt e. V. nicht unbedingt, ob bzw. inwiefern die unterzeichnenden Organisationen die entsprechenden Standards zur Selbstverpflichtung im Kontext der Diversität wirklich verfolgen und umsetzen. Dafür setzt die Charta der Vielfalt e. V. vielmehr eine „aktive Beteiligung der Unterzeichner am Deutschen Diversity-Tag und die Veröffentlichung von nachahmenswerten Umsetzungsbeispielen aus dem Diversity Management“ voraus (Charta der Vielfalt, o. J.).



Abb. 3 Charta der Vielfalt