

# Diversity-Marketing

## Eine Lösung des (scheinbaren) Widerspruchs zwischen Massen- und Individual-Marketing?

Michael Stuber

### Massenmarketing – gegen den Strich gebürstet ...

Das proklamierte Ziel des Massenmarketing besteht in der universellen Anwendbarkeit eines (bestimmten) Marketing-Mixes. Dies wirft zwei Fragen auf:

- Was meint «universell»? Ist hier ein Hinweis auf die leichtfertig verwendete Verallgemeinerung «alle» (z. B. alle Frauen, alle Männer, alle Jüngeren, alle deutschsprachigen ...) zu sehen? Oder ist es der Versuch, das Wort «Masse» zu umgehen? Welche Masse wäre gemeint? Gibt es «die» Masse überhaupt (noch)? Oder sprechen wir von «den Massen» und welche Konnotation hätte dies?
- Was meint «Anwendbarkeit»? Verwässert dieser Begriff den (zu Recht) hohen Anspruch, dass das Marketing der Kundin beziehungsweise dem Kunden einen für sie oder ihn zutreffenden individuellen Mehrwert vermitteln sollte? Bezieht sich die «Anwendung» tatsächlich auf die gesamte Vermittlung, das heisst inklusive Absendung und Empfang, oder lediglich auf eine Implementierung von Massnahmen?

Kulturhistorisch betrachtet liegt es nahe, dass Massenmarketing zu Zeiten seines Entstehens in den Nachkriegsjahrzehnten ein opportunes Mittel war, die noch in manchen Bereichen existierende Masse des Markts über ein One-Size-Fits-All-Konzept zu erreichen. Ein rückblickend noch erkennbarer sozialer Druck sorgte seinerzeit für Anpassung und regelte, wer «dazugehörte» und wer nicht. Für das Massenmarketing genügte es, die zu erreichen, die dazugehörten, weil sie die Kaufkraft besaßen und tatsächlich die Masse, den Mainstream, darstellten: traditionelle Familien mit traditionellen Rollenaufteilungen.

**Während in den USA das halbe indianische Prozent im Gesamtmarkt ernst genommen wird, tut sich das europäische Marketing mit Differenzierung schwer. Die boomenden Segmente der Senioren werden zögerlich, nahe liegende ethnische Zielgruppen nur mit spitzen Fingern und Gay-Segmente praktisch nicht bearbeitet. Stattdessen Mainstreamwerbung für echte Kerle, brave Hausfrauen und glückliche Familien. Aber wie viel Potenzial schöpft eindimensionales Marketing ab? Und welchen Schaden richtet monokulturelle, stereotype Werbung an? Diversity, ein Konzept des Personalmanagements, bietet neue Perspektiven.**



**Michael Stuber**  
Diplom-Wirtschafts-Ing.,  
Inhaber der europäischen  
Diversity-Management- und  
Marketing-Beratungsfirma  
mi.st | Consulting, DE-Köln

gen. Die Idylle von heiler Welt hält sich bis heute in ausgeprägt konservativen Kommunikationsstrategien wie zum Beispiel für einige Marken der Firma Meica («Deutschländer», «Truman's», «Bratmaxe»).

Die als homogen angenommenen Märkte wurden über «Durchschnittstypen» sprichwörtlich abgebildet. Der Durchschnittsmann, die Durchschnittsfrau und die Durchschnittsfamilie stellten die Objekte der Marketingbegierde dar. Im Zug der Differenzierung der Märkte liessen die Marktforschungsexperten zarte Varianten der Einheitskonsumenten zu, die sodann in leichten Graustufenschattierungen als «Cluster» koexistierten. Sind dies die pseudomodernen Unterteilungen eines weiterhin bestehenden Schubladendenkens?

Zumindest erscheinen sie als solche in der Werbung. Als Beispiel mag ein Teil der Marktkommunikation der Marken aus dem Haus «Ferrero» dienen, die seit vielen Jahren mit ausgeprägt einheitlichen Protagonisten an den Markt kommuniziert werden. Spiegeln die konstant mittelblonden, mitteljungten, mitteldeutschen, mittelständischen und natürlich heterosexuellen Pärchen der «Ferrero Küsschen» tatsächlich die Massen der Märkte wider? Warum fehlt – auch in dargestellten Gruppen – jede Varianz der persönlichen Demographien? Stattdessen erscheint ein klar definierter Mainstream, der in der deutschen Politik als «Leitkultur» zu Recht kontrovers diskutiert wurde.

Aus zahlreichen Daten lässt sich indes zeigen, dass dieser «Mainstream» seit Jahren auf dem Rückzug ist und einen immer kleineren, aber dennoch den einzig hart umkämpften (!) Teil des Gesamtmarkts ausmacht. So nimmt die ethnisch-kulturelle Vielfalt in Deutschland stetig zu, ebenso die Vielfalt der Generationen sowie der Stolz und die

Sichtbarkeit von homosexuellen Frauen und Männern. Werte und Lebensformen werden immer individueller. Dies zeigt sich in der Entwicklung von Heirats- und Scheidungszahlen, den häufigeren nichtehelichen Lebensgemeinschaften und Alleinerziehenden oder kinderlosen Menschen beziehungsweise Paaren. So entstehen immer buntere Lebenswirklichkeiten aufseiten der Marktteilnehmer. Nach Berechnungen der mi.st [ Consulting stellt der «traditionelle Mainstream» inzwischen weniger als 30 Prozent des Markts dar beziehungsweise nur rund 20 Prozent, wenn unkonventionelle Rollenverteilungen unter Ehepartnern mit berücksichtigt werden.

Dennoch bleiben die Wünsche, Bedürfnisse und Konsumgewohnheiten dieser Kunden, die mehr oder weniger stark vom Mainstream abweichen, weitgehend unberücksichtigt – sieht man von Angeboten für «kleinere Haushalte» einmal ab. Eindrucksvoll untermauert wird diese Aussage von einer aktuellen Untersuchung im Auftrag von mi.st [ Consulting. Eine repräsentative Analyse von rund 2'000 TV-

Werbespots zeigt, dass bestehende gesellschaftliche Vielfalt kaum widerspiegelt wird, sondern eine klare Präferenz für den heterosexuellen Mainstream besteht (vgl. Abbildung 1 und 2).

Andererseits ist bekannt, dass sich Kunden mit Werbung identifizieren können müssen. Wenn die dargestellte (Wunsch-)Welt keine Bezüge zur eigenen Lebenswirklichkeit aufweist, dann entsteht keine Beziehung zum Produkt oder es tritt ein Gefühl der Ausgrenzung aus der Markenwelt auf. In beiden Fällen bleibt der Werbereiz aus. Das dürfte für zahlreiche Marktsegmente, die nicht zum Mainstream gehören (wollen), zutreffen.

Dies stellt jedoch nur die Spitze des Eisbergs dar. Obwohl zahlreiche gesellschaftliche Trends, quantitative wie auch qualitative, in Richtung Vielfalt und Individualität weisen, ist das Marketing noch nicht einmal bereit, die bereits herrschende Vielfalt im Gesamtmarkt anzuerkennen, zu berücksichtigen und zu nutzen. Dies belegen zwei Studien im Auftrag von mi.st [ Consulting, in denen Marketingexperten bezüglich ihrer Segmentierungsüberle-

gungen und -kriterien befragt wurden. Eine Untersuchung unter vierzig Lebensmittelkonzernen zeigte, dass eine Differenzierung des Marketing an Informationsdefiziten scheitert. Die Marketer gaben an, dass ihnen just jene Segmentinformationen (in diesem Fall über den Gay-Markt) fehlten, die sie in anderen Fällen zur Segmentierung verwendeten. Eine aktuell durchgeführte Befragung von Marketingmanagern und Werbeagenturen fand heraus, dass umfassende Informationsdefizite und ein erstaunliches Mass an persönlichen Vorurteilen der professionellen Bearbeitung von ethnischen und von homosexuellen Marktsegmenten entgegenstehen. Können sich Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und angesichts weiterer Marktdifferenzierung solch traditionelle Präferenzen leisten? Es mag erstaunen, erscheint aber dennoch so. Denn es werden nicht nur Potenziale ausserhalb des Mainstreams ignoriert. Gleichzeitig ist eine Fokussierung auf Themen zu beobachten, die mehr der persönlichen Lebenswelt von Verantwortlichen als der strategischen Marketingkonzeption zu entstammen scheinen. So bewegten sich eine beträchtliche Anzahl von Marken im Umfeld «Fussball». Bei einer Reihe dieser Engagements fällt auf, dass kein offensichtlicher Bezug zur Marke, ihrer Architektur oder zu den darin verkörperten Werten besteht, sondern die schiere Kontaktzahl als Argument für die Kommunikationsmassnahme sprichwörtlich ins Feld geführt wird. Etwaige Diskrepanzen zwischen dem Umfeld und der Markenwelt werden erst gar nicht thematisiert.

Neben dem zahlenmässigen Trend in Richtung Vielfalt erscheint die steigende Tendenz zur Individualisierung relevant. Der Mensch bildet zunehmend das Zentrum seines Selbst. Sein Leben wird vom individuellen «Ich» und immer weniger von Konformität geprägt. Augenfällige Entwicklungen sind die erwähnten nichtehelichen Lebensgemeinschaften und Alleinerziehenden, aber auch neue Familienstrukturen, die wachsende Bedeutung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie ein drastisch erweiterter Horizont durch

## Das Ziel

Die Bestimmung von Leitlinien und Kontextfaktoren einer diversitybezogenen Werbestrategie.

## Der Ansatz

Empirische Untersuchung, inwieweit TV-Werbung die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt oder sich (einseitig) am Mainstream orientiert und an alten Rollenklischees und Mustern festhält. Dem Diversityansatz folgend, identifiziert die Studie in verschiedenen Themenbereichen die jeweiligen dominanten beziehungsweise untergeordneten Gruppen.

## Das Design

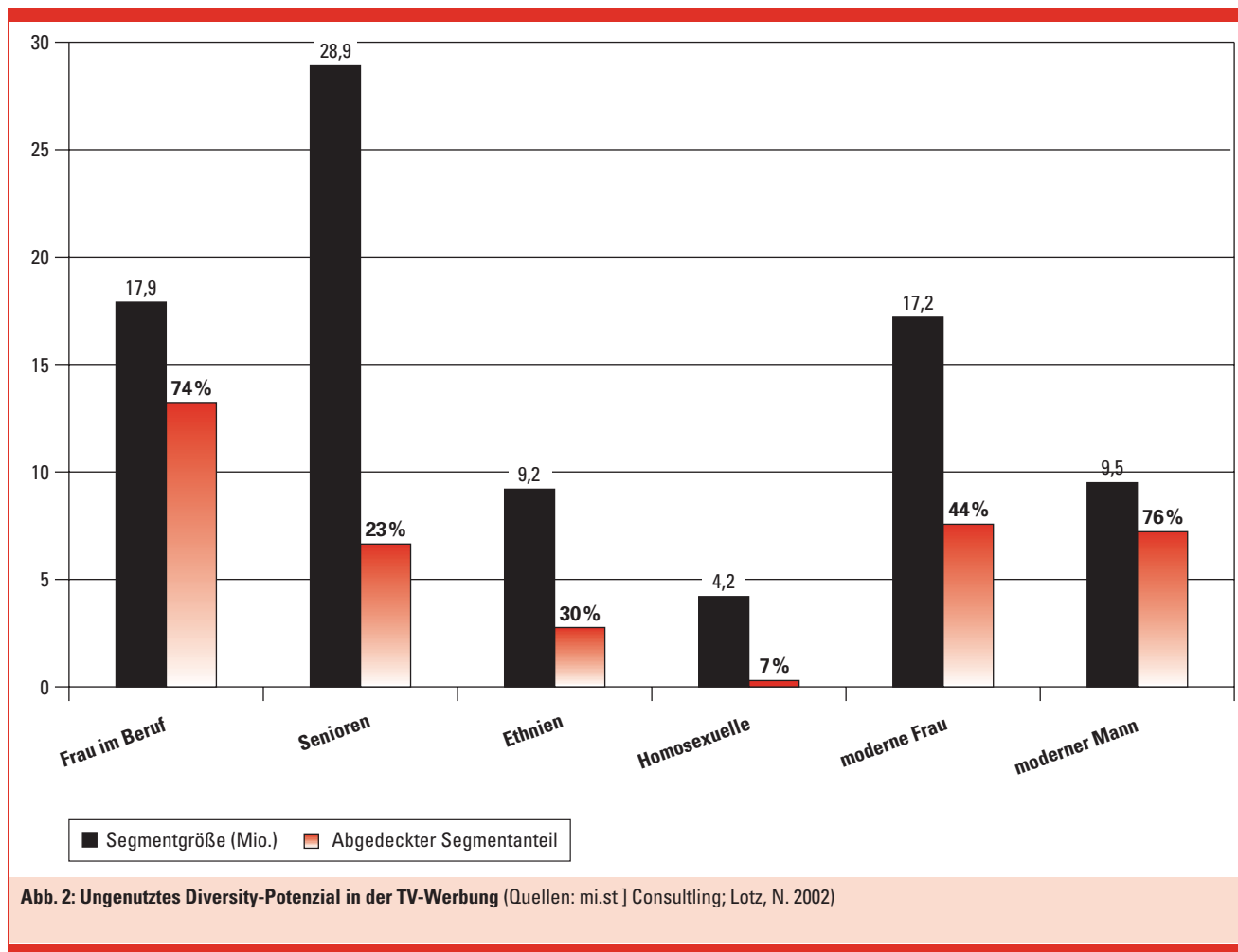
Untersuchungsgegenstand:	kommerzielle Werbung im deutschen Fernsehen
Senderauswahl:	Sender mit mehr als einem Prozent Marktanteil
Untersuchungsmaterial:	170 Werbeblöcke mit 1947 Werbespots (13 Stunden)
Erhebungszeitraum:	22 Tage jeweils zwischen 18:00 und 23:00 Uhr

Das Material wurde mit demographischen Entsprechungen in der deutschen Gesellschaft verglichen. Als quantitative Kriterien dienten die Diversitydimensionen Geschlecht, Alter, Rasse/Ethnizität, sexuelle Orientierung und Haushaltstyp. Als qualitative Kriterien wurden Formen der Stereotypisierung herangezogen, zum Beispiel Hausfrau und Mutter versus Frau im Beruf; traditionelles Frauenbild versus moderne Frau; traditionelles Männerbild versus moderner Mann; Deutsche versus Migranten; Heterosexuelle versus Homosexuelle; Junge/mittleres Alter versus Ältere/Senioren.

## Ausgewählte Ergebnisse

Nur in wenigen Bereichen spiegelt die Fernsehwerbung die bestehende Vielfalt in der Gesellschaft wider. Stattdessen hält die TV-Werbung in starkem Mass am Mainstream und an Rollenklischees fest. Damit herrscht eine deutliche Diskrepanz zur Marktrealität. Auf qualitativen Ebenen werden kulturelle Hintergründe vernachlässigt, während stereotype Bilder zu Diskriminierung und Ausgrenzung zahlreicher Käufergruppen führen: hilfsbedürftige Alte, exotische Migranten etc. Das Bild von Angehörigen der dominanten Kultur entwickelt sich dagegen überproportional positiv (vgl. «moderner Mann» und «moderne Frau» in Abbildung 2).

Abb. 1: Empirische Untersuchung



(neue) Medien und (internationale) Mobilität. Es stellt sich die Frage, ob nur ein individualisiertes Marketing die Antwort auf so viel Differenzierung sein kann. Schon aus Gründen der Kosteneffizienz erscheint das abwegig.

Vielleicht entwickelte sich das Zielgruppenmarketing vor diesem Hintergrund. Es bearbeitet möglichst homogene Gruppen gewissermassen zwischen Massen- und Individual-Marketing. Was jedoch bringt die Kategorisierung mit sich? Sie bewirkt eine Stereotypisierung, da die werbliche Prägnanz meist durch eine Betonung einzelner Gruppenmerkmale entsteht. Man denke nur an die klischeehafte Darstellung von jungen Müttern, Single-Männern, Senioren, Homosexuellen oder Jugendlichen. Dies erscheint nicht nur für viele Angehörige der jeweiligen Zielgruppen beleidigend und angesichts der oben angeführten Individualisierung ineffektiv, es ignoriert zudem die deutlich angewachsene Vielfalt inner-

halb vieler Marktsegmente. Hierzu ein weiteres Beispiel aus der Welt der Marketingtrends: Die auffallend häufigen «Family»-Aktionen, vor allem im Food- und im FMCG-Bereich (Fast Moving Consumer Goods), beziehen sich überwiegend auf traditionelle Familien, die monokulturell und stereotypisch dargestellt werden. Dabei scheint es an den Verantwortlichen vorbeigegangen zu sein, dass neue Familienkonstellationen das klassische «2+2-Modell» längst von seiner (zahlenmässigen) Vormachtstellung verdrängt haben. Ausserdem: Welche Assoziation ruft der «Familien-Aufkleber» auf einem Joghurt-Glas bei einem Single hervor, der gerade im Begriff war, dieses Produkt aus dem Regal in den Einkaufswagen zu legen? Das «Feiern» bestimmter Modelle führt stets zu einem Gefühl der Minderwertigkeit oder Unerwünschtheit bei denen, die dem Bild nicht entsprechen (wollen).

Welche Möglichkeiten gibt es nun, den Spagat zwischen Masse und Individuum elegant auszuführen sowie Stereotypisierung und Ausgrenzung zu vermeiden? Ein ganzheitlicher Ansatz aus dem Personalmanagement gibt Anregungen zum Umdenken.

### Diversity: Denken in Möglichkeiten ...

Diversity beschreibt im Kern das Phänomen «Vielfalt», die durch die zahlreichen Unterschiede entsteht, die alle Menschen zu einmaligen Individuen machen. Eine verbreitete Konkretisierung stellt die so genannten Kerndimensionen von Diversity gleichberechtigt in den Vordergrund. Dies sind jene sechs Faktoren, die biologisch bedingt, also angeboren sind oder einen stark prägenden Einfluss auf Menschen haben: Alter, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, sexuelle Orientierung, Befähigung oder Behinderung und religiöse Glaubensprägung. Diese Di-

mensionen stehen nicht separat nebeneinander, sondern greifen ineinander und überlagern sich. Denn jeder Mensch weist Ausprägungen all dieser (und zahlloser weiterer) Faktoren auf. Eine Besonderheit besteht in der Sichtbarkeit (Wahrnehmbarkeit) der Kerndimensionen. Vor allem «sexuelle Orientierungen», aber auch viele Behinderungen oder Glaubensprägungen sind – entgegen landläufiger Auffassung – nicht erkennbar und damit für die Werbung nicht oder nur schwer zu visualisieren.

Im zwischenmenschlichen Bereich und damit auch in der Kommunikation und im Marketing erscheint jedoch ein zweites Paradigma von Diversity als wesentlich: Diversity als Geisteshaltung. Welches Bewusstsein haben wir für vielfältige Unterschiede und ihren Einfluss auf das tägliche Miteinander? Welche Einstellung haben wir gegenüber Differenz und wie gehen wir mit «anderen» um? Dieses Paradigma umfasst mithin die Themen Toleranz, Respekt, Wertschätzung und Einbeziehung.

Auf Unternehmen oder (nichtgewinnorientierte) Organisationen übertragen, beschreibt Diversity die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und echte Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolgs. Hier geht es insofern um die Offenheit und Aufgeschlossenheit für Potenziale, die sich ausserhalb des bisher fokussierten Mainstream befinden. Ein wesentliches Anliegen besteht in der Reduzierung von Vorannahmen (oder Vorurteilen), wie sie beispielsweise im Zielgruppen-Marketing bestehen: Die Männer wollen..., die Senioren brauchen..., die Schwulen sind...

### **Diversity-Marketing: Vielfältige Marktpotenziale nutzen ...**

Schon bei der Erstellung eines Marketingkonzepts, der Definition von Produkt und Zielgruppe oder der Auswahl der Strategie kann Diversity im Sinn eines «Denkens in Möglichkeiten» den Erfolg steigern. Entsprechend den oben zitierten Studien, wonach viele

Zielgruppen erst gar nicht in Erwägung gezogen werden, erscheint diese Überlegung mehr Offenheit, mehr Aufgeschlossenheit walten zu lassen, sehr relevant. In anderen Bereichen, wie im Kundenbeziehungsmanagement (CRM), ist eine Beachtung der Individualität bereits auf dem Vormarsch. In Call-Centern wird beispielsweise darauf geachtet, dass Anrufende nicht aufgrund demographischer Faktoren stereotypisiert werden: Eine Frau ruft an, die will bestimmt... Ein Alter ruft an, der braucht bestimmt...

Auf Basis der bisherigen Ausführungen lassen sich für ein Diversity-Marketing drei verschiedene Varianten ableiten:

- die Bearbeitung des Gesamtmarkts über vielfältige Zielgruppen, ohne die bisher vorherrschenden Stereotypisierungen zu verwenden
- die Bearbeitung des Gesamtmarkts, indem das Thema «Vielfalt» explizit zur breiten Abdeckung genutzt wird
- die Bearbeitung des Gesamtmarkts auf eine offene Art und Weise, so dass vielfältige Kunden implizit angesprochen werden

Eine zielgruppenorientierte Ansprache ohne Rückgriff auf Klischees scheint in erster Linie eine (lösbare) kreative Herausforderung zu sein. Dennoch enthalten viele Kommunikationsinhalte offensichtliche oder subtile Klischees, die erst durch einen «Diversity-Check» ans Licht kommen. Eine solch kritische Betrachtung findet meist aus Sicht bestimmter Gruppen statt. So kommentiert die Frauenzeitschrift «Emma» immer wieder sexistische Werbung, während die Kolumne «Rosa Brille» Werbung aus schwulesbischer Sicht glossenhaft bespricht (24 Tops und 24 Flops der letzten zwei Jahre unter [www.rosa-brille.com](http://www.rosa-brille.com)). Wie leicht sich Klischeehaftes in der Werbung negativ erkennbar macht, mag das Beispiel eines französischen Kleinwagens zeigen. Obwohl die Hauptzielgruppe Frauen waren, wurde das Produkt mit der Tagline «Der Rivale» umworben – wohl mit Blick auf inländische Dominanz in diesem Segment. Eine markant-machoistische Sprachwahl, die die

meisten weiblichen Kunden unberührt lassen dürfte. Ähnlich deplatziert erscheint ein aktueller TV-Spot von DaimlerChrysler, der das Thema «Technik» mit der Zungenfertigkeit einer Frau in Verbindung bringt.

Neben der Vermeidung von Stereotypen stellt sich die Frage nach Alternativen der Ansprache. Aus dem Gay-Marketing sei hierzu auf die Kampagne «CommUnityCation» des Telekommunikationsanbieters NetCologne verwiesen, die mittels einer «Keith-Haring-Codierung» schwulesbische Zielgruppen besonders anspricht ([www.homo-economics.com/campaigns](http://www.homo-economics.com/campaigns)).

Weiterhin besteht die Möglichkeit, auf eine sympathische Art und Weise mit Stereotypen zu spielen. So führte beispielsweise der TV-Spot «Successful People» für den Audi A6 schon vor Jahren eindrucksvoll vor, wie leicht man den Begriff «Manager» und entsprechende Bilderwelten mit «Männern» in Verbindung bringt. Ein aktueller Spot von Volkswagen nutzt die Assoziation «Van = Familienauto» für einen bleibenden Aha-Effekt. Und DaimlerChrysler greift das Generationenthema in effektiver Art und Weise mit einem Augenzwinkern auf («zu jung» – «zu alt»).

«Vielfalt» tritt als Thema der Werbung und damit als Instrument zur breiten Marktabdeckung erstaunlich selten auf. Bis heute bildet die Kampagne «Happynese» (Langnese/Unilever) aus dem Jahr 2001 ein herausragendes Beispiel. Eine in vielerlei Hinsicht bunte Gruppe transportierte die Kampagne. Die Protagonisten wurden in ihrer Individualität auf einer eigenen Website vorgestellt. Zwei Schwule und zwei Lesben waren mit von der Partie. Mit dem Thema «Individualität» warb die Dresdner Bank in der Kampagne «Individuell beraten» und nutzte ebenfalls sehr unterschiedliche Charaktere, um ihre Botschaft zu verstärken. Ein Darsteller weckte die Assoziation einer «Drag Queen» (Travestie-Künstler). Für Diversity-Themen scheint «Differenz» dagegen ein nahe liegendes Thema zu sein. Die «Aktion Mensch» gebraucht die Tagline «Es lebe der Unterschied» für eine ihrer Imagekampagnen. Bei der Thematisierung und Vi-

sualisierung von Vielfalt ist jedoch darauf zu achten, dass dies nicht in eine «Quoten- und Exotenkommunikation» umschlägt. An dieser Stelle sei an die Werbung von Benetton erinnert, die immer wieder plakativ, aber auch sensationistisch auf Differenz abhob.

Die dritte Variante, die sich als «Diversity-Marketing» anbietet, baut auf einer offenen Geisteshaltung auf. Diese liegt vielen zeitgemässen Markenwelten ohnehin zugrunde, zum Beispiel über Attribute wie Freundschaft, Nähe, Respekt, Offenheit, Multikultur, Unkonventionalität, Neugier, Modernität, Aufgeschlossenheit etc. Die Umsetzung in der Marketingkommunikation erscheint indes nicht so einfach. In Abgrenzung zu den bereits vorgestellten Varianten mag die Vermittlung von «Offenheit» am ehesten ohne Menschen oder nur durch einzelne Personen, die nicht im Zentrum der Botschaft stehen, erfolgen. So kann die Marktkommunikation gewissermassen neutralisiert und für eine breitere Masse von Kundinnen und Kunden kompatibel werden. Damit nähert sich Diversity-Marketing nach anfänglicher Abkehr wieder dem Massenmarketing – allerdings «aus der anderen Richtung». In jüngerer Vergangenheit haben sich vor allem Imagekampagnen in einem Umfeld bewegt, das wertorientiert für eine breite Masse zugänglich war. So zum Beispiel die Markenkampagnen der Hypovereinsbank (HVB), von Opel («Frisches Denken für bessere Autos») oder die neuere E.ON-Kampagne («Ich bin on»). In der deutschen Werbekultur scheint jedoch diese neutrale, differenzierte oder subtile Form der Kommunikation bislang wenig beliebt zu sein. Die oben zitierte Untersuchung fand weiterhin einen Grossteil traditioneller Vorgehensweisen.

Das ist umso erstaunlicher, als sich viele Marken seit etlichen Jahren um

eine Emotionalisierung bemühen. Angesichts immer besser austauschbarer Produkte (allen voran Kraftstoff und Margarine) kommt den Marken selbst eine immer grössere Bedeutung zu. Die Werbung muss dabei ein bestimmtes Lebensgefühl oder eben Werte vermitteln, die die Kunden mit der betreffenden Marke in Verbindung bringen sollen. Diversity im Sinn von «Wertschätzung der ganzen Vielfalt» bietet hier neue Perspektiven, durch Differenzierung, Offenheit und Einbeziehung (Inclusion) mehr Menschen emotional zu erreichen. Da Diversity zudem ein echtes Zukunftsthema ist, passt es zu vielen modernen Marken. Weiterhin kann (und sollte) Diversity ganzheitlich in die Unternehmenspolitik eingebettet sein und auch im (internen) Management ihre Entsprechung finden. So wird Diversity von der Kundin beziehungsweise vom Kunden «überprüfbar» und, wenn er oder sie im Unternehmen mitarbeiten möchte, auch erlebbar.

### Schlussbetrachtung

Angesichts der fortschreitenden europäischen Integration und der Globalisierung nimmt die Vielfalt in allen westlichen Gesellschaften weiter zu. Die hier zu beobachtende Alterung verändert die Konsummärkte und erfordert eine weitere Migration auf die Arbeitsmärkte. Technischer Fortschritt und Mobilität tragen ein Übriges dazu bei, dass der Horizont der Konsumenten weiter und ihre Welt bunter wird. Aufgrund derart umfassender Veränderungen können Ansätze, die früher erfolgreich waren, dies in Zukunft kaum noch sein. Daher darf das Marketing, will es weiterhin effektiv sein, nicht an tradierten Konzepten festhalten und vergangene Vorstellungen von Idealkonsumenten beschwören, sondern muss sich selbst neu erfinden.

Der erste Schritt hierzu besteht in der

Anerkennung bereits bestehender Vielfalt: Wie viele unterschiedliche Kunden bilden unseren Gesamtmarkt? Den zweiten Baustein bildet die Neugier für andere Perspektiven: Welche Wahrnehmung haben Menschen, die wir bislang als TV-Zuschauer oder Plakatbetrachter möglicherweise «übersehen» haben? Aus diesen Betrachtungen lässt sich ableiten, wie viele Potenziale bislang nicht völlig ausgeschöpft wurden, da Marktsegmente nicht angesprochen oder nicht erreicht wurden.

Eine Analyse der Markenarchitekturen und -werte unter Diversitygesichtspunkten führt häufig zu neuen Erkenntnissen bezüglich ungenutzter Vermarktungsmöglichkeiten. So werden neue Interpretationsmöglichkeiten der Werte denkbar, die wiederum eine Entwicklung der Marke und ihres Marketing möglich machen.

Schliesslich besteht eine weitere Möglichkeit für Veränderungen in der Verbreiterung der Einstellungskriterien. Welche Kandidaten, die vielleicht oberflächlich betrachtet gar nicht «zu uns passen», können neuartiges Know-how und ganz andere Perspektiven in unser Team bringen? Nicht selten beginnt Diversity-Marketing mit aufgeschlossenen Individuen, die neugierig neue Wege einschlagen. Und was kann besser sein, als mit einem vielfältigen Team einen vielfältigen Gesamtmarkt zu bearbeiten?

### Literatur

- Stuber, M./Iltgen, A. (2002):  
**Gay Marketing**, Neuwied.  
 Stuber, M. (2003):  
**Diversity**, Neuwied (in Vorbereitung).  
[www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de)  
[www.european-diversity.com](http://www.european-diversity.com)  
[www.homo-economics.de](http://www.homo-economics.de)  
[www.rosa-brille.com](http://www.rosa-brille.com)

T