

Internes Marketing als Wettbewerbsvorteil

Christian Meyer

In Folge der meist gesättigten Märkte stehen verschiedene Unternehmen in starkem Wettbewerbskampf zueinander, was häufig zu Verdrängungswettbewerben führt. Um sich von Konkurrenten abzugrenzen und die Marktanteile zu sichern oder sogar zu steigern, muss eine Unternehmung dem Kunden gegenüber der Konkurrenz einen vom Kunden sichtbaren und gewünschten Mehrwert anbieten. Besonders in der Dienstleistungsbranche besteht eine Möglichkeit der Wettbewerbsvorteilgenerierung im Faktor „Personal“, da durch die Eigenheiten dieser Branche zwischen Kunde und Mitarbeiter oft ein persönliches Verhältnis entsteht.

Internes Marketing widmet sich diesem Bereich „Personal“ und ist somit eine Schnittstelle zwischen dem Personalwesen und dem Marketingmanagement. Hauptziel dabei ist schlussendlich eine Erhöhung der Absatzmenge. Dadurch unterscheidet sich die Zielsetzung des Internen Marketing kaum von derjenigen des Externen Marketing, nur wird ein anderer Adressat angesprochen. Sind es beim Externen Marketing externe Kunden, sollen beim Internen Marketing Mitarbeiter als interne Kunden angesprochen werden. Die Abgrenzung zum Personalwesen besteht darin, dass sich Internes Marketing nur auf absatzwirksame Aufgaben und Tätigkeiten beschränkt.

Zur praktischen Ausgestaltung stehen verschiedene, meist kommunikative Instrumente zur Verfügung, wobei durch Information und Kommunikation auch die Mitarbeiterzufriedenheit gefördert werden soll, die im Endeffekt zu einer Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen führen muss. Internes Marketing bezweckt allerdings nicht, den Mitarbeiter wegen seiner Person zufrieden zu stellen, sondern es steckt die Überlegung dahinter, dass nur ein zufriedener Mitarbeiter zufriedene Kunden erzeugen kann.

Demzufolge ist Internes Marketing eine abgeleitete Funktion. Da die seriöse Planung und Implementierung des Internen Marketing einer Unternehmung nicht zu unterschätzende Kosten mit sich bringt, muss von Situation zu Situation entschieden werden, wie intensiv die entsprechenden Instrumente angewendet werden sollen. Da davon auszugehen ist, dass preissensible Kunden für einen geringeren Preis ein höheres Mass an Unsicherheiten in Bezug

auf die Qualität und Leistung akzeptieren¹, hat das zur Folge, dass bei Billiganbietern die Aktivitäten des Internen Marketing weniger intensiv eingesetzt werden können.

Davon abgesehen sprechen aber viele Gründe für Internes Marketing. Aus theoretischer Sicht können damit Transaktionskosten und Agency-Probleme reduziert werden, wobei die Implementierung die Erkenntnisse der Verhaltenstheorie und der Transaktionsanalyse berücksichtigen sollte.

Praktische Gründe ergeben sich durch die Eigenheiten der Dienstleistungen, dem TQM-Ansatz und dem Konzept des Beziehungsmarketing. Von grosser Bedeutung ist dabei die Erkenntnis, dass treue und loyale Kunden für eine Unternehmung rentabler sind, dass Kundenvertrauen und Kundenbindung aber auch eher durch glaubwürdige, gut ausgebildete und langjährige Mitarbeiter geschaffen werden können. Damit das gewährleistet werden kann, zählen nebst den Kommunikations- und Informationsinstrumenten wie der Mitarbeiterzeitung oder dem Intranet auch die Weiterbildung zum Instrumentarium des Internen Marketing.

Als weiteres Instrument gelten die interne Marktforschung, die dazu beiträgt, dass die Bedürfnisse der internen Kunden ermittelt und die durchgeführten Aktivitäten bezüglich Zielerreichung kontrolliert werden können, sowie die Segmentierung, um sicher zu stellen, dass die in unterschiedlichen Mitarbeitersegmenten jeweils effektivsten und effizientesten Instrumente eingesetzt werden. Da Segmentierung und Marktforschung hauptsächlich Antworten auf die Frage, was gemacht werden soll, geben, sind sie eher der Strategieentwicklung und Planung und weniger der direkten Implementierung des Internen Marketing zuzurechnen.

Ebenfalls zu den Instrumenten zählt die Personalpolitik, die sich u.a. mit der Frage der richtigen Personalrekrutierung und Entlohnung auseinandersetzt.

Internes Marketing ist also unter theoretischen wie auch praktischen Überlegungen ein sehr wichtiger Faktor bei der Unterstützung externer Marketingaktionen. Diesen Beitrag kann es allerdings nur dann leisten, wenn ihm die nötige Sorgfalt bei der Planung und Umsetzung beigemessen wird und damit nicht kurzfristige Effekte, sondern langfristige Grundlagen geschaffen werden sollen.

¹ vgl. McDougall/Snetsinger 1990, S. 28