

Internes Marketing

Der wichtigste Beitrag, den die Marketingabteilung zum Unternehmenserfolg leisten kann, besteht darin, auf besonders geschickte Weise jedermann im Unternehmen dazu zu bringen, Marketing so zu praktizieren, wie es sein sollte – nämlich kundenorientiert.

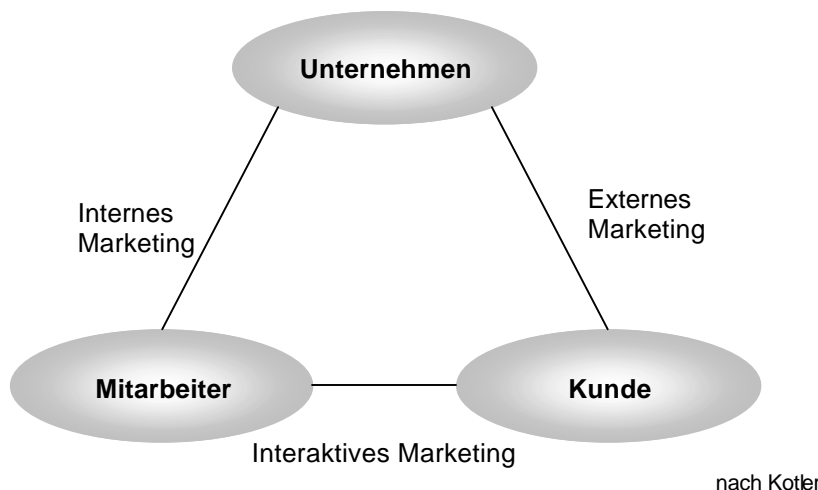
L.L. Berry 1986

Was soll das bedeuten? Aufgabe des Marketing ist es doch, ein zielgruppengerechtes Angebot auf den Markt zu bringen und somit den Absatz und den Unternehmenserfolg zu fördern. Wieso sind nun die eigenen Mitarbeiter Zielgruppe des Marketing? Ist es nicht Aufgabe der Personalabteilung, die Belegschaft zu motivieren?

Ja und nein. Die traditionelle Rollenteilung, nach der die Personalabteilung für eine hochmotivierte und engagierte Belegschaft sorgt und das Marketing sich um den Verkauf der Unternehmensleistungen kümmert, reicht nicht in jedem Fall aus.

Ursprung und Inhalt

Das Konzept des internen Marketing entstammt dem Dienstleistungsmarketing. Serviceleistungen sind nicht physisch greifbar. Im Gegensatz zu einem Produkt, das in konstanter Qualität beliebig oft hergestellt werden kann, ist ihre Erbringung eng mit den ausführenden Menschen verbunden. Daher können Auswahl, Kompetenz, Motivation und Auftreten der Mitarbeiter die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflussen. Auf Basis dieser Erfahrung wurden für die Vermarktung von Dienstleistungen neben dem traditionellen externen Marketing zwei weitere Kategorien erforderlich – internes und interaktives Marketing:

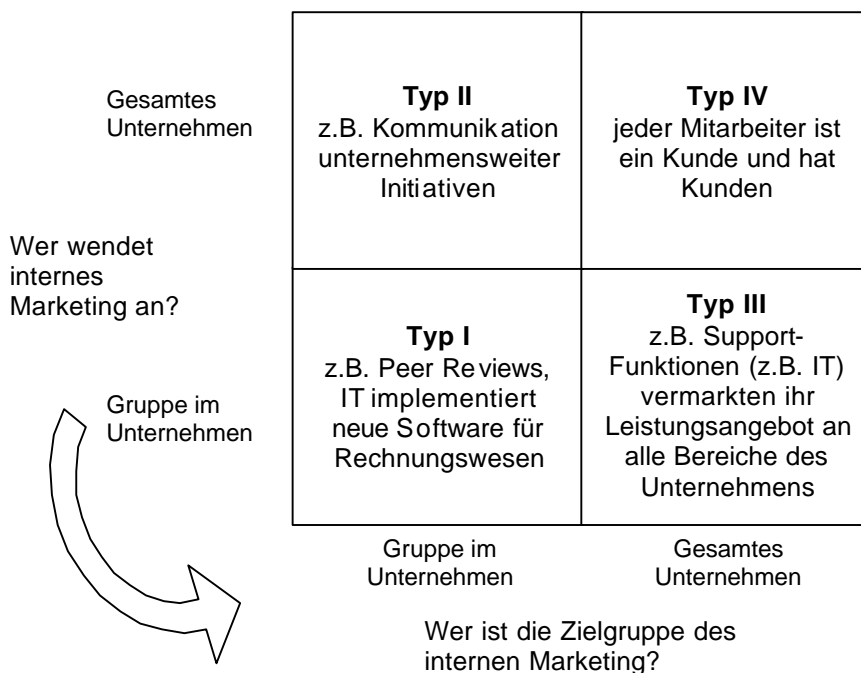


Nur wenn jeder Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt die gleiche Botschaft und das gleiche Image vermittelt wie das klassische Unternehmensmarketing, entsteht für den Kunden ein einheitliches und überzeugendes Bild. Zu diesem Zweck müssen den Mitarbeitern die Inhalte, Unternehmensziele und -philosophie vermittelt – bzw. vermarktet – werden.

Darüber hinaus ergibt sich die Notwendigkeit für internes Marketing aus den häufig auftretenden Problemen bei der Umsetzung von (Marketing-)Strategien. Solche Prozesse sind notwendig mit Veränderungen verbunden, die oft auf interne Barrieren stoßen. Das interne Marketing bietet ein neutrales und effektives Kommunikationsmittel, um die anstehenden Veränderungen zu beschreiben, zu begründen und sie mit, nicht gegen die Belegschaft durchzusetzen.

Der Grundgedanke des internen Marketing besteht darin, das gesamte Unternehmen als einen Markt anzusehen. Jeder im Unternehmen hat einen Kunden, für den er Leistungen erbringt – seien dies nun interne oder externe Leistungen. Und jeder im Unternehmen ist ein Kunde, der interne Leistungen bezieht. Nur, wenn die internen Kunden mit den ihnen zugeliferten Leistungen zufrieden sind, können sie die externen Kunden effektiv bedienen. Demnach sind die Prinzipien des externen Marketing auch intern anzuwenden. Es geht darum, ein kundengerechtes Produkt (bzw. Leistung) anzubieten, den internen Kunden darüber zu informieren und ihn zufriedenzustellen.

Foreman und Money kategorisieren die verschiedenen Ausprägungen der internen Leistungserbringung und des internen Marketing wie folgt:



Damit ergibt sich die Grundaussage des internen Marketing:

Wenn unsere Mitarbeiter nicht an uns glauben – warum sollten es dann unsere Kunden?

Einsatzgebiete und Nutzen

Im folgenden soll ein kurzer Überblick über Einsatzgebiete und Anwendungsmöglichkeiten des internen Marketing gegeben werden. (nach Varey)

Internes Marketing und TQM

„Qualität“ besteht letztendlich in zufriedenen externen Kunden. Daher müssen die Bedürfnisse der externen Kunden identifiziert und im gesamte Unternehmen kommuniziert werden. Der Einsatz des internen Marketing als Mechanismus zur Entwicklung einer kunden- und qualitätsorientierten Unternehmenskultur kann die gemeinsamen Elemente der Marketingstrategie und der TQM-Philosophie effektiv zur Wirkung bringen

Internes Marketing und Innovation

Um marktfähige Produkte zu entwickeln, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem F&E-Bereich und dem Marketing erforderlich. Durch verbesserte Kooperation und Kommunikation zwischen verschiedenen Disziplinen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass neue Ideen in Produkte umgesetzt werden.

Internes Marketing und das Unternehmensimage

Hier dient das interne Marketing der Koordination der internen und externen Kommunikation. Es stellt damit sicher, dass die Erwartungen der Kunden und der Stakeholder als eng miteinander verknüpft betrachtet werden, und dass die Mitarbeiter diese Erwartungen kennen und ihnen entsprechen können.

Internes Marketing und Change Management

Hier wird internes Marketing als Integrationsfunktion gesehen, die in enger Zusammenarbeit mit dem HR-Bereich alle Funktionen und Bereiche des Unternehmens dazu bringt, gemeinsam auf ein unternehmensweites Ziel hinzuarbeiten.

Internes Marketing und Marketingstrategie

Der Marketing-Bereich muss die Belegschaft motivieren, ihr Unternehmen und seine Leistungen mit den Augen der Kunden zu sehen. Darüber hinaus muss das gesamte im Unternehmen vorhandene Wissen mobilisiert werden, um einen möglichst hohen Kundennutzen zu schaffen.

Diese Liste der Berührungspunkte zwischen internem Marketing und anderen Unternehmensfunktionen ließe sich noch fortsetzen. Doch bereits an diesen Beispielen wird deutlich, dass internes Marketing nicht nur ein Tool für Dienstleistungsunternehmen ist. Gerade im Hinblick auf den aktuellen Trend, dass die Produkte und Leistungen immer austauschbarer werden und die Anbieter sich verstärkt über Kundennutzen und Serviceorientierung differenzieren müssen, ist internes Marketing ein wichtiges Hilfsmittel für alle Unternehmen:

- Es trägt dazu bei, den Gedanken der Kundenorientierung in allen Bereichen – auch solchen ohne direkten Kundenkontakt – zu verankern.
- Es schafft Wettbewerbsvorteile, indem es das Verständnis und Engagement der Belegschaft für die Unternehmensziele weckt.
- Es unterstützt das Management dabei, die Einstellungen und Handlungen der gesamten Belegschaft mit den Unternehmenszielen abzugleichen und diese schneller zu erreichen.
- Es fördert die Kommunikation und Kooperation innerhalb des Unternehmens.

Einführung und Umsetzung

Die Einbindung des internen Marketing in die Unternehmensprozesse erfolgt auf verschiedenen Ebenen.

Zum einen gibt es die Unterscheidung zwischen dem nach innen gerichteten, **emotionalen** Aspekt (Entwicklung von Kunden- und Serviceorientierung durch interne Veränderungen) und dem nach außen gerichteten, **mentalen** Aspekt. Bei letzterem soll im gesamten Unternehmen das Bewusstsein für die externe Marketingstrategie geschärft werden.

Darüber hinaus wird zwischen **strategischem und taktischem** internen Marketing unterschieden. Dabei bezieht sich der strategische Aspekt auf die Schaffung einer Unternehmenskultur, die Kundenorientierung und Marktbewusstsein in der gesamten Belegschaft fördert. Das Ziel ist dabei, den Focus nach außen zu richten, indem das Verständnis für die Bedürfnisse bzw. Erfordernisse des Marktes und der Kunden erhöht wird.

Der taktische Aspekt bezieht sich auf die interne Kommunikation, die dem „Verkauf“ von Ideen, Leistungen und Strategien and die Belegschaft dient. Das taktische interne Marketing bedient sich der typischen Marketingtools. Am Beginn solcher Aktivitäten sollte eine Marktsegmentierung stehen, mit der die Zielgruppen bestimmt werden. Im Kontext des internen Marketing bedeutet dies, interne Unterstützer und Verhinderer zu identifizieren, mit denen dann zielgerichtet kommuniziert wird. Auch das interne Marketing ergibt sich aus der Kombination der 4P: **P**roduct, **P**rice, **P**lace und **P**romotion.:

- Das „zu verkaufende **Produkt**“ sind in diesem Fall die Werte, Einstellungen und Verhaltensnormen, die zur Erreichung eines bestimmten Ziels benötigt werden. Dieser Begriff ist hier möglichst weit zu verstehen. Er kann von den begründeten Bemühungen eines Bereiches um Erhöhung seines Budgets über das Streben nach Veränderung von Kontrollsystemen oder Leistungsparametern bis hin zu mehr Freundlichkeit im Umgang mit Kunden reichen.
- Der **Preis** ist das, was unsere internen Kunden bzw. die interne Zielgruppe der Marketingbemühungen investieren sollen, wenn sie sich auf das „Produkt“ einlassen. Dabei geht es oft weniger um reelle Kosten, als um den psychologischen Aufwand, der mit der Einstellung auf neue Werte und Handlungsweisen verbunden ist. In diesem Sinne kann der „Preis“ u.U. zu einem entscheidenden Hindernis bei der Umsetzung der internen Marketingaktivitäten werden.
- Der Begriff „**Place**“ sollte in diesem Zusammenhang besser durch „Distribution“ ersetzt werden. Es geht dabei um die physischen wie sozialen Kanäle, durch die das interne Produkt und die interne Marketingbotschaft geleitet werden. I.d.R. handelt es sich um Meetings, Schulungsveranstaltungen, Rundschreiben etc. Diese Distributionskanäle sollten in enger Zusammenarbeit mit dem HR-Bereich bestimmt und mit den Weiterbildungs-, Beurteilungs- und Entlohnungssystemen des Unternehmens abgestimmt werden.
- Auch der Begriff „**Promotion**“ ist hier besser als „Kommunikation“ zu verstehen. Es geht dabei um die Bestimmung der Medien, mit denen die interne Botschaft transportiert werden soll, insbesondere um schriftliche und mündliche Kommunikation mit einzelnen Mitarbeitern sowie Gruppen im Unternehmen.

Schließlich stellt sich auch die Frage, **wer** and der Einführung und Umsetzung eines internen Marketingprogramms beteiligt sein sollte.

Der Marketingbereich wird häufig der Initiator, Unterstützer und Moderator solcher Prozesse sein, da über die weitreichendsten Erfahrungen mit Kunden und Märkten verfügt. Wie die meisten neuen Aktivitäten sollten das interne Marketing die Unterstützung und Förderung des Top-Management erfahren. Der Grad der Einbindung der Unternehmensleitung hängt jedoch entscheidend vom „Produkt“ der jeweiligen internen Marketingmaßnahme ab. Sie ist besonders wichtig, wenn das Unternehmen und seine Kultur als Ganzes betroffen sind.

Um Konsistenz und Effizienz in Bezug auf die bestehenden Personalsysteme zu gewährleisten, muss auch der Personalbereich einbezogen werden.

Letztendlich sind – auf einer informelleren Eben – alle Mitarbeiter des Unternehmens durch ihre Kommunikation untereinander und an den Aktivitäten des internen Marketing beteiligt.

Literaturhinweise:

Berry, L.L. 1986. Big Ideas in Service Marketing. In: Journal of Consumer Marketing. Spring 1986, S. 47 ff.

Foreman, S. & Money, A.H. 1995. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. In: Journal of Marketing Management. Vol. 11, S. 755 ff

Varey, R.J. 1995. Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. In: International Journal of Service Industry Management. Vol. 6 No. 1., S. 40 ff.