



MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

"Diversity im B2B-Marketing
- am Beispiel Postunternehmen (als Logistikanbieter*innen) im
DACH-Raum -
Eine Untersuchung von Beiträgen auf der elektronischen Kom-
munikationsplattform 'LinkedIn'"

verfasst von / submitted by

Fansui Li, M.E.S.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2021 / Vienna, 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 808

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Gender Studies

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Katharina Auer-Srnka

Mitbetreut von / Co-Supervisor:

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich zunächst bei allen Menschen bedanken, die mir dieser Masterarbeit ermöglicht und mich dabei in diverser Form unterstützt und motiviert haben.

Herzlichen Dank an Frau ao. Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Auer-Srnka für die Betreuung und die hilfreichen Anregungen.

Wien, 31. Juli 2021

Inhaltsverzeichnis

Farbeschema.....	1
1. Einleitung.....	2
1.1. Forschungsfrage und Kurzüberblick.....	4
1.2. Zielsetzung der Arbeit.....	8
2. Definition der Schlüsselbegriffe.....	9
2.1. Diversity.....	9
2.2. Diversity Management & Diversity Marketing.....	11
2.3. B2B-Marketing & seine Besonderheiten.....	15
3. Darlegung der Gründe für den Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext.....	18
3.1. Reflexion der Multipersonalität im Buying-Center.....	18
3.2. Optimale Ansprache von Businesskund*innen.....	22
3.3. Einflussfaktor auf das organisationale Kaufverhalten.....	22
3.4. Ausdruck von Corporate Social Responsibility.....	23
3.5. Marketing-Maßnahme für die Strategien „Differenzierung“ & „Nische“.....	24
4. Ein organisationales Konzept von Diversity Marketing im B2B-Kontext.....	26
4.1. Diversity Management: Ein Ansatzpunkt für organisationale Entwicklung.....	26
4.1.1. Systemtheorie als grundlegender Theoriezugang.....	26
4.1.2. Drei Seiten der Organisation.....	27
4.1.3. Disziplinen in der Organisationsentwicklung.....	28
4.2. Diversity als Aufwendung für immaterielle Organisationsressourcen.....	30
4.3. Diversity als Kompetenz für das Top-Management.....	32
4.4. Von innen nach außen: Einsatz von Diversity Marketing im Umwandlungsprozess.....	35
4.5. Implementierung und Umsetzung von Diversity Marketing im B2B-Bereich....	39
5. Empirische Studie.....	43
5.1. Studiendesign & Methodik.....	43
5.2. Fälle-Auswahl: Kriterien & Vorgehen.....	44
5.3. Fallstudie 1: Deutsche Post AG.....	49
5.3.1. Quantitative Untersuchung (D).....	50
5.3.2. Qualitative Analyse (D).....	51
5.3.3. Best-Practice-Beispiel (D).....	54
5.4. Fallstudie 2: Österreichische Post AG.....	56
5.4.1. Quantitative Untersuchung (A).....	57
5.4.2. Qualitative Analyse (A).....	58
5.4.3. Best-Practice-Beispiel (A).....	61
5.5. Fallstudie 3: Die Schweizerische Post AG.....	63
5.5.1. Quantitative Untersuchung (CH).....	63
5.5.2. Qualitative Analyse (CH).....	65
5.5.3. Best-Practice-Beispiel (CH).....	65

6.	Fazit	68
6.1.	Ja, B2B-Marketing ist auf LinkedIn, aber wo ist Diversity?	68
6.2.	Wie lässt sich Diversity Marketing im B2B-Bereich definieren?.....	71
6.2.1.	Diversity Marketing im B2B-Bereich ist Chefsache	71
6.2.2.	Diversity Marketing ist zunächst internes Marketing.....	71
6.2.3.	Diversity Marketing-Mix	72
6.3.	Kann das Diversity-B2B-Marketing ein Modell sein?.....	73
7.	Zusammenfassung	76
8.	Abstract.....	77
9.	Literaturverzeichnis	78
	Anhang	92
	Anhang 1: LinkedIn-Beiträge Deutsche Post AG (1. Halbjahr 2021).....	92
	Anhang 2: LinkedIn-Beiträge Österreichische Post AG (1. Halbjahr 2021).....	96
	Anhang 3: LinkedIn-Beiträge der Schweizerischen Post AG (1. Halbjahr 2021).....	100

Farbeschema

Visuelle Inhalte wie Infografiken und Diagramme können sich gut dazu eignen, die Aufmerksamkeit der Zielgruppen auf sich zu ziehen und eine Botschaft zu vermitteln. Es ist aus Marketingsicht ebenfalls notwendig, ein passendes Farbschema für das Unternehmen und ihre Produkt- und Dienstleistungslandschaft zu finden. Aus diesen Gründen wird das folgende, einheitliche Farbkonzept bei der Gestaltung von Abbildungen, Schaubildern und tabellarischen Darstellungen in der vorliegenden Masterarbeit verwendet, um bereits hier eine Diversity-Botschaft einfließen zu lassen.

Hauptfarbe: Smaragdgrün

Eine sommerliche Erinnerung für den Verfasser, wann er seine Masterarbeit geschrieben hat. Diese Farbe wird auch mit neuer Frische, der Hoffnung auf mehr Diversity, Chancengleichheit und Inklusion in unserer Gesellschaft verbunden. Darüber hinaus erinnert die Farbe an die beliebte Verwendung von Smaragden als wertvolle Edelsteine in seiner Heimatkultur.

Deshalb soll hier die komplette Farbpalette, mit dem jeweiligen hexadezimalen Farbcode, kurz aufgelistet und dargestellt werden:

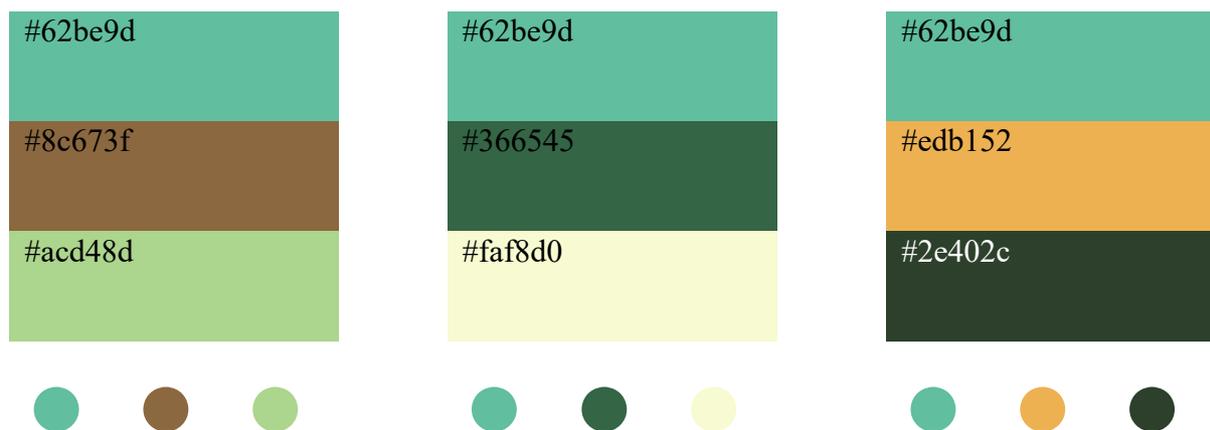


Abbildung 1: Farbpalette der Masterarbeit

1. Einleitung

Es besteht kein Zweifel, dass Diversity heutzutage für viele Unternehmen und deren Führungsteams tagtäglich auf der Agenda steht. Aber was genau bedeutet Diversity für Unternehmen? Auf den ersten Blick wird Diversity oft mit der Gleichstellung von Frauen und Männern in Verbindung gebracht oder mit einer Marketingpräsenz im jährlichen Pride-Monat assoziiert; dabei kann der Begriff Diversity jedoch wesentlich weiter gefasst werden.

Im Jahr 2015 veröffentlichte das Beratungsunternehmen *McKinsey & Company* den Bericht „Diversity Matters“, welcher proprietäre Daten von 366 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Kanada, Lateinamerika, Großbritannien und den Vereinigten Staaten untersuchte und vier mit Diversity verbundene Ergebnisse wie folgt lieferte (vgl. *Hunt/Layton/Prince* 2015):

- Unternehmen, die sich im obersten Quartil für rassische und ethnische Diversity befinden, erzielen mit einer um 35 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit ihre finanziellen Erträge, die über den jeweiligen nationalen Branchen-Medianen liegen. Bei der Diversität der Geschlechter ist die Wahrscheinlichkeit um 15 Prozent höher.
- Unternehmen, die im untersten Quartil angesiedelt sind, sowohl in Bezug auf die Geschlechtervielfalt als auch hinsichtlich der ethnischen Zugehörigkeit und Rasse ihrer Mitarbeitenden, erzielen statistisch gesehen weniger wahrscheinlich überdurchschnittliche finanzielle Erträge als jene Unternehmen, die hier im Mittelfeld liegen.
- In den Vereinigten Staaten Amerikas besteht ein linearer Zusammenhang zwischen ethnischer und rassischer Diversität und einer besseren Finanzleistung: Pro 10 Prozent Zunahme der ethnischen und rassischen Vielfalt in der Geschäftsleitung steigt das EBIT um 0,8 Prozent.
- In Großbritannien konnte man dank einer höheren Gender-Diversity im Senior-Executive Team den höchsten Performance-Uplift verzeichnen: Pro 10 Prozent Steigerung der Geschlechtervielfalt stieg das EBIT um 3,5 Prozent.

- Keine Branche und kein Unternehmen befindet sich in beiden Bereichen, also sowohl in Bezug auf die rassische und ethnische Vielfalt als auch auf die Geschlechterdiversität, im oberen Quartil.

2018 hat McKinsey & Company diese Zahlen aktualisiert. Die Unternehmen im obersten Quartil für Geschlechter-Diversity, bei denen die Wahrscheinlichkeit für höhere finanzielle Erträge um 15 Prozent gestiegen war, lagen mit einer Wahrscheinlichkeit von 21 Prozent über dem nationalen Branchen-Durchschnitt (vgl. *Hunt/Layton/Prince/Dixon-Fyle* 2018).

Es gibt also viele Beweise dafür, dass es einen starken Business Case für Diversity gibt. Leider ist Diversity ein relativ junges Thema für manche Unternehmen, gerade im Business-to-Business (nachstehend „B2B“ abgekürzt) -Bereich. Es ist tendenziell öfter der Fall, dass der Fortschritt der Diversity im oberen und leitenden Management in bestimmten Branchen und Unternehmen nur langsam voranschreitet. Wenn es beispielsweise um das Thema Diversity im B2B-Kontext geht, besteht die Herausforderung für Unternehmen, einerseits die Veränderungen bewältigen zu können und andererseits die Komfortzone zu verlassen, um diese Veränderungen überhaupt erst zuzulassen. Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich daher mit Diversity im B2B-Kontext und untersucht die Methoden, mit welchen eine höhere Diversität in diesem Bereich erzielt werden kann.

Kürzlich wurde ich vom *Motto des Eurovision Song Contests 2021* „Open Up“ (vgl. *Das Erste* 2020) zum Nachdenken gebracht: Wir sollten uns für andere und ihre Meinungen und Geschichten öffnen, wir können auch für uns entscheiden, wofür genau wir uns öffnen möchten. Aber wie schaffen es gegenwärtige Unternehmen in einer globalen B2B-Welt, sich für diverse Zielgruppen zu öffnen – und diese auch anzusprechen?

Die Antwort ist denkbar einfach: durch Marketing! Wir alle wollen in einem Umfeld arbeiten, in dem wir frei und ohne Angst sprechen können und auch gehört werden. Ein Ort, wo wir einfach wir selbst, das wahre Ich, sein können. Diese Art der „Nicht-Diskriminierung“ verdeutlicht, dass es gerade in diesem Bereich noch Aufholbedarf in der Wirtschaft gibt. Vor allem wenn Unternehmen, z.B. im B2B-Bereich, Marketing- und Vertriebsaktivitäten entwickeln und planen, um sich für bisher vernachlässigte Gruppen zu öffnen. Um eine solche Öffnung auch erfolgreich durchzuführen haben Unternehmen, die sich diesbezüglich neu ausrichten wollen, die Möglichkeit, Marketing mit Berücksichtigung von Diversity anzuwenden. Diese neue Art

des Marketings wird zukünftig an Bedeutung in der Wirtschaft gewinnen, besonders hinsichtlich folgender Aspekte:

- Potenziale der Mitarbeitenden aus den verschiedenen Bevölkerungsgruppen nutzen & von produktiven, gruppendynamischen Effekten der Vielfalt innerhalb der Belegschaft profitieren
- bisher vernachlässigte Gruppen von Businesskund*innen ansprechen
- Corporate Social Responsibility zeigen
- durch die gelebte Corporate Social Responsibility auch grundsätzlich ethischen Ansprüchen an Unternehmen oder Organisationen entsprechen

Diversity Marketing ist deswegen von entscheidender Bedeutung für Unternehmen im B2B-Bereich, um menschliche, kulturelle sowie erfahrungsbedingte Unterschiede der Zielgruppe und Kaufentscheidungsträger*innen gezielt zu berücksichtigen. Das ist deshalb wichtig, da ansonsten diese Unternehmen Gelegenheiten verpassen könnten, mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten und den diversen internationalen Markt abzudecken. Es ist auch wichtig zu wissen, dass ein einheitlicher Einsatz von Diversity nicht funktionieren kann – und auch nicht zielführend ist. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, daher ist ein branchen- und/oder unternehmensspezifischer Einsatz von Diversity Marketing erforderlich, um individuelle und geschäftliche Anforderungen zu erfüllen. In diesem Zusammenhang erforscht die hier vorliegende Arbeit, wie Diversity Marketing in der Logistikbranche im B2B-Kontext funktioniert. Zusätzlich wird auch ein Diversity- B2B-Marketingmodell für Postunternehmen erarbeitet.

1.1. Forschungsfrage und Kurzüberblick

Im B2B-Bereich stellt das Diversity Marketing im Bereich der Unternehmensstrategie ein brandneues Konzept dar: Versäumnisse in Bezug auf die vielfältigen Bedürfnisse von Businesskund*innen und Mitarbeitenden im traditionellen B2B-Marketingkonzept sollen behoben werden, damit das wirtschaftliche Potenzial durch den effizienten Einsatz von Diversity Marketing erhöht werden kann. Gleichzeitig sollen Chancenungleichheit und Multi-Diskriminierung durch das Diversity-Konzept abgebaut werden.

Die Kanäle, über welche Diversity Marketing im B2B-Bereich verbreitet wird, sind zunehmend im digitalen Bereich angesiedelt. Mit Online-Artikeln oder Blogbeiträgen sollen potenzielle und diversere Businesskund*innen angesprochen werden. Allein im 1. Halbjahr wurden vielfältige Beiträge digital veröffentlicht, welche sich mit Diversity Marketing im B2B-Segment und dessen Umsetzung und Implementierung beschäftigt. Beispielsweise gibt es einen Forbes-Artikel vom Jänner 2021, welcher die Notwendigkeit des Diversity-bezogenen organisationalen Kaufverhaltens stark betonte und den Zusammenhang zwischen Diversity und dem organisationalen Kaufverhalten darlegte (vgl. *Forbes* 2021). Auf der elektronischen Kommunikationsplattform "LinkedIn" gibt es eine Reihe von Blogbeiträgen im 1. Halbjahr 2021, welche sich mit Diversity Marketing im B2B-Segment auseinandersetzen. Beispielsweise befasst sich der Blogbeitrag „How Marketers Can Answer the Call for Diversity, Equity and Inclusion“ von *Chantal Augustin* (2021) mit den Vorschlägen für die Umsetzung und Implementierung von Diversity, Chancengleichheit und Inklusion ins Marketingkonzept (vgl. *Augustin* 2021). Ein weiteres Beispiel ist der LinkedIn-Beitrag von *Joseph Taiano*, CMO des Unternehmens *Accenture Plc*. In seinem Blogartikel „Leading with Inclusion in B2B-Marketing“ stellte er fest, dass eine Berücksichtigung von Diversity-Dimensionen für die organisationale Kaufentscheidung von großer Bedeutung ist (vgl. *Taiano* 2021).

Bezüglich der praktischen Umsetzung von Diversity Marketing im B2B-Bereich wurden einige Interviews mit Fachexpert*innen durchgeführt. *Karen McFarlane*, Präsidentin der *American Marketing Association New York* hat in einem ihrer Gespräche geäußert, dass Diversity und Inklusion auch ins Marketingkonzept zur Gewinnung von Businesskund*innen gebracht werden sollten, um dadurch das Marketingkonzept selbst sowie die Marketingaktivitäten sinnvoller gestalten und eine integrativere und wertvollere Marke schaffen zu können. (vgl. *B2B Marketing USA*). Ebenso wird Diversity im B2B-Marketing in einem Interview mit *Carla Piñyero Sublett*, CMO des Unternehmens *IBM*, angesprochen; dort wird Diversity Marketing als neuer Ansatz für IBM-Vermarkter*innen vorgestellt (vgl. *campaign* 2021). Im deutschsprachigen Raum wurde ein Blogartikel auf der Marketingplattform „Hubspot“ im 1. Halbjahr 2021 veröffentlicht, welcher das Content-Marketing von einigen Unternehmen im B2B-Segment untersuchte. Ziel war es herauszufinden, wie sich ein Diversity-basiertes Vorgehen bei Businesskund*innen umsetzen lässt und inwiefern diese Content-Marketing-Kampagnen gelungen sind.

Aus dieser Berichterstattung in den Medien hat sich folgende primäre Forschungsfrage herauskristallisiert, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet wird:

Welche Bedeutung hat Diversity für B2B-Marketing und wie kann das Diversity-Konzept in das B2B-Marketing einbezogen werden?

Daraus ergeben sich noch weitere Leitfragen, die folgendermaßen lauten:

- Welche Potenziale und Vorteile sind mit dem Einsatz von Diversity Marketing allgemein und im B2B-Kontext im Besonderen verbunden?
- Wie kann Diversity Marketing gewinnbringend im B2B-Kontext eingesetzt werden?

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Allgemeinen mit dem Einsatz von Diversity Marketing, mit einem Fokus auf den B2B-Bereich und analysiert „Best-Practice-Beispiele“ hinsichtlich des Einsatzes von Diversity Marketing in der Logistikbranche.

Was die Struktur dieser wissenschaftlichen Arbeit angeht, so kann diese grob in zwei Teile aufgeteilt werden. Den ersten Abschnitt nach dem einleitenden Kapitel bildet der theoretische Teil, in welchem unterschiedliche, grundlegende Schwerpunkte behandelt und näher beleuchtet werden. Zunächst werden einige wichtige Begriffe wie z.B. „Diversity“, „Intersektionalität“ und „Diversity Marketing“ genauer definiert. Diese ausführlichen Begriffserklärungen sind grundlegend für ein umfassendes Verständnis der Diversitätsforschung und stellen eine Einführung ins Kernthema von Diversity Marketing dar. Dieses Kapitel beinhaltet darüber hinaus auch eine nähere Darstellung der Intersektionalität in der Diversitätsforschung und liefert in einem ersten Schritt eine theoretische Aufarbeitung von Diversity Marketing im Allgemeinen.

Darauf folgt ein Einblick in das Diversity Marketing im organisationalen Kaufverhalten und dessen Besonderheiten. Anschließend geht es darum, Gründe für den Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext im Speziellen zu analysieren und die Bedeutung von Diversität für B2B-Marketing herauszuarbeiten. Dabei ist ein wichtiger Punkt, inwiefern Diversity Marketing als Ausdruck von Corporate Social Responsibility, als Reflexion der Multipersonalität im B2B-

Buying Center, als Kund*innen-Orientierung durch geeignete Ansprache einzelner Entscheidungsträger*innen im Buying Center, als Einflussfaktor auf das organisationale Kaufverhalten, als Vermarktungsmaßnahmen zur Differenzierung/Positionierung gelten kann.

Im Anschluss wird der Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext mit seiner Einordnung in der Marketingpositionierung thematisiert. Der theoretische Teil wird durch die Vorstellung eines dynamischen Modells für das Diversity- B2B-Marketing anhand der Positionierungsstrategie abgeschlossen. Dabei werden Strategien sowohl für internes als auch externes Diversity Marketing berücksichtigt, welche in der Praxis von Unternehmen im B2B-Segment tatsächlich angewandt werden können.

Am Ende des theoretischen Teils wird die methodische Vorgehensweise erläutert. Das Untersuchungsdesign wird durch eine klare Abgrenzung von externem und internem Diversity Marketing gekennzeichnet sein. Zudem wird auf die Auswahl der erforschten Postunternehmen sowie der LinkedIn-Beiträge eingegangen und beinhaltet auch eine nähere Begründung für die ausgewählten Beiträge.

Im zweiten, empirischen Teil werden diverse Marketingveröffentlichungen von DACH-Postunternehmen auf der weltführenden B2B-Plattform LinkedIn auf ihre inhaltlichen Aspekte untersucht. Diversity Marketing, inklusive der Umsetzung in der Praxis, wird mithilfe unterschiedlicher Fallstudien analysiert. Darauf folgt eine kritische Reflexion der erarbeiteten Forschungsergebnisse sowie ein Forschungsausblick. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur die LinkedIn-Beiträge selbst, sondern auch ausgewählte Postgesellschaften und deren Post- und Logistikbereich.

Anschließend werden Ergebnisse der empirischen Forschung erklärt und die beiden Forschungsfragen beantwortet. Am Ende der Arbeit steht das Fazit, in welchem gewonnene Erkenntnisse auf strategischer Ebene für Postunternehmen im B2B-Segment dargestellt und weitere Handlungsempfehlungen für die Forschung in diesem Bereich abgeben werden. Aus den Ergebnissen werden Diversity Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis eines Postunternehmens abgeleitet. Zum Abschluss der vorliegenden Arbeit wird die durchgeführte Forschung kritisch reflektiert und mögliche Adaptionen für künftige Marketingkonzepte mit Diversity Fokus angesprochen.

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist dem Forschungsbereich B2B-Marketing sowie dem neuen Forschungsbereich Diversity Marketing zugeordnet.

Die Forschungsbeiträge dieser Arbeit bestehen darin, einerseits zu erklären, warum und wie Diversity, insbesondere die Ansätze in Bezug auf die Diversitätsforschung, auf das organisationale Kaufverhalten angewandt werden kann. Am Ende der Arbeit werden diese Fragen aus sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht analysiert und die Antworten darauf wissenschaftlich begründet. Andererseits liegt der Fokus auch auf praxisorientierten Beiträgen, um z.B. Unternehmen in der Logistikbranche dabei zu unterstützen, das Diversity Marketing in der Praxis umzusetzen, und in der Folge diverse Businesskund*innen ansprechen zu können und ein erfolgreiches Verkaufen im B2B-Sektor zu ermöglichen.

Neben einer intensiven Beschäftigung mit den ausgewählten Diversity-Beiträgen von DACH-Postunternehmen auf LinkedIn, konzentriert sich daher ein großer Teil des Fazits auf die branchenspezifischen Elemente und bietet letztendlich auch ein dynamisches Modell von Diversity-B2B-Marketing. Aus den Zielen dieser Arbeit ergeben sich folgende weiterführende Ziele:

- Annäherung aus den Fachgebieten – Diversitätsforschung auf sozialwissenschaftlicher Basis und das organisationale Kaufverhalten auf wirtschaftswissenschaftlicher Basis;
- Entwicklung und Herausarbeitung eines dynamischen Modells von Diversity- B2B-Marketing;
- Skizzierung der Limitationen und eine kritische Betrachtung von Diversity Marketing

Die vorliegende Arbeit ist inklusiv verfasst und es wird das Gendersternchen verwendet, so wird beispielsweise von Businesskund*innen gesprochen, welches nicht nur Frauen und Männer geschlechtsgerecht in den Formulierungen und Schreibweisen sichtbar macht, sondern auch alle anderen diversen Menschengruppen symbolisiert und eine Gleichbehandlung aller Geschlechter durch die Sprache gewährleistet und berücksichtigt. Bei direkten Zitaten kann es selbstverständlich vorkommen, dass eine nicht inklusive Formulierung verwendet wird.

2. Definition der Schlüsselbegriffe

2.1. Diversity

Der Begriff Diversity wird derzeit oftmals sozialwissenschaftlich verwendet, um Gruppen und ihre individuellen Merkmale zu differenzieren und zu erkennen. Im deutschsprachigen Kontext werden die Begriffe Diversität, Vielfalt und Diversity oft synonym verwendet. Dabei werden folgende Dimensionen berücksichtigt: *Geschlecht, sexuelle Orientierung, soziale und ethnische Herkunft, Alter, körperliche und psychische Fähigkeiten, Regions- und Kulturzugehörigkeit oder Weltanschauungen* (Weißbach/Kipp 2004, S. 20). Diversity bezeichnet eine Vielfalt der Menschen und ihrer Lebensweisen und Wertschätzung.

Dabei geht es nicht nur um die Unterschiede zwischen Menschen und ihren Lebensweisen, sondern immer auch darum, Gemeinsamkeiten zwischen individuellen Menschen und Gruppen zu entdecken. Unter dem Begriff Diversity werden einerseits die sichtbaren Dimensionen wie Geschlecht und ethnische Herkunft verstanden, die als „*Surface-level-Diversity*“ bezeichnet werden. Andererseits werden auch unsichtbare Dimensionen auf den tieferen Ebenen, des sogenannten „*Deep-level-Diversity*“, berücksichtigt, die z.B. sexuelle Orientierung, Zugehörigkeiten sowie Weltanschauung und erfahrungsbedingte Lebenssituationen beinhalten (vgl. Eberhardt/Neumann/Streuli 2019).

Im Diversity-Kontext bezeichnet ein Begriff „Intersektionalität“ eine Verflechtung von den unterschiedlichen Dimensionen auf mehreren Ebenen, deren Schwerpunkt auf einer Untersuchung der Wechselwirkung zwischen Ungleichheitsdimensionen und Differenzen liegt (vgl. McCall 2005, S. 1786).

Soziale- und historische Wurzeln des Begriffs Intersektionalität sind in den Diskussionen von schwarzen amerikanischen Frauen der sozialen Bewegungen in den 1970er Jahren zu finden, welche den Feminismus der „White Women“ als zu eingeschränkt erlebt hatten und sich mit deren Diskriminierungserfahrungen schlicht nicht identifizieren konnten. Es wurde kritisiert, dass schwarze Frauen im „weißen“ Feminismus in keiner Weise berücksichtigt wurden. Gleichzeitig spielten sie als Frauen eine sehr untergeordnete Rolle in der antirassistischen Bewegung. Die grundlegende Einsicht solcher Diskurse ist, dass Frauen als individuelle Personen nicht ausschließlich aufgrund der geschlechtlichen Zugehörigkeit unterdrückt werden, sondern auch

aufgrund ihrer soziokulturellen Zugehörigkeit bzw. ethnischen Herkunft als „andere Gruppe“ markiert werden (vgl. *Winker/Degele* 2007).

Der Begriff Intersektionalität wurde zum ersten Mal von der Professorin *Kimberlé Crenshaw* (1989) in den USA in soziokulturwissenschaftliche Diskussionen eingeführt. Es wurde von ihr erforscht, auf welche Weisen eine mehrfach marginalisierte Frau diskriminiert werden kann.

Dabei bediente sie sich der Metapher der Straßenkreuzung (englisch: „intersection“), an welcher sich diverse Diskriminierungsgründe kreuzen und überlagern. Wenn sich unterschiedliche, marginalisierte Dimensionen bei einer individuellen Person kreuzen, können diese Personen in einer gekreuzten Form von Multi-Diskriminierungen betroffen werden, die jemand mit in anderer Form kombinierten Dimensionen nicht erleben könnte:

Consider an analogy to traffic in an intersection, coming and going in all four directions. Discrimination, like traffic through an intersection, may flow in one direction, and it may flow in another. If an accident happens in an intersection, it can be caused by cars traveling from any number of directions and, sometimes, from all of them. Similarly, if a Black woman is harmed because she is in the intersection, her injury could result from sex discrimination or race discrimination (Crenshaw 1989, S. 149).

In einem Beitrag von *Gianna Haake* (2018), die am Institut für Kommunikationswissenschaft an der Uni Münster arbeitet, wurde ein empirisches Beispiel genutzt, um sich den Verhältnissen von Intersektionalität und Diversity anzunähern. Durch das Entwickeln einer Verbindung beider Ansätze geht sie davon aus, dass sich Diversity auf Differenzen zwischen individuellen Personen und Gruppen richtet, und sich die Intersektionalität hingegen mehr auf die gesellschaftlich strukturierten Ungleichheitsverhältnisse bezieht. Es wurde durch ihre Erörterung klargestellt, dass sowohl „diverse“ als auch „intersektionale“ Ansätze produktiv aufeinander bezogen werden können. Durch eine intersektionale Betrachtung kann sich Diversity auf Anerkennung und Wertschätzung von Diversität und Dimensionen sozialer und gesellschaftlicher Ungleichheiten konzentrieren (vgl. *Haake* 2018, S. 8).

Auch *Katharina Walgenbach* (2007), Professorin an der Fernuniversität in Hagen, ist in einem ihrer Beiträge der Frage nachgegangen, ob Diversity und Intersektionalität zwei miteinander

kompatible Paradigmen sind, die in einem integrierten Ansatz zusammengeführt werden können. Ausgangspunkte dieser theoretischen Überlegungen sind die Beobachtungen, dass in einigen Teilen von Diversity Studien, für eine Verbindung und Integration von Intersektionalität und Diversity plädiert wird. Weiteres stellt *Walgenbach* die Referenzen der Intersektionalität in Bezug auf eine wissenschaftliche Überkreuzung von Kategorisierung und Herrschaftsstruktur in der Gesellschaft dar, wo diverse Dimensionen wie Rasse und Gender miteinander verknüpft und auf einer zentralen Bedeutungsebene herausarbeitet werden (vgl. *Walgenbach/Dietze/Hornscheidt/Palm* 2007). Es ist wichtig zu erkennen, wie unterschiedliche Dimensionen von Diversity zusammenspielen, um ein vollständiges Bild aller möglichen intersektionalen Überkreuzungen zu erlangen und die unterschiedlichen Dimensionen sichtbar zu machen.

2.2. Diversity Management & Diversity Marketing

Während Diversity die menschliche Differenzierung und Anerkennung von Menschen und ihren Gruppenzugehörigkeiten darstellt, bezeichnet das Diversity Management eine Interaktion zwischen dem allgemeinen Verständnis von dem Diversity Einsatz und der diversen Merkmale eines Unternehmens. Als Erfolgsfaktor wird das Diversity Management von immer mehr Unternehmen gesehen; es betont dabei auch eine Notwendigkeit, dass die Verantwortung zur Einbindung dieses Konzepts in modernen Unternehmen nicht ausschließlich bei Recruiting- und Personalabteilung und Personalentwicklung liegen sollte. Selbstverständlich sind ein leichter Zugang zu potenziellen Talent*innen und eine Bindung der Mitarbeitenden nach wie vor die Hauptbegründung für die Ausübung von Diversity Management im Unternehmen. Es liefert den Unternehmen aber auch andere Ergebnisse wie das öffentliche Unternehmensbranding von Corporate Social Responsibility und partnerschaftliche Verbindungen mit diversen Zielgruppen wie „Alter“, „sexuelle Orientierung“, „Behinderung“ sowie „Geschlecht“ (vgl. *Wondrak* 2015).

Bereits vor 30 Jahren in den 1990er hatte der deutsche Wirtschaftswissenschaftler *Helmut Cox* zitiert (1993), dass die organisationale Planung und Umsetzung von Diversity Management wichtig ist, um Mitarbeitende optimaler führen und das Potenzial vom Einsatz von Diversity für das Unternehmen erschließen zu können. Gleichzeitig können mögliche Nachteile laut *Helmut Cox* (1993) auch durch das Diversity Konzept minimiert werden. Er beschreibt, dass aufgrund der Umsetzung des Diversity Konzepts die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden vervollständigt werden können, wodurch sie wertvolle Beiträge zur Erreichung der Unterneh-

mensziele leisten können. Diese offenkundige Wertschätzung von Diversität und das Sichtbar-machen der aufgrund von Diversity entstehenden Vorteile, haben dabei nicht nur Aussicht auf praktischen Erfolg, sondern führen auch zu effektiven Veränderungsprozessen innerhalb des Unternehmens (vgl. Cox 1993, S. 195-202). Digitalisierung und Globalisierung der gegenwärtigen Wirtschaft erfordert von Unternehmen die Fähigkeit, sich auf eine noch nie dagewesene Weise zu verändern:

Demografischer Wandel, differenzierte Lebensstile, Wertewandel, ethnische und kulturelle Vielfalt, veränderte Geschlechterrollen und Individualisierung, die zu einer neuen Vielfalt im Gesamtmarkt führen, erfordern dementsprechend auch optimierte Strategien der Markt- und Marketingkommunikation (Schuster-Zulechner 2016, S. 134).

Eine US-amerikanische Soziologin *Rosabeth Moss Kanter* (2019) analysierte im Jahr 2009 insgesamt 350 Interviews mit Top-Entscheidungsträger*innen in mehr als 20 Ländern und kam zu folgendem Schluss: *The volatility, complexity, diversity, and transparency associated with technological and geopolitical change call for a new approach to doing business, one that can open opportunities to ride the waves rather than be swept under them (Kanter 2009, S. 30)*. Diversity und Diversity Management sind also Ansätze, die genau diese Aspekte berücksichtigen.

Die Vorteile einer Umsetzung von Diversity und Diversity Management in die Organisationsstruktur eines Unternehmens, also das sogenannte „interne Marketing“, lassen sich ebenfalls für den Marketing-Bereich bzw. für die Kommunikation und Werbung ableiten. Externes Marketing, welches oft durch PR und Werbung verwirklicht wird, kann die Gesellschaft und ihre Vielfältigkeit ansprechen und widerspiegeln, um wirtschaftliche und soziale Erfolge für das Unternehmen zu erzielen (vgl. *Stuber* 2003). Hier bezeichnet das Marketing mit Diversity Konzept eine Marketingstrategie. Es versucht, gezielt eine vielfältige Gesellschaft und ein diverses Publikum zu erreichen, welche über die üblichen Massenmedien bisher gar nicht oder nur teilweise im Hinblick auf ihre besonderen Bedürfnisse angesprochen werden.

Einige Unternehmen erkennen, dass neue, breitere Zielgruppen großes Potenzial für Umsatzwachstum haben, und haben deshalb bereits mit der gezielten Kund*innenansprache in den diversen Zielgruppen angefangen. Heutzutage ist die globale Bevölkerung immer vielfältiger und individueller. Das bedeutet, dass mittlerweile eine allgemeingültige mainstream-orientierte

Marketingstrategie für die vielfältigen Markttrends schlichtweg nicht mehr zeitgerecht ist – und deshalb auch nicht mehr effektiv funktionieren kann (vgl. *Marketing-Schools.org* 2015).

Im Mittelpunkt von Diversity Marketing stehen sechs wesentliche Säulen: Nämlich die ethnische Herkunft, die religiöse Zugehörigkeit, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung, das Alter sowie besondere Bedürfnisse, welche beispielsweise aufgrund von Erkrankungen oder Behinderungen entstehen. In der wirtschaftlichen Praxis haben diverse Konsument*innen oftmals verschiedene Werte, Verlangen und Lebenserfahrungen. Selbst in einer bestimmten Gruppe, die der gleichen Kultur angehört, kann es verschiedene Untergruppen geben, nicht nur hinsichtlich der sozialen und ethnischen Herkunft, sondern auch in Bezug auf das Geschlecht, die sexuelle Orientierung, die Berufstätigkeiten, das Alter, die religiöse Zugehörigkeit, die Familienkonstellation, das physische Umfeld oder sonstigen Dimensionen. Z. B. können alleinerziehende Väter einer ähnlichen Zielgruppe wie alleinerziehende Mütter zugeordnet werden. Kinderlose Partnerschaften und Singles sollten ebenfalls denselben Stellenwert in einer Gesellschaft haben, wie die typischen Vater-Mutter-Kind-Familien. Mittlerweile sind unkonventionelle Partner*innenschaften und Elternformen ebenfalls keine Seltenheit mehr und sollten deshalb auch von Unternehmen angesprochen werden (vgl. *Hanganu/Stichs* 2016, S. 595-610).

Eine zusätzliche Zielgruppe für Unternehmen ist auch hinsichtlich des Alters und der Generation entstanden. Mit der Einführung des Begriffs der „Silver Economy“ änderte sich auch die Bedeutung dieser Zielgruppe. Dazu gehört beispielsweise die Generation der > 60-Jährigen (vgl. *Kronauer* 1997) Behinderung, Religiosität und Migrationshintergründe sind Themen, die im Marketingbereich und in der externen Kommunikation oder Werbung sichtbar gemacht wurden, beschränken sich aber meist auf das jeweilige Unternehmen, das sich mit absichtlichen Überlegungen unvollständig positioniert hat. Insbesondere handelt es sich dabei um Unternehmen mit einer mainstream-orientierten Marketingstrategie, die in ihrer Unternehmenskommunikation und Werbung selten eine Verbindung zu den oben genannten Dimensionen aufweisen. Diese Stereotypisierung im mainstream-orientierten Marketing, könnte aufgrund der zunehmenden Individualisierung der Bevölkerung zukünftig mit einer rückläufigen Entwicklung einhergehen. Aus Diversity Sicht sollte das Marketingkonzept eines Unternehmens unterschiedliche Arten von Unternehmenskommunikation und Werbung berücksichtigen, um verschiedene Gruppen ansprechen zu können.

Um die breiten Zielgruppen adäquat abholen zu können, muss ein Diversity Marketingkonzept nicht nur berücksichtigt, sondern auch richtig etabliert werden. Eine erfolgreiche Umsetzung des Einsatzes von Diversity Marketing lässt sich in den individuellen Zielgruppendefinitionen und –ansprachen finden. Es bedeutet nicht nur gezielte Berücksichtigung von Diversity am Gesamtmarkt, sondern auch bewusste Einbeziehung von breiten Marktteilnehmenden zwecks einer besseren Abdeckung des Gesamtmarkts und einer Erreichung optimaler Kund*innennähe (vgl. *Emes/Gruber* 2015, S. 313).

Diese Bearbeitung des Gesamtmarkts muss in einer offenen Art und Weise geschehen, damit diverse Kund*innen implizit angesprochen werden können. Diversity beschränkt sich aber nicht nur auf das externe Marketing, sondern fängt schon innerbetrieblich an. Im Rahmen von Diversity Marketing werden verschiedene Kommunikationswege genutzt, um Zielgruppen, orientiert an deren Lebenssituation, ihren Erwartungen, ihrem Glauben, ihrer Werte und ihrem Lebensstil ansprechen zu können. Wird dieses externe Diversity Marketing auch parallel auf innerbetrieblichen Ebenen eines Unternehmens, inklusive Mitarbeitende und Top-Management-Teams, umgesetzt, kann diese Effektivität nach außen und näher zu den Zielgruppen gebracht und dadurch gesteigert werden (vgl. *Tondorf* 2001, S. 276).

Das Wichtigste aus den Begriffen „Diversity“, „Diversity Management“ & „Diversity Marketing“ in Kürze noch einmal zusammengefasst:

- Diversity bedeutet eine Vielfalt von Menschen und ihren Lebensweisen und -situationen, die auf diverse Anerkennungen, individuelle Wertschätzungen und gesellschaftliche Gleichbehandlung aller Menschen und deren zugehörigen Menschengruppen zielt. Diversity kann auch intersektional betrachtet werden, wenn diverse Dimensionen einander überschneiden und sich kreuzen.
- Diversity in Organisationen beschränkt sich nicht nur auf ein nach außen gerichtetes Marketing, welches mithilfe von einer externen Unternehmenskommunikation oder Werbung jene Inhalte übermittelt, die die Gesellschaft und ihre menschliche Diversity anspricht und widerspiegelt, sondern fängt durch Diversity Management schon innerbetrieblich mit der auf Diversität bezogenen Unternehmensstrategie und Botschaft an die Mitarbeitenden an.

- Diversity Management ist ein systematischer Umgang mit bzw. die strategische Integration von Diversity-Aspekten durch die Unternehmensführung - bezieht sich eher auf Personal und Unternehmenswerte & interne Unternehmensphilosophie und -politik, Vorbildwirkung, was im Unternehmen sanktioniert wird et.) sowie
- Diversity Marketing ist eine Berücksichtigung von Diversity-Aspekten in der strategischen und operativen Vorgehensweise bei der Identifikation von Märkten, Zielgruppen, der Befriedigung von Kund*innenbedürfnissen bzw. Stiftung von Kund*innennutzen sowie der Etablierung und Pflege von Geschäftsbeziehungen.

2.3. B2B-Marketing & seine Besonderheiten

In dem folgenden Kapitel wird zunächst der grundlegende theoretische Schwerpunkt „B2B-Marketing“ erörtert, der für eine nähere Beantwortung meiner eingangs gestellten Forschungsfragen notwendig ist. Am Anfang dieses Kapitels wird der Begriff „B2B“ geklärt.

Der Begriff „B2B“, steht allgemein für Kaufbeziehungen zwischen Unternehmen oder Organisationen, unabhängig davon, ob es dabei um Produkte oder Dienstleistungen geht. Im Gegensatz zu Kaufbeziehungen zwischen Unternehmen und anderen Gruppen beispielsweise Business-to-Consumer, ist ein Unternehmen in diesem B2B-Bereich niemals „Endkund*in“ und wird deshalb niemals als „C“ in den wirtschaftswissenschaftlichen Kontexten „Business-to-Consumer“ (nachstehend „B2C“ abgekürzt) und „B2C-Kaufbeziehung“ abgekürzt (vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* 2009).

Der B2B-Bereich stellt auch besondere Anforderungen an das Marketing und die Marketingkonzeption und unterscheidet sich in einigen Punkten vom Marketing im B2C-Bereich. Unter Marketing im B2B-Kontext werden alle Bereiche innerhalb des Begriffs Marketing verstanden, welche nicht zu dem Theoriegebiet „Konsummarketing“ gehören und sich auf keinen Fall direkt an individuelle und private Endkund*innen wenden. Weitere Abgrenzung besteht auch darin, dass sich lediglich auf beiden Seiten der Transaktionen Organisationen und Unternehmen befinden, und deshalb Privatpersonen nicht als Zielgruppe dienen. (vgl. *Godefroid/Pförtl* 2008)

Im B2B-Bereich befinden sich all jene Organisationen und Unternehmen, die nicht im Konsummarkt tätig sind. Das bedeutet auch, dass sich das sogenannte B2B-Marketing auch nicht direkt an die Endabnehmer*innen am Konsummarkt richten sollte. Auf beiden Seiten der Transaktionen einer Marketingaktivität sind ausschließlich Organisationen bzw. Unternehmen. Weitere wesentlichen Unterschiede zwischen B2B-Marketing und dem B2C-Marketing lassen sich in Aspekten wie der Strukturierung von Markt und Zielgruppen, der Positionierung & den Unternehmensstrategien, den Produkten und Dienstleistungen, der Preisgestaltung, dem Kaufverhalten und den Kaufverhältnissen, dem Vertriebsvorgehen, der Kommunikation und Werbung und den Einflussfaktoren sowie der Ursache des jeweiligen Bedarfs finden und müssen dementsprechend berücksichtigt werden (vgl. *Godefroid 2002, S. 130*).

Wie das B2C-Marketing unterliegt jedoch auch das B2B-Marketing ähnlichen Mechanismen, welche sich an Endkund*innen wenden könnten. Das B2B-Marketing verfügt über *dieselben „Grundregeln“ wie das B2C Marketing*, konkrete Beispiele dafür sind der Einsatz von *Social Media Marketing, eine Optimierung der Suchmaschinenposition, Unternehmensbranding, Public Relations und Event Management, externe Marketingkommunikation mit Broschüren oder auf den Messeständen* (*Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015*).

Während eine gut aufgestellte Unternehmensseite on größter Relevanz wird, wo Businesskund*innen sich informieren und mit dem Unternehmen oder der Organisation in Kontakt treten können, bietet auch das B2B-Marketing durch sonstige Onlinekommunikationen wie Emails die Möglichkeit, Produkte oder Dienstleistungen in Kaufentscheidungsprozessen aktiv vorzustellen. Wie bereits erwähnt, kann die Marketingkommunikation auf Social-Media-Kanälen ablaufen und dort das B2B-Marketing betrieben werden. Unter diesen Umständen sollten die Marketinginhalte passend veröffentlicht werden. Diese Inhalte können unterschiedlich gestaltet sein und auch das ist im B2B-Bereich äußerst wichtig (vgl. *Pick 2013, S. 330*).

Aber B2B-Marketing hat auch einige Besonderheiten, die es von B2C-Marketing unterscheidet und welche spezifisch für Marketingbeziehungen zwischen Unternehmen sowie Organisationen sind. Vor allem stellt die Art von Marketing in den Mittelpunkt, die *in Bezug zu jenen Produkten oder Dienstleistungen steht, die von einem Unternehmen zu einem anderen verkauft werden*. Während einzelne Privatpersonen häufig durch Elemente wie Popularität, Emotionalität, und eine Marketingkampagne angeregt werden können, wird die Kaufentscheidung eines Unternehmens oder einer Organisation eher aufgrund der Betrachtung von rationaleren Kriterien, wie beispielsweise eine langfristige Geschäftsbeziehung, getroffen. So muss sich das Marketing im

B2B-Bereich auf spezifische Voraussetzung und Bedingung einstellen. Ein kleines Zielpublikum erfordert bei solcher Art von B2B-Marketing oftmals persönlichen Kontakt. Ein solch enger und persönlicher Kontakt zu dem Zielpublikum, schafft für Unternehmen und Organisationen auch wertvolle Gelegenheiten, langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen und engere unternehmerische Zusammenarbeit zu gewährleisten (vgl. *Kleemann 2007*).

Heutzutage bedürfen diverse Produkte und Dienstleistungen, welche zwischen Organisationen und/oder Unternehmen transferiert werden, oft einer genauen Erklärung, weil diese Produkte und Dienstleistungen sehr oft branchenspezifische und individuelle Eigenheiten aufweisen. Deshalb liefern Unternehmen und Organisationen ihren potentiellen Businesskund*innen durch das gegenwärtige B2B-Marketing auch die branchenspezifischen Expertisen, um sie gezielt informieren und anregen zu können (vgl. *Packwitz 2020*).

Des Weiteren sind eine gute Einschätzung der diversen Wünsche, Anforderungen, Bedürfnisse und Preisvorstellungen von Businesskund*innen im B2B-Marketing und die detaillierte Formalisierung des Einkaufsprozesses unbedingt notwendig. Bemerkenswert ist auch, dass die Lead-Generierung und -akquise in den letzten Jahren im B2B-Marketing enorm an Bedeutung gewonnen hat. Das B2B-Marketing übernimmt zunehmend auch für komplexer und diverser gewordene Produkte und Dienstleistungen vertriebsnahe Aufgaben. Als erster Teil des formalisierten Einkaufsprozesses werden potenzielle Businesskund*innen, die sogenannten „Leads“ so lange vom B2B-Marketing betreut, bis sie wirklich für den Abschluss des Geschäfts bereit sind. Dann erst kann der zweite Teil des formalisierten Einkaufsprozesses beginnen (vgl. *Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff 2015*). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das B2B-Marketing drei markante Besonderheiten beinhaltet (vgl. *Baumgarth 2014, S.40*):

- Langfristige Geschäftsbeziehungen, in welchen sich Beziehungen mit Businesskund*innen auf Diversity bezogene Art und Weise optimieren und pflegen lassen.
- *Komplexe branchenspezifische und individuelle Zusammenhänge*, die diverse Wünsche, Anforderungen, Bedürfnisse und Fragestellungen einschätzen und bearbeiten.
- Formalisierung im Einkaufsprozess, damit diverse Funktionsträger*innen im B2B-Bereich ihre Einkaufsaufgaben effizienter erledigen können.

3. Darlegung der Gründe für den Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext

In dem folgenden Kapitel werden zunächst die wichtigsten Aspekte, wie beispielsweise die Darlegung der Gründe für den Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Bereich, näher beleuchtet, um ein besseres Grundverständnis für die hier behandelte Thematik zu ermöglichen.

Auch im B2B-Bereich gewinnt das Thema Diversity und vielfältige Menschenbilder immer mehr an Bedeutung (vgl. *Kreyer* 2011). Bei dem geschäftlichen Miteinander im B2B-Bereich handelt es sich um menschliche Verbindungen und Beziehungen, wo Funktionsträger*innen mit unterschiedlichen Lebensweisen und -situationen ihre Erwartungen und Bedürfnisse im Hinblick auf erworbene Produkte oder Dienstleistungen darstellen, tiefe Einblicke in organisationale Kaufentscheidungsprozesse liefern und diverse Aspekte und Botschaften von Unternehmen oder Organisationen präsentieren können (vgl. *Masciadri/Zupancic* 2010). Im Folgenden wird auf die Darlegung der Gründe, die für einen Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext sprechen, eingegangen und die dort vorliegenden Besonderheiten analysiert.

3.1. Reflexion der Multipersonalität im Buying-Center

Das Buying-Center besteht aus einer bestimmten Menschengruppe diverser Personen eines Unternehmens oder einer Organisation. Sie sind aufgrund einer künftigen Einkaufssituation gebildet und einzelne Personen in diesem Buying-Center haben unterschiedliche Fachfunktionen in dem Unternehmen oder der Organisation. Diese Menschengruppen werden meistens informell gebildet und sind organisational nicht fixiert. Das Ziel der Bildung eines Buying-Centers ist es, die Einkaufssituation für das Unternehmen oder die Organisation bestmöglich zu verwalten. Vor dem Start einer Einkaufssituation muss das Unternehmen oder die Organisation auf Basis der Charakterisierung und Arbeits- und Leistungsfähigkeiten klarstellen, welche Personen über fachliche und gesellschaftliche Kompetenzen verfügen, um im Buying-Center arbeiten zu können, dies bestimmt die Größe und Struktur des Buying-Centers sowie die Rollen- und Funktionsaufteilung der Personen innerhalb des Buying-Centers (vgl. *Klöter/Stuckstette* 1994).

In Bezug auf die Menschen im Buying-Center selbst sind diverse Dimensionen wie Engagement, Erfahrung und kultureller Hintergrund für eine erhöhte Verkaufswahrscheinlichkeit entscheidend. Mehrere Studien haben gezeigt, dass sich die meisten Kaufentscheidungen, die innerhalb eines Buying-Centers abgewickelt werden verstärkt auf jene Person beziehen, die sie beraten hat. Das bedeutet, dass eine richtige Anbindung mit dieser individuellen Person eine wichtige Rolle für eine verbesserte Einkaufssituation spielen könnte. Darüber hinaus konnte bereits gezeigt werden, dass die erfahrungsbedingten Verhaltensweisen einen signifikanten Einfluss auf die „Voices“ dieser einzelnen Person im Buying-Center haben kann (vgl. *Patchen 1974*).

Eine weitere Diversity-Dimension innerhalb des Buying-Centers, welche ebenfalls Auswirkungen auf die Kaufentscheidung potenzieller Kunden haben kann, ist die kulturelle Herkunft. Diese Dimension verändert nicht nur die vom Buying-Center vermittelte Struktur und Größe der Top-Management-Ebene, sondern hat auch die Möglichkeit, so die Formalisierung des Kaufprozesses aufgrund von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Präferenzen der Kund*innen zu beeinflussen (vgl. *David/Hilpert/Gutmann 2006*).

Aus diesen unterschiedlichen Funktionen der individuellen Menschen im Buying-Center lässt sich ableiten, welche Aufgaben im Detail anhand des Einkaufsprozesses erfüllt werden müssen. Das bedeutet, individuelle Menschen mit diversen Dimensionen können vielfältige Aufgaben unterschiedlich gut bewältigen, kontrollieren und beeinflussen. Auf dieser Basis wurde ein Rollenkonzept von *Frederick Webster* und *Yoram Wind* (1972) in die Theorie „*Organizational buying behavior*“ eingeführt, welches Beziehungen und Individualität von Menschen und ihren Rollen im Buying-Center beschreibt und erklärt. Dabei wird auch von der „Multipersonalität der Organisationen“ gesprochen. Die Gesamtheit von allen Entscheidungsträgern, die im Prozess des organisationalen Kaufverhaltens eingebunden sind, spielen jeweils eine spezielle „Rolle“ im Konzept des Buying-Centers. (vgl. *Webster/Wind 1972, S.78-79*). Nach *Webster & Wind* gibt es folgende Rollen innerhalb eines Buying-Centers:



Abbildung 2: diverse Rollen im Buying-Center nach Webster/Wind (1972)

Die einzelnen Rollen sollen nun etwas ausführlicher beschrieben werden, da sie einen signifikanten Bestandteil für Diversity Marketing im B2B-Bereich darstellen (vgl. Kuß 1990):

- Beeinflusser*innen sind Menschen, die z.B. durch *die Festlegung von Normen oder Vorschriften, wie bei Mindestanforderungen für eine neue Maschine, in den Einkaufsprozess eingreifen*. Beeinflusser*innen müssen nicht unbedingt organisatorisch dem Unternehmen oder der Organisation angehören, sondern können auch externe Berater*innen sein.
- Benutzer*innen sind Menschen im Unternehmen oder in der Organisation, die direkt mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung arbeiten werden. Diese Personen verfügen über *die meisten, erfahrungsbedingten Werte und den höchsten Stand an Wissen* über das Produkt bzw. die Dienstleistung und sind am Ende für den adäquaten Produkt- oder Dienstleistungseinsatz verantwortlich.
- Einkäufer*innen sind Mitarbeitende in der Einkaufsabteilung, die sich mit dem organisationalen Einkaufsprozess beschäftigen. Bei geringen Risiken treffen sie die Kaufentscheidung immer allein. Sie befinden sich meist im Buying-Center und sind in der Regel

für Aufgaben wie die Auswahl von Lieferant*innen, preisliche Verhandlung und das Erstellen und die Anfertigung von Kaufverträgen zuständig.

- Infoselektierer*innen sind Menschen, deren fachlicher und sozialer Einfluss auf die Kaufentscheidung indirekt erfolgt. Sie sind selten von der organisationalen Kaufentscheidung direkt betroffen. Stattdessen selektieren und steuern sie den notwendigen Informationsfluss für das Buying-Center. Diese zielorientierte Sammlung von Informationen und deren Aufbereitung für Entscheider*innen wird z.B. häufig durch die persönliche Assistenz des Top-Management-Teams vorgenommen.
- Entscheider*innen zählen zu den wichtigsten Personen eines Buying-Centers, die aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen oder einer Organisation über Auftragsvergaben entscheiden. Bei größeren Investitionen handelt es sich dabei um Top-Management-Teams.

Multipersonalität durch das Buying-Center kann am besten dann vermittelt werden, wenn am Einkaufsprozess mehrere Personen beteiligt sind. Für das organisationale Kaufverhalten ist die Multipersonalität im Buying-Center bedeutungsvoll, wenn es um eine bessere und effizientere Betroffenheit einer Einkaufentscheidung geht. Die beteiligten Menschen im Buying-Center bzw. Kaufentscheidungsträger*innen und vor allem deren erfahrungsbedingte und kulturelle Diversity zu verstehen (vgl. *Eppenstein/Kiesel* 2012, S.99), ist eine der wichtigsten Aufgaben von Marketing im B2B-Kontext.

Nun stellt sich unweigerlich die Frage: Wie können diese Zielgruppen, z.B. Kaufentscheidungsträger*innen und ihre Customer*innen-Journey, analysiert, verstanden und zielgerichtet angesprochen werden? Diversity Marketing mit der Betrachtung von unterschiedlichen menschlichen Dimensionen kann eine Antwort auf diese Frage sein. Diversity macht es notwendig, dass sich das organisationale Kaufverhalten sowie das B2B-Marketing mit einzelnen Personen im Buying-Center auseinandersetzen und diverse Lebenssituationen von diesen einzelnen Personen und ihre spezifischen Bedürfnisse ansprechen. Es ermöglicht zudem andere beteiligten Rollen im Buying-Center zwecks eines erfolgreichen organisationalen Verkaufens zu überzeugen. Durch das Diversity Marketing kann jede individuelle Customer Journey eindeutig eingeordnet werden, und der Marketinginhalt kann dementsprechend angepasst und ausgerichtet werden (vgl. *Brandt* 2014, S.16).

3.2. Optimale Ansprache von Businesskund*innen

Eine zielgruppenspezifische Ansprache von Businesskund*innen im B2B-Bereich kann auch menschlich, emotional sein und sich vorteilhaft auf das organisationale Kaufverhalten auswirken (vgl. Lippold 2019). Eine Studie „*Welcome to the "new normal" for B2B-Storytelling*“ zu dieser Aussage stammt von der international operierenden PR-Agentur *Allison + Partners*. Die Umfrage wurde bei 400 Marketing-Verantwortlichen aus Großbritannien und Deutschland durchgeführt. Die Studie zeigt, dass 85 Prozent der britischen und 82 Prozent der deutschen Expert*innen es grundsätzlich für enorm oder sehr wichtig halten, die Marketingkommunikation emotionaler zu gestalten. Sie setzen darauf, dass eine menschlichere und vielfältigere Markenpräsenz die Kund*innenbindung verstärkt (54 Prozent) und zu höheren wirtschaftlichen Beiträgen führt (58 Prozent) (vgl. *Allison+Partners* 2020).

Aufgrund des härteren Wettbewerbs im B2B-Bereich sind immer mehr Unternehmen und Organisationen der Meinung, dass auch im B2B-Bereich emotionale Aspekte eine Rolle bei der organisationalen Kaufentscheidung spielen und deshalb eine differenziertere Botschaft an die Zielgruppen mitgegeben werden sollte. *Dieses Vorgehen basiert auf einer Marktsegmentierung und einer darauffolgenden Zielgruppendefinition.* Diese Zielgruppe bezeichnet alle Menschen, welche mit einer B2B-Marketingaktivität angesprochen werden sollen. Dabei werden im Normalfall Diversity-Dimensionen wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung usw. berücksichtigt. Um mehrere Businesskund*innen bedienen zu können, müssen Unternehmen oder Organisationen eine genauere Vorstellung von den Businesskund*innen, sowie deren Interessen, Bedürfnissen und Wünsche haben. Traditionelle Beziehungen im B2B-Segment mit den Businesskund*innen werden *auf eine langfristige Zeitperiode ausgelegt.* Wenn ein Unternehmen oder eine Organisation im B2B-Bereich neben dem Einsatz vom klassischen B2B-Marketing auch emotionale Botschaften integrieren und ihren Marken mehr “Diversity” mitgeben, dann führt dies auch zu einer langfristig wertvolleren Beziehung mit Businesskund*innen und -partner*innen (vgl. *Menne/Reinhardt* 2020).

3.3. Einflussfaktor auf das organisationale Kaufverhalten

Eine B2B-Kaufentscheidung beginnt einerseits bei Umwelt- und Einflussfaktoren, welche die Organisationen oder Unternehmen extern beeinflussen, andererseits bei Faktoren, die in das

organisationale Entscheidungsverhalten eingebettet sind. Diese Faktoren können u.a. wirtschaftlicher, technologischer, rechtlicher, politischer, soziokultureller oder wettbewerbstechnischer Natur sein und bereits erste Einschränkungen oder Anreize für eine spätere organisationale Kaufentscheidung beinhalten (vgl. *Schallmo* 2013).

Aktuelle Veränderungen der digital vernetzten Weltmärkte führen zu neuen Anforderungen an das B2B-Marketing. Neben internationalen Entwicklungen der Technologien sind folgende Neuerungen in der gegenwärtigen Gesellschaft der Auslöser für das Bedürfnis nach einem neuen, diverseren B2B-Marketingskonzept (*Karpuschkin* 2015, S.7):

- *Veränderte geschlechtliche Rollenbilder*
- *Zunehmende ethnisch-kulturelle Diversität*
- *Weltweite Alterung der Bevölkerung*
- *Differenzierung der Einstellung, des Lebensstils und der Ethik*
- *Steigende Akzeptanz von nicht-Heterosexualitäten*
- *globale Wettbewerbssituation*

Alle diese diversen Umweltfaktoren wirken sich in unterschiedlichem Maß auf das organisationale Kaufverhalten aus. Dieser Einfluss ist vor allem von großer Bedeutung, wenn bestimmte Zielgruppen von Businesskund*innen mithilfe einer zielgruppenspezifischen Marketing-Kommunikation angesprochen werden sollen. Diverse Umweltfaktoren können *die Werte, Normen sowie Beziehungen innerhalb eines Unternehmens und zwischen Organisationen, zwischen den Kund*innen und Anbieter*innen sowie den Wettbewerber*innen* beeinflussen (vgl. *Salzburger* 2015, S. 55). Dieser Einflussfaktor „Diversity“ determiniert kund*innenorientierte geschäftliche Verhältnisse und faire (Arbeits-)Bedingungen, unter welchen Unternehmen im B2B-Segment *tatsächlich agieren* sollten.

3.4. Ausdruck von Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility ist ein *Schlüsselbegriff der Unternehmensethik, welcher die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufwirft* (*Gabler Wirtschaftslexikon* 2009).

Als Orientierungspunkt fungiert hierbei insbesondere ein Leitbild der Diversity sowie die Unternehmensziele in Bezug auf Diversity Management. Neben den ökologischen und ökonomischen Bereichen ist Diversity im Bereich Corporate Social Responsibility von großer Bedeutung (vgl. *Vedder/Krause* 2017, S. 69). Dieser Faktor ist wichtig, um Entwicklungsgelegenheiten in Aussicht zu stellen, die Zufriedenheit, Begeisterung sowie Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen und ihr Vertrauen zu stärken. Viele Unternehmen und Organisationen setzen sich aktiv für die Steigerung des Frauenanteils ein und gestalten familienfreundlichen Kindertagesstätten. B2B-Unternehmen können das Diversity-Marketingkonzept dafür nutzen, um ihre Businesskund*innen mit verantwortungsvollen Lösungsansätzen zu unterstützen und die Wünsche und Bedürfnisse der Endkonsument*innen zu erkennen und erfüllen.

Dieses Erfüllen von Businesskund*innenwünschen lässt sich auf unterschiedliche Branchen im B2B-Bereich übertragen. Businesskund*innen wünschen sich nicht nur Produkte, die zu fairen Bedingungen hergestellt wurden, sondern auch eine Achtung der menschlichen Diversity, und Businesspartner*innen, welche ihre spezifischen Befindlichkeiten, Wünsche und Unterschiede berücksichtigen. Daher machen es sich B2B-Unternehmen zur Aufgabe, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Folglich ist es im Interesse von Businesspartner*innen, das Vertrauen in ein Unternehmen oder eine Organisation zu stärken. Schlussendlich sorgt das auch für eine bessere Unternehmens- und Organisationsreputation, was besonders in der Krisenzeit wie Corona-Pandemie, Finanzkrise sehr hilfreich sein kann. Es ist weitestgehend anerkannt, dass Diversity als wichtiger Ausdruck für Corporate Social Responsibility nicht nur das Erbringen von positiven wirtschaftlichen und soziokulturellen Beiträgen, sondern auch die Reduktion der möglichen negativen Auswirkungen umfasst (vgl. *Septianingsih/Muslih* 2019, S. 218-229).

3.5. Marketing-Maßnahme für die Strategien „Differenzierung“ & „Nische“

Organisationale Kund*innen weisen häufig sehr besondere Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche auf, die oftmals nicht von Standardprodukten und -dienstleistungen erfüllt werden können. Meistens müssen Organisationen und Unternehmen spezielle Produkte und/oder Dienstleistungen suchen, die genau auf deren spezielle Wünsche und Bedürfnisse zugeschnitten sein müssen. Dadurch müssen B2B-Unternehmen eine hohe Individualisierbarkeit bzw. Differenzierung anbieten, um Businesskund*innen auch überzeugen zu können (vgl. *Gusko* 2010, S. 152).

Bei der Unternehmensstrategie „Differenzierung“ geht es darum, sich klar von den (möglichen) Konkurrenten abzugrenzen. „Anders und/oder besser zu sein“ ist hier das Motto und das kann auch im Hinblick auf Diversity betrachtet werden. Eine Differenzierung kann auf diversen Ebenen wie Produkte, Dienstleistungen, Marketing & Vertrieb, Beschaffung stattfinden, wie z.B. die Disziplin „*Design für Alle*“ (vgl. *Rebstock* 2012).

Differenzierungen durch Diversity Marketingmaßnahmen können Unternehmen und Organisationen Vorteile bringen, einerseits werden Produkte und Dienstleistungen einzigartiger als Konkurrenzprodukte und -dienstleistungen, andererseits sind diverse Kund*innen in der Regel auch bereit, einen höheren Preis dafür zu zahlen. Außerdem erhöht sich die Kund*innenloyalität zu der Eigenmarke, unter anderem, weil es tatsächlich keine Alternativen am aktuellen Markt gibt. Bei der Unternehmensstrategie „Nische“ konzentrieren sich B2B-Unternehmen auf ein stark eingegrenztes Marktsegment. Sie bieten Ihre Produkte oder Dienstleistungen ausschließlich spezieller Zielgruppen an, die die Konkurrenz meist nicht oder nur unzureichend bedienen kann. Daher spielt das Diversity Marketing eine besonders wichtige Rolle, um die Bedürfnisse der kleineren Zielgruppen zu erkennen und eventuelle Marktlücken zu entdecken (vgl. *Wüstenhagen* 2020). Kommunikationsmaßnahmen mit Betrachtung auf Diversity können Kund*innen besser ansprechen und deren Vorlieben besser erkennen und bedienen. Im Nischenbereich müssen die Kommunikationsmaßnahmen häufig sehr individuell bzw. kund*innenspezifisch gestaltet werden: Durch das Diversity Marketing kann eine solche kund*innenorientierte Ansprache durchgeführt und eine Nische erfolgreich besetzt werden (vgl. *Jüngling* 2019).

4. Ein organisationales Konzept von Diversity Marketing im B2B-Kontext

4.1. Diversity Management: Ein Ansatzpunkt für organisationale Entwicklung

Das „Managing Diversity“ ist ein wichtiger, erster Schritt dahingehend, dass sich Unternehmen und Organisationen weiterentwickeln können. Entwicklungsprozesse in Organisationen werden stetig optimiert, um eine organisationale Optimierung zu erzielen, welche sich durch eine hohe Komplexität auszeichnet (vgl. *Lerchster* 2016). Dieses vorliegende Kapitel dient dazu, die grundlegende Einbettung der Organisationskonzepte zu erörtern und gleichzeitig die wirtschaftswissenschaftlichen Bedingungen aufzuzeigen, unter welchen eine organisationale Entwicklung durch den Einsatz von Diversity funktioniert.

4.1.1. Systemtheorie als grundlegender Theoriezugang

Die Frage nach der geeigneten Organisationstheorie im Diversity Management wird durch die Einbettung der sogenannten Systemtheorie beantwortet. Die *Systemtheorie* wurde von *Niklas Luhmann* im Jahr 1984 entwickelt und ermöglicht eine Betrachtung von Akteur*innen und Prozessen auf einer Mikroebene sowie eine Übersicht der Systemstrukturen und Prozesse auf einer Meso- und Makroebene (vgl. *Luhmann* 1984).

Weitere Perspektiven, die in der Systemtheorie eine Rolle spielen, beziehen sich auf das wirtschaftswissenschaftliche Verhalten innerhalb einer Organisation und ermöglichen ein besseres Verständnis über die wechselnden Beziehungen und Verhältnisse zwischen gesellschaftlichen Systemen und den diversen Teilnehmer*innen. Aus einer systemtheoretischen Sicht werden die Rahmenbedingungen und Objekte nicht als einzelne Faktoren berücksichtigt, sondern die einzelnen Beziehungen und Verhältnisse werden systemtheoretisch analysiert. Dieser theoretische Ansatz eröffnet vielfältige Eigenschaften auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau und zielt auf die Verquickung von wirtschaftlichen und soziokulturellen Interessen bei einer Organisation ab. In der Praxis werden Interventionsmöglichkeiten durch eine systemtheoretische Analyse entdeckt und ein konstitutives System mit diversen Effekten und Eigenschaften entwickelt. Als eine integrative Disziplin lässt sich die Systemtheorie auch mit anderen Theorien verketten und gemeinsam mit der Organisation weiterentwickeln (vgl. *Simon* 2011, S. 121-139).

4.1.2. Drei Seiten der Organisation

Was genau wird aber als „Organisation“ verstanden? Der Begriff der Organisation reflektiert ein System mit hoher Komplexität, welches aus diversen Elementen bzw. Dimensionen besteht. Beispielweise wurde diesbezüglich eine Theorie „*Drei Seiten einer Organisation*“ vom deutschen Soziologen und Organisationsberater *Stefan Kühl* (2010) begründet, die die komplexen Systeme von Organisationen aufschlüsselt, um ein klareres Bild der Verhältnisse und Beziehungen innerhalb der Organisation zu ermöglichen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte aus der Theorie „Drei Seiten einer Organisation“ von Professor *Stefan Kühl* (2010) kurz näher erläutert, um den Einsatz von Diversity in Organisationen zu erklären (vgl. *Kühl* 2010):

- Seite 1: Diese bildet die sogenannte Fassade einer Organisation, welche nach außen hingezeigt wird; es ist wie eine Art „Schaufenster“ eines Unternehmens oder einer Organisation, in dem sich die externen Marketingmaßnahmen befinden. Der Einsatz von Diversity kann dieser Seite hinzugefügt werden, um die Schaufenster für mehrere Passant*innen attraktiv werden zu lassen.
- Seite 2: Das ist die formale Seite einer Organisation und beinhaltet das komplette Regelwerk eines Unternehmens oder einer Organisation. Unter diesem Begriff versteht man Elemente wie hierarchische Beziehungen, Führungsart, -stil und -kultur, Erfolgsmessung Leistungsevaluation, Recruiting-Prozesse usw. Dieses Regelwerk kann auch divers und intersektional betrachtet und dementsprechend chancengerechter entwickelt werden.
- Seite 3: Diese bildet die informelle Seite einer Organisation. Dazu zählen etwa Diversity-bezogene Elemente wie Familien- und Kinderfreundlichkeit, Antidiskriminierung, Anschauung, Glaubenssatz, Fiktionen, Brainstorming, Muster der Empfehlungshandlung und Praktiken eines Unternehmens oder einer Organisation. Die vielfältige Unternehmenskultur wird auf dieser Seite widergespiegelt.

Organisationen präsentieren nach außen eine möglichst attraktive ‚Fassade‘, um auf diese Weise die Gunst der Kunden zu erlangen, eine positive Grundhaltung der Massenmedien ihnen gegenüber zu erzeugen oder Legitimation durch politische Kräfte zu erhalten. Was im hinteren Teil des ‚Geschäfts‘ abläuft, ist nicht völlig unwichtig, aber das Überlegen einer Organisation hängt in vielen Fällen maßgeblich davon ab, dass die ‚Fassade‘ mit ihren ‚Schaufenstern‘ entsprechend aufgehübscht ist. Wenn man sich die von Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Schulen oder Gefängnissen publizierten Leitbilder ansieht, dann wird deutlich, dass sie eine wichtige Funktion für die Schauseite der Organisation erfüllen (Kühl 2015).

Die erste und zweite Seite, also die Fassade und die formelle Organisationsstruktur, müssen sich nicht zwangsläufig mit einer informellen Seite verketten. Im Zuge einer Analyse des organisationalen Systems sollte die informelle Seite um den Aspekt der Diversity erweitert werden (vgl. Kühl 2010).

4.1.3. Disziplinen in der Organisationsentwicklung

In Bezug auf Organisationsentwicklung sollte sich das jeweilige Unternehmen im Vorhinein überlegen, ob eine situationsabhängige Veränderung oder Entwicklung mitgedacht werden soll. In einer systemtheoretischen Betrachtung hat *Peter Senge* im Jahr 1990 ein Modell entwickelt, welches sich mit seinen Überlegungen zur Entwicklung einer Organisation auseinandersetzt und mit einer grundlegenden Systematisierung und wenig Komplexität befasst. Durch seine Forschung kommt er zu der Schlussfolgerung, dass Prozesse zur Organisationsentwicklung rahmenbedingt durch fünf Disziplinen bzw. Dimensionen realisiert werden können (vgl. *Senge* 1990).

Die erste Disziplin in seinem Modell ist Selbstmanagement. Es bezieht sich auf die Entwicklung einer Eigenschaft und ist mit der Diversity der Einzelnen verbunden. Neben der persönlichen Entwicklung bezeichnet Selbstmanagement auch die Bereitschaft und den Einsatz innerhalb der Organisation, sowie Ansichten, Lebenseinstellungen, Erwartungen, Visionen, die immer berücksichtigt, geklärt und vertieft werden sollten (vgl. *Kleiner/Smith/Roberts/Senge/Ross* 2011).

Die zweite Disziplin des Modells nach *Peter Senge* (1990) ist die Entwicklung mithilfe von Gruppen und Teams. Im Rahmen der Organisationsentwicklung besteht ein grundsätzlicher Bedarf, alle Mitglieder von Organisationen dazu zu motivieren, an Entwicklungsprozessen teilzunehmen und Gruppen zu bilden. Idealerweise geschieht dies auf Grundlagen einer transparenten und offenen Kultur in der Kommunikation, durch die ein aktives Miteinander aller betroffenen Mitglieder aufgebaut werden kann. Diese Teams und Gruppen sollten deshalb auch intersektional anerkannt und angesprochen werden, damit eine transparente Kommunikation die Entwicklungsprozesse vorantreiben kann (vgl. *Senge* 1990).

Die nächste Disziplin ist das mentale Modell, welches in einer engen Verbindung mit dem Element der Entwicklung durch Teams und Gruppen ist. *Senge* ist der Meinung, dass das formale Regelwerk (vgl. *Kühl* 2015), wie zum Beispiel Normen, Werte sowie die sensibilisierenden Symbolsysteme, das Bewusstsein aller Mitglieder von Organisationen und deren Interaktionen prägt. Jedoch muss die informelle Seite, also zum Beispiel die Unternehmenskultur, hier erwähnt werden. Die informelle Seite muss mit der formalen Seite verknüpft werden, um das mentale Modell widerspiegeln zu können. Dieses mentale Modell kann diverse Menschen in Organisationen stark beeinflussen, nämlich in der Hinsicht, wie sie die Organisationsentwicklung wahrnehmen und welche entsperrenden Handlungen bearbeitet werden sollen (vgl. *Senge* 1990).

Als die vierte Disziplin wurde eine gemeinsame Vision einer Organisation dargestellt. Es beschreibt ein Begehren nach einer gemeinsamen Zukunftsvision, die nach dem Prinzip der Zustimmung der Mitglieder innerhalb der Organisation funktioniert. Das Ziel dabei ist es, die Mitglieder der Organisation mithilfe der gemeinsamen Vision und einem einheitlichen Zukunftsbild besser motivieren zu können, aus eigenem Antrieb zu lernen, kreativer zu werden und sich besser im Arbeitskontext weiterzuentwickeln (vgl. *Senge* 2014).

Diese vier Disziplinen enthalten eine systematische Verbindung, die aus systemischem Denken, Fühlen und Handeln besteht. Deshalb sieht *Senge* dieses „*Systemdenken*“ als die fünfte Disziplin (vgl. *Senge* 2014). Ein systemisches Denken ist eine integrative Disziplin, die die anderen vier Elemente miteinander verbindet und bildet damit einen wichtigen Teil für eine ganzheitliche Theorie der Organisationsentwicklung. Einzelne Elemente werden mithilfe vom systemischen Denken nicht isoliert betrachtet und im Zusammenhang mit dem Gesamtentwicklungskonzept zu stehen.

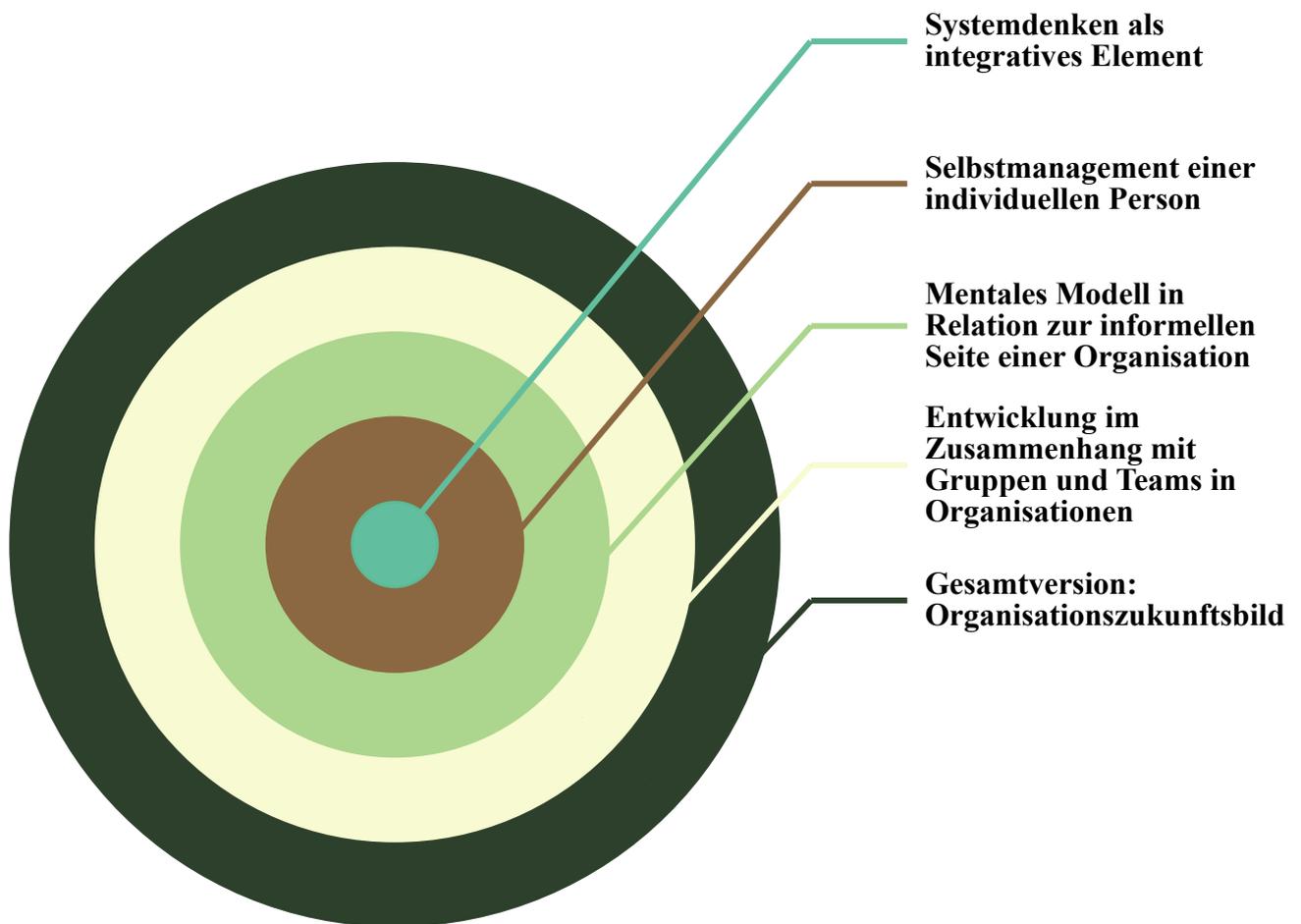


Abbildung 3: Die fünf Disziplinen der Organisationsentwicklung nach *Peter Senge* (2014)

4.2. Diversity als Aufwendung für immaterielle Organisationsressourcen

Während der Einsatz von Diversity in der Systemtheorie zu einer organisationalen Entwicklung führen kann, fällt die praktische Umsetzung des Diversity-Ansatzes im heutigen wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs in den Bereich der Aufwendungen für immaterielle Organisationsressourcen und Vermögenswerte, vor allem zum Vorteil vom Organisations- und Humankapital. Wie *Peter Kinne* (2009) in seiner Veröffentlichung „*Integratives Wertemanagement*“ bereits erklärt, sind solche immateriellen Ressourcen heutzutage wahre Triebfedern der betrieblichen Wertschöpfung und umfassen z.B. Fähigkeiten, Erfahrungen und Expertisen aus fachlicher Sicht.

Folgende Abbildung 4 zeigt die Struktur der immateriellen Vermögenswerte, welche *Peter Kinne* entwickelt hat (vgl. *Kinne* 2009) und welche in Bezug auf den Diversity Einsatz im B2B-Kontext erweitert wurde:

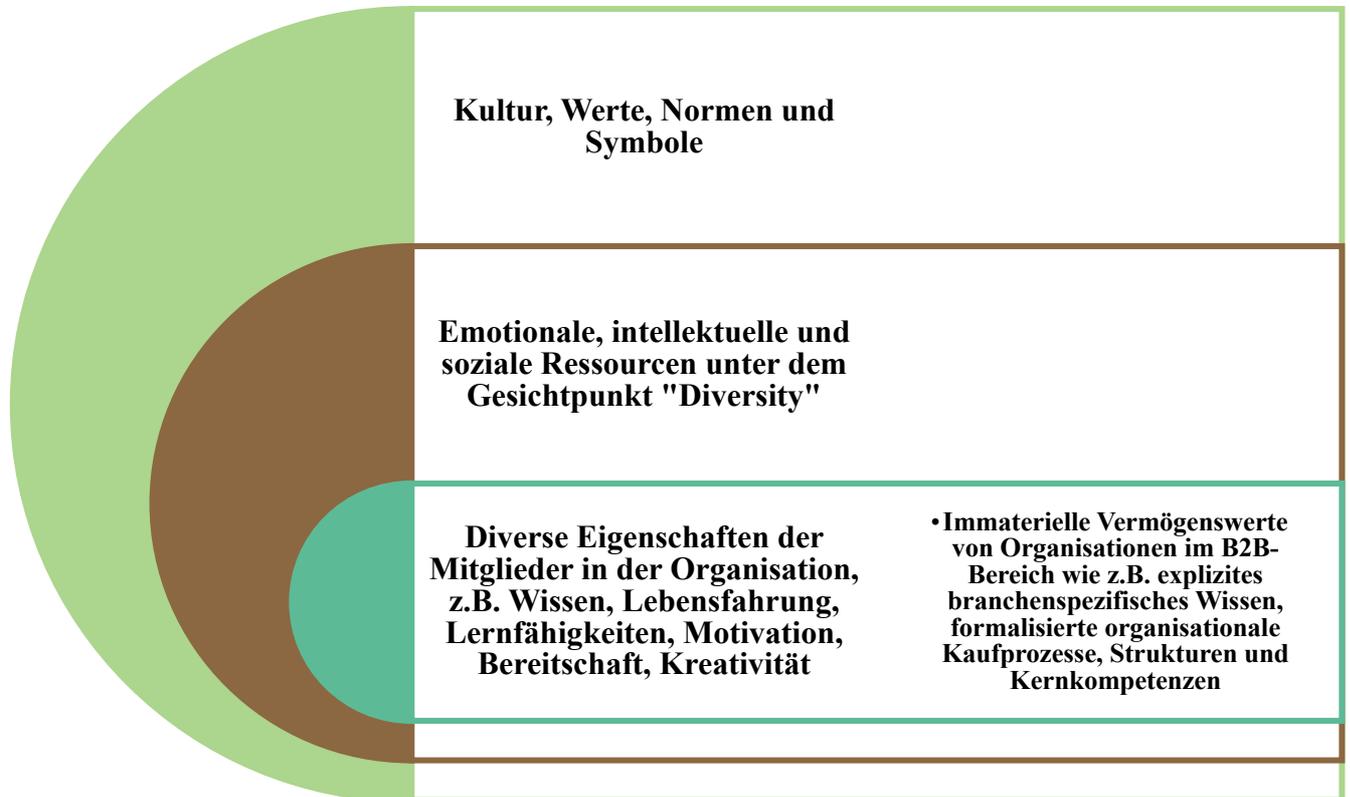


Abbildung 4: Strukturbild der immateriellen Organisationsressourcen in Relation zu Diversity nach *Peter Kinne* (2009)

Diese Abbildung zeigt einerseits die Selbstentwicklung innerhalb einer Organisation, wo die Eigenschaften von Menschen und ihre vielfältigen Elemente wie Wissen, Erkenntnisse, Lebenserfahrung, Arbeitsfähigkeit, kooperative Bereitschaft, Motivation und Kreativität von Unternehmen oder Organisationen eingeschätzt wird. Diese ausgeprägten Elemente können von Organisationen auf einer unternehmerischen Ebene gefasst und als immaterielles Kapital des Unternehmens oder der Organisation verwertet werden, dazu zählt zum Beispiel die Erzeugung des expliziten branchenspezifischen Wissens für Businesskund*innen anhand des Produktes oder der Dienstleistung als immaterielle Organisationsressourcen (vgl. *Kinne* 2009, S. 123-180). Im weiteren Sinne zählen emotionale, intellektuelle und soziale Ressourcen unter dem Ge-

sichtspunkt "Diversity" einer Organisation auch zu den immateriellen Ressourcen. Sozialwissenschaftlich werden immaterielle Ressourcen unter Begriffen wie Kultur, Werte, Normen und Symbole eingeordnet, wobei sich die Diversity Dimensionen auch unter dem Punkt der intersektionalen Diskriminierung befinden können.

In Bezug auf Diversity sind diese diversen und immateriellen Elemente vor allem eine Reflexion der Multi-Eigenschaften in Organisationen, die von der Betrachtung von Diversity geprägt sind und in das immaterielle Kapital der Organisation fließen. Wie man anhand der Abbildung 5 gut erkennen kann, hat das immaterielle Kapital das Potenzial, eine „Diversity-Botschaft“ nach außen zu tragen, womit z.B. im B2B-Bereich externe Beziehungen gezielt mit Businesskund*innen, Kaufentscheidungsträger*innen im Buying-Center, Investor*innen, Lieferant*innen sowie strategischen Partnern aufgebaut und gepflegt werden können (vgl. Kinne 2015).



Abbildung 5: Ablauf der immateriellen Organisationsressourcen nach außen, unter dem Gesichtspunkt von Diversity

4.3. Diversity als Kompetenz für das Top-Management

Wie alle anderen Ziele einer Organisation, könnte Diversity auch als Organisationsziel vom Top-Management eines Unternehmens oder einer Organisation gestaltet werden (Francoeur/Labelle/Sinclair-Desgagné 2008). In Bezug auf Diversity geht es dabei nicht nur um die Umsetzung eines wirksamen und nachhaltigen Einsatzes von Diversity auf operativer oder strategischer Ebene, sondern das Ziel ist auch, eine Diversity-bewusste Organisationsentwicklung auf der Top-Managementebene zu etablieren.

Das Top-Management plant in seinem Arbeitsalltag vermehrt unternehmerische Aktivitäten und trifft Managemententscheidungen, wie z.B. eine Verteilung von Organisationsressourcen. Bei solchen Angelegenheiten und Managementaufgaben ist das heutige Top-Management häufig mit der Notwendigkeit des Einsatzes von Diversity konfrontiert. Das betrifft vor allem die Auswahl von Personal, das Management von heterogenen Menschengruppen oder die Beurteilung von Mitarbeitenden. Aber auch in schwierigen Situationen, wie bei Konflikten, Ungleichbehandlungen oder intersektionale Diskriminierung ist der Einsatz eines Diversity-Ansatzes gefordert. Das Top-Management sollte sich in allen diesen Situationen selbstbewusst und aufgeschlossen verhalten und in den jeweiligen Situationen transparent und Diversity-gerecht handeln. Durch solche Herausforderungen werden die Diversity Kompetenzen des Top-Managements vertieft. Diese Kompetenzen bestehen aus verschiedenen Bereichen, angefangen bei der Leistung von Arbeitsteams und Abteilungen, bis hin zur Arbeitszufriedenheit und Loyalität der diversen Mitglieder der Organisation (vgl. *Kasper/Mühlbacher* 2006, S. 240-250).

Um die Managementaufgaben verständlicher darzustellen, wird im Folgenden auf zwei grundlegende Theorien eingegangen. Einerseits wird die Dimensionstheorie von *Armin Wöhre* skizziert, bei welcher die Top-Managementaufgaben in funktionale und institutionelle Dimensionen unterschieden werden (vgl. *Wöhre* 2012):

- Funktionale Dimensionen beinhalten alle Managementaktivitäten, angefangen von Planung über Entscheidungen bis hin zur Umsetzung. Hauptaufgaben des Top-Managements sind, Arbeiten und Organisationsressourcen zu verteilen und deren Durchsetzungsprozesse zu koordinieren.
- Institutionelle Dimensionen beziehen sich auf *immaterielle Systeme einer Organisation*, wo soziale Menschenführung im Mittelpunkt steht. Zur Hauptaufgabe des Top-Managements zählen hier die unternehmerischen Aktivitäten, auf ein verfolgtes Ziel hin auszurichten.

Andererseits wird die Theorie eines Kompetenzmodells erläutert, um sich den benötigten Kompetenzen vom Top-Management auf das Organisationsziel von Diversity annähern zu können. Das Kompetenzmodell wurde von Becker im Jahr 2013 in die Organisationstheorie eingeführt und stellt vier Diversity-bezogene Kompetenzen wie folgt dar (vgl. *Windeler/Becker/Schulz* 2013, *Becker* 2013):

Fachkompetenz

- **Theoretische Grundlagen und Modelle zu Diversity;
Rechtliche und politische Rahmenbedingungen;
Bedeutsamkeit und Auswirkungen von Diversity;
Betrieblicher Stand von Diversity**

Fähigkeiten & Fertigkeiten

- **Sozialkompetenz, um Diskriminierungen rechtzeitig erkennen und handeln zu können;
Kommunikationsfähigkeit, um Zielsetzung und Maßnahmen des Diversity Konzepts zur Darstellung zu bringen;
Aussagekraft;
Kompetenzen in Anwendung der Führungsinstrumenten (Mitarbeitergespräche, Feedback)**

Motivation

- **Toleranz & Sensibilität gegenüber Verschiedenheit;
Wahrnehmung, Anerkennung & Wertschätzung von Diversity;
Gerechtigkeitsgefühl;
Motivationen zur Umsetzung der Chancengleichheit**

Sollen

- **Diversity als Aufgaben der Führungskräfte;
Verankerung der Diversity in den Unternehmenszielsetzungen;
Unternehmerische Unterstützung durch eine Organisationseinheit, z.B. Stelle für Diversity**

Abbildung 6: Diversity-Kompetenz des Top-Managements

4.4. Von innen nach außen: Einsatz von Diversity Marketing im Umwandlungsprozess

Der Einsatz von Diversity ist ein Umwandlungsprozess. Im Jahr 1996 stellte *Mark Graham Brown* ein Umwandlungsmodell vor, welches ursprünglich nicht für den Einsatz von Diversity im B2B-Kontext gedacht war. Nach einer Modifizierung des Modells in Bezug auf Diversity im B2B-Kontext könnte dieses vor 25 Jahren entwickelte Modell für die Prozessanalyse von Diversity adaptiert und benutzt werden (vgl. *Brown 1996*).

Browns Modell gliedert sich in vier Phasen und hat den Vorteil, sich mit sozialen und wirtschaftlichen Aspekten auseinandersetzen zu können. In seinem Modell sind interne und externe Zustände, erfolgsorientierte Marketingmaßnahmen, (im-)materielle Organisationsressourcen sowie der prozessbasierte Einfluss erkennbar. Es wurde auch klargestellt, dass das eindeutige Ziel seines Umwandlungsmodells ist, Zielgruppen durch ein prozessbasiertes System das Geschäft zweimal oder mehrmals wiederholen zu lassen. Brown bezeichnet dieses Konzept als „*Repeat Business*“ (vgl. *Brown 1996*).

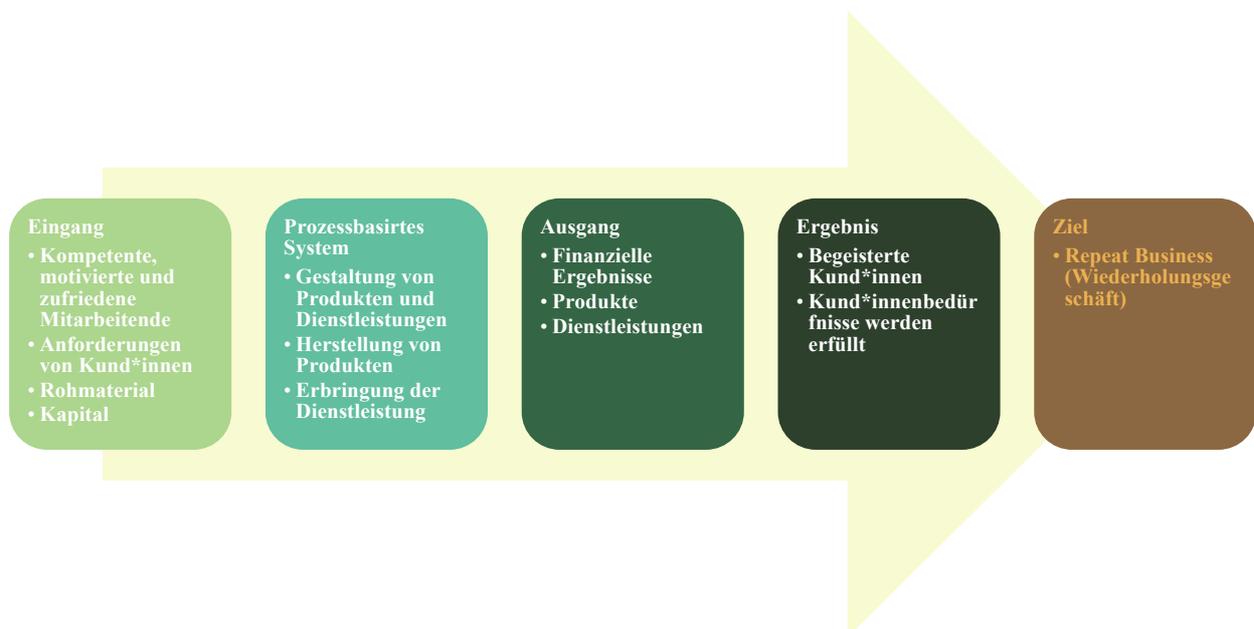


Abbildung 7: Originales Umwandlungsmodell von Mark Graham Brown aus dem Jahr 1996

Basierend auf dem Umwandlungsmodell kann das zu erforschende Diversity Marketing Konzept im B2B-Bereich prozessbasiert dargestellt und analysiert werden (siehe Abbildung 8). Die

Hauptzielgruppen von Diversity Marketing im B2B-Bereich sind vor allem öffentliche Unternehmen und Organisationen und deren Entscheidungs- und Funktionsträger*innen im Buying-Center, wobei die internen Mitglieder eines Unternehmens oder einer Organisation auch als Subzielgruppen betrachtet werden (vgl. *Meffert/Bierwirth* 2002).

In Bezug auf Diversity können Entscheidungs- und Funktionsträger*innen im Buying-Center eines organisationalen Kaufverhaltens aufgrund der Eigenschaften, die ihrer Funktion inhärent sind, mehr oder weniger für Produkt- und Dienstleistungsanbieter*innen mitentscheiden. Diese organisationale Kaufentscheidung kann von bestimmten Diversity Werten oder Dimensionen beeinflusst werden. Zielgruppenbezogene und angepasste Angebote ermöglichen deshalb einen erleichterten Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen im B2B-Bereich. Zusätzlich bezieht sich die Attraktivität eines Angebots manchmal auch auf das interne Marketing einer Organisation, vor allem hinsichtlich der innerunternehmerischen Kommunikation, wo diverse Elemente wie Fachwissen und soziokulturelle Kompetenzen von den Mitgliedern als immaterielle Organisationsressourcen berücksichtigt werden (vgl. *Posluschny*, 2013, S. 195-202).

Werden Informationen zu Werten und Vorteilen eines organisationalen Kaufverhaltens vor der Angebotslegung zwischen Entscheidungs- und Funktionsträger*innen und Mitgliedern einer Verkaufsorganisation im Buying-Center ausgetauscht, können die Verbindungen von Entscheidungs- und Funktionsträger*innen im Buying-Center zur Verkaufsorganisation vertieft werden und ein organisationaler Kaufprozess wird beschleunigt. Dieses modifizierte Modell erzielt ein schnelleres, wirtschaftliches Resultat und soll darüber hinaus dafür sorgen, dass es zu einem Wiederholungsgeschäft kommt und die Beziehungen zu den Businesskund*innen langfristig verbessert werden (vgl. *Binckebanck/Kämmerer* 2013).

Dabei stellt sich auch die Frage, inwiefern dieses erweiterte Modell dazu dienen könne, um die Frage zu beantworten, wie (Verkaufs-)Unternehmen oder Organisationen in einem organisationalen Kaufverhalten die Ansprache an die Zielgruppen gestalten können – noch bevor der erste Informationsaustausch überhaupt stattgefunden hat. Bei der Beantwortung dieser Frage lässt sich im Zusammenhang mit diesem Kapitel Folgendes ableiten: Eine Botschaft im Diversity Kontext mit zielgruppenbezogenem Marketingvorgehen bildet das Tor für eine fruchtbare Ansprache der Zielgruppen durch die Entscheidungs- und Funktionsträger*innen im Buying-Center (vgl. *Baaken* 2002). Das aktive Miteinbeziehen von Menschen mit diversen Eigenschaften im Buying-Center ist nicht nur eine wirtschaftliche und ökonomisch sinnvolle Zielsetzung,

sondern auch eine gesellschaftliche Aufgabe mit symbolischen Werten und einem moralischen, soziokulturellen Anspruch.

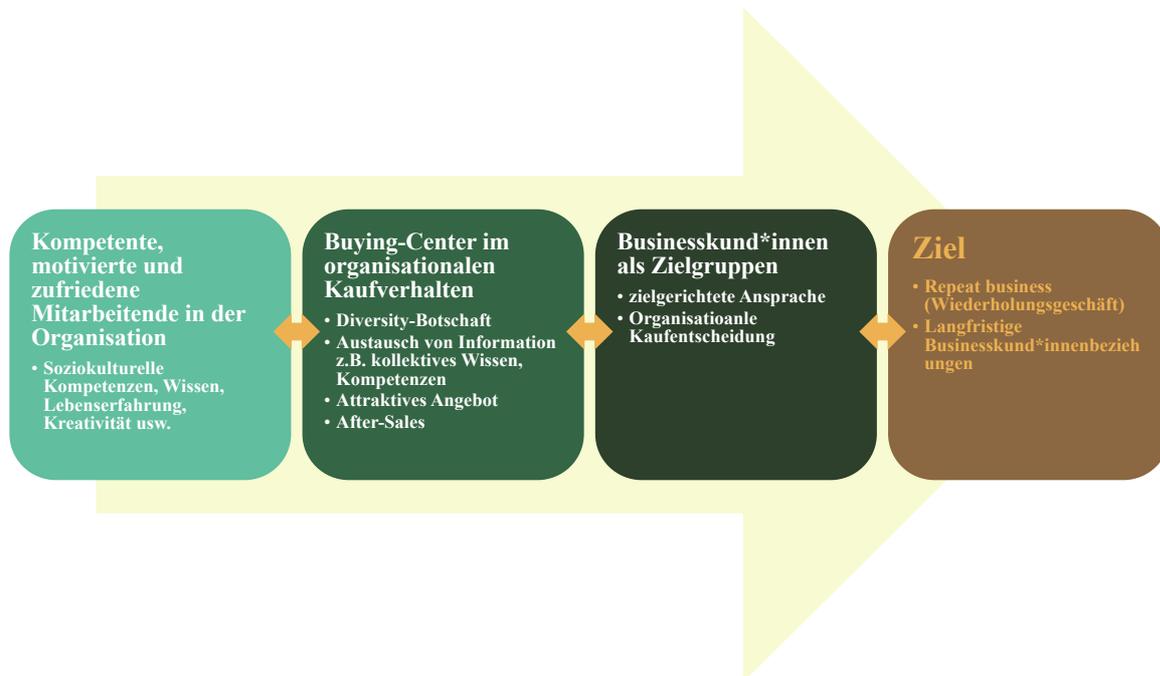


Abbildung 8: Erweitertes Umwandlungsmodell (nach Darstellung des Verfassers)

In kritischer Betrachtung des erweiterten Modells sowie des von *Mark Graham Brown* im Jahr 1996 entwickelten Umwandlungsprozesses, müssen noch weitere phasenspezifische Perspektive in die prozessbasierte Diversity-Umwandlung einbezogen werden. Wenn die Zielsetzung des Einsatzes von Diversity Marketing im B2B-Bereich das „Repeat Business“ und die Langfristigkeit der Beziehungen mit Businesskund*innen ist, muss der Umwandlungsprozess mehrmals stattfinden. Daher ist es auch wichtig, entsprechende Maßnahmen für einen längeren Zeitraum zu gestalten, zeitlich zu evaluieren und zu optimieren. Im Jahr 2015 stellte *Peter Kinne* ein phasenspezifisches Diversity Konzept vor, welches Marketingmaßnahmen und die zeitlichen Auswirkungen von Diversity Marketing liefert (vgl. *Kinne* 2015).

Kurzfristige Auswirkungen von Diversity-Botschaften im internen und externen Marketing-Kontext lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. *Charta der Vielfalt e.V.* 2019, *Kreikebaum* 1991, *Schwarz/Krajger/Dummer* 2012):

- Eine innenunternehmerische Wirkung zeigt sich durch motivierte und zufriedene Mitarbeitende in der Organisation, deren Produktivität und Leistungsfähigkeit gesteigert

wird. Darüber hinaus kann ein verbesserter Umgang mit variablen Kund*innengewohnheiten und deren wechselnden Bedürfnissen konstatiert werden.

- Es entsteht eine bessere Positionierung auf den Bestandsmärkten durch Kostenreduktion und –optimierung und die Kund*innenloyalität wird durch den Austausch von Diversity-basierten Informationen und Werten verbessert.
- Es lässt sich ein sicherer und zielgruppenspezifischer Marktzugang zu neuen Märkten feststellen.

Zu den mittelfristigen Wirkungen von Diversity-Botschaften im internen und externen Marketing-Kontext zählen folgende Aspekte und Perspektiven:

- Soziokulturelle Perspektiven: Kollektives Wissen, Kompetenzgewinn, Sensibilisierung und Bereithalten von Informationen und Werten
- Chancengleichheit und Gleichbehandlung der Mitarbeitenden.

Die langfristigen Wirkungen einer Diversity-Botschaft im internen und externen Marketing-Kontext sind folgende:

- Erhöhte Diversität der Mitarbeitenden und im Top-Management
- Verbesserte Selbstwertschätzung der Angestellten
- Employer*in Branding: Chancenverbesserung bei der Talentsuche
- Gesamtvision der Organisation mit höheren Kompetenzen
- Immaterielle Organisationsressourcen wie Kreativität und Problemlösungspotential werden erhöht und verbessert.

Es ist zu berücksichtigen, dass die wirtschaftliche Wirkung durch Implementierung von Diversity Marketing bereits kurzfristig erkennbar wird, wohingegen soziokulturelle Werte erst nach einer mittelfristigen Wirkungsphase erkennbar und sichtbar werden. Die langfristigen Auswirkungen in Bezug auf Diversity Marketing, beruhen auf systemtheoretischen Optimierungen einer Organisation von innen nach außen. Von diesen Optimierungen betroffen sind vor allem

Bereiche des Organisationskapitals wie HR, Talent*innen-Pool, globale Kompetenzen der diversen Mitarbeitenden und des Top-Managements. Sie werden durch das Diversity Marketing nach außen an die Zielgruppen wirkungsvoll transportiert (vgl. *Chemers/Oskamp/Constanzo, 1995*).

4.5. Implementierung und Umsetzung von Diversity Marketing im B2B-Bereich

Wie bereits erläutert, ist Diversity Marketing im B2B-Bereich eine prozessbasierte Diversity Umwandlung der Marketingmaßnahmen von der innerlichen Seite einer Organisation nach außen an die Zielgruppen. Das bedeutet, dass Diversity als eine grundlegende Änderung der Einstellung einer Organisation angesehen und vom Top-Management strategisch bearbeitet wird. Es beinhaltet das Diversity-gerechte Recruiting, das Diversity-basierte Marketingkonzept, die Unternehmens- und Markenpositionierung sowie auch vielfältige Werte und die strategische Ausrichtung (vgl. *Jonker/Stark/Tewes 2010*). Diese Inhalte werden dann in dem Diversity Marketing nach außen an die Zielgruppen im B2B-Buying-Center vermittelt.

Daher ist es wichtig zu erforschen, mit welchen Methoden das Diversity Marketing mit B2B-Kontext diese Inhalte nach außen exportiert und wie das Diversity Marketing im B2B-Kontext selbst implementiert und umgesetzt werden kann, um die erhofften Marketingerfolge zu erzielen.

Tamara Schuster-Zulechner (2016) hat durch ihre Veröffentlichung die genauen prozessbasierten Schritte bei der Implementierung von Diversity Marketing vorgestellt (siehe Abbildung 9). Laut ihrer Skizzierung beginnt ein erfolgreiches und effektives Marketing mit einer IST-Analyse. Für Unternehmen und Organisationen ist es wichtig, den Status-Quo hinsichtlich der Diversity in der Organisation zu analysieren und das diesbezügliche Potenzial der Mitarbeitenden aufzudecken. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Unternehmen und Organisationen, im Rahmen eines funktionierenden Informationsaustauschs, erfahren, wie und ob die Marketingkommunikation zu den Zielgruppen über das Buying-Center funktioniert. Die Entscheidungsträger*innen können beurteilen, ob die Kommunikationsmaßnahmen passend sind und ob sich die Zielgruppen angesprochen fühlen (vgl. *von Lewinski 2021*). Nicht zuletzt deshalb ist es wichtig, eine einwandfreie, interne Kommunikation zu schaffen. Diese neuen Erkenntnisse

können dann die Diversity-bezogene Marketingausrichtung und -präzisierung erleichtern, damit Unternehmen oder Organisationen ihre Marketingmaßnahmen in einen noch nicht genutzten oder vollständig entwickelten B2B-Markt implementieren und die Multi-Personalität im Buying-Center ihre Marken individueller, emotionaler, zielgruppenspezifischer präsentieren können.

Nach einer solchen IST-Analyse kann der nächste Schritt der Implementierung von Diversity Marketing im B2B-Bereich erfolgen: Die Optimierung des bestehenden Verständnisses von anzusprechenden Zielgruppen (vgl. *Lippold* 2019). Durch diese Optimierung kann die Zielgruppe in neu modifizierte und diversere Segmente aufgeteilt werden. Einerseits wird das organisationale Kaufverhalten an den Markt und die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst. Andererseits werden die soziokulturellen Aspekte der diversen Eigenschaften im Buying-Center adaptiert, um Diversity Dimensionen wie Werte und Einstellungen optimal ansprechen zu können. Es ist auch wichtig, heterogene Belegschaften zur Kommunikation zu bewegen, um deren Perspektiven über Diversity, Bedürfnisse und Vorschläge hinsichtlich der Implementierung von Diversity Marketing im B2B-Bereich zu erfahren.

Ein weiterer Schritt dieses Implementierungsprozesses ist die Zielsetzung; genauer gesagt: Welche Ziele wollen Unternehmen oder Organisationen durch den Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Bereich erreichen? Mithilfe des Modells von Brown aus dem Jahr 1996 können die Ziele folgendermaßen vorgestellt werden: Wirtschaftliche Vorteile, angefangen bei einem erfolgreichen organisationalen Verkaufen durch Wiederholungsgeschäfte (vgl. *Brown* 2020) bis hin zur langfristigen Beziehung mit Businesskund*innen, wo soziokulturelle Ziele in Bezug auf Diversity hinzugefügt und kombiniert werden. Je nach Organisationsgröße, Vielfältigkeit der Gruppen von Businesskund*innen sowie Wirkungsgrad von internen Diversity Marketing sollte das Marketingziel und deren Aufgabenstellung entsprechend geplant, festgelegt und stetig angepasst werden.

Nach einer zielgruppenspezifischen Zielsetzung ist es notwendig, mit passenden Marketinginstrumenten das Diversity Marketing nach außen umzusetzen. Beispielsweise sind die passenden Instrumente einerseits Content-Marketing, nämlich durch Lieferung des branchenspezifischen Wissens an die Zielgruppen, Testung eines Produkts oder einer Dienstleistung, personalisiertes E-Mail-Marketing und Onlinekanäle, Soziale Business-Netzwerke, Livestreaming. Anderer-

seits gibt es auch andere adäquate Instrumente, wie zum Beispiel das Marketing mit Influencer*innen, Marketing-Podcasts, schnelle Antworten durch FAQs und Chat-Bots, Veranstaltung von packenden Events, Messemarketing, usw., die von den immateriellen Organisationsressourcen wie Wissen und Kreativität stark beeinflusst werden (vgl. *Heidekröger/Heuchert/Clever/Becker* 2018). Diese Marketingmaßnahmen können als gemeinsames Konzept unter einem Mal durchgeführt, oder auch Schritt für Schritt angestrebt und verwirklicht werden. In der nächsten Phase wird das Diversity Marketing durch ausgewählte Marketinginstrumente umgesetzt und nach Wirkungsphasen (vgl. *Kinn* 2015) zeitlich gegliedert:

- Marketinginstrumente und -maßnahmen mit kurzfristigen wirtschaftlichen Nutzen,
- Marketinginstrumente und -maßnahmen mit mittelfristigen soziokulturellen Nutzen,
- Marketinginstrumente und -maßnahmen mit langfristigen organisationalen Nutzen.

Betroffene Mitarbeitende übernehmen die Verantwortung, stellen die benötigten Organisationsressourcen bereit und führen das Diversity Marketing nach außen, insbesondere gezielt an Entscheidungsträger*innen im Buying-Center, durch. Abschließend werden die ausgewählten Marketinginstrumente hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Effizienz regelmäßig überprüft. Ebenfalls werden die Auswirkungen auf Diversity von Organisationen kontrolliert und bewertet (vgl. *Schuster-Zulechner* 2016, S. 141).



Abbildung 9: Prozessbasierte Schritte bei der Implementierung von Diversity Marketing im B2B-Bereich nach *Tamara Schuster-Zulechner* (2016)

5. Empirische Studie

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den drei für die Untersuchung ausgewählten Postunternehmen im DACH-Raum und der Erforschung ihrer veröffentlichten Beiträge auf den Unternehmensportalen im festgelegten Untersuchungszeitraum auf LinkedIn.

Mithilfe eines vertiefenden explanativen Designs wird jeder einzelne Beitrag quantitativ mit Berücksichtigung des Diversity-Aspekts evaluiert und selektiv zur qualitativen Untersuchung weitergeleitet. Des Weiteren werden die Best-Practice-Beispiele aus den allgemeinen Beiträgen mit Diversity-Botschaft herausgefiltert und im Detail analysiert. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden im abschließenden Fazit dieser Arbeit noch einmal genauer erläutert und diskutiert.

5.1. Studiendesign & Methodik

Um die eingangs gestellten Forschungsfragen und das Thema Diversity Marketing im B2B-Bereich im Unternehmensalltag praxisorientiert bearbeiten zu können, wird eine methodische Annäherung an das sogenannte „integrierte Forschungsdesign“ und das „explanative Design“ (vgl. *Mayring* 2001) vorgenommen.

Nach der Veröffentlichung der bekannten „*Mixed-Methodes*“ von *Vicki L. Plano Clark* und *John W. Creswell* aus dem Jahr 2003, ist die Herangehensweise des explanativen Designs, für die Beantwortung einer Forschungsfrage zunächst eine quantitative Forschung durchzuführen (vgl. *Creswell/Clark* 2003, *Creswell* 2003). Daten und Erkenntnisse, die durch das quantitative Verfahren erzeugt werden, können im Anschluss in einer qualitativen Datenerhebung und -analyse aufbereitet und zur Vertiefung der Ergebnisse eingesetzt werden (vgl. *Creswell/Clark* 2017). Des Weiteren „zielt das Vertiefungsmodell auf die inhaltliche Differenzierung des Problemverständnisses durch interpretative Strukturierung vorliegender quantitativer Daten anhand geeigneter Dimensionen ab“ (*Srnka* 2007, S. 250).

In der vorliegenden Arbeit wird das „explanative Design“ als methodisches Vorgehen verwendet. Die empirische Untersuchung wird mit einer quantitativen Inhaltsanalyse beginnen, woran weitere qualitative Fallstudien anschließen werden (siehe Abbildung 10).

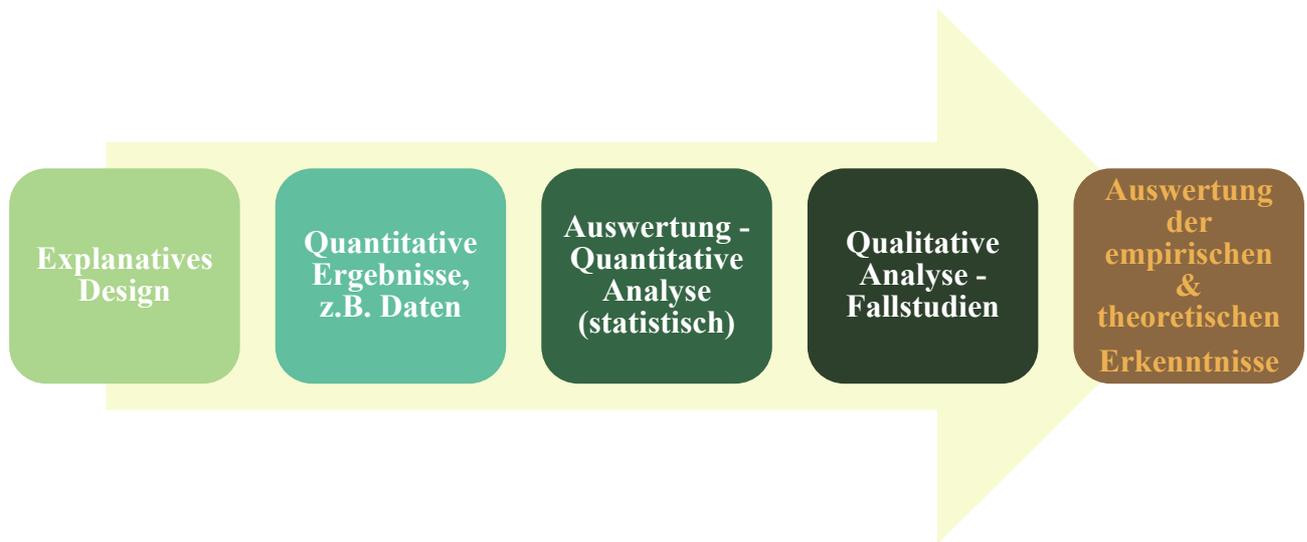


Abbildung 10: Modell des „Explanativen Designs“ nach *John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark (2003) und Katharina J Srnka (2007)*

5.2. Fälle-Auswahl: Kriterien & Vorgehen

Eine der wichtigsten Aufgaben in der empirischen Untersuchung ist die Auswahl von Untersuchungsfällen. Aufgrund meiner Forschungsfragen und der daran anschließenden Forschungsgebiete, ergibt sich eine komplexe Problematik, denn es gibt nur eine geringe Auswahl an potenziellen Untersuchungsgebieten für die Datenerhebung. Einerseits lässt sich Diversity als immaterielle Organisationsressource nur schwer numerisch messen, und andererseits ist der Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Bereich relativ neu, vor allem in den deutschsprachigen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (vgl. *Weinmann/Ette/Straub 2021*).

Leider gibt es nur eine geringe Anzahl an deutschsprachigen Publikationen in dem Forschungsbereich, die sich mit Diversity Marketing in B2B-Bereich beschäftigen. Um diese Situation zu verändern, wurde für diese Arbeit der DACH-Raum als geographische Forschungsregion der Untersuchungsfälle gezielt festgelegt. Diese Entscheidung basiert auf der Tatsache, dass hier eine sprachliche Gemeinsamkeit mit anderen Untersuchungskandidat*innen in verwandten, gesprachlichen Gebieten besteht, sowie auch eine vergleichbare Ausgangsposition in Bezug auf deren soziokulturelle und wirtschaftliche Perspektiven (vgl. *Schafer 2020*).

Im Hinblick auf B2B-Marketing scheint die B2B-Plattform LinkedIn für die Erhebung essentieller Daten gut geeignet zu sein. Als eines der größten Business-Netzwerke der Gegenwart, hat

LinkedIn seit seiner Gründung über die Jahre hinweg deutlich gemacht, dass sich die Plattform dazu eignet, als Onlinetreffpunkt von Unternehmen und ihren Businesskund*innen zu fungieren. Zum Jahresbeginn 2021 wurde von LinkedIn bekannt gegeben, dass bereits über 16 Mio. Menschen im DACH-Raum diese Plattform für ihre Zwecke im B2B-Bereich nutzen (vgl. *Wittman 2021*).

Parallel zu der Steigerung der User*innenzahlen hat sich die Plattform weiterentwickelt. Es ist nicht mehr nur eine reine Plattform zum Networking, sondern auch eine Content-Plattform, wo B2B-fokussierte Unternehmen und Organisationen wertvollen und zielgruppenspezifischen Content veröffentlichen, und an das Zielpublikum liefern können (vgl. *Ruffer 2021*).

Die weltweite Corona-Pandemie seit Anfang 2020 hat die klassischen B2B-Marketinginstrumente wie die Zurverfügungstellung von Informationen auf Messen, Veranstaltungen und Events mit Businesskund*innen, reguläre Kund*innenbesuche deutlich erschwert. Daher ist LinkedIn als virtuelle Ergänzung zu Messen, Veranstaltungen und Events seit der Corona-Pandemie von größerer Bedeutung, denn dadurch wird ein virtueller Austausch mit potenziellen Kund*innen weiterhin ermöglicht – nämlich über LinkedIn-Beiträge. Diese Beiträge haben unterschiedliche Formate: Es gibt klassische, längere Artikel, Bilder und Videos, die implementiert und Dokumente, die angehängt werden. Livestreaming und virtuelle Events wie Onlinemessen und Webinare können den Beiträgen auch hinzugefügt und veröffentlicht werden (vgl. *Hagen/Sunder/Lerch/Saki 2020*).

Aufgrund des Online-Shopping-Booms während der Corona-Pandemie haben die Post- und Logistikdienstleister*innen im DACH-Raum seit dem letzten Jahr eine deutlich höhere Anzahl an Paket-Sendungen verzeichnen können (vgl. *Esser/Kurte 2020*):

- In Deutschland wurden 1,6 Milliarden Pakete durch die Deutsche Post AG im Jahr 2020 befördert, im Vorjahr zählte die Deutsche Post DHL Gruppe 1,4 Milliarden Pakete (vgl. *Statista GmbH 2021*).
- In Österreich wurden 165 Millionen Pakete von der Österreichischen Post AG transportiert, im Jahr 2019 waren es noch 127 Millionen (vgl. *Österreichische Post AG 2021, S. 99*).

- In der Schweiz stellte Die Schweizerische Post AG 182,7 Millionen Pakete landesweit zu. Im Vorjahr wurden nur rund 148 Million Pakete verarbeitet (vgl. *Fusco* 2021).

Wie viele andere Unternehmen, haben Postdienstleister*innen im DACH-Raum ihre Unternehmensportale auf LinkedIn gegründet und dort ihre Fachexpertisen in unterschiedlich aufbereiteten Formaten als Content-Beiträge veröffentlicht, um sich mit ihren (potenziellen) Businesskund*innen virtuell zu vernetzen, Zielgruppen anzusprechen und Geschäftschancen mit B2B-Kunden, insbesondere in den Zeiten der Corona-Pandemie, zu erhöhen (vgl. *Kummer/Voigt/Zibold* 2020). Somit hat der Verfasser seine Auswahl von Untersuchungsfällen festgelegt:

- Untersuchungsunternehmen: DACH-Postunternehmen
 - o Postdienstleister*innen der Bundesrepublik Deutschland, der Republik Österreich und der Schweizerischen Eidgenossenschaft, nämlich: Deutsche Post AG, Österreichische Post AG und Die Schweizerische Post AG.
- Untersuchungskanal: LinkedIn
 - o Offizielle Website: <https://www.linkedin.com>
 - o B2B-Plattform mit rund 16 Millionen User*innen in DACH-Raum
 - o Deutsche Post AG, Österreichische Post AG und Die Schweizer Post AG verfügen über Unternehmensportale auf LinkedIn.
- Untersuchungsfälle: veröffentlichte Beiträge der DACH-Postunternehmen auf den eigenen LinkedIn-Unternehmensportalen:
 - o Deutsche Post AG auf LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/company/deutsche-post/>
 - o Österreichische Post AG auf LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/company/unserepost/>
 - o Die Schweizerische Post AG auf LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/company/swiss-post/>
- Untersuchungszeitraum der auf LinkedIn erschienenen Beiträge: 1. Halbjahr 2021
 - o 01.01.2021 – 31.06.2021
- Zwei Kategorien der LinkedIn-Beiträge:

- Kategorie I: LinkedIn Unternehmensbeiträge der Postunternehmen im DACH-Raum ohne Diversity Botschaft.
 - Bei einem Beitrag aus der Kategorie I werden ausschließlich die Monatsangabe der Erscheinung, die Beitragsüberschrift sowie eine sehr grobe Beschreibung des Inhalts dargestellt.
- Kategorie II: LinkedIn Unternehmensbeiträge der Postunternehmen im DACH-Raum mit Diversity Botschaft.
 - Bei einem Beitrag aus der Kategorie II wird vor allem der Inhalt des Beitrags ausführlicher beschrieben. Ziel ist es, detailliert darzustellen, wie und inwiefern sich der Beitrag auf eine Diversity-Botschaft bezieht.

Um herauszuarbeiten, inwiefern der Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext der Postunternehmen in DACH-Raum deren B2B-Marketing beeinflusst, sollen mithilfe des Modells des „explanative Designs“ nach *Mayring* (2001) die LinkedIn-Beiträge auf den Unternehmensportalen der jeweiligen Postunternehmen im DACH-Raum untersucht werden (vgl. *Mayring* 2021).

Mithilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse werden sowohl formale als auch inhaltliche Kategorien ausgewertet (vgl. *Uhl* 2018). Formale Kategorien anhand der Forschungsfälle sind beispielsweise Erscheinungsdatum sowie Format und verwendete Hashtags eines veröffentlichten Beitrags. In die inhaltliche Kategorie fällt hingegen der Inhalt und die Thematik des ausgewählten Beitrags und dies wird anschließend direkt mit der hier gestellten Forschungsfrage verknüpft.

Durch die quantitative Inhaltsanalyse werden folgende Bewertungsfragen beantwortet:

- Beinhalten die Beiträge des untersuchten Unternehmens eine Diversity-Botschaft an ihr Zielpublikum? Wenn ja, welche Diversity-bezogenen Aspekte können von diesen ausgewählten Beiträgen abgeleitet werden?
- Welche Diversity-Grade haben DACH-Postunternehmen in ihren Beiträgen auf der B2B-Plattform LinkedIn im 1. Halbjahr 2021?

- Gibt es Best-Practice-Beispiele, die in weiterer Folge qualitativ analysiert werden und eventuell theoretische und empirische Ergebnisse liefern können? Wenn ja, inwiefern qualifizieren sich die Beiträge für Best-Practice-Beispiele?

Nach der quantitativen Inhaltsanalyse werden qualitative Fallstudien durchgeführt, in welchen die von der quantitativen Analyse abgeleiteten Best-Practice-Beispiele im Detail bearbeitet werden. Bei den Fallstudien liegt der Fokus auf der empirischen Forschung, welche mit den im Theorienteil skizzierten Organisationstheorien verknüpft wird (vgl. *Muno* 2009). Die Begründung der qualitativen Analyse ist wie folgt: Einerseits lässt sich Diversity selbst als immaterielle Organisationsressource, und darüber hinaus auch die Wirkung von Diversity Marketing im B2B-Kontext nur schwer numerisch erheben.

Diese Fallstudien orientieren sich an den eingangs gestellten Forschungsfragen und stellen das Gesamtkonzept von Diversity Marketing im B2B-Kontext dar. Diese Fallstudien ermöglichen es, die zu erforschenden Best-Practice-Beispiele im Auswertungsprozess zu identifizieren und die komplexen Zusammenhänge im Gesamtkontext von Diversity & B2B verständlich zu machen (vgl. *Muno* 2009). Die folgende Darstellung zeigt einen detaillierten Forschungsprozess, wie die für Fallstudien qualifizierten Untersuchungsgegenstände quantitativ und prozessbasiert ausgearbeitet werden (siehe Abbildung 11).



Abbildung 11: Forschungsprozess (Eigendarstellung)

Abschließend sollte eine empirische Untersuchung die Fragestellung beantworten, wie die Best-Practice-Beispiele ausgewertet und in der Unternehmenspraxis verwendet werden können. Untersuchungsergebnisse wie Einblicke in ein gesellschaftliches Problem, das kritische Hinterfragen, die Vorstellung neuer Lösungsansätzen, Ansätze für zukünftige Forschung und Handlungsanweisungen für die Unternehmenspraxis werden als wissenschaftlich fundierte Entscheidungshilfen und Handlungsempfehlungen näher definiert und erarbeitet (vgl. *Borchardt/Göthlich* 2009).

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den drei für die Untersuchung ausgewählten Postunternehmen im DACH-Raum und der Erforschung ihrer veröffentlichten Beiträge auf den Unternehmensportalen im festgelegten Untersuchungszeitraum auf LinkedIn.

Mithilfe eines vertiefenden explanativen Designs wird jeder einzelne Beitrag quantitativ mit Berücksichtigung des Diversity-Aspekts evaluiert und selektiv zur qualitativen Untersuchung weitergeleitet. Ein Beitrag, dessen Haupt- oder Unterthema sich mit einer oder mehreren Dimensionen von Diversity auseinandersetzt oder bisher vernachlässigte Gruppen anspricht, wird als „mit Diversity-Botschaft“ klassifiziert.

Des Weiteren werden die Best-Practice-Beispiele aus den allgemeinen Beiträgen mit Diversity-Botschaft herausgefiltert und im Detail analysiert. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden im abschließenden Fazit dieser Arbeit noch einmal genauer erläutert und diskutiert.

5.3. Fallstudie 1: Deutsche Post AG

Die Deutsche Post DHL Group ist ein weltweit führender Logistikanbieter, dessen Leistungen in sechs Geschäftsfelder wie folgt gegliedert ist

- *Nationale und internationale Brief- und Paketdienstleistungen*
- *Dialogmarketing, Outsourcing-/Systemlösungen für das*
- *Briefgeschäft*
- *Expressdienstleistungen*
- *Luftfracht, Seefracht, Europäischer Straßentransport*
- *Kontraktlogistik (Deutsche Post DHL Group 2021)*

Als Eigenmarke der Deutschen Post DHL Gruppe ist die Deutsche Post AG seit dem Jahr 2000 an der deutschen Börse und eine der größten Postdienstleisterinnen Europas. In Deutschland ist die Deutsche Post AG die Rechtsnachfolgerin der Deutschen Bundespost (§ 2 Absatz 2 Satz 2 BGBI. I S. 2325, 2339). Als „Die Post für Deutschland“ bietet die Deutsche Post AG ein Serviceportfolio aus nationalen Brief- und Paketangeboten und Informations- und Kommunikationsdienstleistungen und ist spezialisiert auf Dialogmarketing für Privat- und Geschäftskund*innen (vgl. *Deutsche Post AG* 2021).

5.3.1. Quantitative Untersuchung (D)

Im 1. Halbjahr 2021 wurden **112** Beiträge auf dem LinkedIn-Unternehmensportal der Deutschen Post AG veröffentlicht. Die Durchschnittsanzahl der veröffentlichten Beiträge liegt bei **18,67** Beiträge per Monat (Anlage 1: tabellarische Darstellung aller LinkedIn-Beiträge der Deutschen Post AG im 1. Halbjahr 2021).

- Anzahl von veröffentlichten Beiträgen mit Diversity-Botschaft: **13**, im Durchschnitt **2,17** Beiträge mit Diversity-Botschaft pro Monat.
- Die Berechnung wurde folgendermaßen vorgenommen:
- Diversity-Grad von LinkedIn-Beiträgen der Deutschen Post AG im 1. Halbjahr 2021
= Anzahl von veröffentlichten Beiträgen mit Diversity-Botschaft im 1. Halbjahr 2021 ÷ Anzahl von veröffentlichten Beiträgen im 1. Halbjahr 2021 = **13 ÷ 112 ≈ 11,61%**

Das untenstehende Schaubild (Schaubild 1) zeigt die Entwicklung der LinkedIn-Beiträge der Deutschen Post AG in den vergangenen Monaten. Die Primärdaten stammen aus der quantitativen Untersuchung des LinkedIn-Unternehmensportals der Deutschen Post AG, die vom Autor selbst durchgeführt wurde. Die Daten wurden im Zeitraum von sechs Monaten erhoben und sind in der Abbildung nach Monat gegliedert. Dargestellt wird die Anzahl von den veröffentlichten LinkedIn-Beiträgen insgesamt sowie die Anzahl der Beiträge mit Diversity-bezogenen Inhalten. Die Ergebnisse dieser Erhebung wurden als Säulendiagramm visualisiert und mit unterschiedlichen Farben gekennzeichnet. Als primäre Farbe steht in dieser Arbeit Smaragdgrün für die Beiträge mit Diversity-Botschaft. Es lässt sich **eine stabile Tendenz** erkennen, dass die Deutsche Post AG jeden Monat im 1. Halbjahr rund 2 Beiträge mit Diversity-Bezug verfasste.

Es ist auch klar zu erkennen, dass es **im Monat April die höchste Anzahl der Veröffentlichungen verzeichnet wurde** und **im Pride-Monat Juni keine deutliche Erhöhung der Anzahl der Beiträge mit Diversity-Botschaft** erkennbar ist.

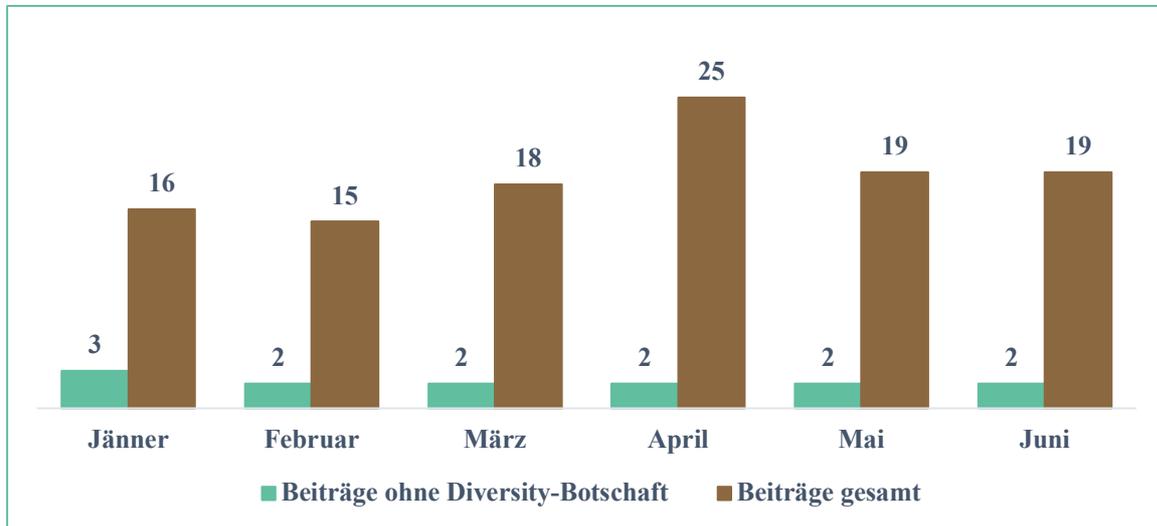


Schaubild 1: Übersicht der LinkedIn-Beiträge der Deutschen Post AG im Zeitraum Jänner – Juni 2021.

5.3.2. Qualitative Analyse (D)

Das vorliegende Kapitel gründet sich auf eine qualitative Analyse und schreibt alle LinkedIn-Beitrag mit Diversity-Botschaft und beschrieben. Im Folgenden werden einige Gründe aufgeführt, welche Diversity-Botschaft die ausgewählten Beiträge vermittelt haben.

Diversity-Botschaft: Präsenz der ethnischen Diversity in Marketingbildern

- **Titel des 1. Beitrags:** *So personalisieren Sie Ihre Customer Journey mit First-Party-Daten*
- **Titel des 2. Beitrags:** *Die Maus bekommt Briefmarke zum 50. Geburtstag*
- Die Beitragsbilder zeigen jeweils eine Frau afrikanischer Herkunft: Dadurch werden die Fachexpertisen sowie Unternehmensinformationen diverser nach außen kommuniziert und mehr Menschengruppen unterschiedlicher ethnischer Herkunft angesprochen (vgl. *Tealum Germany GmbH 2021, Pressemitteilung der Deutschen Post AG vom 24. Februar 2021* 2021).

Bild des 1. Beitrags



Quelle: *Tealium Germany GmbH*

[online: <https://communication.wuv.de/firstpartydaten>] (Zugriff am 31.07.2021).

Bild des 2. Beitrags



Quelle: *Pressemittlung der Deutschen Post AG vom 24. Februar 2021*

[online: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemittellungen/2021/die-maus-bekommt-briefmarke-zum-50-geburtstag.html>] (Zugriff am 31.07.2021).

Diversity-Botschaft: Präsenz älterer Menschen in Content-Marketing

- **Titel des 3. Beitrags:** *Die Post ist doch nur was für alte Leute?*
- Dieser Beitrag wurde durch das Marketing-Instrument Podcast präsentiert, in dem ein Interview mit einer Expertin aus dem Bereich Dialog-Marketing gemacht wurde. Mithilfe des informativen Podcast-Interviews wird eine klare Botschaft nach außen kommuniziert: Die Deutsche Post AG engagiert sich nach wie vor als zuverlässiger Post- und Logistikdienstleisterin für ältere Menschen, in der längst gewohnten Form von Brief- und Postsendungen, und parallel dazu positioniert sie sich als digitalisierter Lösungsanbieter für Businesskund*innen im Bereich Print Marketing mit diversen Bedürfnissen (vgl. *Kaiser 2021*).

Diversity-Botschaft: Präsenz der Frauen in der Logistik-Berufsgruppe

- **Titel des 4. Beitrags:** *Zehnte Saison für Spreewald-Kahnzustellerin Andrea Bunar*
- Die Postkahn-Saison hat eine lange Tradition im Spreewald. In dem fraglichen Beitrag wurde eine Postbotin dem Publikum und den Zielgruppen vorgestellt. Mit ihrem Post-Kahn stellt Frau A. Bunar Empfänger*innen der Deutschen Post AG ihre Waren schnell und zuverlässig im Frühjahr zu. Diese kleine Geschichte stellt ein positives Bild der Mitarbeitenden dar und verstärkt die Sichtbarkeit von Frauen in einer männerdominierten Logistikbranche (vgl. *Spreewald-Info 2021*).

Diversity-Botschaft mit Corporate Social Responsibility

- **Titel des 5. Beitrags:** *Märchenhafte Briefmarken*
- Im Jänner 2021 stellte DPDHL neue Briefmarken mit Motiven aus dem Märchen „Frau Holle“ der Gebrüder Grimm vor.
- Alle Erlöse aus den Zuschlägen dieser „*märchenhaften*“ Briefmarken gingen an die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege eV. Und „*aus den Erlösen werden vor allem diverse Menschengruppen wie Jugend-, Alten- und Behindertenhilfe, die Gesundheits- und Familienhilfe sowie soziale Maßnahmen für Arbeitslose, Flüchtlinge und Suchtkranke gefördert*“ (*Pressemittlung der Deutschen Post AG vom 24. Februar 2021 2021*). Dieser Beitrag zeigt eine gesellschaftliche Verantwortung der DPDHL. Mit Hilfe dieses Konzepts von Corporate Social Responsibility kombiniert mit Diversity Marketing, kann die Deutsche Post DHL Group ihren interessierten und bestehenden Businesskund*innenkreisen zielorientiert beweisen, dass das soziale Engagement für die Deutsche Post

DHL Group von großer Bedeutung und bereits in ihr Top-Management integriert worden ist. Darüber hinaus richtet sich der Schwerpunkt „Chancengleichheit“, den die Deutsche Post DHL Group durch Förderung diverser Menschengruppen hier wählt, an ein breiteres Publikum (vgl. *Pressemittelung der Deutschen Post AG vom 26. Jänner 2021* 2021).

Diversity-Botschaft mit Employer*in Branding

- **Titel des 6. Beitrags:** *Deutsche Post DHL Group ist TOP Employer in über 100 Ländern der Welt*
- Das Pressefoto, welches vom Unternehmen dem Beitrag angehängt wurde, zeigt ein Bild mit lachenden, asiatischen Mitarbeitern der Deutschen Post DHL Group. Anhand des Textinhalts dieser Pressemitteilung hinsichtlich eines Projekts der DPDHL mit dem Titel „Mitarbeiter-Engagement“ kann man erkennen, dass sich die DPDHL wertschätzend zu ihren Mitarbeitenden und deren diversen Eigenschaften verhält und mit dieser Diversity-Botschaft ihre Zielgruppen ansprechen möchte (vgl. *Pressemittelung der Deutschen Post AG vom 28. Jänner 2021* 2021).

5.3.3. Best-Practice-Beispiel (D)

Titel des Best-Practice-Beispiels: *#VogelCheckt*.

Konstellation der betreffenden Beiträge

- Pressemitteilung mit dem Titel: *Deutsche Post startet Werbekampagne mit Jürgen Vogel*, publiziert am 25. Februar 2021.
- Sechs einzelne Videobeiträge als Gesamtvideoserie, diese werden laufend im Zeitraum vom März bis Juni 2021 veröffentlicht.
 - *Vogel checkt neue App der DPDHL*
 - *Vogel checkt Briefmarke der DPDHL*
 - *Vogel checkt Digitalisierung der DPDHL*
 - *Vogel checkt Klimaschutzmaßnahmen der DPDHL*
 - *Vogel und seine damaligen Arbeitstätigkeiten bei der DPDHL im Jahr 1987*
 - *Warum ist Vogel der Hauptdarsteller dieser Werbekampagne*

Als brandneuer „Botschafter“ der Deutschen Post AG stellte sich der Schauspieler, und ehemaliger Mitarbeiter, Jürgen Vogel im Februar 2021 vor. Die Kernaufgabe der Kampagne ist es, die Umsetzung von strategischen Elementen der Deutschen Post AG hinsichtlich der „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“ zu prüfen und jüngste digitale Produkte und Dienstleistungen auszuprobieren und einer breiteren Masse vorzustellen.

In Rahmen dieser Kampagne war Vogel mit vier Themen wie folgt beschäftigt:

- Post & DHL Applikation
- Digitalisierung im Brief-Bereich, nämlich Briefankündigung, mobile Briefmarke sowie Briefmarke mit Matrixcode
- Digitalisierung im Paket-Bereich, nämlich Live-Tracking, mobile Paketmarke, Ablageort sowie Packstation
- Nachhaltigkeit, die bisherigen Klimaschutzaktivitäten und -ergebnisse

Diese Schwerpunkte sind in den Kurzvideos gut vertreten, wo das Produkt- und Dienstleistungsknowhow und dessen Nutzen für die Kund*innen anlässlich seiner humorvollen und dynamischen Darstellung an ein breiteres Publikum geliefert und eine glaubwürdige Botschaft zu Gunsten der Deutschen Post AG nach außen kommuniziert wird.

Abschließend hat diese Kampagne nicht nur den Zweck, Zielgruppen mithilfe von Influencer*innen und Videocontent-Marketing anzusprechen, sondern soll auch ein Diversity-bezogenes Marketing mit Begeisterung nach innen gerichtet vermitteln:

„Wir haben ein Testimonial gesucht, das neben einer hohen Bekanntheit die Attribute Glaubwürdigkeit, Bodenständigkeit und Sympathie mitbringt. Wir wollten bewusst jemanden haben, dem man es abnimmt, dass er die Deutsche Post offen und ehrlich von außen betrachtet. Unsere Kampagne soll außerdem auch nach innen wirken, deshalb war es ein großer Vorteil, dass Jürgen Vogel mal einer von uns war. Er passt einfach perfekt zur Deutschen Post“ (Pressemittelung der Deutschen Post AG vom 25. Februar 2021, 2021)

So die Begründung der Leiterin der Konzernkommunikation, M. Schaller. Auf der Homepage „vogelcheckt.de“ steht am Ende der Webseite die Frage „Was läuft darüber hinaus?“, daneben befindet sich ein Marketingfoto einer Postmitarbeiterin und ein Link mit dem Text „Werde einer

von uns“. Durch das Anklicken des Links wird man von der Homepage auf die offizielle Recruiting-Seite der Deutschen Post DHL Group weitergeleitet. Das bedeutet, dass diese Kampagne auch gezielt dazu genutzt wird, externe und interne Talente zu finden und von der Arbeit bei der Deutschen Post DHL Group zu überzeugen.

Im Zusammenhang mit der Beschreibung gilt es noch zu erwähnen, warum die Wahl für das Best-Practice-Beispiel der Deutschen Post AG auf genau diesen Beitrag gefallen ist.

Einerseits beruht die Konzeption und Entwicklung dieser Kampagne auf den Überlegungen, das Diversity Marketing nach innen, in Richtung der bestehenden Mitarbeitenden, zu kommunizieren und diese zu begeistern, und um den Fokus auf deren Engagement, Motivation, verschiedenen Eigenschaften und Bedürfnisse zu richten. Andererseits stehen im Mittelpunkt dieser Kampagne eine digitale Produkt- und Dienstleistungslandschaft und ein ambitioniertes umweltfreundliches Unternehmensvorgehen der Deutschen Post AG. Hierdurch lässt sich diese Kampagne hervorragend in die theoretische Einbettung vom organisationalen Kaufverhalten einbeziehen und daraus theoretische sowie empirische Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse ableiten.

5.4. Fallstudie 2: Österreichische Post AG

Als Österreichs führende Logistik- und Postdienstleisterin ist die Österreichische Post AG das Nachfolgeunternehmen der ehemaligen Post- und Telegraphenverwaltung (vgl. *Geschichte-Oesterreich.com* 2021) und somit Teil der kritischen Infrastruktur in Österreich. Sie „gewährleistet die Versorgungssicherheit des Landes“ (Österreichische Post AG 2021).

Die Österreichische Post AG ist in diversen Geschäftsfeldern tätig, diese erstrecken „sich von der Beförderung von Briefsendungen, Werbesendungen über Pakete und Express-Sendungen“. (Österreichische Post AG 2021). Das weitere Logistikportfolio der Österreichischen Post AG umfasst auch Logistiklösungen sowie Mehrwertdienstleistungen wie *Geld- und Werttransporte, Webshop-Logistik und Webshop-Infrastruktur durch shöpping.at*, der Online-Marktplatz der Österreichischen Post AG, und Finanzdienstleistungen durch bank99 AG, an welcher die Österreichische Post AG zu 80% beteiligt ist (Österreichische Post AG 2021).

5.4.1. Quantitative Untersuchung (A)

In den ersten sechs Monaten des Jahres 2021 hat die Österreichische Post AG insgesamt **100** Beiträge auf ihrer LinkedIn-Unternehmensseite gepostet. Das heißt, Follower*innen dieses Firmenportals sahen im ersten Halbjahr 2021 im Durchschnitt **16,67** Beiträge pro Monat (Anlage 2: tabellarische Darstellung aller LinkedIn-Beiträge der Österreichischen Post AG im 1. Halbjahr 2021).

- Anzahl von veröffentlichten Beiträgen mit Diversity-Botschaft: **10**, davon im Durchschnitt **1,67** mit Diversity-Botschaft im Monat.
- Die Berechnung wurde folgendermaßen vorgenommen:
- Diversity-Grad von LinkedIn-Beiträgen der Österreichischen Post AG im 1. Halbjahr 2021 = Anzahl von veröffentlichten Beiträgen mit Diversity-Botschaft im 1. Halbjahr 2021 ÷ Anzahl von veröffentlichten Beiträgen im 1. Halbjahr 2021 = **10 ÷ 100 ≈ 10%**

Dem untenstehenden Schaubild (Schaubild 2) ist zu entnehmen, wie sich die Anzahl der veröffentlichten Beiträge der Österreichischen Post AG monatlich entwickelt hat. Wie bei der Deutschen Post AG stammen die Daten hier auch aus der quantitativen Untersuchung des LinkedIn-Unternehmensportals. Nach der Datenerhebung wurde dieses Schaubild, gegliedert nach den einzelnen Monaten, erstellt. Auch hier stehen die Säule in der Farbe Smaragdgrün für Beiträge mit Diversity-Botschaft. Dabei fällt auf, dass die Österreichische Post AG im Februar die wenigsten Beiträge publiziert und in diesem Monat auch keine Diversity-Botschaft in ihren Beiträgen eingebunden hat.

Es ist auch klar erkennbar, dass sich die Anzahl von Gesamtbeiträgen **im Juni** gegenüber dem Vormonat um 60% erhöht hat und es im Pride-Monat **keine LGBTIQA+-bezogenen Beiträge** gab.

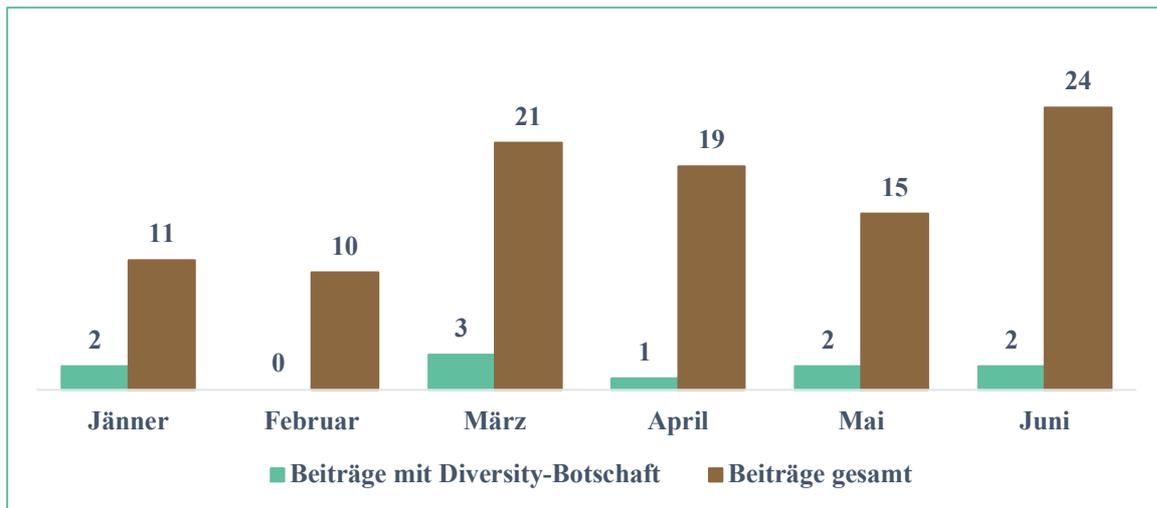


Schaubild 2: Übersicht der LinkedIn-Beiträge der Österreichischen Post AG im Zeitraum Jänner – Juni 2021.

5.4.2. Qualitative Analyse (A)

Diversity-Botschaft: Präsenz von Diversity in Marketingbildern

- **Titel des 1. Beitrag:** *Bank99 geht langfristige Partnerschaft mit Seven Venture ein*
- **Titel des 2. Beitrag:** *Post sucht Ferienkräfte und Lehrlinge*
- Das Bild vom 1. Beitrag zeigt sieben Menschen und ein Haustier. Der Inhalt des Beitrags befasst sich mit einer Diversity-Botschaft und stellt ein vielfältiges Menschenbild dar. Diversity-Dimensionen wie Geschlecht und Alter werden präsentiert und sind mit anderen soziokulturellen Dimensionen wie Berufstätigkeiten und Generationen verbunden. Die Bilder zeigen diverse Lehrlinge mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft und transportiert ebenfalls eine Diversity-Botschaft: Unabhängig von Herkunft und sonstigen Diversity-Dimensionen soll die Teilnahme an den Lehrlingsprojekten der Österreichischen Post AG jedem jungen Menschen offen stehen (vgl. APA – Austria Presse Agentur 2021).

Bild des 1. Beitrags



Quelle: APA – Austria Presse Agentur

[online: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20210311_OT0111/bank99-geht-langfristige-partnerschaft-mit-sevenventures-ein] (Zugriff am 31.07.2021).

Bild des 2. Beitrags



Quelle: *Karriere.post.at*

[online: <https://karriere.post.at/content/Sommerjobs>] (Zugriff am 31.07.2021).

Diversity-Botschaft: Präsenz der Diversity im Personalmanagement

- **Titel des 3. Beitrags:** *Über das Leben und Arbeiten*

- **Titel des 4. Beitrags:** *Willkommen zum Karenzfrühstück*
- **Titel des 5. Beitrags:** *Post gewinnt Auszeichnung von Kurier als Österreichs beliebte Arbeitgeberin*
- **Titel des 6. Beitrags:** *Gender-Balance-Projekt #internationalwomensday*
- **Titel des 7. Beitrags:** *Stellenanzeige: Expert*in in Online Werbung (d/m/w) – jetzt bewerben*
- Aufgelistet wurden hier die Beiträge mit Diversity-Botschaft, die in den Themenbereich Personalmanagement fallen. Mithilfe der Verwendung einer inklusiven Sprache, der Erweiterung der Stellenanzeigen durch „d/m/w“, sowie Employer*in Branding als beliebte Arbeitgeberin mit Chancengleichheit, Interviews mit Mitarbeitenden über ihr Leben und Arbeiten als Software-Entwicklerinnen baut die Österreichische Post AG ein positives Bild als Arbeitgeberin auf, und könnte damit ein erweitertes Zielpublikum mit unterschiedlichen Talenten erreichen.
- Auch der Präsenz von Diversity im Personalmanagement ist Teil des internen Marketings. Durch das interne „Gender-Balance-Projekt“ kommuniziert die Österreichische Post AG nach außen sowie nach innen, dass Jobsuchende und Mitarbeitende mit diverser Herkunft, Lebenseinstellung, Alter oder sonstigen Merkmalen bei der Österreichischen Post AG wertgeschätzt werden.
- Im Übrigen ist zu erwähnen, dass die Österreichische Post eine Initiative für aktives Karenzmanagement durchführt und den Fokus auf das Diversity-relevante Thema „Familie“ setzt. Mittels des Karenzfrühstücks bietet sich für die Österreichische Post und ihren Mitarbeitenden die Gelegenheit, während der Karenzzeit die sozialen und beruflichen Kontakte aufrecht zu erhalten und up-to-date bleiben zu können. Dies fördert einen reibungslosen Wiedereinstieg der berufsunterbrochenen Mitarbeitenden, insbesondere sind hier Frauen betroffen, und ermöglicht ihnen, auf ihre individuellen Bedürfnisse hinweisen zu können und maßgeschneiderte Lösung zu finden.

Diversity-Botschaft: Präsenz der älteren Menschen und Menschen mit Behinderung

- **Beitrag 8:** *Österreichische Post gewinnt Designpreis für Abholstationen*
- Zwecks eines fairen Zugangs von den älteren Generationen sowie Menschen mit Sehbehinderung hat die Österreichische Post AG ihre Selbstbedienungsdienstleistungen entwickelt. Mithilfe einer angepassten Audioführung sind die hinterlegten Sendungen in naher Zukunft in Österreich auch für jene Menschen leichter auffindbar, die auf unterschiedliche Arten eingeschränkt sind. Es kann dann darauf hingewiesen werden, dass die Österreichische Post AG ihre gesellschaftliche Verantwortung mit der innovativen

Weiterentwicklung ihrer Produkt- und Dienstleistungslandschaften verbindet und auch die diversen Bedürfnisse ihrer Zielgruppen wertschätzend berücksichtigt (vgl. *Pressemitteilung der Österreichischen Post AG vom 17. Juni 2021*, 2021).

5.4.3. Best-Practice-Beispiel (A)

Die Medien-Message des Best-Practice-Beispiel der Österreichischen Post AG lautet *#zusammenbringen*. Die Konstellation der betreffenden Beiträge wird wie folgt dargestellt:

- **Videobeitrag 9 unter dem Titel:** *Zusammen bringt man mehr zusammen*, ausgerollt am 5. April 2021.
- **Bilderbeitrag 10:** *Wing für Life World Run #Zusammenbringen*

Die Synchronsprecherin des Videobeitrags hat im jüngsten Marketingvideobeitrag der Österreichischen Post AG Folgendes vorgetragen: *„Manches geht einfach besser zu zweit, oder zu dritt, oder zu wievielt auch immer. Hauptsache nicht allein. Denn zusammen bringt man mehr zusammen. Darum bringen wir Post, bank99, A1 und vieles mehr in unseren Postfilialen für Sie zusammen“* (*Website der Marketingkampagne der Österreichischen Post AG 2021*). Es lässt sich daraus schließen, dass die Österreichische Post AG durch *das flächendeckende Postfilialnetz ein Multi-Dienstleistungsangebot von Post, A1, Bank99 und Energiekosten-Rechner durchführen* und ihre Zielgruppen bestmöglich erreichen möchte. Diese Multi-Dienstleister*innen-Kampagne gliedert sich in drei Aktionsbereiche. Daraus wird ersichtlich, dass sich die Österreichische AG derzeit mit Businesspartnern verbinden und diverse Dienstleistungsangebote wie folgt vereint:

- **Titel der Aktion I:** *Post und bank99 und was sonst noch einen Weg abnimmt*

Im Rahmen dieser Aktion stellt die Österreichische Post AG dem Publikum die Bank99 landesweit vor und versucht, potenzielle Kund*innen zu begeistern, damit sie ein neues Bankkonto bei der Bank99 eröffnen. Die Kontoeröffnungsvorteile mit einem Startguthaben in Höhe von 50,- Euro sowie eine kostenlose Kontoführung im Zeitraum von 12 Monaten werden auch durch diese Marketingkampagne den Zielgruppen bekanntgegeben.

- **Titel der Aktion II:** *Post und A1 und alles, was Sie mit anderen verbindet*

Mit dieser Aktion wird kommuniziert, dass die Österreichische Post AG in ihren Postfilialen über einen Zugang zur Welt von A1 mit Internet, Smartphones und Fernsehen

verfügt und Technologie und Innovation ebenfalls im Mittelpunkt dieser Kampagne stehen. Weiters ist ein Gesamtdienstleistungsangebot von A1 für Postfilialen spezifisch entwickelt worden: Neben den klassischen A1-Dienstleistungen wie Internet, Fernsehen, Mobilfunk und Smartphones, erhalten Kund*innen der Postfilialen ein exklusives Angebot, nämlich ein Smartphone um 0,- Euro, welches ebenfalls mit den anderen Multi-Dienstleistungen im Kontext dieser Kampagne verknüpft ist.

- **Titel der Aktion III:** *Post und Energietarife und was sonst noch Zeit und Geld spart*

Während die anderen Aktionen auf einer Kooperation zwischen der Österreichischen Post AG und einem*einer anderen unternehmerischen Kampagnenträger*in basieren, ist der Begleiter dieser Aktion hier der sogenannte Post-Energiekosten-Rechner. Im Rahmen dieser Aktion wird vom Post-Energiekosten-Rechner den Kund*innen ein Tarifvergleich von Energieanbieter*innen und ein kostenloser Anbieter*innenwechsel vorgeschlagen. Auch muss betont werden, dass nachhaltige und umweltfreundliche Aspekte durch diese Aktion zur Sprache gebracht werden und in diesem Sinne verantwortungsvoll von einem Unternehmen wie der Österreichischen Post AG bearbeitet werden können.

Eine Multi-Dienstleister*innen Kampagne kann sich jedoch nicht für das Best-Practice-Beispiel qualifizieren, wenn es sich ausschließlich um eine Mischung von Dienstleistungsangeboten handelt. Im nächsten Abschnitt werden also die Diversity-Aspekte dieser Kampagne beleuchtet.

Eine Diversity-Botschaft befindet sich vor allem in der Bilderauswahl und den Videoinhalten dieser Marketingkampagne, wo Menschen in ihrer natürlichen Umgebung angetroffen und gleichzeitig Dimensionen wie Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Lebenseinstellung präsentiert wurden. Nach der Corona-bedingten langfristigen Isolierung werden Zielgruppen von diesen Marketingvideos und –bildern begeistert, die das Treffen von Menschen in der Natur beinhalten. Dadurch übermittelt die Österreichische Post AG ihrem Publikum eine emotionale, aber auch aussagekräftige Botschaft: Die Österreichische Post AG bringt nicht nur Pakete und Briefe, sondern auch Menschen zusammen. Diversity Marketing kennzeichnet sich dadurch, dass Kund*innen, unter Berücksichtigung von ihren individuellen Eigenschaften, angesprochen werden. Es kann zweifelsfrei gesagt werden, dass es im Zusammenhang mit der Beschreibung

wahrscheinlicher ist, dass sich Kund*innen durch den Slogan „*Zusammen bringt man mehr zusammen*“, angesprochen fühlen.

Der nächste Bilderbeitrag enthält dasselbe Motto und zeigt diverse Mitarbeitende sowie Top-Manager*innen der Österreichischen Post AG bei einer familienfreundlichen Lauf-Aktivität. Dieser bedeutungsvolle Beitrag ist einerseits ein Versuch, die oben angeführte Kampagne weiterzuentwickeln und durch Involvierung des Top-Managements auch in eine interne Richtung zu lenken. Andererseits ist es ein Aufruf zum Mitwirken von internen Mitarbeitenden sowie externen Businesskund*innen als Kampagnenträger*innen. Wie die Synchronsprecherin im Video spricht, wird *zusammen man mehr zusammen bringen*. Dieses „Mehr“ kann in der Weiterentwicklung von bestehenden und neuen Produkten und Dienstleistungen liegen, woran die Mitarbeitenden motiviert mitarbeiten können. Es kann auch bedeuten, dass Businesskund*innen an der weiteren Umsetzung dieser Kampagne teilnehmen, um ihre Produkte und Dienstleistungen mit alltäglichen Postdienstleistungen zu verknüpfen und ein besseres Betriebsergebnis zu erwirtschaften.

5.5. Fallstudie 3: Die Schweizerische Post AG

Als spezialrechtliche Aktiengesellschaft, an der die Schweizerische Eidgenossenschaft zu 100% beteiligt ist, gehört Die Schweizerische Post zur Grundversorgung der Schweiz, deren alltägliche *Postdienstleistungen für den Brief-, Paket-, Zahlungs- und Personenverkehr* gesetzlich festgelegt sind. Des Weiteren werden die strategischen Ziele für Die Schweizerische Post AG alle vier Jahre vom Bundesrat der Schweizerischen Eidgenossenschaft festgelegt. Die Schweizerische Post ist verpflichtet, den Bundesrat jährlich über die Zielerreichung zu informieren. Die Schweizerische Post AG ist in mehreren Märkten wie *Kommunikation, Logistik, öffentlicher Personenverkehr und Retail-Finanz* tätig. Nebenbei erbringt Die Schweizerische Post ihre Dienstleistungen auch außerhalb der Schweiz und ist am internationalen Markt, wie Asien-Pazifik, aktiv. (Vgl. *Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK* 2021).

5.5.1. Quantitative Untersuchung (CH)

Die Schweizerische Post AG veröffentlichte **86** Beiträge auf ihrem LinkedIn-Unternehmensportal über die ersten sechs Monate im Jahr 2021 hinweg. Die Durchschnittszahl pro Monat

beträgt 14,33 Beiträge und ist damit deutlich niedriger als im Vergleich zu den anderen beiden Postunternehmen, die bereits analysiert wurden. (Anlage 3: tabellarische Darstellung aller LinkedIn-Beiträge der Schweizerischen Post AG im 1. Halbjahr 2021).

- Anzahl von veröffentlichten Beiträgen mit Diversity-Botschaft: **6** im Durchschnitt **1** Beitrag mit Diversity-Botschaft pro Monat.
- Die Berechnung wurde folgendermaßen vorgenommen:
- Diversity-Grad von LinkedIn-Beiträgen der Schweizerischen Post AG im 1. Halbjahr 2021 = Anzahl von veröffentlichten Beiträgen mit Diversity-Botschaft im 1. Halbjahr 2021 ÷ Anzahl von veröffentlichten Beiträgen im 1. Halbjahr 2021 = $6 \div 86 \approx 6,98\%$

Das untenstehende Schaubild (Schaubild 2) zeigt, welche Entwicklung im Rahmen der von der Schweizerischen Post AG veröffentlichten Beiträge erkennbar ist. Wie bereits erwähnt, wurden die Primärdaten durch eine quantitative Untersuchung erhoben und werden in dieser Grafik auf Monatsbasis angezeigt.

Auffallend dabei ist, dass im Monat März 2021 die geringste Anzahl an Veröffentlichungen auf der Plattform LinkedIn zu verzeichnen ist. Die Anzahl der Beiträge mit Diversity-Botschaft lag im März bei null.

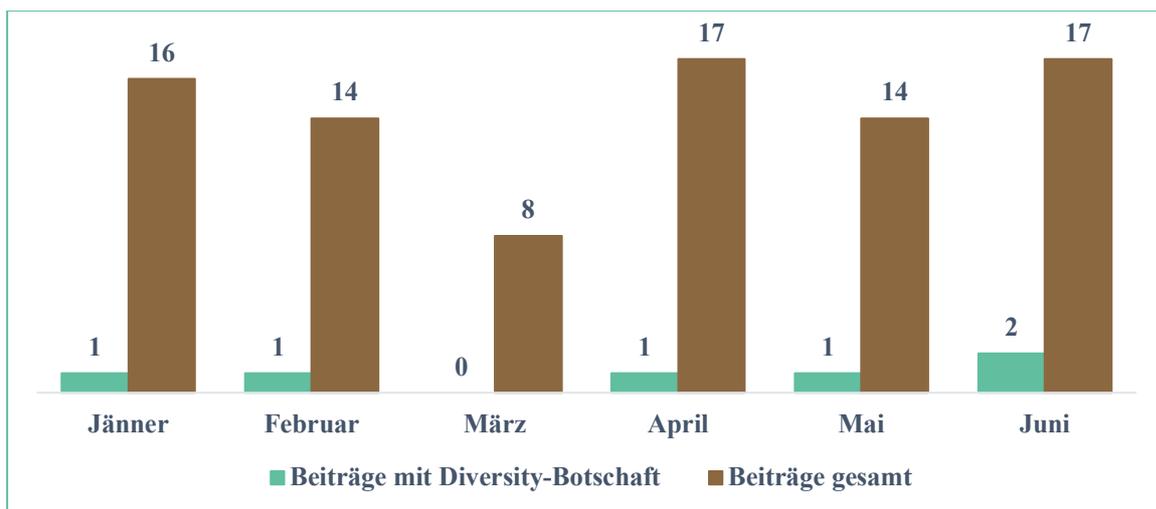


Schaubild 3: Übersicht der LinkedIn-Beiträge der Schweizerischen Post AG im Zeitraum Jänner – Juni 2021.

5.5.2. Qualitative Analyse (CH)

Diversity Botschaft im internen und externen Marketing

- **Titel des 1. Beitrags:** <<prio>> - Relaunch des Kundenmagazins der Schweizerischen Post
- **Titel des 2. Beitrags:** *Wie wichtig ist Ihnen ein diverses Team bei der Jobwahl: Vorstellung des RAINBOW-Netzwerkes der Schweizerischen Post*
- Durch die aktuelle Ausgabe des Kund*innenmagazins hat die Schweizerische Post ihre Informationen in Bezug zu Diversity nach außen transportiert und sich mit den unterschiedlichen Belangen ihrer Zielgruppe auseinandergesetzt. Zudem beinhaltet das Magazin Aspekte über Frauen und ihre Karrieremöglichkeiten bei der Schweizerischen Post, die mithilfe einer verstärkten Bildersprache und vielfältigen Präsenz von Frauen und LGBTIQ-A-Menschengruppen transportiert wurden (vgl. *Pressemittlung der Deutschen Post AG vom Juni 2021* 2021).
- In diesem Zusammenhang hat der Beitrag eine Interaktionsmöglichkeit in Form einer Umfrage. Dadurch wird den Follower*innen über LinkedIn das interne RAINBOW-Netzwerk innerhalb der Schweizerischen Post vorgestellt. Dieses Netzwerk hat eine intern integrierte, beratende Funktion für Mitarbeitende aus der LGBTIQ+ Community und es erarbeitet auch Handlungsempfehlungen für den Bereich „Diversity“ in der Schweizerischen Post (vgl. *Gassner* 2021).

5.5.3. Best-Practice-Beispiel (CH)

Kernthema: Frauen in der Digitalwirtschaft

Konstellation der betreffenden Beiträge ist wie folgt:

- **Titel des 3. Beitrags:** *FemBizSwiss Award: Home 2021*
- **Titel des 4. Beitrags:** *Wanted: digitale Vorreiterinnen als Vorbilder*
- **Titel des 5. Beitrags:** *Warum wollen so wenige Frauen den Code knacken?*
- **Titel des 6. Beitrags:** *Endlich durfte ich mitreden*

Dieses Best-Practice-Beispiel beschäftigt sich mit einem spezifischen Thema, nämlich Frauen in der Digitalwirtschaft. In der heutigen digitalen Welt gibt es immer mehr Frauen, die sich in Innovationsprojekten befinden und diese auch nachhaltig prägen. Mit einem *#fembizswiss Award* werden Gestalterinnen der Digitalwirtschaft aus unternehmerischen Bereichen ausgezeichnet, welche digitale Ideen in der Schweiz ermöglichen und mitgestalten.

Als Sponsorin dieses Awards, ist die Schweizerische Post AG für die Jury-Bewertung der Kategorie „*Digital Transformation*“ zuständig und versucht auch dementsprechend, ihre Botschaft zu vermitteln. Das ist aufgrund zweierlei Aspekte für Die Schweizerische Post AG wichtig: Einerseits ist die Schweizerische Post in der gegenwärtigen Digitalwirtschaft für Frauen, Mitarbeitende und Kund*innen da. Andererseits ist die Schweizerische Post immer auf der Suche nach Kreativität und Talenten für diesen Award, aber auch für sich selbst.

In Zusammenhang mit dem Engagement der Schweizerischen Post in der Mitgestaltung des #fembizswiss Awards wurden auch Beiträge wie „*Wanted: digitale Vorreiterinnen als Vorbilder*“, „*Warum wollen so wenige Frauen den Code knacken?*“ und „*Endlich durfte ich mitreden*“ von der Schweizerischen Post AG in den vergangenen sechs Monaten auf LinkedIn veröffentlicht. Neben der Hauptthematik, also Frauen in der Digitalwirtschaft, haben diese Diversity-bezogenen Beiträge unterschiedliche Marketingperspektiven, welche sie für die Auswahl des Best-Beispiel-Beispiels entscheidend qualifizieren.

Der Beitrag „*Wanted: digitale Vorreiterinnen als Vorbilder*“ wurde im Mai 2021 publiziert und beinhaltet eine klare Aussage seitens der Schweizerischen Post, die durch einen Talk mit dem Top-Management vermittelt wurde: „*[E]in gemischtes Team bringt stärkere Leistungen und besseres Verständnis der Bedürfnisse*“ von Kund*innen, gewährleistet eine zielgruppenspezifische Produkt- und Dienstleistungsgestaltung und damit erwirtschaftet man Wirtschaftserfolge (vgl. *Die Schweizerische Post* 2021). Der nächste inhaltlich verbundene Beitrag „*Warum wollen so wenige Frauen den Code knacken*“ beschäftigt sich mit Mitarbeitenden der IT in der Schweizerischen Post. Durch Interviews mit IT-Mitarbeiterinnen analysierte die Schweizerische Post AG die unterschiedlichen Erfahrungen und Erkenntnisse der Befragten und zeigt dem Zielpublikum über die Plattform LinkedIn, wie der Unternehmensalltag als Informatikerin und Entwicklerin aussieht und wie sie sich in einer männerdominierten Branche fühlen.

Der letzte Beitrag dieser Untersuchung basiert auf der Geschichte von einer älteren Mitarbeiterin über ihr Stimm- und Wahlrecht in den letzten 50 Jahren in der Schweiz. Dadurch, dass bei diesem Marketingcontent Frauen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt werden, kann eine emotionale Beziehung zu den Zielgruppen aufgebaut werden und das wiederum bringt die Menschen zusammen. Abschließend wurde dann in diesem Beitrag das *e-Voting System* der

Schweizerischen Post AG sowie eine Sonderbriefmarke zum *50-jährigen Bestehen des Frauenstimmrechts* in der Schweiz dem Publikum vorgestellt. Diese Art des Marketings kombiniert eine Berücksichtigung des Diversity-Aspekts für Frauen und ihre spezifischen Bedürfnisse wie Wahl- und Stimmrecht mit den neu zu vermarktenden Produkten und Dienstleistungen. Dadurch ist es gelungen, Businesskund*innen durch LinkedIn z.B. auf das *e-Voting System* aufmerksam zu machen und die gendergerechte Botschaft der Schweizerischen Post zu vermitteln.

6. Fazit

Abschließend werden wichtigste Erkenntnisse dieser vorliegenden Arbeit im Überblick zusammengefasst. Dazu werden vor allem in Kapitel 6.1 die aus der quantitativen Untersuchung abgeleiteten Ergebnisse erörtert. Kapitel 6.2 fasst das Resultat der qualitativen Analyse sowie Handlungsempfehlungen für eine alltägliche Unternehmenspraxis zusammen. Die quantitative Datenerhebung und die qualitativen Untersuchungsfälle sowie die Best-Practice-Beispiele werden im analytischen Ablauf ausgewertet und im Kapitel 6.3 vom Verfasser zu einem neuen Diversity-B2B-Marketing-Modell weiterentwickelt, das sowohl Chancen als auch Limitationen aufzeigt.

6.1. Ja, B2B-Marketing ist auf LinkedIn, aber wo ist Diversity?

Mit dem LinkedIn-Unternehmensportal und der einfachen Möglichkeit, Content zu veröffentlichen und Menschen zu erreichen, können Unternehmen im B2B-Bereich Unternehmensgläubwürdigkeit aufbauen, ein sinnvolles Netzwerk bestehend aus Businesskund*innen schaffen, ihre Fachexpertisen nach außen transportieren und sich an ihre Zielgruppen annähern. In diesem Zusammenhang nutzen die Postunternehmen im DACH-Raum auch die Plattform LinkedIn für geschäftliche Zwecke, aber mit unterschiedlichem Marketingvorgehen.

Anhand des untenstehenden Schaubilds zeigt sich, welches die am häufigsten benutzten Content-Arten der untersuchten LinkedIn-Beiträge der Postunternehmen im DACH-Raum im 1. Halbjahr 2021 waren. Unter dem Begriff „Content-Art“ versteht man diverse Beitragsformate wie Artikel, Bilder, Events, News & Pressemitteilungen, Dokumente, Videos, Stellenanzeigen und Umfragen.

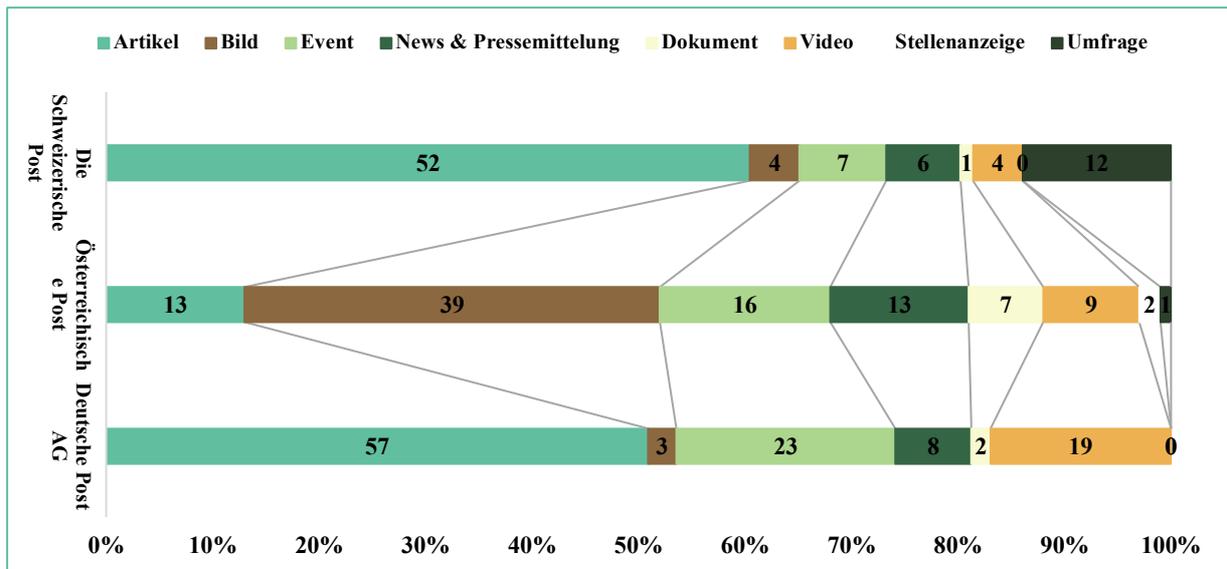


Schaubild 4: häufig benutzte LinkedIn-Content-Arten der Postunternehmen im 1. Halbjahr 2021

Die Postunternehmen im DACH-Raum nutzen unterschiedliche Marketingstrategien, die sie über den Kanal LinkedIn verbreiten. Die Schweizerische Post AG und die Deutsche Post AG verwenden die Plattform hauptsächlich als digitales Content-Hub, wo sie regelmäßig fachliche Artikel publizieren. Diese mit Fachexpertisen verbundenen Beiträge werden durch eigene, interne Expert*innen sowie auch durch externe Parteien erzeugt und an die Kaufentscheidungs- und Funktionsträger*innen im Buying-Center übermittelt. Als Gegenbeispiel eignet sich hier die Österreichische Post, denn sie bezeichnet sich als Newsletter-Übermittlerin und veröffentlicht im Vergleich die meisten Bilder- und Newsbeiträge in den vergangenen sechs Monaten.

Einzelne Besonderheiten der Marketingstrategie, die es noch zu beachten gilt, sind diverse Kommunikations- und Interaktionsformate zwischen den Postunternehmen und ihrer LinkedIn-Zielgruppe. Die Deutsche Post AG integriert ihre digitalisierten Dienstleistungen und Nachhaltigkeitsziele in ihre Kurzvideos und veranstaltet die meisten Online-Events, um den Austausch von Informationen im Buying-Center erhöhen zu können. Neben einer bunten Bildergalerie konzentrierte sich die Österreichische Post AG im ersten Halbjahr 2021 auch auf die Veröffentlichung von Marketingdokumenten und Fachstudien. Und Die Schweizerische Post nutzte am häufigsten die LinkedIn-Funktion von Umfragen, um Fachwissen für Zielgruppen attraktiver zu machen.

In Bezug auf die Gewichtung des Schwerpunkts „Diversity“, wurden die beobachteten Beiträge in drei Beitragsgruppen unterteilt, basierend auf dem Präsenz von Diversity in den Beiträgen. Die Kategorien lauten folgendermaßen: „Beitrag mit Diversity als Hauptthema“, „Beitrag mit Diversity als Nebenthema“ und „Beitrag ohne Diversity-Botschaft“.

Durch die quantitative Analyse konnte gezeigt werden, dass die ausgewählten Postunternehmen, trotz der Interaktion mit diversen Follower*innen und Zielgruppen, selten oder nur teilweise den Diversity-Einsatz in ihrem LinkedIn-B2B-Marketing umgesetzt haben. Bei den Postunternehmen wie der Österreichischen Post AG oder der Deutschen Post AG ist bemerkbar, dass ihnen die steigende Bedeutung des Diversity-Schwerpunktes bekannt ist und sie bereits einige kleine Fortschritte gemacht haben, um sich „stichprobenartig“ mit Diversity auseinander zu setzen. In der Auswertung zeigt sich ebenfalls, dass Die Schweizerische Post AG trotz der geringsten Anzahl an Beiträgen gesamt über den höchsten Anteil an Beiträgen mit Diversity als Hauptthema verfügt und im Vergleich zu den anderen Postunternehmen das Thema Diversity intensiver als Marketingkonzept auf LinkedIn berücksichtigt.

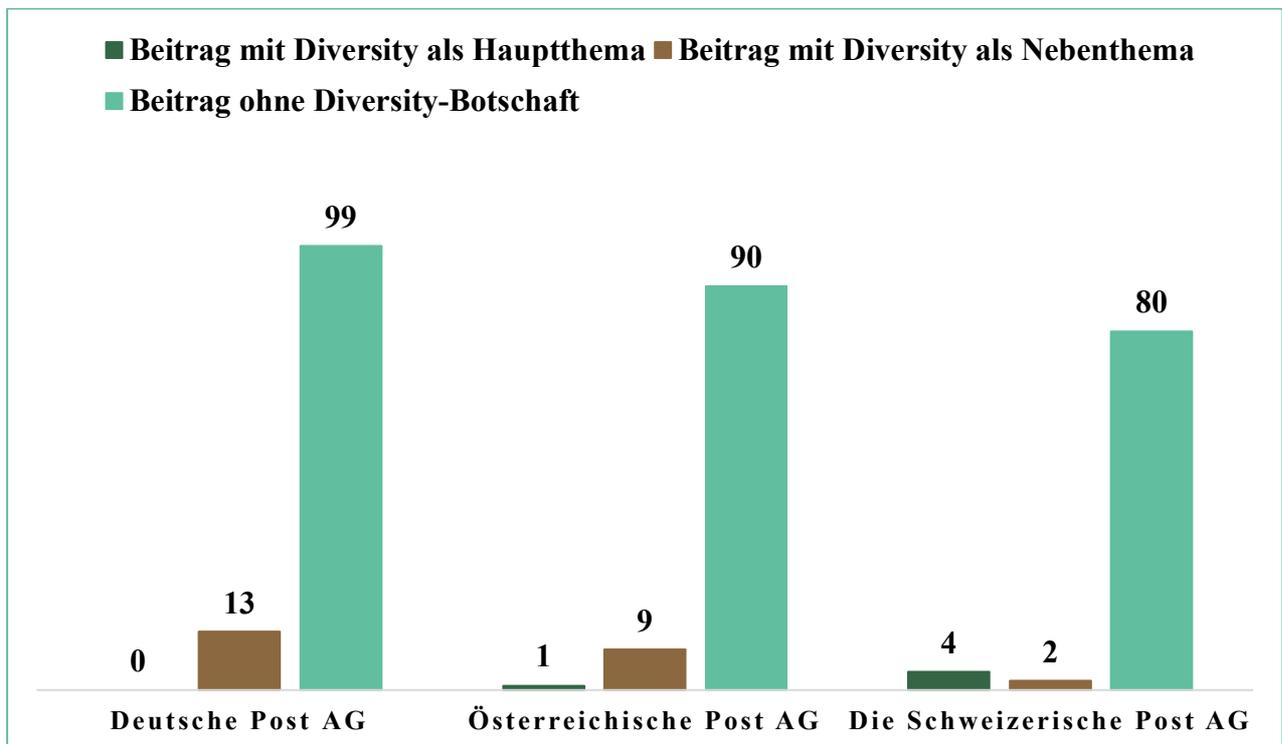


Schaubild 5: Gewichtung von Diversity in den LinkedIn-Beiträgen

6.2. Wie lässt sich Diversity Marketing im B2B-Bereich definieren?

Im Zuge der qualitativen Untersuchung wurden anhand einer zweistufigen Analyse die Handlungsempfehlungen für die Umsetzung und Implementierung von Diversity Marketing eines Unternehmens im B2B-Bereich erarbeitet. Für das praxisorientierte Verständnis über möglichst effektive Marketingmaßnahmen in Bezug auf Diversity, war es notwendig, zuerst fallspezifische Praxisbeschreibungen über jeden Beitrag, der den Diversity-Aspekt berücksichtigt, zu erstellen und danach ausgewählte Einzelfälle tiefgehend zu analysieren. Am Ende dieser qualitativen Untersuchung steht wieder die eingangs gestellte Forschungsfrage, nämlich wie das Diversity Marketing in der B2B-Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann. Anhand der Reihe von Untersuchungen, kann die Antwort auf diese Forschungsfrage nun in folgende drei Punkte gegliedert werden:

6.2.1. Diversity Marketing im B2B-Bereich ist Chefsache

Durch die qualitative Untersuchung hinsichtlich der diversen LinkedIn-Beiträge und einer theoretischen Recherche ist es gelungen, einen Blick ins organisationale Top-Management zu werfen und das Konzept von Diversity als Führungskompetenz zu identifizieren. Das Top-Management eines B2B-Unternehmens ist dafür verantwortlich, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens im Hinblick auf Diversity zu lenken und diesen Schwerpunkt in das Entwicklungskonzept zu integrieren. Oftmals kann Diversity auch mit Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und sonstigen gesellschaftlichen Verantwortlichkeiten eines Unternehmens verknüpft werden.

6.2.2. Diversity Marketing ist zunächst internes Marketing

B2B-Unternehmen sollen sich nicht ausschließlich auf Businesskund*innen und deren vielfältige Bedürfnisse im Buying-Center fokussieren, sondern auch eine Diversity-Berücksichtigung der Eigenschaften von internen Mitarbeitenden etablieren. Diversity Marketingmaßnahmen, die nach innen als innenunternehmerische Marketingthematik implementiert werden, beinhalten, wie anhand der qualitativen Untersuchung festgestellt worden ist, beispielweise Frauenförderung & Chancengleichheit, einen Entwicklungsplan, Karenzmanagement, familienfreundliche Unternehmensaktivitäten usw.

Sie sollten einerseits aus der Sicht des Personalmanagements durchgeführt werden, damit sich die Mitarbeitenden angesprochen fühlen und um sie zu begeistern und zu motivieren. Darüber hinaus sollten Unternehmen oder Organisationen die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden achten, damit die individuelle Entwicklung mit der Gesamtvision des Unternehmens einhergehen kann.

Andererseits sind die Mitarbeitenden auch die besten Botschafter*innen eines Unternehmens, denn sie können ihr Fachwissen und ihre vielseitigen Erfahrungen an andere Unternehmen und Businesskund*innen weitergeben. Sie sind somit eine wichtige Marketingmaßnahme nach außen, denn sie können mithelfen, ein glaubwürdiges Employer*innen Branding zu schaffen und dieses auch bei einem breiten Publikum zu platzieren. Ein Praxisbeispiel, welches aus der Untersuchung im Zuge dieser Arbeit hervorgegangen ist, ist die Präsenz der diversen Eigenschaften von Mitarbeitenden in Marketingtools wie Bildern, Podcasts und Videos, fachliche Interviews, Events und Veranstaltungen. Die Vielfalt an unterschiedlichen Mitarbeitenden schafft für Unternehmen die Möglichkeit, zielgruppenspezifische Informationen ins Buying-Center zu bringen, und infolgedessen Fachwissen und Expertise in Hinsicht auf Diversity sowie ein Diversity Recruiting zu generieren.

6.2.3. Diversity Marketing-Mix

Durch einen ausgewogenen Marketing-Mix kann ein Unternehmen eine Kombination aus unterschiedlichen Marketinginstrumenten mit Diversity-Einsatz abbilden.

An den ausgewählten Best-Practice-Beispielen ist gut erkennbar, dass sich diverse Marketinginstrumente im Rahmen einer Marketingkampagne mit dem Thema „Diversity“ auseinandersetzen können. Dieser Einsatz von Diversity sollte vor allem in die Produkt- und Dienstleistungslandschaft einfließen und damit ein chancengerechtes und verantwortungsvolles Markenimage nach außen transportieren. Folgende zielgruppenspezifische Aspekte müssen beachtet werden, um in weiterer Folge die Erfolge des Marketing-Mix nachhaltig sichern zu können:

- Auswahl, Gestaltung, Anpassung und Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios anhand diverser Bedürfnisse der Zielgruppen.

- Preisliche Positionierung anhand der erfahrungsbedingten Multi-Eigenschaften und Lebenssituationen der Entscheidungs- und Funktionsträger*innen im Buying-Center und deren Kaufbereitschaft.
- Individuelle Anfragebearbeitung, zielgruppenspezifische Herangehensweise in der Vertriebspolitik, Ansprache der diversen Buyer-Personas, Etablierung und Pflege einer langfristigen Geschäftsbeziehung.
- Mix von Marketinginstrumenten mit dem Zweck, Zielgruppen und deren eigenen Werte, Interessen, gesellschaftliche, soziokulturelle und demographische Charakteristika mithilfe der Berücksichtigung von Diversity individuell und intersektional anzusprechen.

6.3. Kann das Diversity-B2B-Marketing ein Modell sein?

Nach den vertiefenden Recherchen und Studien hinsichtlich eines Einsatzes von Diversity in der B2B-Thematik wird in diesem letzten Kapitel der Arbeit ein theoretischer und empirischer Zusammenhang in Form eines selbst entwickelten Zyklusmodells für Diversity-B2B-Marketing hergestellt.

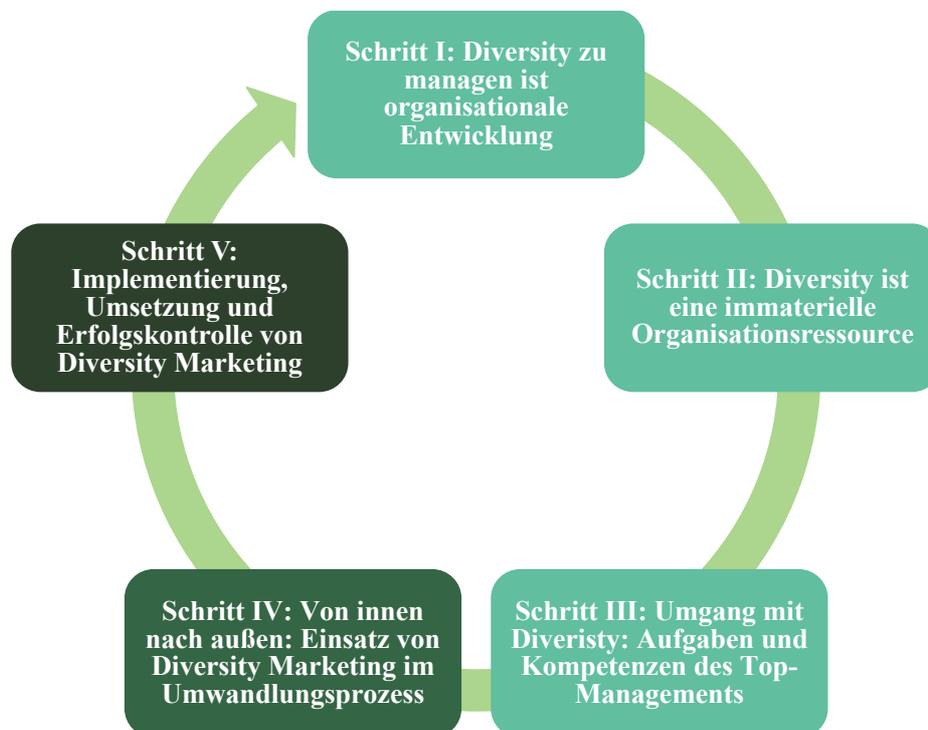


Abbildung 12: Zyklusmodell „Diversity-B2B-Marketing“ (Eigendarstellung)

Das entwickelte Zyklusmodell basiert dabei auf den im Theorieteil erläuterten Erkenntnissen über Diversity sowie den organisationalen Theorien. Dieser Erkenntnisgewinn bestätigt zunächst die ersten zwei Schritte, wo Unternehmen oder Organisationen durch einen unerwarteten Einsatz von Diversity eine organisationale Entwicklung durchmachen.

Der zweite Schritt besteht aus der innenunternehmerischen Wertschätzung von Mitarbeitenden, damit diverse Eigenschaften von der einzelnen Person auf eine Organisationsebene umgewandelt und zur immateriellen Organisationsressourcen aufgewertet werden kann. Weiters wird der Schwerpunkt „Diversity“ vom Top-Management eines Unternehmens strategisch konzipiert und zur Umsetzung gebracht., Diese Umsetzung beinhaltet die Kernaufgabe, das Diversity Marketing innerhalb und außerhalb eines Unternehmens durchzuführen.

Durch ein Umwandlungsmodell wird der Diversity Einsatz von kompetenten, motivierten und zufriedenen Mitarbeitenden, über das B2B-Buying-Center bis zu den Businesskund*innen prozessbasiert festgelegt. Die Hauptzielsetzung dieser Umwandlung ist die Etablierung eines Wiederholungsgeschäfts und der Aufbau einer dadurch realisierten, langfristigen Businesskund*innenbeziehung.

Der letzte Schritt hinsichtlich Implementierung, Umsetzung und Erfolgskontrolle lässt sich in kleinere, praxisbasierte Prozessen auf einer Mikroebene im Unternehmensmarketing-Alltag auflisten, welche eine fünfstufige Vorgehensweise beinhaltet. Diesem Prozess zufolge sollten die gewonnenen Erkenntnisse, Erfahrungen sowie der Modifizierungs- und Optimierungsbedarf zurück ins Unternehmen geleitet werden, damit ein verbesserter Einsatz von Diversity-B2B-Marketing geschaffen und dieser auch ständig, im Rahmen dieses Zyklusmodells, weiterentwickelt werden kann.

Abschließend lässt sich festhalten: Die Limitationen der vorliegenden Arbeit liegen zunächst im Bereich des inklusiven Forschungsdesigns, hinsichtlich des Einsatzes von Diversity Marketing und dessen tatsächlicher Organisationsumsetzung im B2B-Bereich. Die festgelegte Reichweite der quantitativen Untersuchungsfälle muss enorm erweitert werden. Aufgrund der dadurch entstehenden, breiteren Forschungsabdeckung von mehreren Untersuchungspostunternehmen und deren an ihre B2B-Zielgruppen gerichteten Beiträge über einen längeren Zeitraum

hinweg, würde wesentlich detaillierte Einblicke in die Materie liefern. Auch das daraus resultierende Modell kann mit einem größeren Forschungskorpus und in einer vielseitigeren Unternehmenspraxis besser experimentell erforscht werden.

Weiters bedarf die strategische Positionierung von Diversity Marketing im B2B-Bereich und deren unternehmerische Implementierung einer Verbesserung der intersektionalen Einbeziehung von (Mehrfach-) Diskriminierungen und Ungerechtigkeiten für diverse Zielgruppen. Auch müssen die Unterschiede innerhalb der diversen Zielgruppen in der Praxisumsetzung des Einsatzes von Diversity Marketing mitberücksichtigt werden. Dabei ist es auch wichtig, dass Diversity nicht als eine Einschränkung betrachtet wird, sondern als etwas, das das Marketing bereichert. Nur weil sich in diesem Kontext eine Tür öffnet, bedeutet das nicht, dass sich eine andere unweigerlich schließen muss.

Das Forschungsthema ist aktuell noch relativ jung, und ist deshalb auch nur selten als Hauptmarketingaktivität eines Unternehmens im B2B-Bereich vertreten. Doch dieses Thema wird zukünftig als Differenzierungsmodell für Unternehmen in ihren B2B-Marketingsmaßnahmen und -positionierungen noch stärker an wirtschaftlicher und soziokultureller Bedeutung gewinnen. An dieser Stelle sollte noch erwähnt werden, dass eine Frage bezüglich der theoretischen Einbettung und des explanativen Designs noch offenbleibt. Nämlich wie sich die Erfolge eines B2B-Unternehmens mithilfe der Umsetzung und Implementierung von Diversity Marketing methodologisch und theoretisch bemessen lassen? Der Verfasser hofft, dass diese Arbeit als Ansatzpunkt für weitere Forschungen betrachtet werden kann, die zum theoretischen und unternehmenspraktischen Verständnis des Einsatzes von Diversity Marketing im B2B-Kontext beiträgt.

7. Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit den Fragen, warum der Einsatz von Diversity Marketing im B2B-Kontext wichtig ist und wie der Einsatz von Diversity Marketing in der B2B-Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann. Von konkreter Bedeutung ist dabei die Leitfrage für die empirische Untersuchung: Welche Best-Practice-Handlungsempfehlungen für Unternehmen im B2B-Bereich können erarbeitet werden, um Diversity Marketing erfolgreich zu etablieren? Diese Frage wird am Beispiel von drei Postunternehmen im deutschsprachigen Raum und deren veröffentlichte Beiträge auf der B2B-Plattform LinkedIn beantwortet.

Als grundlegende Theorien für die Beantwortung der Forschungsfrage dienen vor allem das organisationale Kaufverhalten im Rahmen eines Buying-Centers, die organisationale Systemtheorie, das prozessbasierte Umwandlungsmodell, sowie die theoretischen Erläuterung über Diversity, welche eine bestmögliche Annäherung sowohl an sozial-, als auch wirtschaftswissenschaftlichen Themengebiete in Bezug auf Diversity ermöglichen soll. Dabei wird in dieser Arbeit der Fokus auf die Entwicklung eines Diversity-B2B-Marketing-Modells gelegt. Zentral dabei ist eine Thematisierung des Begriffs „Diversity Marketing“ von innen nach außen sowie eine prozessbasierte, unternehmerische Implementierung und Umsetzung.

Die methodische Herangehensweise dieser Arbeit basiert auf dem Vertiefungsmodell „explorative Design“. Durch die ineinander integrierten quantitativen und qualitativen Forschungen werden über 300 LinkedIn-Beiträge untersucht, ausgewertet und selektiv als Best-Practice-Beispiele vertiefend analysiert. Während dieser Untersuchung liegt der Fokus auf der Beantwortung der Forschungsfrage sowie die Erstellung von Handlungsempfehlungen, damit im nächsten Schritt fallspezifische Erkenntnisse und Erfahrungen durch die Auswertung von Beiträgen für die Unternehmenspraxis generiert werden können und daraus dann ein praxisbasiertes Diversity-B2B-Marketing-Modell entstehen kann.

8. Abstract

This master's thesis addresses the questions of why implementing of diversity marketing is important in the B2B context and how could this diversity marketing be implemented in B2B corporate practice. Concerning the concrete importance, the guiding questions for the empirical study is: How will diversity marketing in corporate practice be implemented und which best practice action recommendations can be developed for companies in the B2B sector, by analyzing three postal companies in German-speaking countries and their public posts on the B2B platform LinkedIn.

The fundamental theories for the answer to the research questions are the organizational buying behaviors in the context of Buying-center, the organizational system theory, the litigated transformation model, as well as the theory-referred explanations of the Diversity contexts, which possible approximation of the two social and economic science regarding Diversity to obtain. The focus of this thesis lays on the development of a diversity B2B-marketing model. Central to this is a thematization of the concept of diversity marketing from the inside to outside as well as a process-based entrepreneurial implementation and practical realization.

The methodological approach of this thesis is the in-depth method called "explanatory design". Through the inter-integrated quantitative and qualitative research, over 300 LinkedIn posts are examined, evaluated, and selectively in depth analyzed as so-called "best practice examples". The focus of the research question regarding to recommendations for corporate practices will be as follows: which case-specific insights and experiences will be generated and derived through the analyses with a purpose of contributions for corporate practice, and how can they serve in the development of a practice-based diversity B2B-marketing model.

9. Literaturverzeichnis

- Allison+Partners, (2020): Welcome to the "new normal" for B2B-Storytelling. In: Allison+Partners Forum, [online: <https://www.netimperative.com/2020/07/21/b2b-brand-storytelling-in-the-age-of-covid-19-firms-lacking-human-touch/>] (Zugriff am 31.07.2021).
- APA – Austria Presse Agentur (2021): bank99 geht langfristige Partnerschaft mit Seven Ventures ein, [online: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20210311_OTS0111/bank99-geht-langfristige-partnerschaft-mit-sevenventures-ein] (Zugriff am 31.07.2021).
- Augustin C. (2021): How Marketers Can Answer the Call for Diversity, Equity and Inclusion, [online: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-b2b-marketing/2021/how-marketers-can-answer-the-call-for-diversity--equity-and-incl>] (Zugriff am 15.08.2021).
- Baaken, T. (2002): B2B-Kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing, Vol. 57, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Baumgarth, C. (2014): Markenpolitik: Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte, Springer-Verlag.
- Becker, A. (2013): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: ein strukturations-theoretisches Konzept. Springer-Verlag.
- Binckebanck, L./Kämmerer, P. (2013): Schnittstellenmanagement zwischen Marketing und Verkauf im B2B-Geschäft bei Castrol, Marketing Review St. Gallen, 30(2), S. 70-79.
- Borchardt, A./Göthlich, S. E. (2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, In Methodik der empirischen Forschung, Gabler Verlag, Wiesbaden. pp. 33-48.
- Brandt, S. (2014): Räume für Vielfalt. Diversity auf dem Campus von morgen - In: Škerlak, T. [Hrsg.]; Kaufmann, H. [Hrsg.]; Bachmann, G. [Hrsg.]: Lernumgebungen an der Hochschule. Auf dem Weg zum Campus von morgen. Münster, S. 59-68.

- Brinkmann, J. (2006): *Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen*, Dt. Univ.-Verlag.
- Brown, M. G. (1996): *Keeping score: Using the right metrics to drive world class performance quality resources*, New York: CRC Press.
- Brown, M. G. (2000): *Winning Score: How to design and implement organizational scorecards*, New York: CRC Press.
- Charta der Vielfalt e.V. (2019): *Vielfalt fair gestalten. Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen*, Druckerei Gläser, Berlin.
- Chemers, M./Oskamp, S./& Constanzo, M. (1995): *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*, Vol. 8, Sage Publications.
- Cox, H. (1993): *Die Unternehmen der Deutschen Bundespost als juristische Personen des öffentlichen Rechts*, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services, S. 195-202.
- Crenshaw K. (1989): *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in Forum: University of Chicago Legal Forum, [<https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Creswell J.W./Clark, V.L.P. (2017): *Designing and conducting mixed methods research*, Sage publications.
- Creswell, J.W. (2003): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2nd Edition, Thousand Oaks, London, and New Delhi.
- Creswell, J.W./Clark, V.L.P./Gutmann, M.L./Hanson, W.E. (2003): *Advanced Mixed Methods Research Design*, in: Tashakkori, A./Teddlie, C. (Eds.): *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Thousand Oaks, London, and New Delhi, pp. 209-240.

- Das Erste (2020): Neues Logo - alter Slogan für den ESC 2021, in: Thema Eurovision Song Contest Rotterdam 2021, [<https://www.eurovision.de/news/Open-Up-ist-Motto-des-ESC-2021-in-Rotterdam,slogan124.html>] (Zugriff am 31.07.2021).
- David, T./Hilpert, M./Gutmann, S. (2016): Diversität des Konsums, in: Handbuch Diversity Kompetenz Springer-Verlag GmbH in Wiesbaden, pp. 321-334.
- Degele, N./Winker, G. (2007): Intersektionalität als Mehrebenenanalyse, Technische Universität Hamburg-Harburg. Arbeitsgruppe Arbeit-Gender-Technik (M-1).
- Deutsche Post AG (2021): Die Post für Deutschland, in: Homepage der Deutschen Post AG, [online: <https://www.deutschepost.de/de/u/ueber-uns.html>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Deutsche Post DHL Group (2021): Daten & Fakten, Deutsche Post DHL Group, [online: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/media-relations/documents/2021/factsheet-dpdhl-group-03-2021.pdf>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Die Schweizerische Post AG (2021): FemBizSwiss Award 2021, Wanted: digitale Vorreiterinnen als Vorbilder, [online: <https://digital-commerce.post.ch/de/pages/blog/2021/wanted-digitale-vorreiterinnen-als-vorbilder>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Eberhardt, D./Neumann, S./Streuli, E. (2019): Diversität–Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund. Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Springer-Verlag GmbH in Berlin und Heidelberg, S. 885-909.
- Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK (2021): Die Schweizerische Post, [online: <https://www.uvek.admin.ch/uvek/de/home/uvek/bundesnahe-betriebe/post.html>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Emes, J./Gruber, M. (2015): Die Ideenumsetzung im Rahmen von Markteintrittsstrategien. In Entrepreneurial Marketing, Springer-Verlag GmbH in Gabler, Wiesbaden, pp. 299-319.

- Eppenstein, T./Kiesel, D. (2012): Intersektionalität, Inklusion, und Soziale Arbeit–ein kongeniales Dreieck, In Soziale Inklusion, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, pp. 95-111.
- Esser, K./Kurte, J. (2020): KEP-Studie 2020-Analyse des Marktes in Deutschland. Eine Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik eV (BIEK).
- Forbes. (2021): It's Time To Crack The B2B Sales Gender Diversity Code, [online: <https://www.forbes.com/sites/forrester/2021/01/29/its-time-to-crack-the-b2b-sales-gender-diversity-code/?sh=6186a4ac5a12/>] (Zugriff am 15.08.2021).
- Francoeur, C./Labelle, R./Sinclair-Desgagné, B. (2008): Gender diversity in corporate governance and top management, Journal of business ethics, 81(1), S. 83-95.
- Fusco C. (2021): Paketmengen 2020 – Siebter Rekord in Folge, in: Homepage der Schweizerischen Post, [online: <https://www.post.ch/de/ueber-uns/aktuell/2021/paketmengen-2020>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Gabler Wirtschaftslexikon (2009): Business-to-Business-Markt, [<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-business-markt-28155>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Gabler Wirtschaftslexikon (2009): Corporate Social Responsibility, [<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Gassner, J. (2021): «Für mehr Akzeptanz und Toleranz», News der Schweizerischen Post, [online: <https://www.post.ch/de/ueber-uns/aktuell/2021/netzwerk-rainbow>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Geschichte-Oesterreich.com (2021): Post Österreich, Geschichte der Post, [online: <https://www.geschichte-oesterreich.com/post>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Gibbson, K. (2016): Content Marketing im Bereich B2B und B2C am Beispiel der Werbeagentur HAVAS für das Versicherungsunternehmen AachenMünchener, Doctoral dissertation, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien.
- Godefroid, P. (2002): Änderungen des Käuferverhaltens in B2B-Märkten, In Strategisches Internetmarketing, Gabler Verlag, Wiesbaden. pp. 119-136.
- Godefroid, P./Pförtsch, A. (2008): Business-to-Business-Marketing. 4., überarb. und erw. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl (= Modernes Marketing für Studium und Praxis).
- Gusko, M. (2010): Ingredient Branding als Königsweg der Differenzierung zwischen B2C und B2B, In Erfolgreiche Markendifferenzierung, Gabler, pp. 148-180.
- Haake, G. (2018): Vorkenntnisse und Zeitbudget als Kerndimensionen des hochschulischen Diversity Managements–Theoretische Perspektiven und empirische Erprobung, ZDfm–Zeitschrift für Diversitätsforschung und-management, S. 7-8.
- Hagen, T./Sunder, M./Lerch, E./Saki, S. (2020): Verkehrswende trotz Pandemie? Mobilität und Logistik während und nach der Corona-Krise: Analysen für Hessen und Deutschland.
- Hanganu, E./Stichs, A. (2016): Diversity auf dem Arbeitsmarkt in Hinblick auf die Herkunft und Religionszugehörigkeit, In Handbuch Diversity Kompetenz, Springer-Verlag GmbH in Wiesbaden. pp. 595-610.
- Heidekröger, R./Heuchert, M./Clever, N./Becker, J. (2018): Towards an omni-channel framework for sme sales and service in the B2B telecommunications industry, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, MKWI, 2018, S. 386-397.
- Hunt, V./Layton, D./Prince, S. (2015): Why diversity matters, in: McKinsey & Company, [online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Hunt, V./Layton, D./Prince, S./Dixon-Fyle, S. (2018): Delivering through diversity, in: McKinsey & Company, [<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Jonker, J./Stark, W./Tewes, S. (2010): Corporate social responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar, Springer-Verlag.
- Jüngling, C. (2019): „Wir müssen Nischen finden“. Mikropolitik und Mentoring bei der beruflichen Integration hochqualifizierter Migrantinnen. *ZDfm–Zeitschrift für Diversitätsforschung und-management*, 3(2), 23-24.
- Kaiser, F. (2021): #31 Die Post ist doch nur was für alte Leute | Interview Lara Bulhakow (1/2), [online: <https://podcasts.apple.com/de/podcast/31-die-post-ist-doch-nur-was-f%C3%BCr-alte-leute-interview/id1560896871?i=1000524591531>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Kanter, R. (2009): *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*, New York.
- Karpuschkin V. (2015): *Vielfalt zeigen. "Diversity Marketing" in der Werbung mit dem Fokus auf ethnische Vielfalt*, GRIN Publishing.
- karriere.post.at (2021): Sommerjob, [online: <https://karriere.post.at/content/Sommerjobs>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Kasper, H./Mühlbacher, J. (2006): Strategische Aufgaben-und Kompetenzverteilung im Management, In *Management von Kompetenz*, Gabler, pp. 231-258.
- Kinne, P. (2009): Grundlagenmodell und Synthese der Methodik. In *Integratives Wertemanagement*, Gabler. pp. 123-180.
- Kinne, P. (2009): *Integratives Wertemanagement: Eine Methodik zur Steuerungsoptimierung immaterieller Ressourcen in mittelständischen Unternehmen*, Springer-Verlag.

- Kinne, P. (2015): Diversity 4.0: Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt. Springer-Verlag.
- Kleemann, F. (2007): Internationales Key Account Management-ein Vergleich zwischen B2B-und B2C-Sektor, GRIN Verlag.
- Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Senge, P. M./Ross, R. (2011): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization, Hachette UK.
- Klöter, R./Stuckstette, M. (1994): Vom Buying Center zum Buying Network?, In Netzwerkansätze im B2B-Marketing, Gabler Verlag, pp. 125-154.
- Kreikebaum, H. (1991): Strategische Unternehmensplanung, In Umwelt und Ökonomie. Gabler Verlag, pp. 223-245.
- Kreutzer, T./Rumler, A./Wille-Baumkauff, B. (2015): B2B-Online-Marketing und social media. Springer-Verlag GmbH in Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kreutzer, T./Rumler, A./Wille-Baumkauff, B. (2015): Charakterisierung von B2B-Märkten. In B2B-Online-Marketing und Social Media, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 13-20.
- Kreyer, S. (2011): Multikulturelle Teams in interkulturellen B2B-Verhandlungen: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen und französischen Kultur, BoD–Books on Demand.
- Kronauer, M. (1997): „Soziale Ausgrenzung" und „Underclass": Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung, Leviathan, S. 28-49.
- Kühl, S. (2010). Die Fassade der Organisation. Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen, [online: https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1_19052010.pdf] (Zugriff am 31.07.2021).
- Kühl, S. (2011): Organisationen: eine sehr kurze Einführung, Springer-Verlag, Bielefeld.

- Kühl, S. (2015): Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation, Campus Verlag.
- Kummer, R./Voigt, S./Zibold, D. (2020): Mit einem nachhaltigen, digitalen Geschäftsmodell durch die Corona-Krise–YourLocal Magdeburg, Nachhaltigkeit und Digitalisierung.
- Kuß, A. (1990): Entscheider-Typologien und das Buying Center-Konzept, In Investitionsgütermarketing Gabler Verlag, pp. 21-37.
- Lerchster, R. E. (2016): Entwicklungsprozesse in Organisationen, zur Funktion von Hintergrundtheorien als Instrument der Konfliktlösung und Entlastung, In Interventionsforschung Springer-Verlag GmbH in Wiesbaden. pp. 243-259.
- Lippold, D. (2019): Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich: der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen. Springer-Verlag.
- Lippold, D. (2019): Segmentierung–Optimierung des Kundennutzens. In Neue Perspektiven für das B2B-Marketing, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 7-12.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main Suhrkamp.
- Marketing-Schools.org (2020): Diversity Marketing: Explore the Strategy of Diversity Marketing, in: Diversity Marketing, [<https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/diversity-marketing/#section-0>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Masciadri, P./Zupancic, D. (2010): Die Besonderheiten des B2B-Geschäfts und der B2B-Kommunikation. In Marken-und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft, Galber, pp. 21-27.
- Mayring, P. (2001): Combination and integration of qualitative and quantitative analysis, In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, Vol. 2, No. 1.
- McCall, L. (2005): The Complexity of Intersectionality, Signs in: Journal of Women in Culture and Society, Vol. 30, University of Chicago, S.1771-1802.

- McFarlane K. (2021): Bringing diversity and inclusion to B2B marketing. [online: <https://www.b2bigniteusa.com/blog/bringing-diversity-inclusion-b2b-marketing/>] (Zugriff am 15.08.2021).
- Meffert, H./Bierwirth, A. (2002): Corporate Branding—Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In Markenmanagement, Gabler Verlag, pp. 181-200.
- Menne, K./Reinhardt, C. J. (2020): Best Practice Case—Merck startet globale Content-Marketing-Kampagne rund um das Thema Neugier, In Content gekonnt, Springer Gabler, Wiesbaden. pp. 325-333.
- Muno, W. (2009): Fallstudien und die vergleichende Methode. In Methoden der vergleichenden Politik-und Sozialwissenschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 113-131.
- Österreichische Post AG (2021): Konzernabschluss und -Lagebericht 2020. [online: <https://www.post.at/ir/c/geschaeftsberichte>] (Zugriff am 31.07.2021). S. 99
- Österreichische Post AG (2021): Konzerninformationen, [online: <https://www.post.at/co/c/konzerninformation>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Packwitz, H. (2020): Content Marketing für B2B-Dienstleister, Content gekonnt, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 161-176.
- Patchen, M. (1974): The locus and basis of influence on organizational decisions. Organizational Behavior and Human Performance, 11(2), 195-221. [online: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90014-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90014-2)] (Zugriff am 31.07.2021).
- Pick, D. (2013): Die Relevanz von Social Media für B2B-Referenzen von Dienstleistungsunternehmen. In Dienstleistungsmanagement und Social Media, Springer-Verlag GmbH in Wiesbaden. pp. 321-343.

- Posluschny, P. 2013: 6 Kennziffern und Vorschläge zur Warenwirtschaft. In Kostenrechnung für die Gastronomie, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, pp. 195-202.

- Pressemitteilung der Deutschen Post AG vom 24. Februar 2021 (2021): Die Maus bekommt Briefmarke zum 50. Geburtstag, in: Homepage der Deutschen Post DHL Group, [online: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2021/die-maus-bekommt-briefmarke-zum-50-geburtstag.html>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Pressemitteilung der Deutschen Post AG vom 25. Februar 2021 (2021): Deutsche Post startet Werbekampagne mit Jürgen Vogel [online: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2021/deutsche-post-werbekampagne-juergen-vogel.html>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Pressemitteilung der Deutschen Post AG vom 26. Jänner 2021 (2021): Märchenhafte Briefmarken, in: Homepage der Deutschen Post DHL Group, [online: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2021/maerchenhafte-briefmarken.html>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Pressemitteilung der Deutschen Post AG vom 28. Jänner 2021 (2021): Deutsche Post DHL Group ist Top Employer in über 100 Ländern der Welt, in: Homepage der Deutschen Post DHL Group, [online: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2021/deutsche-post-dhl-group-ist-top-employer-in-ueber-100-laendern-der-welt.html>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Pressemitteilung der Deutschen Post AG vom Juni 2021 (2021): Privatkundenmagazin Für alle Kundinnen und Kunden der Post, [<https://www.post.ch/de/ueber-uns/aktuell/privatkundenmagazin>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Rebstock, M. (2012): Design für Alle–Grundsätze und Prozess der Planung barrierefreier öffentlicher Verkehrsräume, 3.1. 1.3-Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung, Wichmann Verlag.

- Ruffer J. (2021): LinkedIn: Eine der wichtigsten B2B-Plattformen – auch für Ihr Unternehmen? in: YNOVATION Social Media Beratung, [online: <https://www.ynovation.de/linkedin-wichtigste-b2b-plattform/>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Salzburger, V. (2015): Einflussfaktoren auf intergenerationale Beziehungen, In Die Geburt des ersten Enkelkindes, Springer VS, Wiesbaden, pp. 35-138.
- Schallmo, D. (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, Vol. 118, Springer-Verlag GmbH in Berlin und Heidelberg.
- Schallmo, D. (2014): Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation–Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen, In Kompendium Geschäftsmodell-Innovation, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 1-30.
- Schuster-Zulechner, T. (2016): Diversity Marketing. Chefsache Diversity Management. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 131-142.
- Schwarz, E.J./Krajger, I./Dummer, R. (2012): Innovationskompass für klein-und mittelständische Unternehmen: Neue Ideen finden und entwickeln. Linde Verlag GmbH.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and science of the learning organization. Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (2014). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Currency Doubleday.
- Septianingsih, L. R./Muslih, M. (2019): Board Size, Ownership Diffusion, Gender Diversity, Media Exposure, dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility, Jurnal Akuntansi, 11(2), S. 218-229.
- Shafer, N. (2020): Das DACH-Prinzip sprachlich weiter_gedacht. Weitergedacht, Das DACH-Prinzip in der Praxis, S. 91-110.

- Simon, K. H. (2011): Systemtheorie und Umweltsysteme. In Handbuch Umweltsoziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 121-139.
- Spreewald-Info (2021): Wo die Post per Kahn im Spreewald zugestellt wird, [online: <https://www.spreewald-info.de/magazin/postkahn-spreewald/>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Srnka, K.J. (2007): Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden: Der Einsatz kombinierter Forschungsdesigns als Möglichkeit zur Förderung der Theorieentwicklung in der Marketingforschung als betriebswirtschaftliche Disziplin, Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 247-260.
- Statista GmbH (2021): Statistiken zur Deutschen Post DHL. [online: https://de.statista.com/themen/218/deutsche-post/#topicHeader__wrapper] (Zugriff am 31.07.2021).
- Stuber, M. (2003): Diversity-Marketing. Eine Lösung des (scheinbaren) Widerspruchs zwischen Massen-und Individual-Marketing, Thexis, St. Gallen, S. 31-35.
- Taiano J. (2021): Leading with Inclusion in B2B Marketing. [online: <https://www.linkedin.com/pulse/leading-inclusion-b2b-marketing-joseph-taiano-he-him-/>] (Zugriff am 15.08.2021).
- Tealium Germany GmbH (2021): So personalisieren Sie Ihre Customer Journey mit First-Party-Daten. [online: <https://communication.wuv.de/firstpartydaten>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Tondorf, K. (2001): Gender Mainstreaming-verbindliches Leitprinzip für Politik und Verwaltung, in: WSI MITTEILUNGEN, 54. Jg., Heft 4, S. 271-277.
- Uhl, B. (2018): Quantitative Inhaltsanalyse, Empirische Forschung in der Deutschdidaktik, Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation, Frankfurt am Main, S. 323.

- Vedder, G./Krause, F. (2017): Corporate Social Responsibility und Diversity Management—eine Win-Win-Situation, In CSR und Diversity Management, Springer-Verlag GmbH in Berlin, Heidelberg, pp. 63-82.
- von Lewinski, F. (2021): Menschen vertrauen Menschen. Influencer in der B2B-Kommunikation. In Influencer marketing, Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 271-291.
- Walgenbach, K./Dietze, G./Hornscheidt, A./Palm, K. (2007): Gender als interdependente Kategorie: neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität, Verlag Barbara Budrich.
- Website der Marketingkampagne der Österreichischen Post AG (2021): Zusammen bringt man mehr zusammen, [online: <https://www.post.at/p/c/zusammenbringen>] (Zugriff am 31.07.2021).
- Webster, E.F. /Wind, Y. (1972): Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Weinmann, M./Ette, A./Straub, S. (2021): 6 Diversitätsmanagement von Organisationen messen: Entwicklung eines Diversitätsklimaindex für die öffentliche Verwaltung in Deutschland, BEITRÄGE ZUR BEVÖLKERUNGSWISSENSCHAFT.
- Weißbach, B./Kipp, A. (2004): Managing Diversity: Konzepte—Fälle—Tools. IUK Institut GmbH Dortmund.
- Weissbrot A. (2021): IBM CMO is taking ‘a completely new approach’ to B2B marketing. [online: <https://www.campaignasia.com/article/ibm-cmo-is-taking-a-completely-new-approach-to-b2b-marketing/470880>] (Zugriff am 15.08.2021).
- Windeler, A./Becker, A./Schulz, H. J. (2013): Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen. Springer-Verlag.
- Wittmann, B. (2021): LinkedIn Jetzt 16 Millionen Mitglieder in DACH! Danke! in: LinkedIn-Profile, [online: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6760990054459473920/>] (Zugriff am 31.07.2021).

- Wöhrle, A. (2012): Zur Definition von Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft. Eingestellt auf die Homepage der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft am, 10. Jg. S. 2012.

- Wondrak, J. (2015): Integration und Teilhabe von behinderten Kindern und Jugendlichen durch zirkuspädagogische Angebote. Zeitschrift für Inklusion.

- Wüstenhagen, R. (2000): Ökostrom-von der Nische zum Massenmarkt: Entwicklungsperspektiven und Marketingstrategien für eine zukunftsfähige Elektrizitätsbranche, vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH.

Anhang

Anhang 1: LinkedIn-Beiträge Deutsche Post AG (1. Halbjahr 2021)

001. *Die Briefmarke wird digital*
002. *Deutsche Post DHL Group ist TOP Employer in über 100 Ländern der Welt*
003. *Die Briefmarke wird digital*
004. *Digitale Neuerung*
005. *Wie Programmatic das Marketing*
006. *Webinar: Wie Programmatic Print-Mailings Ihre Kundenansprache revolutionieren*
007. *26. Jan 21: Märchenhafte Briefmarken*
008. *Webinar: Wie Programmatic Print-Mailings Ihre Kundenansprache revolutionieren*
009. *Sie personalisieren Sie Ihre Customer Journey mit First-Party-Daten*
010. *Print Mailings and E-Commerce work well together*
011. *Post & DHL App*
012. *5 Tipps für Printmailings im B2B-Marketing-Mix*
013. *Jan 21: Vorläufige Ergebnisse*
014. *Digitaler Wandel: Wie Unternehmen ihren Postversand smarter organisieren*
015. *DHL transportiert COVID-19-Impfstoffe: Die Kühlung ist eine Logistik-Leistung*
016. *Predictive Analytics: KI sagt, was der Kunde wirklich will*
017. *Deutsche Post Wahlwerbung*
018. *Spannende Web-Sessions*
019. *E-Post Mailer*
020. *Commerce Week – Registrierung*
021. *Print-Mailings automatisiert und individualisiert*
022. *Mobile Briefmarke*
023. *25. Feb. 21: Deutsche Post startet Werbekampagne mit Jürgen Vogel*
024. *Feb. 21 Die Maus bekommt Briefmarke zum 50. Geburtstag*
025. *Loyalty-Programme: Gratis-Versand und Retouren sind Hauptargumente*
026. *Der Content-Kalender 2021*
027. *Die Briefmarke wird digital*

- 028. *How-To: 7 Tipps für erfolgreiche Marketing-Automation-Kampagnen*
- 029. *Richtig Verpacken*
- 030. *DHL beliebtester Zustelldienst, Amazon schon auf Platz 2*
- 031. *Eine Packstation braucht*
- 032. *Wir wünschen Ihnen ein schönes Osterfest*
- 033. *Das Beste aus Online und Offline zusammenbringen*
- 034. *26. Mär. 21: Deutsche Post DHL nimmt bundesweit 7.000. Packstation in Betrieb*
- 035. *Die Verknüpfung von online- und offline- Welt mit Oracle Eloqua*
- 036. *Checkliste: 10 Marketing Automation Fehler*
- 037. *E-Commerce Week acquisa*
- 038. *HubPost – Post Marketing Automation mit HubSpot*
- 039. *Live-Web-Session: Print Mailing und E-Commerce*
- 040. *Diese 10 Fehler in der Marketing Automation sollten Sie vermeiden*
- 041. *E-Commerce Week acquisa*
- 042. *#VogelCheckt*
- 043. *Online lovers Postkarte*
- 044. *#VogelCheckt*
- 045. *Diva-e Webinar*
- 046. *Deutsche Post goes netID*
- 047. *Premiumadress*
- 048. *Trigger Dialog*
- 049. *Commerce Week – Registrierung*
- 050. *Unser Weg zu null Emissionen*
- 051. *Live-Webinar: Mautic Anwendung und Beispiele.*
- 052. *Digital Masterclasses | Sei dabei - Digital Masterclasses 2021 | #DMC21*
- 053. *Wenn Ihr Print-Mailing Ihre eigene Handschrift trägt!*
- 054. *Digital Masterclasses | Sei dabei - Digital Masterclasses 2021 | #DMC21*
- 055. *Kostenlose Webseminar von AGNITAS*
- 056. *Print-Mailing – digitaler als Sie denken 18.05.2021 – 10:30“*
- 057. *Spot Emotion Lift*
- 058. *23. Apr. 21: DHL Express und Fiat Professional schließen Partnerschaft*

- 059. *Digital Masterclasses | Sei dabei - Digital Masterclasses 2021 | #DMC21*
- 060. *Unser Weg zu null Emissionen*
- 061. *Deutsche Post Wahlwerbung*
- 062. *Der Content-Kalender 2021*
- 063. *Digitaler Wandel: Wie Unternehmen ihren Postversand smarter organisieren*
- 064. *Direct-Mail Marketing Plattform Emarsys*
- 065. *Sieben Mythen über Print, Programme und Präsenzen*
- 066. *Anzeige. Kundendialog: Briefversand der Zukunft*
- 067. *Kahlezustellung im Spreewald*
- 068. *Der Content-Kalender 2021*
- 069. *#VogelCheckt*
- 070. *Trigger Dialog*
- 071. *Wie Online-Druckereien die Kundensprache einfache machen*
- 072. *Die Beine Maja ist Deutschlands schönste Briefmarke 2020*
- 073. *Der Content-Kalender 2021*
- 074. *Digital gesteuertes Printmarketing mit Trigger Dialog*
- 075. *#VogelCheckt*
- 076. *DIALOGPOST Newsletter*
- 077. *Interview: Marketing-Automatisierung spart Unternehmen Zeit*
- 078. *Print-Mailing: So pushen Sie die Leistung Ihrer Kampagne*
- 079. *Survival-Hacks im E-Commerce*
- 080. *Interview: Marketing-Automatisierung spart Unternehmen Zeit*
- 081. *So bewahren Kunden Print-Mailings auf*
- 082. *Deutsche Post – Marketingautomatisierung für Briefpostsendungen*
- 083. *Print-Mailings mit promio.connet*
- 084. *Print-Mailing Automation*
- 085. *Unser Weg zu null Emissionen*
- 086. *Direct-Mailings im Dialogmarketing*
- 087. *#VogelCheckt*
- 088. *Artegit integriert die Print Mailing-Automation von Deutsche Post.*
- 089. *Wieso Printmailings großes Potenzial für Vermarkter haben*

090. *Hauptversammlung 2021*
091. *Unser Weg zu null Emissionen*
092. *Quartalszahlen – Q1 2021*
093. *Trigger Dialog*
094. *Erfolgreiche Print-Mailings automatisiert direkt aus WooCommerce erstellen*
095. *Alles über Print-Mailings: der Blog für News und Insiderwissen*
096. *Web-to-Print-Lösung für das Direktmarketing*
097. *Marketing: So punkten Sie jetzt*
098. *Marketing Automation: So geht moderner Kundendialog*
099. *Mit Einfacherversenden Webseminare zu Produkten von Post und Paket*
100. *Die Post ist doch nur was für alte Leute?*
101. *So zieht Deutschland um*
102. *Marketing Automation: die passende Lösung finden*
103. *Antwerpes healthy media*
104. *Best Case: STEITZ SECURA punktet mit Warenproben*
105. *Survival-Hacks im E-Commerce*
106. *Premiumadress*
107. *Blog- Ein starker Teaser in der Custom*
108. *#VogelCheckt*
109. *Direktmarketing: 5 Tipps, wie Sie mit Warenproben punkten*
110. *Survival-Hacks im E-Commerce*
111. *Print-Mailing: Checken Sie vor dem Versand Ihre Adressen*
112. *Print-Mailing-Automation*

Anhang 2: LinkedIn-Beiträge Österreichische Post AG (1. Halbjahr 2021)

001. *Jahresauftakt der Post*
002. *Post wirbt VIOLET*
003. *Wir sagen Danke für 391.000 Handys*
004. *Sonntagwunsch*
005. *Post wirbt VIOLET*
006. *Shöpping.at - 2021 erstmals schwarze Thalen erwartet*
007. *Expert*in in Onlinewerbung (d/m/w) - Jetzt bewerben*
008. *Sondermarke Umweltaktivistin*
009. *2000 Lehrlingen gesucht*
010. *Bronze für Dialog Marketing Report*
011. *Mengenrekord*
012. *Teil 1 der Webniar-Serie: Digital Marketing: so steigern Sie Ihren Werbeimpact*
013. *Post erreicht Platz 3 beim IT Excellence Benchmark 2020*
014. *Webniar-Serie: Digital Marketing: so steigern Sie Ihren Werbeimpact*
015. *Unterzeichnungs Absichtserklärung für grünen Wasserstoff um Schwerlastverkehr*
016. *RIA unser Partner für raschen Geldtransfer innerhalb Österreichs & ins Ausland*
017. *Internship bei der Post*
018. *Direct Mail Award 2021: Jetzt einreichen*
019. *Gratiscode für Postkartenapp*
020. *Event Verbund x Accelerator*
021. *Sondermarke 10 Jahre WESTbahn*
022. *Post Nachhaltigkeitsbericht 2020: Jetzt kostenlos downloaden*
023. *Post Nachhaltigkeitsbericht 2020: Jetzt kostenlos downloaden*
024. *Büroalltag2021*
025. *Post Nachhaltigkeitsbericht 2020: Jetzt kostenlos downloaden*
026. *Teil 3 der Webniar-Serie: Digital Marketing: so steigern Sie Ihren Werbeimpact*
027. *Infos über allesgurgelt.at*
028. *Eröffnung des Land Partners in Ebenthal*

029. *Webinar-Serie: Outsourcing Ihrer Postbearbeitung - Hier anmelden*
030. *Direct Mail Award 2021: Jetzt einreichen*
031. *daskuvert.at DIY-Ideenwettbewerb*
032. *Ostercountdown beim Aktionsfinder*
033. *Kurier Auszeichnung als beliebte Arbeitgeberin*
034. *Teil 2 der Webinar-Serie: Digital Marketing: so steigern Sie Ihren Werbeimpact*
035. *Bank99 Jahresergebnis*
036. *Presskonferenz Geschäftsjahr 2020*
037. *Bank99 geht langfristige Partnerschaft mit SevenVenture ein*
038. *Mehr Werbwirkung durch Newsletter Marketing*
039. *Das digitale Wirtschaftswunder, Michael Zettel*
040. *Digitaler Arbeitsplatz*
041. *Hybrid Rückscheinbrief*
042. *Gender-Balance-Projekt #internationalwomensday*
043. *Podiumsdiskussion*
044. *Spatenstich für Österreichs modernstes Logistikzentrum in Allhaming*
045. *Spatenstich für Österreichs modernstes Logistikzentrum in Allhaming*
046. *Post Business Blog Unsere Success Story rund um die Digitale Poststelle*
047. *Post am Puls: Für Ihr Business im Einsatz*
048. *Vorzimmer-Zustellung*
049. *Sondermarke Marillenkompott*
050. *Teil des IT-Teams werden & flexibel aus ganz Österreich arbeiten*
051. *Lehrlingsevent in Zeiten von Corona*
052. *SEO Visibility: Shöpping.at ist Österreichs relevantester Online-Marktplatz*
053. *Teil des IT-Teams werden & flexibel aus ganz Österreich arbeiten*
054. *Wir liefern immer eine Lösung - der neue Geschäftsbericht ist da*
055. *Teil 4 der Webinar-Serie: Digital Marketing: so steigern Sie Ihren Werbeimpact*
056. *Teil des IT-Teams werden & flexibel aus ganz Österreich arbeiten*
057. *Post Geschäftsbericht: Total Shareholder Return von +190%*
058. *Vorzimmer-Zustellung: 100 Teilnehmer*innen zu offener Testphase gesucht*
059. *Mehr Reichweite zum gleichen Preis - jetzt informieren*

060. *BioBienenApfel*
061. *Zusammen brint man mehr zusammen*
062. *Sondermarke Bundesgärten*
063. *Pitchpräsentation Idea Challenge*
064. *Gütesiegel für betriebliche Gesundheitsförderung*
065. *Bank99 holt Sonderpreis beim FMVÖ-Recommendender-Award*
066. *800.000 Abstellgenehmigungen*
067. *Beginn der betrieblichen Impfaktion*
068. *Webinar-Serie Jetzt als Video On-Demand verfügbar*
069. *Danke an jede*n einzelne*n unserer Follower*inenn*
070. *Paketgeschäft 2020*
071. *Wing for Life World Run*
072. *Kontaktlose Zustellung*
073. *Poststellenmanagement: Verbesserung auf mehreren Ebenen*
074. *Die Post pimpt ihre Logistik kräftig auf*
075. *Willkomm zum Karenzfrühstück der Post*
076. *28,8 km Förderbänder*
077. *Kurz und kompakt: Insights aus dem neuen Dialog Marketing Report 2021*
078. *Me, My Bot and I*
079. *Philatelie News*
080. *e-CommerceDay2021*
081. *Live vom Cryptostamp 3.0*
082. *Von der Zustellbasis zur Postbasis*
083. *Designpreis für Abholstationen mit Audioführung*
084. *Forschung trifft Praxis*
085. *Dialog ist Gold*
086. *10 Jahre klimafreundliche und CO2-neutrale Zustellung*
087. *Der neue Dialog Marketing Report 2021 ist da*
088. *Live vom Cryptostamp 3.0*
089. *Über das Leben und Arbeiten in der Post IT*
090. *Sondermarkenpräsentation*

- 091. *Breiter Ausbau der Post Infrastruktur*
- 092. *PostGeo - Das Kostenlose Geomarketing Tool der Post*
- 093. *Zoll Import Änderungen ab 1.7.2021*
- 094. *Weltumwelttag*
- 095. *Sodnermarke der Serie Weinregionen Österreichs*
- 096. *15 Jahre Österreichische Post an der Wiener Börse*
- 097. *e-CommerceDay2021 Jetzt anmelden*
- 098. *Sinkende Infektionszahlen, mehr und mehr verabreichte Impfdosen: Wie schätzt aktuell euer Arbeitsleben aus*
- 099. *Rückblick: Post Idea Challenge*
- 100. *Me, My Bot and I*

Anhang 3: LinkedIn-Beiträge der Schweizerischen Post AG (1. Halbjahr 2021)

001. *InnoPodCast: Kulturwandel mit PowerCoins*
002. *Die Post ist auch per Schneetöföf unterwegs*
003. *Bestellung Leitfaden und Checkliste für personalisierte Werbemassnahmen*
004. *Personalisierung: Das richtige Maß finden*
005. *Bootzustellung trotz Lawinenniedergang*
006. *In nur zwei Wochen zum Onlineshop*
007. *Post unterstützt in der Logistik von Covid-Tests*
008. *Warum wollen so wenige Frauen den Code knacken?*
009. *InnoPodCast: Warum die Post nach China geht?*
010. *NOVUM - DB Intrapareneurs*
011. *Crossmediale Kommunikation braucht Daten*
012. *Von Amazon lernen*
013. *Siebter Rekord in Folge*
014. *in fünf Schritten zum crossmedialen Redaktionsplan*
015. *Optimiertes SameDay-Angebot für Geschäftskunden*
016. *InnoPodCast: Skin on demand*
017. *InnoPodCast: Braucht's Direct Marketing noch?!*
018. *Post unterstützt Essenfüralle beim Transport von 12 Tonnen Kartoffeln*
019. *Mit Cross-Media zum märchenhaften Erfolg*
020. *Physische Werbung für Onlineshops? Aber sicher*
021. *Students meet post*
022. *Pünktlichkeit Briefe und Pakete im 2020: ein Kraftakt*
023. *NOVUM - DB Intrapareneurs*
024. *Instore-Analyse-Kosten und Nutzen abwägen*
025. *InnoPodCast: Delivering Authentic Swiss Experiences*
026. *Buch gewinnen*
027. *Studien zeigen: So stark wirkt Prosepektwerbung*
028. *Bestellung Leitfaden für wirkungsvolle Werbeflyer*
029. *Im Klimawandel liegen Businesschancen*

030. *Endlich durfte ich mitreden*
031. *Wie viele Tonnen CO2-Äquivalent sparen wir ohne den automatischen Druck der Quittungen ein?*
032. *Vitale Innenstädte nach Corona*
033. *InnoPodCast: Generation Y auf dem Weg zur Macht?!*
034. *Nachgefragt bei der SV Group*
035. *Schluss mit nicht kompensiertem CO2!*
036. *Alex Glanzmann, Leichter Finanzen, äußert sich auf dem Heißen Stuhl*
037. *Sind Einheitspreise die richtige Preisstrategie?*
038. *Nachgefragt bei Florian Tosello, CEO von FirstPoint*
039. *Wanted: digitale Vorreiterinnen als Vorbilder*
040. *Was machen Sie am ehesten für Zero Waste?*
041. *Schritt für Schritt den Klimazielen entgegen*
042. *InnoPodCast: Corona, Impfung und Pfizer*
043. *Gibt es echte Innovation*
044. *Zwischen Nutzen und hohen Investitionen*
045. *Schätzen auch Sie in dieser ungewöhnlichen Zeit physische Post mehr?*
046. *Studie zur Werbewirkung in Zeiten von Corona*
047. *Warum die Post ein Bug Bounty Programm braucht*
048. *Nachgefragt bei yumcha.ch*
049. *Die Kundenfrequenz steigern am Point of Purchase*
050. *Haben Sie das elektronische Formular auch schon benutzt?*
051. *"TechTalks @ Home - Time2Market"*
052. *So gelingt der Lead-Management-Prozess*
053. *Die Tage des Cookies sind gezählt*
054. *NOVUM - DB Intrapreneurs*
055. *InnoPodCast: Re- and Upskilling for the win*
056. *wozu ist die Schweizerische Post gut?*
057. *Wie sieht es bei Ihnen im Betrieb aus*
058. *InnoPodCast: Million Dollar Conversions*
059. *Hören Sie Podcasts*
060. *Erweiterte Unterstützung der Post für die Testlogistik*

061. *Home 2021 FemBizSwiss Award*
062. *Berufsbildung hat Zukunft*
063. *für die Post gehört E-Voting zum Kerngeschäft*
064. *Wie sparen Sie Strom*
065. *Werbeerinnerung: Sonnige Aussichten dank Mailings*
066. *NOVUM - DB Intrapreneurs*
067. *InnoPodCast: DANN im Schlafspelz*
068. *Was bringt Sie an Ihren Arbeitsplatz*
069. *Die Post entwickelt ihr E-Voting System weiter*
070. *Ask the Recruiter*
071. *wie ist die Performance Ihrer Marketing - und Werbeaktivitäten*
072. *Logistikprozesse automatisieren*
073. *Die Spannung ist riesig - du weißt nicht, was dich erwartet*
074. *ein Grund zu feiern*
075. *Wann hören Sie Podcasts am liebsten?*
076. *Post-Roboter unterstützt Logistik der Schulthess Klink*
077. *Die Post handelt heute für morgen*
078. *Jetzt anmelden: Webinar Video-Support per Smartphone*
079. *Mit Employer Branding mehr Erfolg beim Recruiting*
080. *Setzt Ihr Unternehmen auf Printmagazine*
081. *<<prio>> - Relaunch des Kundenmagazines der Post*
082. *E-Mail als Element einer Cross-Media-Kampagne*
083. *InnoPodCast: Im Notfall hilft das Stromnetz*
084. *Wie wichtig ist Ihnen ein diverses Team bei der Jobwahl*
085. *Verarbeitung von Morgen*
086. *Wir sind der Motor für die moderne Schweiz*