

Bedeutung des Internen Marketing in Dienstleistungsunternehmen

Agata Strzalkowski

Da eine Organisation nur so gut sein kann wie ihre Mitarbeiter, weil die Dienstleistung nicht getrennt werden kann von den Personen, die sie erbringen, gilt, dass die Organisation eine hohe Leistungsfähigkeit als auch Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sicherstellen sollte. Die Unternehmung sollte ihre Mitarbeiter zu überzeugten, loyalen und kundenorientierten Mitgliedern machen, die das Unternehmensziel erreichen wollen. Somit wird klar, dass Unternehmen zwei Arten von Märkten entgegenblicken: Dem internen und externen Markt, die nicht voneinander zu trennen sind. Stattdessen können durch ein systematisches Internes Marketing beide Bereiche verknüpft werden.

Das Interne Marketing ist also zwar die Orientierung der Unternehmung am Mitarbeiter, macht aber als solches erst vollumfänglich Sinn, wenn es eine positive Auswirkung auf den Kunden hat. Internes Marketing soll zweckgerichtet einer besseren Leistungserstellung gegenüber dem Endkunden dienen. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wurde mehrfach untersucht und eine positive Korrelation war feststellbar. Durch die verbindliche Verknüpfung von Mitarbeiter- und Kundenorientierung kann es dem Dienstleistungsanbieter gelingen, langfristige Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufzubauen, auszubauen und zu erhalten. Eine Gestaltung der organisationsinternen Prozesse und Kontaktsituationen nach den Massgaben eines Internen Marketing kann sich deutlich positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit und –produktivität, die Qualität der erstellten Dienstleistung, die Kundenzufriedenheit und somit letztlich auch auf den ökonomischen Erfolg des Dienstleistungsanbieters auswirken.

Das im Hinblick auf den Markterfolg wesentliche Ziel, beim Personal kundenorientiertes Bewusstsein und Verhalten zu erzeugen, lässt sich weiter in Form folgender Aufgabenzuweisungen an das Interne Marketing konkretisieren: Die Information des Personals über Unternehmenszweck und Marketing-Strategien, die Schaffung von Akzeptanz eines konsequenten an den Kundenwünschen und -erwartungen orientierten Verhaltens, die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten für die zielgerechte Bewältigung von Kundenkontaktsituationen und die Erzeugung eines Unternehmensklimas, das kundenorientierte Einstellungen und Verhaltensweisen stützt.

Die Instrumente des Internen Marketing sind Massnahmenbündel, mit deren Hilfe Einfluss auf die Motivation, Einstellung und Verhalten des Personals genommen werden kann. Die Instrumente sind: Interne Marktforschung, Interne Marktsegmentierung, Internes Training,

Interne Kommunikation und Personalpolitik und -management. Dabei bilden sowohl die Marktforschung als auch die Marktsegmentierung die Grundlage für den Einsatz der restlichen Instrumente und sind selbst nicht als solche zu verstehen.

Das Interne Training unterteilt sich in zwei Bereiche. Einerseits gibt es das fachlich-unternehmensbezogene Training, welches die Vermittlung von Fachwissen und Kompetenz mit dem Primärziel der Konsumentenorientierung umfasst. Andererseits gibt es das psychosoziale Training, welches den Aufbau von psychosozialer Leistungskompetenz zur Aufgabe hat. Dazu gehören solche Fertigkeiten, die eine zielorientierte und für die Interaktionspartner zufriedenstellende Interaktion ermöglichen. Ziel der Trainingsprogramme ist, die Mitarbeiter zu dem gewünschten marktorientierten Verhalten (Serviceorientierung) zu befähigen, und dadurch auch ihre Bereitschaft zu einem solchen Verhalten zu festigen.

Die Interne Kommunikation ist das wohl wichtigste Instrument des Internen Marketing. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Qualitätsprobleme in vielen Unternehmen aus Kommunikationsproblemen entstehen. Der Aufbau von Identifikationspotentialen und die Schaffung einer Vertrauensbasis sind nebst der Information und Motivation durch Aussprache von Anerkennung oder der Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen bedeutende Ziele der Internen Kommunikation. Die Interne Kommunikation sollte mit der Externen Kommunikation sowie auch mit Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmenskultur abgestimmt werden (integrierte Kommunikation).

Die Interne Kommunikation weist drei Dimensionen auf: Die abwärtsgerichtete Kommunikation (vom Management zum Mitarbeiter), die aufwärtsgerichtete Kommunikation (vom Mitarbeiter zu den übergeordneten Führungsebenen) und die seitwärtsgerichtete Kommunikation (Kommunikation zwischen den Mitarbeitern). Bei den beiden vertikalen Formen der Kommunikation (auf- und abwärtsgerichtet) bilden Mitarbeitergespräche einen Grundstein. Diese Mitarbeitergespräche können in verschiedenen Formen stattfinden. Einerseits kann das in Form der regelmässigen Erreichbarkeit des Managements und die Einladung zu informeller, offener Kommunikation sein (Management by Open Door) oder andererseits in Form der aktiven Kontaktaufnahme durch das Management (Management by Walking Around).

Die Instrumente des Personalmanagements beinhalten personalwirtschaftliche Handlungsbereiche wie Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung, Entlohnung und Personalführung. In Dienstleistungsunternehmen sollte eine leistungsorientierte Entlohnung stattfinden. Dazu müssen Anreiz- und Motivationssysteme geschaffen werden. Eine zentrale Rolle lässt sich der Führung dieses Personals zuteilen, da das

Kontaktpersonal bei der Erstellung der Dienstleistung einen erheblichen Einfluss auf die Leistungs-Qualität hat. Deshalb haben Führungskräfte mehr als nur die Aufgabe zu leiten: Sie müssen zum Förderer, zum Lehrer resp. Helfer seiner Mitarbeiter werden. Sie widmen sich den Mitarbeitern, motivieren diese und verstehen es, trotz der Führungssituation, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Mitarbeiter selbst verwirklichen können. Dies impliziert, dass das Kontaktpersonal mehr Entscheidungsfreiraum erhält, um in eigener Verantwortung schnell und flexibel auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen zu können, was vom Kunden in der Regel als eine Verbesserung der Qualität wahrgenommen wird. Das ‚Empowerment‘ beschreibt die Übertragung von Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben, die früher den Führungskräften vorbehalten waren, an Mitarbeiter im Kundenkontakt.

Als eine weitere Implikation des Internen Marketing ist eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen der angebotenen Dienstleistung und der Unternehmenskultur bzw. Service-Kultur festzustellen. Die Kultur prägt die Mitarbeiter und somit das Image der Dienstleistung selbst, sie hat einen bedeutenden Einfluss auf die Serviceorientierung der Mitarbeiter. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen sind klare kulturelle Werte wichtig für das Führen von Mitarbeiterverhalten. Diese Kultur kann folglich als Rahmenbedingung für eine weitgehende Selbststeuerung des Personals verstanden werden. Dabei sollen die Organisationsstruktur und die Strategie der Unternehmung helfen, eine Service Kultur zu etablieren.

Das Externe einer Unternehmung ist wie bereits erwähnt abhängig vom Inneren. Die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit werden wie ein Spielbild dem anderen entgegengesetzt. Es gibt Beiträge verschiedener Autoren zur Wirkungskette Kundenzufriedenheit, -loyalität und Profit wie beispielsweise das ‚Internal Marketing‘-Modell von Rafiq und Ahmed (2000), der von Reichheld (1996) beschriebene Loyalitäts-Effekt, bei dem nicht der Gewinn die Antriebskraft ist, sondern die Schaffung von Wert für den Kunden, sowie das Framework von Heskett et al. (1994) sowie Heskett, Sasser und Schlesinger (1997), welches auf starken und direkten Beziehungen basiert zwischen Profit, Wachstum, Kundenloyalität, Kundenzufriedenheit, Wert der Produkte und Leistungen für den Kunden, Mitarbeiterfähigkeit, -zufriedenheit, -loyalität und -produktivität.

Hier soll der Bogen von Faktoren wie der Kundenzufriedenheit, -loyalität, Umsatzwachstum und Profit zum Internen Marketing gespannt werden, um die Bedeutung des Internen Marketing aufzuzeigen.

Beispielsweise hat die Kundenabwanderung einen weitreichenderen Einfluss auf den Gewinn als andere Faktoren wie Betriebsgrösse, Marktanteil oder Stückkosten. Das Ziel, möglichst wenige Kunden abwandern zu lassen, bedarf des Rückhaltes aller im Unternehmen tätigen Personen. Daraus resultiert die Notwendigkeit des Internen Marketing: Bei Mitarbeiterschulung, Mitarbeiterinformation und Personalentwicklung kommt es nicht nur auf die Vermittlung kundenorientierten Denkens, sondern auch auf die Förderung von Fähigkeiten zum Umgang mit Unzufriedenheitsartikulationen an. Dieses Prinzip ist kombinierbar mit einer weitgehenden Übertragung von Entscheidungskompetenzen und autonomen Handlungsspielräumen an die Kundenkontaktmitarbeiter.

Ein anderer Aspekt betrifft beispielsweise die Prüfqualitäten: Gerade wegen der fehlenden Prüfqualitäten und der Tatsache, dass Dienstleistungen im allgemeinen stärker durch Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten gekennzeichnet sind, bleiben Kunden einer Unternehmung, bei der sie gute Erfahrungen machen, treu. Ob der Kunde einer Interaktion genug Vertrauen entgegenbringt, hängt meist vom Mitarbeiter selbst ab. Dissonanzminderndes Verhalten wird von ihm gefordert. Diese und andere Fähigkeiten können mit dem Internen Training gefördert werden, und zwar sowohl durch die fachlichen Kompetenzen, als auch durch Sozialkompetenz. Ebenso hängt das Vertrauensverhältnis vom Image der Unternehmung ab. Bei Dienstleistungsunternehmen ist aber dieses Image in den meisten Fällen stark personeninduziert und -bezogen.

Obwohl alle drei Beiträge besagen, dass es zu wenige empirische Befunde diesbezüglich gibt, um die jeweiligen Aussagen beweisen zu können, werden diese kausalen Zusammenhänge gewählt, um die Bedeutung des Internen Marketing aufzuzeigen. Aktivitäten des Internen Marketing können sich deutlich positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität, die Qualität der erstellten Dienstleistung, die Kundenzufriedenheit und somit letztlich auch auf den ökonomischen Erfolg des Dienstleistungsanbieters auswirken, welcher notwendig ist für jede Unternehmung.