

# Vielfalt statt Einfalt?



## Licht und Schatten von Diversity-Marketing

**Diversität** Immer mehr Menschen wünschen in westlichen Gesellschaften, dass Politik und Wirtschaft mehr zur Verbesserung des Gemeinwohls beitragen. Auch Unternehmen und Marken sollten Haltung zeigen, für Werte einstehen, sich einem Purpose verpflichten. Nicht wenige Marketers und Kreative aus Agenturen blasen deshalb frohlockend in dasselbe Horn, um Konsumenten auf einen Zusatznutzen einer inklusiven (Marken-)Welt einzustimmen: Wer Gutes will, wer Gutes posaunt, dem wird dann irgendwie auch Gutes widerfahren!

**K**lingt wie *I had a dream* – frei nach Martin Luther King. Oder dem One-World-Gedanken, wie er für viele Menschen im Westen bis vor Ausbruch von Covid-Pandemie, neuen Ost-West-Konfrontationen und globaler Wirtschaftskrise gegolten haben mag. Zumindest in Marketing und Kommunikation gibt es nicht wenige, die an dem Grundgedanken von Haltung, Unternehmenswerten und gelebter Diversity von Marken als besonderem Mehrwert festhalten.

Tatsächlich fördern lebendige Demokratien prinzipiell Toleranz und Offenheit gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen. Vielfalt ist damit ein zentrales Ergebnis einer sich stetig fortentwickelnden Individualisierung. Diversity wäre dann der Inbegriff einer lebendigen, weltoffenen und inkludierenden Gesellschaft, in der Vielfalt und deren Toleranz „eingefahrene Routinen“ und Einheitsbrei zurückdrängen.

### Die Suche nach dem Sinn

Der „Sinn des Lebens“ spielt in zahlreichen Philosophien, Theaterstücken oder bei Monty Pyton eine große Rolle. Zwar ist richtig,

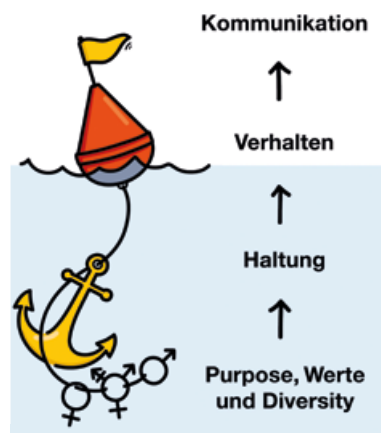
dass immer mehr Menschen der Frage zustimmen, dass Unternehmen und Marken ihren Anteil zur Verbesserung des Gemeinwohls beitragen sollen. Und es stimmt auch, dass es sich für viele Manager „geföhlt besser lebt“, wenn nicht allein Erfolg, Geld und Kommerz im Vordergrund stehen, sondern auch übergeordnete Werte, nach wel-

chen wir selbst leben oder im Idealfall eine ganze Firma lebt (und für andere vorbildlich vorlebt). Natürlich sind wertebasierte Inhalte erstrebenswerte Lebensprinzipien für Menschen. Aber sind sie durchgehend tatsächlich prägend für unsere Alltagsentscheidungen und für unsere Markenwahl?

Nach dem TED-Talk von Simon Sinek im Jahr 2009 und seinem *Start with Why* hat sich ein wahrer Run nach Unternehmensvisionen, Sinnsuchenden und Werthaltungen entwickelt. Sinek stellte auf beeindruckend einfache Weise die Sinnfrage für Unternehmen: Die meisten Markenartikler wüssten zwar, was sie in ihrem Unternehmen tun, könnten aber wenig hinreichend definieren, warum sie das tun, und wie sich das Visionäre in Form eines Mission-Statements umsetzen ließe. Sich einem Purpose, für eine bessere Welt oder für eine offene Gesellschaft zu verpflichten, sollte oberste Priorität sein und damit Ankerpunkt für Haltung, gesellschaftliches Verhalten und Kommunikation (Abb. 1).

Namhafte Marketing-Experten sehen die These, „Sinn vor wirtschaftlichen Erfolg“ zu stel-

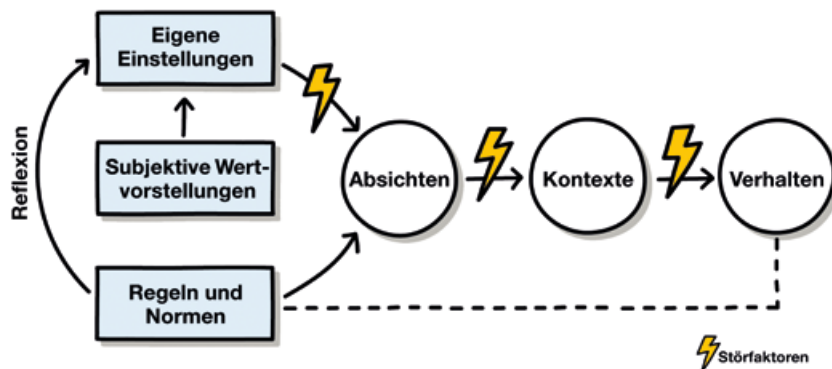
**Abb. 1: Purpose und Diversity als idealisierter Anker jeglicher Markenkommunikation**



Quelle: Lebok U. Ginzburg P. in: Diversity Management (hg. von M. Terstiege\* Springer Gabler 2022)

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

**Abb. 2: Schematische Darstellung des Attitude-Behavior-GAP**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an R.T. Kreutzer (HS Wirtschaft + Recht, Berlin)

len, nicht nur kritisch, sondern auch als gefährlich und falsch an. Am Ende mag ein höherer Sinn für Unternehmen durchaus wichtig sein – es ist aber „mindestens genauso wichtig“, gleichzeitig Geld zu verdienen.

Die Verhaltensökonomie liefert uns darüber hinaus zahlreiche Belege dafür, dass wir Menschen zwar Einstellungen haben, nach denen wir uns ausrichten wollen und das bis zu einem gewissen Grad auch tun. Die Betonung liegt auf „bis zu einem gewissen Grad“. Wir mögen uns noch so stark für Nachhaltigkeit, Flüchtlinge oder Demente engagieren – es wird ganz sicher Situationen geben, an denen wir davon schlichtweg nichts wissen wollen oder diese Themen eine untergeordnete Rolle für unser späteres Verhalten spielen.

Es gibt in unserem Lebensalltag sogar sehr oft Inkonsistenzen zwischen Einstellungen und Wünschen. Als wir bei K&A BrandResearch vor über 10 Jahren für die Verpackungsindustrie

forschten, wurden wir stets mit Ergebnissen aus repräsentativen Studien konfrontiert, in denen mehr als 70% der Befragten angaben, dass nachhaltige Packungen für sie hochrelevant wären. Tatsächlich spielten nachhaltige Packungen bei Kaufentscheidungen in den seltensten Fällen

**Wir sollten uns überhaupt die Frage stellen, ob wir uns für alle Alltagsthemen stets regelkonform wie Aufziehböter verhalten wollen.**

eine Rolle. Für die Masse der Konsumenten ließ sich ein Attitude-Behavior-GAP belegen (Abb. 2): Einstellungen und tatsächliches Verhalten klaffen oft auseinander!

Neben eigenen Einstellungen wirken soziale Normen oder Peer-group-Erwartungen, die sich in Handlungsabsichten äußern und am Ende zum Verhalten führen. Störfaktoren finden sich zwischen Einstellung und Absicht („der Geist ist willig ...“), aber vor allem Kontextualisierungen sind handlungsentscheidend. Oder mit den Worten des britischen Kommunikationsexperten Rory Sutherland: „*Same facts, but different context.*“ Ein Guinness schmeckt in Irland oder im Irish Pub einfach besser als zu Hause im Wohnzimmer. Ein karibischer Bananenlikör mag unter Palmen an einem Strand in St. Lucia grandios schmecken, daheim unter Freunden wundern wir uns, weshalb uns ein solch abscheulich schmeckendes Getränk im Urlaub dermaßen begeisterte. Und der Besuch einer Fair-Trade-Kaffeeplantage in Peru mag uns noch so sehr „damals“ begeistert haben – beim Einkauf für ein Großevent mit den (weniger) lieben Verwandten mögen Preis und Publikum für die Entscheidungsfindung zu situativ ganz anderen Entscheidungen führen.

Wir sollten uns überhaupt die Frage stellen, ob wir uns für alle Alltagsthemen stets regelkonform wie Aufziehböter verhalten wollen. Und ob wir uns beispielsweise in einer Situation von maximaler „Lust auf Genuss“ an irgendein Fehlverhalten mit mahnendem Zeigefinger erinnern lassen wollen. In manchen Situationen möchten wir einfach nicht zuhören, da der Kontext nicht auf den „Ernst des Lebens“ ausgerichtet ist. Zu viel Purpose, zu viele Gedanken an Diversity und korrektem (inklusive) Verhalten führt zu mehr Nachden-

ken, und zu weniger intuitiven Bauchentscheidungen im System-1-Autopiloten.

### **Diversity und die Gesellschaftsmitte**

Während Integration, Inklusion und Diversity in psychologischen und sozialwissenschaftlichen Fragestellungen seit Jahrzehnten ihren festen Platz haben, erhielten diese Themen erst in den letzten Jahren im Marketing Auftrieb. Je komplexer und vielfältiger Gesellschaftssysteme sind, desto mehr individuelle Verhaltensmuster ergeben sich daraus. Für Menschen in ihrem Lebensalltag bedeutet das, dass sie im jewei-

gen sozialen Umfeld individuelle Verhaltensmuster übernehmen, negieren oder bestmöglich auf ihre Alltagsanforderungen zuschreiben. Solche „Distinktionsgewinne“ (Bourdieu 1979) sind Grundlage für adaptiertes Verhalten, Lebensstile und Trends, die auch die persönliche Unterscheidbarkeit gegenüber anderen verstärken.

Viele Jahre später griffen die Marketing-Experten Byron Sharp und Jenni Romaniuk diese Gedanken für das Marketing auf: Marken mit eindeutig dekodierbaren und unterscheidbaren Distinktive Brand-Assets führen über eine einfache Dekodierung zu schnelleren Entscheidungen

bei Konsumenten. Je besser eine Marke in der Verbraucherwahrnehmung „markiert“, je schneller sie Orientierung und Storytelling für Verbraucher bietet, desto mehr liefern sie „Distinktionsgewinne“ und eine Handlungsmotivation im Autopiloten.

Orientierungshilfen bei Entscheidungen bieten uns auch Sicherheiten. Die Psychologen Kahneman und Tversky hatten bereits in den 1970er-Jahren in ihren Untersuchungen über menschliches Verhalten eine Risikoaversion belegen können: Menschen bewerten bei Entscheidungen unter Unsicherheit ihre Verluste stärker als mögliche potenzielle Gewinne. In so-

**GEHT  
GARANTIERT AUF:  
DIE OSTEN-NUTZEN-  
RECHNUNG.**

**DIE KRAFT  
DES OSTENS.**

**3,27 Mio.\* hören täglich die Sender des MDR:**  
Nutzen Sie unsere Mediakraft.  
Und kontaktieren Sie uns.

\*ma 2022 Audio II

JESSICA DIETZ  
Beraterin Media & Digital  
0361 73005 7223

  
**MDRMEDIA**



zialwissenschaftlichen Untersuchungen bestätigt sich diese sog. Verlustangst im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Normen, Werten und Verhaltensausrprägungen in sozialen Gruppen. Vor allem das Phänomen der (neuen) „Gesellschaftsmitte“ strebt nach Sicherheiten: Bisher Erreichtes schafft über konformes Verhalten („gutes“ Einkommen, sozial und beruflich anerkannt, eigenes Haus usw.) eine lose Gruppenzugehörigkeit. Studien über die gesellschaftliche „Mitte“ belegen, dass es dieser Gesellschaft prägenden Bevölkerungsgruppe wichtig ist, das Er-

reichte zu bewahren, gleichzeitig aber auch, den Anschluss nicht zu verpassen (Fear of Missing out).

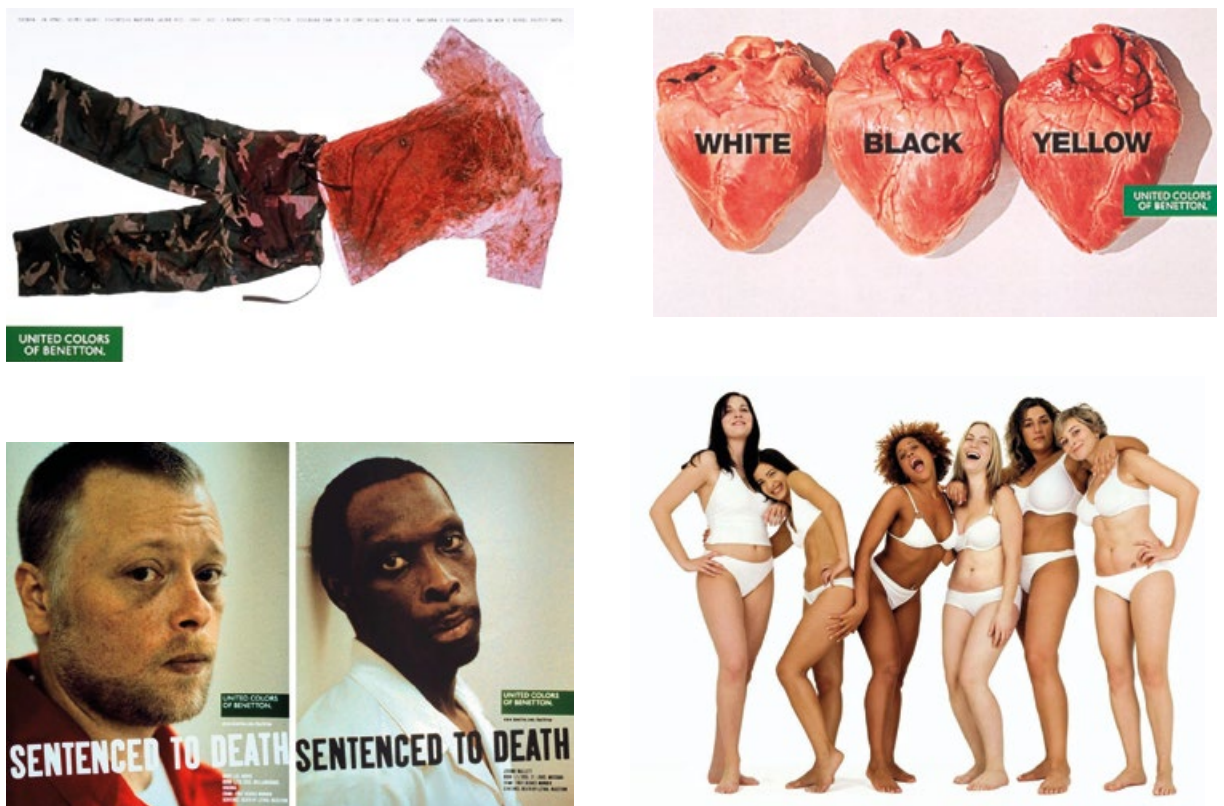
Diversity hat immer auch mit „Abgrenzung von etwas“ zu tun. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht die Mehrheit der Bevölkerung darunter Abweichungen vom Durchschnitt, von der Mitte der Gesellschaft. Das, was weitgehend der Mitte entspricht, ist das, was gemeinhin als „normal“ empfunden wird. Diversity erhöht Individualisierung. Zu Ende gedacht, erhöht Individualisierung wiederum die Komplexität: Was zu einzigartig ist, macht es

uns im Alltag schwerer, schnelle Entscheidungen zu treffen. Abweichendes Verhalten will gelernt sein: Zu viel (oder zu radikale) Abweichung kann zu mehr Verwirrung und Desorientierung beitragen.

### Anfänge von Diversity-Communication

„Aufmerksamkeitsstarke Vielfalt“ wirkt in Marketing- und Agenturkreisen attraktiver als „verhaltenswissenschaftliche Einfachheit“. Vielfalt wird gern als Stärke einer gelebten, facettenreichen und bunten Gesellschaft

**Abb. 3: Anfänge von Diversity-Communication**



gesehen. Bereits in den 1980er-Jahren wurde diese Haltung werblich umgesetzt. Die revolutionäre Diversity-Communication von Oliviero Toscani für die United Colors of Benetton hatte besonders kontrastreich an sozialpolitischen Brennpunkten gerüttelt und alles dafür getan, um nicht als inhaltsleere Werbung abgetan zu werden (vgl. Abb. 3). Gute-Laune-Beschallung wurde durch Schockwerbung ersetzt, was dieser Werbekunst zahlreiche Auszeichnungen einbrachte. Für die Modemarke Benetton war diese Art der Kommunikation der Beginn eines ökonomischen Niedergangs: Menschen wollen im Kontext von Mode und Shopping eher Glamour, Fun und Lebensfreude erleben als Blut, Schrecken und Erziehung.

Ganz anders waren die Performance und das Medienecho der Kosmetikmarke Dove von Unilever. Seit 2004 wirbt die Marke mit „Real Beauty“, um Frauen ohne Modelfigur in der Entwicklung eines positiven Körper- und Selbstwertgefühls zu bestärken. Da es sich um eine globale Kampagne handelt, die auch in UK mit Frauen unterschiedlicher Hautfarbe on air war, konnte die Kommunikation unmittelbar auch auf „no racism“ weiterentwickelt werden. Die Marke war zur richtigen Zeit mit Diversity-Themen im relevanten Marktumfeld zugegen. Gleichzeitig fand sie über eine passendere Tonality als Benetton den notwendigen Zugang zur Zielgruppe der (etwas) übergewichtigen Frauen.

Auch andere Marken wurden assoziativ eher Randgruppen-Milieus zugeordnet und konnten dies kommunikativ inkludierend nutzen, indem deren „Außerge-



**Abb. 4:** Diversity-Communication in Regenbogen-Farben (Schaufenster-Deko, Louis Vuitton o.ä.).

wöhnlichkeit“ zum besonderen Markenzeichen wurde. Der Hamburger Bier-Marke Astra ist es dabei erfolgreich gelungen, implizit in der Verwenderschaft angelegte Diversity mit Distinctiveness im Branding zu verknüpfen. Bereits in den 1990er-Jahren wurde die Marke mit St. Pauli, Kiez, Proll, Randgruppen und unterschiedlichsten „diversen“ Personengruppen in Verbindung gebracht. Durch bewusste Nutzung von Diversity als typisches St. Pauli-Muster und unter Einbeziehung des „aufmüpfigen“ Charakters der Lebensstile im Kiez als Haltungs- und Stilelement in der Markenkommunikation wirkt die Marke in ihrer Ansprache authentisch und spricht breitenwirksam Menschen weit über die Grenzen Hamburgs an.

#### **Diversity: What Works and What Doesn't**

Astra ist ein Beispiel, das zeigt, dass Diversity durchaus zum Kern der Marke gehören kann.

Auch andere Marken fallen in diesem Atemzug schnell ein: fritz-kola als „Wachmacher“ für eine nachhaltige und demokratische Gesellschaft, Tony's Chocolonely als enthusiastischer Schokoladenhersteller, der frei nach dem Motto „Slave-free but crazy“ seine Kunden von gelebtem Fair Trade in der Dritten Welt (und entsprechend höheren Preisen) überzeugen möchte oder verschiedene Outdoor-Marken wie beispielsweise Vaude oder Patagonia. Wenn Haltung und soziales Engagement von Beginn an Teil der Marken-DNA sind, dann kann selbst Diversity-Communication zu mehr Glaubwürdigkeit, Differenzierung und Zuspruch bei Verbrauchern beitragen. Das muss dabei nicht nur „ermahnend“ erfolgen, sondern kann durchaus mit einer großen Portion Humor erfolgen, wie das beispielsweise zahlreiche Commercials der BVG (Berliner Verkehrsbetriebe) immer wieder zum Ausdruck bringen.

Es gibt daneben aber auch deutlich mehr Markenhersteller, die versuchen, sich als besonders nachhaltig oder „divers“ darzustellen. Meistens verfolgen sie

neben regulären Pommes bei McDonald's als kurzzeitige Promotion-Artikel mögen durchaus gut gemeinte Absichten von Burger-Ketten sein, die „Vielfalt

Auch in zahlreichen anderen Entscheidungssituationen unseres Alltags sind Diversity- oder Purpose-Themen für uns als Verbraucher nachgelagert. Der Glaube, dass für uns Konsumenten Marken heute noch extrem wichtig und bedeutend sind und wir ausreichend Zeit und Energie verschwenden, um uns tiefgründig mit der gesellschaftlichen Verantwortung oder dem Diversity-Anspruch einzelner Marken auseinanderzusetzen, gehört eher in die Schublade der Marketing-Fantasien.

## **Wenn Haltung und soziales Engagement von Beginn an Teil der Marken-DNA sind, dann kann selbst Diversity-Communication zu mehr Glaubwürdigkeit, Differenzierung und Zuspruch bei Verbrauchern beitragen.**

eigene Interessen und nutzen Diversity oder andere gesellschaftliche Strömungen als trojanisches Pferd, um zeitgemäßer zu erscheinen. Beliebtes Kommunikationsmittel sind Aktivitäten im Pride Month. (Abb. 4) Manche mittelständische Unternehmen mögen durchaus sozialpolitische Intentionen verfolgen, der Mehrheit der Unternehmen wird jedoch kommunikatives Pinkwashing unterstellt, da sie nichts oder einfach zu wenig für LGBTQ+-Diversity macht. „Pride Whoppers“ bei Burger King oder sogenannte „Rainbow-Sticks“

zu feiern“. In den sozialen Medien stießen beide Aktionen auf Unverständnis.

Diversity-Communication bleibt ein zweiseitiges Schwert: Sie kann unglaublich wirken und Shitstorm auslösen. Es besteht aber auch die Gefahr, Stammkunden zu verlieren, wenn für den breiten Massegeschmack „too much diversity“ im jeweiligen Branchenumfeld kommuniziert wird: Wenn Kartoffeln oder Suppengemüse für einen Eintopf eingekauft werden, interessieren in diesem Kontext Diversity-Themen nur am Rande.

Eine zu starke Politisierung von Marken, ein (über Nacht) zu starkes Engagement für die unterschiedlichen Facetten von Diversity kann ein Stolperdraht für nachhaltige Markenführung sein. Je spezieller bestimmte Zielgruppen adressiert werden, je individueller ggf. auch Markenbotschaften auf unterschiedlichen Kanälen gesendet werden, desto diffuser wird verbraucherseitig das Markenbild erlebt. Es entsteht zwar im Kopf des Betrachters eine facettenreiche, „diverse“ Marke im Kopfkino. Wegen zunehmender Diversität wird das Markenbild aber auch





**Abb. 5: Diversity-getriebener Markenrelaunch von Sarotti und Ben's Original**



weniger schlüssig und markierend: Zu viel und zu divers bedeutet für Marken oft ein „zu viel von vielem“!

Noch einen Schritt weiter gehen Marken in der kommunikativen Verbraucheransprache, wenn sogar das Branding Zeitgeist- und Diversity-konform überarbeitet wird (Abb. 5). Die Schokoladenmarke Sarotti führte seit 1918 in Anlehnung an den früheren Firmensitz in der Mohrenstraße einen Mohren mit Turban und Tablett als Markenzeichen für Kakaogenuss. Nicht zuletzt aufgrund „rassistischer Implikationen von Betrachterseite“ und dem allgemeinen Genderism-Trend wurde der Sarotti-Mohr mit Fahne durch einen auf einer Mondsichel balancierenden Magier mit goldener Haut (!), der nach den Sternen greift, ersetzt. Als „Magier der Sinne“ soll er an die goldenen Zeiten der Marke anknüpfen.

Auch Mars-Wrigley vollzog auf der Reismarke Uncle Ben's einen Marken- und Verpackungsrelaunch im Sinne von sozialer Verantwortung und Di-

versity. Seit August 2021 werden die Produkte von „Uncle Ben's“ als „Ben's Original“ deutschlandweit vertrieben – weiterhin im auffallend blutorangenen Color-Code, aber ohne Onkel Ben mit schwarzer Hautfarbe. Die neue Markenvision „Jedem einen Platz am Tisch“ zu bieten, erschließt sich über Packaging und Markenauftritt weniger stark und macht die Marke im Sinne von Byron Sharp sicherlich nicht distinkter. Ob Ben's Original heute zu rassistischen Produkten gehört, ist laut WMN „Auslegungssache“. Hier gingen die Meinungen auseinander, da der Name „Ben“ immer noch rassistisch anmutet, auch wenn es das Logo nicht mehr ist<sup>1</sup>.

Die kritischen Stimmen hinsichtlich Diversity-Anspruchs unterstreichen einmal mehr, dass **situative Kontexte entscheidend** sind, ob Diskriminierungen vorliegen oder nicht. Laut Kontextprinzip der Philosophie erhalten jede Handlung, jede Aussage und jeder Gegenstand erst „im Bezug zu etwas“ einen Sinn. Wenn beispielsweise „Ben's

Original“ als Nachfolger von „Uncle Ben's“ und in Tradition seiner Markenhistorie betrachtet wird, lassen sich auch weiter ganz schnell entsprechende Schemata abrufen. Auch ohne offensichtliche Symboliken und Zwangsgenderisierung findet der Volksmund durchaus Wege für Exklusion im Alltag.

Wirklich gelebte Diversity zeigt sich letztendlich in Kontexten – bei tatsächlichem (nicht intendiertem) Kaufverhalten und in einer konsequenten Markenführung.



**DR. UWE LEBOK,**  
Vorstand (CMO)  
beim Marktforschungs- und Markenberatungsinstitut K&A BrandResearch.



**POLINA GINZBURG,**  
Senior Brand-Consultant bei K&A BrandResearch.

<sup>1</sup><https://www.wmn.de/health/food/rassistische-produkte-heute-und-frueher-im-supermarkt-id38033>