

Eva Kreienkamp

Gender-Marketing



Eva Kreienkamp

Gender-Marketing

Impulse für Marktforschung, Produkte,
Werbung und Personalentwicklung

Unter Mitarbeit von Gerda Maria Frisch
und Regina Buchholz



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-636-03108-2 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-061-6 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Inhaltliche und redaktionelle Bearbeitung: Gerda Maria Frisch, Berlin

Bearbeitung der Case-Studys: Regina Buchholz, Frankfurt am Main

Redaktion: Lektorat Text + Stil, Sybil Volks, Berlin

Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech

Illustrationen: Peter Engl, Berlin

Bildnachweis: Bauknecht Hausgeräte GmbH (Fotograf: Kristian Rahtjen); Beiersdorf AG, Nivea for Men; Bionade GmbH; Hornbach Baumarkt AG, Werbeagentur Heimat GmbH; Unilever, Dove; Nokia GmbH; Stokke GmbH; Sinus Sociovision GmbH

Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln

Umschlagabbildung: mauritius images, Mittenwald

Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Druck: Holzhausen, Wien

Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

1	Was bedeuten Gender, Diversity & Co?	7
	Diversity ist Vielfalt	8
	Diversity-Management	9
	Gender: Realität oder Fiktion?	12
	Der Nährboden des Gender-Marketing	14
	Innen und Außen spiegeln sich	16
2	Die Revolution des Marktes	19
	Emanzipationsbewegungen und Gender-Studien	20
	Von der Vergangenheit in die Zukunft	22
	Einflussfaktoren wirtschaftlicher Veränderung	28
	Arbeit: Chance zur Selbstverwirklichung	35
3	Gender-Marketing sells	41
	Der Einfluss von Gender auf Marketing	42
	Mit Gender-Marketing den Markt erobern	45
4	Blinde Flecken im Marketing	51
	Was beeinflusst Männlichkeit und Weiblichkeit?	52
	Marketing-Kommunikation: stereotyp oder spezifisch?	54
	Produktlandschaften: wohlsortiert und zugeordnet	57
	Androzentrische Sicht auf Produkte und ihre Vermarktung	60
	Männer und Frauen verändern sich	68
	Unsichtbare Käuferinnen	71
5	Die Ausdifferenzierung wird sichtbar	75
	Die Wegbereiter von Gender	76
	Kosmetik macht Männer schöner	77
	Mode ist Gender	80
	Wohnen als Rollenspiel	83
	Von Luxusmarken Gender-Marketing lernen	87
	Drei Beispiele globaler Luxusmarken	90
	Inszenierte Persönlichkeiten	92
6	Geschlechtersensibles Marketing umsetzen	95
	Gender: Quelle wirtschaftlicher Synergien	96
	Männliche und weibliche Entscheidungsprozesse	98

Marktforschung	102
Produktentwicklung	113
Vertrieb	118
Werbung	130
Personalentwicklung	139
7 Mit Gender neue Märkte erobern	141
Gender und Finanzdienstleistung	142
Gender und Mobilität	153
Gender und Informationstechnologie	162
Gender und Ernährung	171
Gender und Gesundheit	180
8 Gedacht und gemacht: das Handwerkszeug	187
Analyse und Handlungsempfehlungen	188
Gender-Diversity für den Corporate-Governance-Kodex	197
9 Zukunft im Zeichen von Gender	199
Das 21. Jahrhundert – Jahrhundert der Frauen?	200
Glossar	203
Literatur	207
Register	211
Autoreninformation	215

1 Was bedeuten Gender, Diversity & Co.?



Diversity – ein Wort, das die Vielfalt bezeichnet. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Biologie und meint die Vielfalt der Arten. Schon früh wurde erkannt, dass erst die Koexistenz der unterschiedlichen Arten ein Ökosystem stabil und für seine Bewohner sicherer macht. Diversity – der Begriff ist zugleich auch zu einer Formel für all jene Systeme geworden, in denen die

Verschiedenartigkeit der vielen einzelnen Beteiligten zum Erfolg und Gelingen eines Vorhabens beiträgt.

Für die Wirtschaft gewinnt Diversity an Relevanz, seit auch hier deutlich geworden ist, welche enormen Vorteile sich auftun, wenn das Potenzial der unterschiedlichsten Menschen als Quelle für Ideen, Kreativität und Innovation genutzt wird, und seit Unternehmen die Verschiedenheit als Erfolgsfaktor anerkennen. Der zweckorientierte Umgang mit Diversity gilt in den USA schon lange als strategisches Management- und Marketinginstrument. In Europa beginnen Wirtschaftsunternehmen seit der Jahrtausendwende, es auch auf ihre Unternehmenswirklichkeit hin zu untersuchen und modifiziert einzusetzen.

Diversity ist Vielfalt

Für Personalexperten und -expertinnen in großen, vor allem multinationalen Unternehmen ist Diversity bereits seit den 1990er Jahren zum gängigen Begriff geworden. Er hielt Einzug mit der Globalisierung und der Notwendigkeit, in internationalen Teams und Belegschaften zu arbeiten.

In der Managementlehre bedeutet **Diversity** Vielfalt und meint, dass die Verschiedenheiten von Menschen eine Ressource darstellen, die wirtschaftlich und gesellschaftlich anerkannt und genutzt werden sollte. Wichtige Faktoren der Verschiedenheiten sind: Geschlechtszugehörigkeit (Gender), ethnische und soziale Herkunft, Alter, Religion, sexuelle Orientierung und körperliche Fähigkeiten.

Europa hat durch den wachsenden gemeinsamen Wirtschaftsraum nationale Grenzen hinter sich gelassen. Es hat sich nach der Auflösung der Sowjetunion und dem Fall der Mauer komplett verändert. Die einstmals verfeindeten Staatssysteme haben sich angeglichen, die osteuropäischen Länder öffneten sich und wurden Mitglied der Europäischen Gemein-

schaft. Sie haben ihr Wirtschaftssystem nach demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten umgebaut und formulieren jetzt auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dazu. Außerdem ist Europa zum Einwanderungskontinent geworden. England und Frankreich boten sich für Menschen aus den ehemaligen Kolonien als neue Heimat an; nach Deutschland zog es Einwanderer aus Italien, Spanien, dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei. Heute hat sich der Radius der Migration erweitert, denn die Zuwanderung erfolgt nun über Afrika, Süd- und Mittelamerika sowie die ehemals sozialistischen Staaten. So etablierten sich neben den christlichen Religionen in Europa ebenfalls große muslimische Gemeinden, die eine neue religiöse und ethische Auseinandersetzung fordern. Vielfalt ist also auch für jedes europäische Land und Unternehmen zugleich Herausforderung und Weg in die Zukunft.

Neben dem Umgang mit Vielfalt innerhalb von Unternehmen entwickeln sich auch komplett neue Märkte und Marktbeziehungen, die über kulturelle und nationale Grenzen hinausgehen. So können die Herkunfts- und Arbeitsländer von Erwerbstätigen differieren und aus den Migrationsbewegungen resultieren Mobilität und Veränderungen im Umgang miteinander. Die Verteilung der einzelnen Herkunftsgruppen setzt sich in den europäischen Staaten neu zusammen, was sich wiederum auf den Markt auswirkt und die Marktanteile beeinflusst. Unter diesen Bedingungen können sich Nischen- zu Massenprodukten entwickeln oder neue Märkte etablieren.

Diversity-Management

Mit Vielfalt in Unternehmen und in Märkten umzugehen ist eine Managementaufgabe. Vorreiterfunktion haben hier die USA, die schon vor vielen Jahren mit Problemen konfrontiert wurden, die die Einwanderung mit sich brachte. Die Bürgerrechtsbewegungen der 1960er und 1970er Jahre bereiteten in den USA den Boden für die Einführung politischer Maßnahmen, bezeichnet als »Affirmative Action«, die die Gesellschaft veränderten. Damit sollte die gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe von Minderheiten gestärkt werden, zum Beispiel Afroamerikanern oder eingewanderten Lateinamerikanern, sowie von Gruppen, die in Entscheidungsprozessen unterrepräsentiert waren, wie etwa Frauen. Durch dezidierte Ausbildungsquoten an Universitäten oder Quotierungen bei der Auftragsvergabe der öffentlichen Hand konnte beispielsweise eine schwarze Mittelschicht entstehen. Weiterführend wurden aus der Affirmative Action Konzepte entwickelt, die heute unter dem Oberbegriff Diversity-Management in der Wirtschaft Anwendung finden.

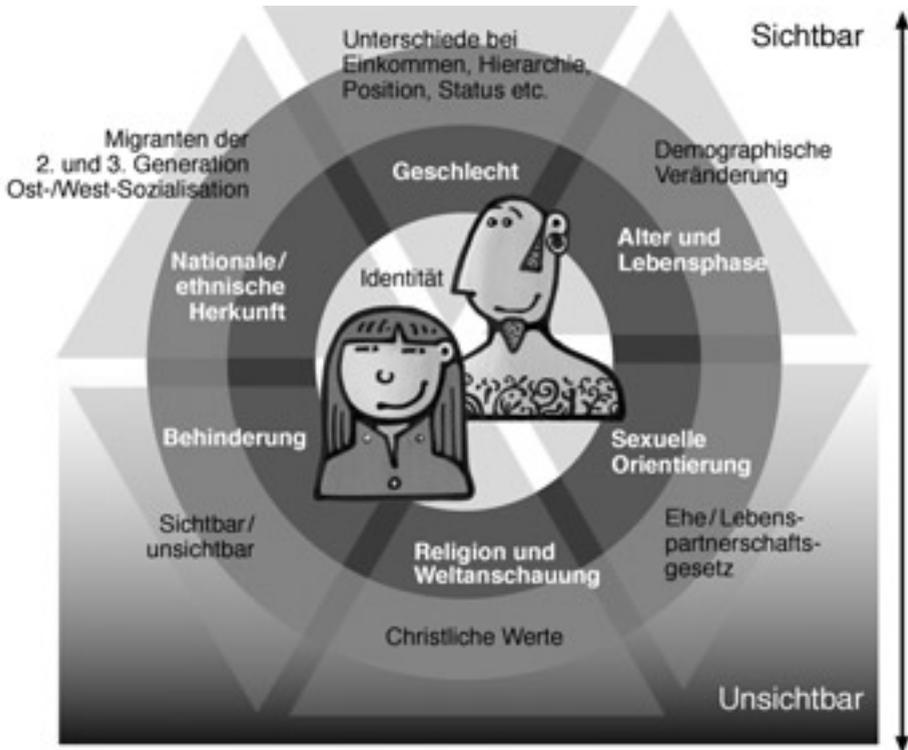


Abbildung 1: Europäisches Modell für Diversity (adaptiert von Anita Rowe und Lee Gardenswartz)

Diversity-Management ist das Führungsinstrument, das den Umgang mit Vielfalt ermöglicht und Tools für den effektiven interkulturellen Umgang zur Verfügung stellt.

Diversity-Management ist relevant für unterschiedliche Unternehmensaufgaben:

- *Personal:* Die Rekrutierung, gerade von Spezialisten und Führungskräften, ist mittlerweile nicht mehr auf nationale Grenzen beschränkt. Die Sozialstrukturen innerhalb eines Unternehmens ändern sich durch Sprache oder kulturelle Eigenheiten. Demographische Besonderheiten können Reibungsverluste mit sich bringen und zum Kreativschub oder -hemmnis werden, abhängig davon, wie gut ein Unternehmen mit diesen Besonderheiten umgehen kann.
- *Marketing:* Je mehr Menschen weltweit erwerbstätig sind, desto eher haben sie die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse und Wünsche mit dem Lohn ihrer Arbeit abzudecken. Unternehmen müssen also auch die Lebens-

umstände von Kunden und Kundinnen genau kennen und wissen, für wen, wo und wann ihre Produkte und Leistungen passen. Nicht nur die klassischen vier und ein paar weitere Ps zählen (Product, Price, Placement, Promotion sowie Packaging, Presentation, People), sondern alles, was für den Kunden und die Kundin wichtig ist: Kommunikationsform, Beziehung, Lebensrealität, finanzielle Möglichkeiten, Zugang, Handhabung und Verständnis. Herkömmliche Marktforschung oder Vertriebsplanung werden durch Diversity herausgefordert – Marktteilnehmer sollten in den Unternehmen analysiert, bewertet und personell gespiegelt werden.

- *Produktentwicklung*: Konzeption und Entwicklung von Produkten unterliegen den unterschiedlichen Anforderungen und Besonderheiten der nationalen Märkte. Es reicht in vielen Fällen nicht mehr, das gleiche Produkt für jeden Markt zu entwickeln und dieses mit der gleichen Botschaft in der jeweiligen Landessprache zu vertreiben. Deshalb tun sich vielfältige Personal- und Entscheidungsteams leichter als homogene, Produkte und Güter speziellen demographischen oder kulturellen Gegebenheiten anzupassen.
- *Vertrieb und Werbung*: Der Blick auf einzelne Gruppen (Frauen oder Männer, Einwanderer oder Einheimische, Hell- oder Dunkelhäutige, Alte oder Junge, Dicke oder Dünne) ist geprägt von der eigenen Lebenssituation und den eigenen kulturellen Werten. Vorgefertigte stereotype Bilder ersetzen in gewisser Weise das authentische Wissen über diese Gruppen und fungieren somit als Ersatz dafür. Stereotype Botschaften fließen bewusst oder unbewusst in die werbliche Kommunikation mit ein, denn sie wird oft von denen entwickelt, die keiner der angesprochenen Kundengruppe angehören. Die Resultate sind zwar gut gemeint, aber weniger gut umgesetzt, entweder, weil sich die angesprochene Gruppe missverstanden fühlt oder erst gar nicht erreicht wird.

Unternehmen sind lebendige Systeme. Wenn es ihnen gelingt, positive Bilder und Werte zu formulieren, können sie Vitalität und Kraft aus der Art schöpfen, wie sie mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Kunden und Kundinnen umgehen. Wenn es im Unternehmen verschiedene akzeptierte und integrierte Lebensrealitäten gibt, steigt die Chance, Marktpotenziale früher zu erkennen, bessere Produkte zu entwickeln und angemessen mit Kunden umzugehen. Die Fehler, die durch zu homogene Unternehmensbelegschaften entstehen, wie beispielsweise die Ausgrenzung einzelner Kundensegmente oder nicht beabsichtigte Diskriminierung, werden geringer.

Gender: Realität oder Fiktion?

Geschlecht, Geschlechtlichkeit, Weiblichkeit und Männlichkeit beschäftigen die Menschheit seit zigtausend Jahren. Je nach Kultur und Religion werden Männern und Frauen Rollen zugeordnet, die sie ausfüllen oder auch nicht. Die jüdischen und christlichen Kulturkreise haben mit Adam und Eva das erste Paar geschaffen, das fundamentale Gedanken über die Rollen und Aufgaben von Männern und Frauen und ihre Beziehung zueinander ausdrückt. Lange Zeit galt die Frau als eine Art unfertiger Mann, sie hatte viele Pflichten, wenig Rechte, selten eigenes Geld und noch seltener Macht. Inzwischen haben die meisten Staaten Frauen zumindest formal Männern gleichgestellt: Sie können wählen, sofern es in ihrem Land ein allgemeines Wahlrecht gibt, und einer Erwerbstätigkeit nachgehen, für die sie bezahlt werden. Folglich nehmen sich Frauen auch zunehmend das Recht, nach eigenen Vorstellungen zu konsumieren.

Jeder Mensch hat eine Vorstellung über die eigene geschlechtliche Identität und ist normalerweise auch bereit, diese zu artikulieren: Jemand ist ein Mann oder eine Frau. Selbst Menschen, die ihr biologisches Geschlecht ablehnen oder geändert haben, definieren meistens diese Identität, sie formulieren etwa »Ich bin ein Mann im Körper einer Frau«. Damit sagen Menschen jedoch nichts über ihre sonstigen Identitätseigenschaften aus. Ein Mann, der in einem pflegerischen Beruf arbeitet, kann sich als fürsorglich bezeichnen, ebenso wie sich eine Frau, die im Geschäftsleben »ihren Mann steht«, als ehrgeizig betrachtet. Beide definieren Eigenschaften mit einer kulturell männlich beziehungsweise weiblich besetzten Eigenschaft. Der englische Sprachraum hat für die kulturelle Definition von Geschlecht den Begriff »Gender« hervorgebracht.

Gender ist die Bezeichnung für das soziale Geschlecht und die Geschlechterkultur, die sich vom biologischen Geschlecht »sex« grundlegend unterscheiden.

Die meisten Kulturen verfügen über eine implizit klare Vorstellung darüber, was Männer und Frauen sind oder sein sollten. Der grundlegende Unterschied zwischen Männern und Frauen war und ist durch die unterschiedlichen Rollen bei der Fortpflanzung gegeben. Chromosomen, Hormonhaushalt und Körperbau definieren sie als Mann oder Frau, doch selbst dazu gibt es Ausnahmen. So werden Menschen geboren, die weibliche wie auch männliche Geschlechtsmerkmale besitzen. Bei einigen indianischen Stämmen oder in indischen Kasten ist es möglich, dass Männer die Rollen von Frauen oder Frauen die Rollen von Männern übernehmen. Wenn man einen Schritt weitergeht, sich löst von der biologischen und medizinischen Be-

trachtung von »Geschlecht« und sich fragt, was eigentlich hinter den Begriffen »männlich« oder »weiblich« steckt, löst das eine emotionale und oft auch irrationale Diskussion aus. Nicht selten hinterlassen diese Diskussionen Ratlosigkeit und Missverständnisse. Vor allem werden Fragen nach Männlichkeit und Weiblichkeit heute völlig anders beantwortet als vielleicht noch vor 50, 100 oder 500 Jahren.

Ist das Geschlecht in seiner Absolutheit also überhaupt eine verlässliche Beschreibungskategorie? Und wozu sollte diese dienen, wenn sie sowieso nicht stabil ist? Wäre es nicht sinnvoller, bei den Beschreibungen zu bleiben, die wir kennen und die als »erwiesen« gelten, wie beispielsweise »Frauen sind fürsorglich und Männer statusorientiert«? Selbstverständlich nicht. Gerade, weil sich die Rollen und Aufgaben von Männern und Frauen ändern, sei es durch gesetzliche Rahmenbedingungen oder eigenen Antrieb, lohnt es sich für Gesellschaft und Wirtschaft, einen intensiveren Blick auf die Modelle und Konstruktionen von Männlichkeit und Weiblichkeit zu werfen.

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Sozialwissenschaft seit den 1980er Jahren den Begriff des sozialen Geschlechts, genannt »Gender«, geprägt. Die neue Sicht auf »Geschlecht« ist revolutionär, denn nun können Männer weinen und Frauen »hart« sein, ohne ihr biologisches Geschlecht oder ihre Identität in Frage stellen zu müssen. Bevor diese Differenzierung möglich wurde, bildeten festgeschriebene Normen das gesellschaftliche und kulturelle Korsett, in dem Männer und Frauen ihr Leben zu leben hatten, da gab es keine Wahl. Abweichungen von der geschlechtlichen Norm, biologisch oder im Verhalten, wurden gesellschaftlich sanktioniert. So wie männlich und weiblich als Gegensätze galten, wurden diesen beiden Polen auch Eigenschaften zugeordnet, die sich diametral gegenüberstanden – ein Bild, das durch Gender-Definitionen Risse bekommt. Fließende Übergänge zwischen Männlichkeit und Weiblichkeit können mit Gender erklärt werden. Nun wird es möglich, dass Männer und Frauen einst gegensätzliche Paare wie »emotional« und »rational« als Bestandteil ihrer Persönlichkeit akzeptieren, dies ausleben können und trotzdem »ganz« bleiben.

Meine Vorstellung ist: Frauen und Männer sind gleichberechtigt. Sie haben das Recht auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung ebenso wie das Recht, in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit geachtet und respektiert zu werden. Außerdem haben beide Geschlechter die Möglichkeit, traditionelle Rollenbilder zu überwinden. Die Gesellschaft, in der wir leben, akzeptiert diesen Wunsch nach individuellen Lebensentwürfen und bildet eine Gesellschaftsordnung, die es ermöglicht, diese auch umzusetzen. Ich argumentiere in diesem Buch also nach Gender-Gesichtspunkten.



Abbildung 2: Yin und Yang. Eigenschaften, die als traditionell männlich oder weiblich galten, waren lange Zeit Gegensatzpaare.

Der Nährboden des Gender-Marketings

Idealerweise sieht sich das Marketing als Bindeglied zwischen Märkten, Kunden und Kundinnen auf der einen Seite und Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen auf der anderen Seite. Gender und Marketing sind zwei bislang nur wenig miteinander verbundene Begriffe. Die Forschungen zu Gender und die Veränderungen, die sich in der Gesellschaft zeigen, haben in den Unternehmen erst an einigen Stellen Einzug gehalten, meist mehr in der Personalpolitik als im Marketing. Zudem wird das Marketing in Unternehmen ganz unterschiedlich betrachtet und gehandhabt. Manchmal ist es eine Funktion unter vielen und dann wieder eine ganzheitliche Aufgabe, die alle Unternehmensbereiche erfasst.

Vieles ist im Wandel begriffen: Selbstverständnis, Rolle, Alter, Einkommen, Familie, Arbeitsleben – Konsumentinnen und Konsumenten sind nach traditionellen Vorstellungen immer schwieriger zu identifizieren. Sie sind jünger oder älter, religiös oder atheistisch, verfügen über unterschied-

Gender-Marketing ist die Verbindung zwischen einem aufgebrochenen Geschlechterbild mit den daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen marktseitig und dem Dialog mit den Kunden und Kundinnen sowie den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unternehmensseitig. Diese Verknüpfung ermöglicht die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von geschlechtersensiblen Produkten und Dienstleistungen.

lich hohes Einkommen und haben ihre traditionellen Geschlechterrollen geändert. Mittlerweile werden die gleichen Produkte in ganz unterschiedlichen Staaten und Erdteilen konsumiert. Was bedeutet dies für das Marketing? Es öffnet sich ein neuer Blick auf die Lebenswelten von Konsumentinnen und Konsumenten, ein Blick, der Diversity- und Gender-Aspekte mit einbeziehen muss.

Gesellschaftliche Veränderungen spiegeln sich besonders im wirtschaftlichen Handeln wider. Männer und Frauen kaufen Produkte, doch ihr Konsum- und Entscheidungsverhalten unterscheidet sich. Um dies besser zu verstehen, analysiere ich hier die aktuellen Lebensumstände beider Geschlechter. Frauen gehen in einem bisher nicht gekannten Ausmaß einer bezahlten Erwerbstätigkeit nach, sie verfügen über eigenes Vermögen und können sich aufgrund persönlicher Vorstellungen für individuelle Lebensmodelle entscheiden. Dies war bisher aufgrund traditioneller Rollenerwartungen und gesetzlicher Restriktionen nicht möglich.

Männer haben dadurch ein neues Selbstverständnis quasi zugewiesen bekommen. Konträre Erwartungen werden gestellt: Leistungsfähigkeit und Qualifikation verbinden sich mit der Forderung nach »unmännlichen« Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder sozialer Kompetenz. Männer erleben plötzlich unterbrochene Erwerbsbiographien und geraten im Arbeitsleben in Konkurrenz zu Frauen, deren Fähigkeiten und Eigenschaften für die Arbeitswelt der Zukunft viel besser geeignet scheinen. Männer brauchen deshalb Freiräume für ihre persönliche Entwicklung, formulieren dies aber noch nicht so offensiv, wie es nötig wäre, um sich diesen Wunsch zu erfüllen. Ihre »Mitmänner« kommentieren persönliche Befindlichkeiten als Verlust von Männlichkeit, und das möchten die wenigsten Männer über sich hören.

So erscheint die Zukunft Frauen eher als der Ausbruch aus der bisherigen Beschränkung und Männern als Herausforderung zur Neupositionierung des Selbst. Für sie bedeutet dies, dass sie im Arbeitsleben traditionell als weiblich eingeordnete Eigenschaften ausbilden und im Privatleben ihre befriedigende Rolle in Familie und Partnerschaft neu definieren sollen. Eine neue Ära der Selbst-Identifikation für beide Geschlechter hat begonnen.

Darauf reagieren selbstverständlich auch Märkte. Egal welcher Bereich – Arbeit, Familie, Freizeit – es entstehen Produkte und Dienstleistungen, die sich intensiver an den Bedürfnissen von Frauen und Männern orientieren, als dies vorher der Fall war. Unternehmen experimentieren in diesem neuen Umfeld und haben Produkte entwickelt, denen sie einfach das Etikett Männer- oder Frauenprodukt gegeben haben. Diese Lösung halte ich für wenig Erfolg versprechend. Gender-Marketing verlangt nicht explizit nach separaten Produkten für Männer oder Frauen, vielmehr initiiert es den Dialog mit den Kunden und Kundinnen und erfragt deren Vorstellungen und Veränderungswünsche in einem frühen Stadium der Entwicklung und Vermarktung ab. Gender-Marketing bedeutet für mich, einzutreten in eine dialoggesteuerte Kommunikation mit flachen Hierarchien und dabei die veränderten gesellschaftlichen Rollenzuweisungen zu berücksichtigen – von der Idee bis zur Vermarktung.

Innen und Außen spiegeln sich

Im derzeitigen Diversity-Verständnis wird Gender als ein Identitätsmerkmal betrachtet, das gleichberechtigt neben anderen Merkmalen wie Alter oder sexuelle Orientierung steht. Zunächst unterscheiden sich Menschen jedoch durch das Geschlecht. Daraus werden so viele Rollen, Möglichkeiten, Erwartungen, Diskriminierungen und Stereotype abgeleitet, wie sie für kein anderes Identitätsmerkmal gelten. Denn wer in einem Land oder Kulturkreis als unterrepräsentiert oder Minderheit gilt, kann in einem anderen Land oder Kulturkreis die meinungsführende Mehrheit bilden. Die Diversity-Kriterien sind je nach Kultur- oder Unternehmenskontext fließend, Geschlecht jedoch ist allgegenwärtig und stellt für mich das vorrangigste Identitätskriterium überhaupt dar. Marketing bildet als strategische Aufgabe im Unternehmen die Klammer zwischen den Kunden und Kundinnen und dem Unternehmen selbst. Sogar sehr gute Produkte finden ihren Weg zu den gewünschten Zielgruppen nur schwer oder gar nicht, wenn Information und Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden nicht in der Art gemeistert werden, dass ein gemeinsamer Dialog daraus resultiert.

Die Entscheider auf Unternehmensseite spiegeln die Entscheider in der Gesellschaft: meist männlich, im mittleren Alter, verheiratet. Bei den multinationalen Großunternehmen kommt noch hinzu, dass deren Führungskräfte meist weißer Hautfarbe sind. Die Märkte, auf denen die Unternehmen heute agieren, unterscheiden sich in ihrer Vielfalt von der homogenen Struktur der Entscheider in den Unternehmen. Frauen, die auf der Entscheiderebene relativ selten zu finden sind, gelten inzwischen

als ernst zu nehmende Marktteilnehmer, die mit ihrem Bildungsstand und ihren Qualifikationen eine wichtige Quelle für Nachwuchskräfte darstellen. Schon heute beginnen Mitarbeiterinnen, Forderungen an ihr Wunschunternehmen zu formulieren, und üben damit gestalterischen Einfluss auf Unternehmen aus. Je mehr Frauen von Unternehmen als Arbeitskräfte gebraucht werden, desto breiter wird auch ihr Gestaltungsspielraum innerhalb von Unternehmen sowie in Branchen und Märkten.

Dieser Gestaltungsprozess setzt eine Kette von Ereignissen in Bewegung. Wie wird der Markt von morgen sein? Ich sage hier: Vielfältig, unterschiedlich, ausdifferenziert. Um erfolgreicher zu agieren, spiegeln Unternehmen mit ihren eigenen Personal- und Produktstrukturen die Vielfalt der Märkte wider.

IBM: »Diversity Champion«

IBM zählt mit seinen 320.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem der größten Softwareberatungsunternehmen der Welt. Bereits seit über zehn Jahren nutzt der Konzern Diversity-Management intensiv als strategisches Management- und Marketingtool und betrachtet alle am Geschäft beteiligten Unternehmen, also Kunden, Lieferanten sowie die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Diversity-Gesichtspunkten. Mit der bewussten Fokussierung auf die Unterschiedlichkeiten und deren positiver Bewertung wird ein vielfältiges und inhomogenes Potenzial an Menschen generiert. Auch die Imagewerbung hebt deutlich auf Vielfalt und Besondersein ab (»What makes you different, what makes you special?«) und kommuniziert das Selbstbild nach außen.

IBM steht für seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für Kunden und Kundinnen mit folgenden Werten ein:

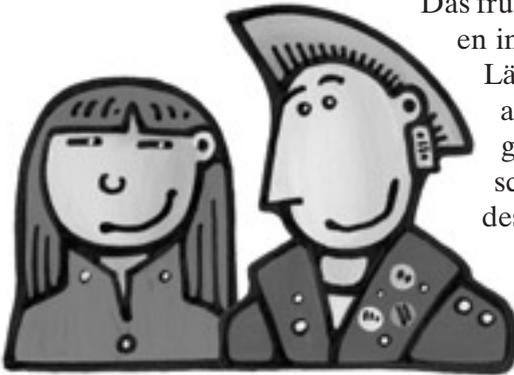
- IBM verpflichtet sich dem Erfolg eines jeden Kunden.
- IBM entwickelt Innovationen, die relevant sind für andere Unternehmen und eine globale Nutzung.
- IBM steckt Vertrauen und persönliche Verantwortung in alle Beziehungen.

Mit diesen Leitgedanken ausgestattet, hat die Firma begonnen, unterschiedliche private und ehrenamtliche Organisationen und Initiativen zu unterstützen, die Diversity-Identitätsmerkmale bedienen: Frauen-Netzwerke, Zertifizierungsorganisationen für KMU, die Frauen gehören und von ihnen geführt werden, Frauenkonferenzen oder Organisationen, die asiatisch-, mexikanisch-, kubanisch- und afrikanisch-amerikanische Geschäftsleute repräsentieren. Das Ziel ist sicherzustellen, dass Ideen, Wertvorstellungen und Trends aus all diesen Gruppierungen wieder ins Unternehmen zurückfließen. Auf diese Art und Weise ist IBM global präsent bei wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Meinungsführern.

Um nur ein Beispiel zu nennen: IBM unterstützt finanziell und organisatorisch Organisationen, die homosexuelle Geschäftsleute repräsentieren. Dadurch erhält IBM Zugang zu diesen bisher wenig unterstützten Gruppen sowie Kontakte zu Führungskräften und Entscheidern und kann das eigene Geschäftsmodell und die Marke damit potenzieren. Andererseits stellt IBM im Rahmen von Programmen zur Lieferantenvielfalt (»Supplier-Diversity«) sicher, dass auch KMU im Lieferantenpool vertreten sind, die homosexuelle Inhaber oder Inhaberinnen haben. Durch diese Koppelung von gesellschaftlichem Engagement und Geschäftsbeziehungen hat IBM Zugang zu dem Innovationspotenzial einer Gruppe, die bei Marketingexperten als »early adapters« gilt.

Da IBM diesen Weg bei allen Diversity-Gruppierungen geht, erfahren die Verantwortlichen mittels Unterstützung der beteiligten Akteure von neuen gesellschaftlichen oder geschäftlichen Entwicklungen. Außerdem wird IBM auf »Hitlisten« ganz oben geführt, zum Beispiel als bester Arbeitgeber, innovatives Unternehmen oder bestes Unternehmen für ambitionierte Frauen, und verstärkt dadurch einen Imagegewinn immer weiter. Somit ist diese Strategie ein Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg der letzten Jahre, und IBM konnte sich inzwischen zu einem globalen Vorreiter von Diversity-Management entwickeln.

2 Die Revolution des Marktes



Das frühe 20. Jahrhundert war für viele Frauen in mehr oder weniger demokratischen Ländern Ausgangspunkt ihrer Teilhabe an allen wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen, kulturellen, wissenschaftlichen und sonstigen Bereichen des Lebens. Sie hatten in der ersten Phase der Frauenbewegung als Suffragetten für das allgemeine Wahlrecht gekämpft und dieses schließlich errungen. Frauen konnten nun an Schulen und Hochschulen einer

Ausbildung nachgehen, einen Abschluss erreichen oder einer bezahlten Tätigkeit nachgehen.

Was vorher nur privilegierten Frauen vorbehalten war, wurde zur Grundlage eines neuen breiten Selbstverständnisses. Die Voraussetzungen wurden geschaffen, selbst zum Subjekt werden zu können, über sich zu reflektieren und sich selbst neu zu definieren. Zuvor war es den Männern vorbehalten, über Frauen zu rasonieren. Frauen konnten Hexe, Hure, Heilige oder Heimchen am Herd sein, die dazugehörigen Verhaltensregeln wurden ihnen von der Gesellschaft mitgegeben. Dies führte dann jeweils zu beschreibenden und bewertenden Festlegungen von Weiblichkeit und Männlichkeit, die verinnerlicht wurden, weil es so wichtige Elemente der eigenen Identität sind. Der Psychoanalytiker Sigmund Freud beschrieb die Hysterie als ausschließlich weibliche krankhafte Eigenschaft, die Nationalsozialisten hätten Frauen gerne auf ihre Gebärfähigkeit reduziert – eine Kategorisierung, die sich lange in unserer Gesellschaft verankern sollte. Noch in den 1950ern bedeutete die Heirat die Aufgabe der weiblichen Berufstätigkeit.

Emanzipationsbewegungen und Gender-Studien

Die Freiheit, wählen zu können

1949 erschien in Frankreich ein Buch, welches alle bisherigen Theorien über Frauen und ihre Rollen hinterfragte und auf neuen Boden stellte: *Das andere Geschlecht* von Simone de Beauvoir. Sie behauptet darin, dass Frauen bislang vom männlichen Blickwinkel aus definiert wurden, und schreibt: »Jedenfalls ist sie nichts anderes, als was der Mann befindet; so spricht man auch von ihr als vom ›anderen Geschlecht‹, worin sich ausdrückt, dass sie dem Mann in erster Linie als Sexualwesen erscheint: da

sie es für ihn ist, ist sie es ein für allemal. Sie wird bestimmt und unterschieden mit Bezug auf den Mann, dieser aber nicht mit Bezug auf sie; sie ist das Unwesentliche angesichts des Wesentlichen. Er ist das Subjekt, er ist das Absolute: sie ist das Andere.« Simone de Beauvoir ging zwar in ihrer Aufteilung der Geschlechter noch davon aus, dass dies etwas grundsätzlich Biologisches ist, aber diese natürlichen Voraussetzungen genügten ihr nicht zur Erklärung von Hierarchie und Ungleichheit. Damit legte sie den Grundstein für den nächsten Schritt der Frauenbewegung und das Verständnis von Gender, das heute unser Verständnis von Geschlecht prägt. *Das andere Geschlecht* stieß vor allem bei Frauen auf großes Interesse und bildete einen wichtigen Ausgangspunkt für die zweite Frauenbewegung in den 1970er Jahren. Nun ging es auch noch um das Recht auf Abtreibung (»Mein Bauch gehört mir«), um sexuelle Freiheit und Gleichberechtigung.

Der Ruf nach Gleichberechtigung war vor allem für erwerbstätige Frauen wichtig; sie forderten gleichen Lohn für gleiche Arbeit und die Möglichkeit, sich beruflich ebenso gut entwickeln zu können wie Männer, also auch Spitzenpositionen in der Wirtschaft zu erreichen. Außerdem hatten viele schon damals erkannt, dass Gleichberechtigung nur dann möglich ist, wenn Kindererziehung und -betreuung von Männern und Frauen zu gleichen Teilen verantwortet und umgesetzt wird. Die Forderungen aus den 1970ern sind, wie wir wissen, noch nicht ganz verwirklicht. Die in der Frauenbewegung engagierten Frauen begannen – meist im akademischen Umfeld oder in Hochschulen – ihre Historie und ihr Wesen zu erforschen: Die Frauen- und Gender-Studien als Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften waren geboren.

Männerbewegung statt Männerkorsett

Auch andere unterdrückte oder ausgegrenzte Gruppen, wie Schwarze und Homosexuelle in den USA und Europa, formierten sich seit den 1960er Jahren zu Emanzipationsbewegungen. Schwarze forderten gleiche Rechte und Möglichkeiten der Teilhabe, sie wehrten sich gegen Apartheidsgesetze und Ungleichbehandlung vor Gericht und in der Arbeitswelt. Auch ihre Forderungen sind noch nicht alle verwirklicht, sie haben aber für nachfolgende marginalisierte Gruppen wichtige Grundlagen und Modelle zur Befreiung und Chancengleichheit geschaffen.

Auf der Liste der Emanzipationsbewegungen fehlen bislang weiße, heterosexuelle Männer. Wie kann das sein? Denn offensichtlich sind auch sie gefangen in Normen und Werten in Bezug auf Männlichkeit. Dazu gehören beispielsweise ihre Erwerbstätigkeit, ihre Rollen als Väter oder

ihre Möglichkeiten, Gefühle auszudrücken. Es sind nicht die Ausgrenzungen oder Diskriminierungen durch Gesetze, die Männer unterdrücken, sondern vielmehr ist es die Gesellschaft selbst, die ihr Verhalten sanktioniert, sobald es von der Norm abweicht. Das herkömmliche Modell der Erwerbstätigkeit sieht vor, dass der Mann Haushaltsvorstand und Haupternährer der Familie ist und die Frau als Mutter entweder ganz zu Hause bleibt oder »etwas dazuverdient«.

Diese Last der Verantwortung ist vielen Männern zu viel geworden. Sie brechen aus, indem sie sich gar nicht binden oder die Familie auf Nimmerwiedersehen verlassen, nachdem Kinder geboren wurden. Deutlich wird die Problematik im Arbeitsleben. Auch hier finden Männer keinen »geschützten Raum« mehr vor. Selbst nach Jahrzehnten im gleichen Unternehmen sind sie nicht mehr vor Kündigung sicher. Wenn sie sich ihr Leben lang ausschließlich über ihre Erwerbstätigkeit und den erreichten Status definiert haben, ist Arbeitslosigkeit oft der Anlass für eine tiefe Krise. Die vorgezeichnete und akzeptierte Erwerbsbiographie – Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand – funktioniert nicht mehr.

Andererseits werden Männer, viel mehr als Frauen, in ihrer Kindheit und Jugend dazu erzogen, sich von ihren Gefühlen abzukoppeln. Die Ursachen liegen verborgen in den Werten, die gebraucht wurden, um junge Männer für Kriege zu begeistern. Sie wirken nach, da viele Männer, die in den ersten fünfzig Jahren des 20. Jahrhunderts geboren sind, gerade in Deutschland durch den Zweiten Weltkrieg und die Nachwirkungen traumatisiert wurden. Sei es, weil sie diesen Krieg als Soldaten miterlebten, als Kinder flüchten mussten oder ihre Väter nicht heimkehrten. Generationen von Männern in Deutschland hatten kaum Möglichkeiten, über ihre eigene Männlichkeit und die daraus entstehenden Werte und Ideale zu reflektieren. Eine Folge ist, dass Männer erst jetzt damit beginnen, Wünsche an ihr persönliches Leben und ihre Erwerbstätigkeit zu artikulieren. Männerforschung, die sich akademisch mit Männern und Männlichkeit beschäftigt, steckt in den Kinderschuhen. Die Emanzipationsbewegung, die es braucht, um sie zu ermöglichen, hat noch nicht stattgefunden.

Von der Vergangenheit in die Zukunft

Vom Industriezeitalter zur Wissensgesellschaft

Unser heutiges Waren- und Wirtschaftsbild ist von Erfindungen und Errungenschaften des 19. und 20. Jahrhunderts geprägt. Deshalb werde ich in einem Schnelldurchlauf meine Sicht auf die Entwicklung vom Industrie-