

# **Internes Marketing**

**– Die zielgerichtete Verbesserung von  
Austauschbeziehungen im Markt -**

**Arbeitspapier**

**2006**

**von Prof. Dr. Henning S. Schulze**

1. **Einleitung**
2. **Zwischenmenschliche Beziehungen**
  - 2.1. **Der Beziehungsbegriff**
  - 2.2. **Sieben Beziehungsformen**
  - 2.3. **Thesen zu den diskutierten Beziehungsformen**
3. **Internes Marketing**
  - 3.1. **Abgrenzung und Zielsetzungen des Internen Marketing**
  - 3.2. **Die Instrumentarbereiche des Internen Marketing**
  - 3.3. **Barrieren bei der Umsetzung des Internen Marketing**
  - 3.4. **Um- und Durchsetzung sowie Institutionalisierung des Internen Marketing**
4. **Ausblick**

## 1. Einleitung

Die deutschen Verbraucher klagen über unfreundliche Verkäufer, miesen Service, schlechte Beratung und unzuverlässige Handwerker. Dabei gilt vor allem der Dienstleistungsbereich als derjenige unter den Wirtschaftsbereichen, der als einziger expandiert und in dem in den nächsten Jahren hunderttausende, wenn nicht Millionen von Arbeitsplätzen geschaffen werden könnten.

Stark pointiert hört sich die Beschreibung der vorhandenen Situation wie folgt an: "Teuer bezahlten Schrott akzeptieren, sich unfreundlich behandeln zu lassen, vertröstet, belogen und betrogen zu werden - und dabei immer schön dankbar zu sein: Man muß schon den Hang zum Masochisten haben, um als Kunde in Deutschland glücklich zu werden. Im Land der Dichter, Denker und Autobauer ist die Qualität der Dienstleistungen nach allen einschlägigen Statistiken unterstes Niveau. Der Kunde gilt meist als Störenfried, er soll das Maul halten und zahlen" (Doinet, R; Kurth, J.; Roth, E., 1996).

Die Unternehmungen müssen sich heute mit Kunden auseinandersetzen, die sehr individuelle Anforderungen an die nachgefragten Leistungen stellen. Zugleich werden sie immer kritischer in ihren Urteilen und unzufriedener mit den erbrachten Leistungen (vgl. Deutsche Marketing Vereinigung; Deutsche Post AG, 1996, S. 35).

Woran liegt nun die zunehmende Unzufriedenheit? Immer seltener vertreiben beispielsweise hohe Preise die Kunden. Bei einer Befragung von Einzelhandelskunden wurde das Personal als Störfaktor an dritter Stelle neben den Wartezeiten vor der Kasse und der Warenanordnung genannt (vgl. Heckel, 1997).

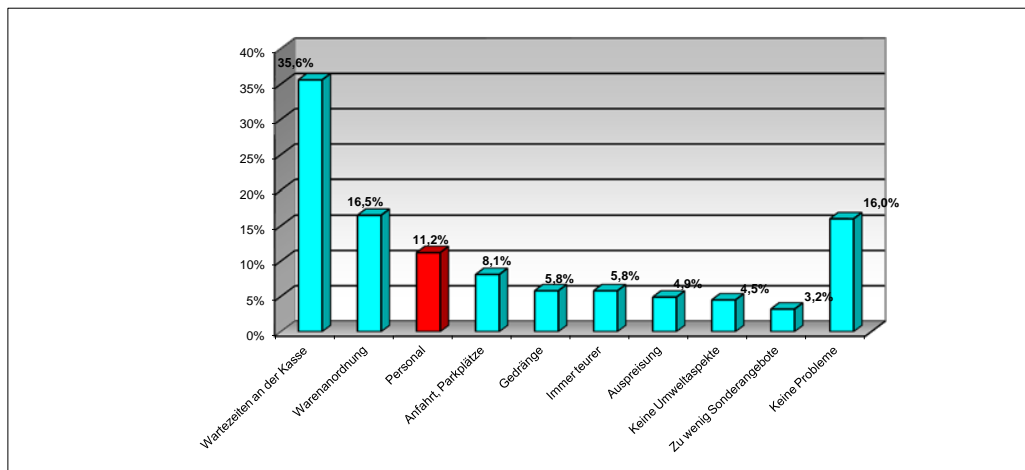


Abb.1: Was stört den Kunden beim Einkauf? Quelle: Heckel, 1997

Aber nicht nur die Kunden sind unzufrieden mit dem Personal. Auch das Personal ist immer öfter unzufrieden mit dem Arbeitgeber. Über 50% von mehr als 5000 befragten Berufstätigen in Deutschland sind nach Aussage des Deutschen Kundenbarometers unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber (vgl. Deutsche Marketing Vereinigung/ Deutsche Post AG, 1996, S.66). Es gilt also

festzustellen, daß allenthalben Unzufriedenheit mit marktbezogenen Austauschprozessen in Deutschland besteht.

Was bestimmt nun die Situationen, aus denen Kunden und Unternehmungsmitarbeiter so unzufrieden herausgehen? Wie können wir die unterschiedlichen Formen beschreiben, in denen die Teilnehmer am Wirtschaftsprozeß miteinander in Kontakt treten? Gibt es in der Marketingwissenschaft Visionen, Instrumente, mit deren Hilfe die Service-Mindedness der Mitarbeiter und die Zufriedenheit der Kunden verbessert werden kann? Diesen und weiteren Fragen soll im folgenden nachgegangen werden.

## 2. Zwischenmenschliche Beziehungen

### 2.1 Der Beziehungsbegriff

Als kleinste Einheit von marktbezogenen Austauschprozessen ist die zwischenmenschliche Beziehung zu verstehen. Gerade in den letzten Jahren ist viel über Beziehungen diskutiert und geschrieben worden. Schlagwörter wie Beziehungs-Management und Beziehungs-Marketing sind in den Fokus der betriebswirtschaftlichen Literatur gerückt. Sooft jedoch über Beziehungen geschrieben wird, es unterbleibt in fast allen Fällen die Definition des Kernes, über den im Endeffekt diskutiert wird: die zwischenmenschliche Beziehung (nachfolgend "Beziehung"). Die Beziehung selbst und oft auch die Formen von Beziehungen bleiben ausgeklammert.

Unter **zwischenmenschlicher Beziehung** soll im folgenden, das **wechselseitig aufeinander bezogene Denken, Fühlen und Verhalten, durch das wir Menschen uns in Kontakt setzen, uns aktualisieren** verstanden werden.

Bei genauerer Betrachtung können wir Unterschiede in den vielen Beziehungen feststellen, denen wir täglich im Wirtschaftsleben (und nicht nur dort) begegnen. Eine Abgrenzung der unterschiedlichen Beziehungsformen findet sich bei Sell (1996). Dieser unterscheidet sieben idealtypische Beziehungsformen, die im folgenden kurz dargestellt werden.

### 2.2. Sieben Beziehungsformen

Aus der Perspektive der tiefenpsychologischen Beziehungsanalyse unterscheidet Sell sieben idealtypische Beziehungsformen: die ich-du-Beziehung; die ich-es-du-Beziehung, die ich-ich-Beziehung, die ich-oder-du-Beziehung, die Nicht-Beziehung, die Pseudo-Beziehung und die ich-und-du-Beziehung (vgl. hierzu auch Abbildung 2).

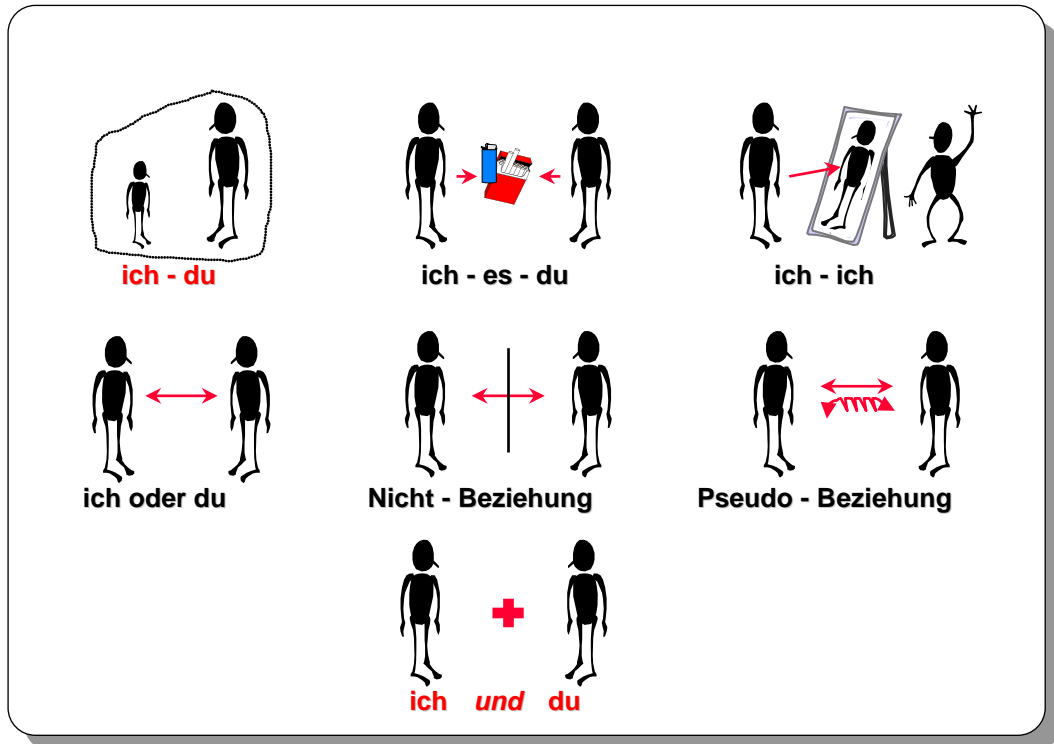


Abb. 2: Übersicht über Beziehungsformen (Quelle: in Anlehnung an Sell, 1996, 160)

Die **ich-du-Beziehung** ist die grundlegendste Beziehungsform. Wir finden sie als frühe Bindungsbeziehung zwischen Mutter und Kind. Im Rahmen einer gesunden Entwicklung löst sich die ich-du-Beziehung zwischen Mutter und Kind über mehrere Phasen sukzessive auf. Sie bildet die Grundlage für die Art von Beziehungen, die wir im weiteren Leben bevorzugt zu anderen aufbauen.

Im Rahmen von **ich-es-du-Beziehungen** bauen Menschen den gegenseitigen Kontakt über Gegenstände und/oder Leistungen auf. Die Beziehungspartner sehen nicht das direkte Gegenüber, sondern orientieren sich an einem Gegenstand oder etwas, was sie gemeinsam leisten. Diese Beziehungsform ist oft bei Jugendlichen zu beobachten, die sich über die Ausstattung mit Trendprodukten in Beziehung setzen. Auch viele Geschäftsbeziehungen finden als ich-es-du-Beziehungen statt. Im Mittelpunkt steht eine Sache oder eine Dienstleistung. Diese Beziehungsform schafft dem Einzelnen dadurch einen vermeintlichen Freiraum, daß er sich nicht, oder nur sehr wenig, persönlich in die Beziehung einbringen muß.

In der **ich-ich-Beziehung** treten wir nicht wirklich mit anderen in Kontakt und gehen keine "echte" Beziehung ein. Der Mensch, der mit anderen eine ich-ich-Beziehung aufbaut, nutzt sein Gegenüber nur als "Spiegel". Er nimmt ihn nicht als Individuum, als Persönlichkeit wahr. Diese Beziehungsform wird beispielsweise von Konsumenten bevorzugt, die über den Kontakt zum Personal der Unternehmung vor allem das Ziel verfolgen, sich durch die vermeintlich ausgeübte Macht zu spüren.

Menschen, die eine **ich-oder-du-Beziehung** aufbauen, setzen sich intensiv mit anderen in Konkurrenz. Oft ist in derartigen Beziehungen der versteckte Wunsch vorhanden, den Anderen zu ersetzen, an seine Stelle zu treten, um seine Funktion oder seine Rolle einzunehmen. Derartige ich-oder-du-Beziehungen sind hoch kompetitiv und spannungsgeladen. Der

Betrachtete versucht ändernd oder umerziehend auf sein Gegenüber einzuwirken. Ist eine solche Änderung nicht möglich, so bleibt nur noch die Änderung der eigenen Persönlichkeit durch Veränderungs-, Bildungs- oder Therapieprozesse.

In der **Nicht-Beziehung** findet eine Kontakt- respektive Beziehungsaufnahme nicht statt. Das Individuum ist der Auffassung, den oder die anderen nicht zu brauchen. Diese Beziehungsform finden wir im Wirtschaftsleben bei den sogenannten Einzelkämpfern. Diese stellen sich oft als nicht teamtauglich und so excelent dar, daß sie Freiräume ohne direkten Beziehungskontakt zuerkant bekommen.

In der **Pseudo-Beziehung** scheint es zu einer Kontaktaufnahme zu kommen. Bei genauerer Betrachtung ist dies jedoch nicht der Fall. So schützt die Pseudo-Beziehung die Partner davor, aufeinander zugehen zu müssen. Sie brauchen keinen – vor allem emotionalen – Kontakt aufzubauen. So zeichnet sich die Pseudo-Beziehung dadurch aus, daß sie gerade für Menschen ohne psychosoziale Kompetenz ungefährlich ist. Sie ist vor allem in Dienstleistungskontexten oft zu beobachten. Das Personal ist gezwungen mit den Kunden in Interaktion zu treten, die Kontaktsituation ist vom "Müssen" bestimmt. Echte Beziehungen werden oft nicht aufgebaut, die Beziehungspartner werden wenig gefordert.

Als letzte Beziehungsform finden wir die **ich-und-du-Beziehung**. Sie kann auch als eine "erwachsene" Beziehung bezeichnet werden. Die Partner stellen bewußt eine gegenseitige Abhängigkeit her, in der sie Autonomie entfallten und Verzicht üben.

### 2.3. Thesen zu den diskutierten Beziehungsformen

**These 1:** Nicht alle diskutierten Beziehungsformen sind per se "pathologisch". Einzelne der dargestellten Muster sich in Beziehung zu setzen, können in bestimmten Entwicklungsphasen wichtige und notwendige Funktionen erfüllen. So zum Beispiel, wenn junge Menschen in ich-oder-du-Beziehung durch Vorbilder lernen.

**These 2:** Wir leben in einer Umwelt, in der die Möglichkeiten nahe und erwachsene ich-und-du-Beziehungen aufzubauen gering sind und wohl noch weiter abnehmen werden.

**These 3:** In vielen Situationen des täglichen Lebens werden in unserer Gesellschaft die perönlichen Kontakte über Pseudo-Beziehungen strukturiert. So ist diese Beziehungsform auch im Kontext vieler Beziehungen zwischen den Kunden und dem Kontaktpersonal von Unternehmungen situationsbestimmend.

**These 4:** Je nach Kontaktzweck können im wirtschaftlichen Zusammenhang verschiedene Beziehungsformen für den persönlichen Kontakt ausreichend sein. Je größer die Relevanz des interpersonellen Kunden-Unternehmungskontaktes wird (zum Beispiel bei der Erstellung von Dienstleistungen), desto mehr rückt auch die ich-und-du-Beziehung in den Vordergrund.

**These 5:** Im Rahmen des marktorientierten Handelns von Wirtschaftsunternehmungen ist die Herstellung der notwendigen Beziehungsform für den Kontakt zum Kunden eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

**These 6:** Der bewußte Aufbau von Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften in den durch zunehmende Konkurrenz und Markttransparenz bestimmten Märkten.

Wie kann nun aus Marketing-Perspektive zur Erreichung von mehr Beziehungsqualität und Kundenorientierung innerhalb und außerhalb der Unternehmung beigetragen werden? Mit dem Internen Marketing wird im folgenden ein Instrument dargestellt, das diesen Beitrag leisten kann.

### 3. Internes Marketing

#### 3.1. Abgrenzung und Zielsetzungen des Internen Marketing

Der Begriff "Internes Marketing" beschreibt ein Konzept mit dem **strategischen Ziel der durchgängigen und nachhaltigen Absicherung, Fortsetzung und Erfüllung der absatzmarktgerichteten Marketingmaxime**.

**Internes Marketing** ist vor allem auf den Personalbereich ausgerichtet und **dient der Herstellung und der nachhaltigen Gewährleistung von Kundenzufriedenheit**, die ohne positiv gestaltete Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager schlechterdings unmöglich erscheint.

Unter der beschriebenen strategischen Zielsetzung des Internen Marketing stehen die folgenden taktisch/operativen Zielsetzungen (vgl. Abbildung 3).

Erstens, die umfassende Information des Personals über die strategischen Ziele der Unternehmung und die sich aus diesen Zielen ableitenden Aufgabenstellungen der verschiedenen Funktionsbereiche.

Zweitens, die Information der Mitarbeiter über die Relevanz der Kontakt- und Beziehungssituationen innerhalb der Unternehmung und an ihren Schnittstellen nach außen.

Drittens, Entwicklung von Akzeptanz der Mitarbeiter hinsichtlich einer konsequenten Orientierung am Kunden und seiner Zufriedenheit.

Viertens, die Erarbeitung von (Bewältigungs-)Potentialen zur positiven Gestaltung von Kundenbeziehungen.

Fünftens, die Absicherung des beschriebenen durch die Schaffung eines internen Bezugs- und Beziehungsrahmens, der die Ausrichtung auf die Kundenorientierung und die Kundenzufriedenheit als wichtige strategische Zielsetzungen umfassend unterstützt.

### Absicherung, Fortsetzung und Erfüllung der absatzmarktgerichteten Marketingmaxime



- **Umfassende Information des Personals**
- **Schaffung eines internen Bezugsrahmens, der die Ausrichtung auf Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit umfassend absichert**
- **Entwicklung von Akzeptanz der konsequenten Orientierung am Kunden**
- **Unterstützung bei der Erarbeitung von Potentialen zur positiven Gestaltung von Kundenbeziehungen**

Abbildung 3: Strategisches Ziel und nachgeordnete Zielsetzungen des Internen Marketing (vgl. Schulze, 1992, S.115ff)

### 3.2. Die Instrumentarbereiche des Internen Marketing

Das Instrumentarium des Internen Marketing wird hier als eine Schnittmenge der betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche Marketing und der Personalpolitik verstanden (vgl. Stauss/Schulze, 1990; Bruhn, 1995, S.15ff; S.35ff). Dies bedeutet einen personalorientierten Einsatz marketingpolitischer und einen absatzmarktorientierten Einsatz personalpolitischer Instrumentarien (vgl. Bruhn, 1995, S.35,37).

Für den Einsatz im Rahmen unterstützender Maßnahmen der intensiveren Berücksichtigung von Beziehungsaspekten sind m.E. aus dem Instrumentarium des Internen Marketing die Personalauswahl, das Personaltraining, die persönliche unternehmensinterne Interaktion, die interne und die externe Massenkommunikation, die Personalbefragung, die Interne Marktforschung sowie das Personalmanagement einzusetzen. Sie sollen im folgenden kurz vorgestellt werden (vgl. Schulze, 1992, 115ff; 1995, 162ff).

Das Ziel der **Personalauswahl** im Rahmen des Internen Marketing ist die Selektion von Mitarbeitern, die den durch die Marketingzielsetzungen entstehenden Anforderungen gerecht werden können. Es geht also zum einen um die aufgabenspezifische Auswahl von Mitarbeitern, zum anderen um die Auswahl anhand ihrer Fähigkeiten und ihres sich auf die im Rahmen des Marketingzusammenhanges definierten Anforderungen, wie bspw. den Aufbau und die Kultivierung von Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden, einzulassen.

Das **Personaltraining** hat einerseits die Vermittlung der notwendigen Fachkompetenzen, andererseits den Auf- und Ausbau der psychosozialen Kompetenzen der Mitarbeiter zum Ziel. Mit dem Erlernen Beziehungsarbeit-spezifischer Kenntnisse und Erfahrungen geht es vor allem darum, den Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen die Möglichkeiten konfliktfreier Beziehungen nahezubringen, um intern und an den Schnittstellen zum



Unternehmungsumfeld "echtes", markt- und damit kundenorientiertes Verhalten zu gewährleisten. Dies ist gerade in konfliktären Beziehungszusammenhängen, wie sie beispielsweise im Beschwerdemanagement oder bei Dienstleistungen mit starken persönlichen Anteilen entstehen, oft äußerst schwierig. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, daß das Training der "Gefühlssarbeit" (Hochschild, 1990, S. 30) nicht allein der "Kommerzialisierung der Gefühle" (dies.) und damit zur "Entfremdung vom eigenen Selbst" (ebenda, S.17) führen soll. Vielmehr liegt das Trainingsziel in der psychosozialen Professionalisierung der Mitarbeiter.

Die **persönliche unternehmungsinterne Interaktion** ist ein wichtiger unternehmungsgestaltender Faktor. Sie stellt eine wesentliche Bedingung erfolgreicher Mitarbeiter- und Unternehmungsführung dar. Die Art der Interaktion, die Interaktionskultur ist direkt abhängig von den Beziehungsstrukturen in der Unternehmung. Zudem können im Rahmen interaktiver Prozesse die Beziehungsstrukturen in der Unternehmung verändert werden. So ist die Interne Interaktion sowohl auf der vertikalen, als auch auf der horizontalen Ebene ein wichtiges Instrument im Rahmen des Internen Marketing. Ohne Interaktion ist ein verständlicher, glaubwürdiger und überzeugender Transfer von Handlungsmaximen, Kritik, Lob und der Begründungen hierfür in Richtung der Mitarbeiterschaft schlechterdings unmöglich.

Es lassen sich jedoch nicht alle für die Durchsetzung der Marketingmaxime notwendigen Informationen im Rahmen persönlicher Interaktionsprozesse kommunizieren. Für die flächendeckende Verbreitung einerseits und die Unterstützung der persönlichen unternehmungsinternen Interaktion andererseits ist der Einsatz **interner und externer Massenkommunikation** notwendig. Die massenmedial gestützte Unternehmungskommunikation im Rahmen des Internen hat mehrere Aufgabenbereiche. Zunächst soll sie Sachinformationen verbreiten. Ein weiterer Aufgabenbereich ist die Beeinflussung von Meinungen und Images beispielsweise zur Unternehmung, zu einzelnen Abteilungen usw. Zudem soll sie Mitarbeitergruppen in ihrem Bedürfnis nach Anerkennung und emotionaler Zuwendung zu erreichen.

Die Informationsgrundlage für die Maßnahmen des Internen Marketing bilden die Ergebnisse der **Internen Marktforschung**. Im Zusammenhang mit der beziehungsorientierten Arbeit hat vor allem das Instrument der Mitarbeiterbefragung eine wichtige Funktion. Mit ihr lassen sich die Bedürfnisse, Erwartungen und Wertungen der Mitarbeiter für die Planung der Maßnahmen des Internen Marketing erheben. Anschließend können die zur Erreichung der gesetzten Ziele notwendigen Veränderungen eingeleitet werden. Neben Fragebögen stehen vor allem das persönliche Interview und die Gruppendiskussion zur Verfügung.

Im Rahmen des **Personalmanagement** und hier namentlich der **Personalführung** sind die Aufgaben des Internen Marketing, die Mitarbeiter zu fördern, ihnen helfend zur Seite zu stehen, sie in Konflikten so zu unterstützen, daß sie die Möglichkeit haben im Hier und Jetzt angemessen auf Problemsituationen zu reagieren. Solche Situationen können zum Beispiel im Rahmen konfliktärer Kundenbeziehung bei der Erstellung von Dienstleistungen oder im Rahmen von Beschwerdemanagementprozessen auftreten. Hier sind es vor allem die beziehungsorientierten Führungsstilelemente (vgl. Blake/Mouton, 1986; Blake/Mouton/Lux, 1987), die zum tragen kommen. Das Wahr- und Annehmen der psychischen Verfassung der Mitarbeiter als Voraussetzung für allseitig positiv empfundene Beziehungsarbeit, ist eine wichtige Voraussetzung für das Aufbauen und Gestalten von Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden.

### 3.3. Barrieren bei der Umsetzung des Internen Marketing

Die Probleme bei der Umsetzung des Internen Marketing in der Unternehmung können aufgrund inhaltlich konzeptioneller Barrieren, organisatorischer Barrieren und personell-kultureller Barrieren entstehen (vgl. Abbildung 4; Bruhn, 1995, 43ff).



Abbildung 4: Barrieren auf dem Weg der Umsetzung des Internen Marketing (in Anlehnung an Bruhn, 1995, S.47)

Zu den inhaltlich-konzeptionellen Barrieren gehört vor allem das verbreitete Mißverständnis darüber, was Internes Marketing eigentlich ist. Dieses mangelnde Verständnis bezieht sich jedoch nicht nur auf den Begriff und die Inhalte des Internen Marketing, sondern vielmehr auch auf ein darauf basierendes Verneinen der Notwendigkeit dieses Instrumentariums. Das Nichteingestehen der Notwendigkeit wiederum wird heute stark beeinflusst von dem vermeintlichen Überangebot an qualifizierten Arbeitskräften am Arbeitsmarkt. Hieraus resultieren auch die deutlich eingeschränkten Investitionen in den Aufbau und die Entwicklung der vorhandenen Human-Ressourcen. Das aus dieser Situation entstehende Gefühl des Personals, leicht substituierbarer Produktionsfaktor zu sein, führt allein schon oft genug zu Problemen im Bereich der internen und externen Beziehungen. Im Rahmen der Bestrebungen, den Unternehmungswert, den "Stakeholder-Value" zu erhöhen, spiegelt sich die Problemstellung der nur sehr schwer zurechenbaren Ergebnisse des Internen Marketing und somit seiner Ablehnung wider.

Die organisatorisch-inhaltlichen Barrieren entstehen durch die Zwitterstellung, die das Interne Marketing zwischen dem klassischen, extern orientierten Marketing und dem Management der Human Ressourcen beziehungsweise dem Personalbereich einnimmt. Diese Stellung führt oft genug dazu, daß sich in der Unternehmung niemand für seine Durchführung zuständig und verantwortlich fühlt. Aus der Entwicklung der beiden betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche Marketing und Personalmanagement heraus, sind Überschneidungen zwischen ihnen nicht vorgesehen. Da die

im Rahmen des Internen Marketing entstehenden Aufgaben keiner der beiden Abteilungen zuzuweisen sind, kommt es fast automatisch zu "Streitigkeiten" um Personal-, Budget und

Machtkompetenzen. Zu den genannten Hürden kommt, daß heute in vielen Unternehmungen nach schnellen und perfekten Lösungen gesucht wird, die ein neu eingeführtes Internes Marketing nicht bieten kann. Der Aufbau des Internen Marketing muß über einen mittelfristigen Zeitraum stattfinden, wenn er nachhaltig das Bewußtsein der Mitarbeiter und ihre Art sich miteinander und mit den Kunden in Beziehung zu setzen, beeinflussen soll.

Die größte Barriere ist wohl auf der persönlichen und Unternehmungskulturellen Seite zu finden. Die Einführung und das Funktionieren des Internen Marketing setzt zunächst bei den Führungskräften das Vorhandensein fachlicher und psychosozialer Fähigkeiten voraus. Ist die Fachkompetenz und das Erlernen von mechanistischen Fertigkeiten für den zwischenmenschlichen Umgang noch relativ einfach zu bewerkstelligen, so stoßen viele Führungskräfte beim Auf- und Ausbau ihrer psychosozialen Fähigkeiten an ihre Grenzen. Die Angst vor der Notwendigkeit persönlicher Entwicklungsprozesse von Führungskräften und Mitarbeitern läßt oft jede Bemühung um die Einführung des Internen Marketing regelrecht erstarren.

Soll Internes Marketing erfolgreich in Unternehmungen implementiert werden, so ist im Vorfeld intensive Überzeugungsarbeit bei allen Beteiligten, angefangen vom Top-Management bis hin zu den Mitarbeitern in der untersten Hierarchieebene zu leisten.

### 3.4. Um- und Durchsetzung sowie Institutionalisierung des Internen Marketing

Wie oben dargestellt, setzt die Einführung des Internen Marketing einen längerfristigen Vorbereitungsprozeß voraus. Ist dieser erfolgreich über die Erhebung der Ist-Situation hinaus durchgeführt, stellt sich die nächste wichtige Aufgabe: die Anpassung der bestehenden Systeme an die neuen Erfordernisse. Für diesen Prozeß der erfolgreichen Beeinflussung der Unternehmungskultur nennt Bruhn (1995, S.48) die vier idealtypischen Phasen (1) der Verpflichtung des Management, (2) der Mitarbeiterkommunikation, (3) der Wissensvermittlung und (4) der Verpflichtung der Mitarbeiterschaft (vgl. Abbildung 5).

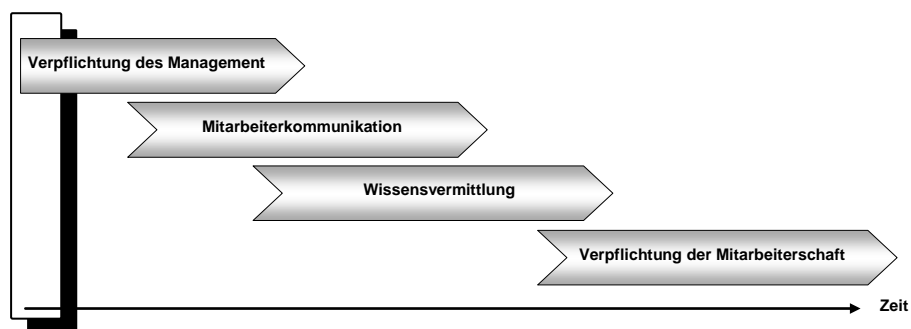


Abbildung 5: Idealtypischer Ablauf nachhaltiger Beeinflussung von Unternehmungskulturen

Die Möglichkeiten der Institutionalisierung des Internen Marketing lassen idealtypisch in drei Ansätze unterscheiden: Erstens, die Gründung einer zentralen Abteilung "Internes Marketing". Diese Möglichkeit erscheint nicht sinnvoll, da durch die starke Überschneidung der Aufgaben einer solchen Abteilung mit denen bestehender Abteilungen (Marketing, Personal, Öffentlichkeitsarbeit etc.) auf der einen Seite und die Verankerung des Begriffes "Marketing" mit Inhalten, wie "Verkaufen", "Manipulation" und ähnlichem auf der anderen Seite, enorme Akzeptanzprobleme bei Führungskräften und Mitarbeitern entstehen können.

Die zweite Möglichkeit liegt in der Erweiterung der Aufgabenbereiche der klassischen Marketing- und Personal-Abteilungen. So würde im Personalbereich endlich der lange fällige Schritt vom "Personalwesen" hin zum marktorientierten Personalmanagement vollzogen werden und im Marketingbereich bekäme das Personal endlich den Stellenwert eines vollwertigen Marketinginstrumentes. Problematisch könnte dieses Vorgehen hinsichtlich der Verteilung von Geld und Ressourcen werden. Welche Abteilung sollte welche Ausgaben mit welchen Mitteln übernehmen?

Vor dem beschriebenen Hintergrund erscheint die dritte Alternative, die Bildung von Projektgruppen, die die spezifischen Aufgabenstellungen mit Hilfe von durch die Abteilungen abgestellten Fachleuten zu lösen in der Lage wären, als praktikabelste Lösung. Im Rahmen der Projektarbeit würden die spezifischen Aufgaben definiert, die durch die Einführung des Internen Marketing entstanden und anschließend durch zeitlich begrenzt zusammengeführte Projektgruppen bearbeitet werden.

#### **4. Ausblick**

Die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen als kleinste Einheiten marktbezogener Austauschprozesse ist eine der wichtigsten Aufgaben, die heute von Unternehmungen zu erfüllen ist.

Mit dem Internen Marketing liegt ein Konzept vor, mit dessen Hilfe die Professionalisierung und die Verbesserung der bewußten Gestaltung von Beziehungen innerhalb der Unternehmungen und von den Unternehmungen nach außen zu Kunden, Lieferanten und anderen Interessengruppen gewährleistet werden kann.

Wie wird sich nun vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung das Bild der beiden betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche Marketing und Personalmanagement entwickeln?

Vor dem Hintergrund, daß die Märkte kompetitiver werden und die angebotenen Güter und Dienstleistungen sich immer weiter angleichen, bekommen die Beziehungen, die zwischen den Marktteilnehmern entstehen, eine wichtige Funktion. Diejenigen Unternehmungen, die es schaffen, ihre Innen- und Außenbeziehungen zur Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter zu gestalten, werden eine deutlich bessere Chance haben, sich in ihren Märkten durchzusetzen und zu bestehen.

Marktorientierte Unternehmungen werden sich in den nächsten Jahren intensiv mit Beziehungszusammenhängen und Verbesserungsmöglichkeiten auseinandersetzen

müssen. Nicht zuletzt durch den Bedeutungszuwachs, der dem Internen Marketing in diesem Rahmen zukommen wird, werden Marketing und Personalmanagement zunehmend miteinander verzahnt (vgl. hierzu Abbildung 6).

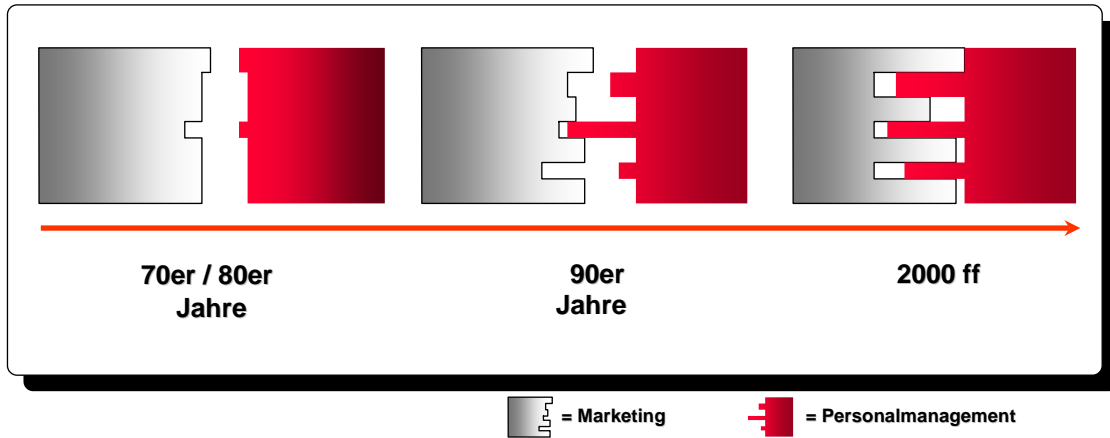


Abbildung 6: Entwicklung der zunehmenden Verzahnung von Marketing und Personalmanagement (in Anlehnung an Bruhn, 1995, S.17)

## Quellenverzeichnis

**Blake, R.R.; Mouton, J.S.** (1986): Führungsstrategien. Landsberg am Lech.

**Blake, R.R.; Mouton, J.S.; Lux, E.** (1987): Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid). In: Kieser, A. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Band 10. Stuttgart; Sp. 2015-2028.

**Bruhn, M.** (1995): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden

**Bruhn, M.** (1995): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: Bruhn, M. (Hrsg.) (1995): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden; S. 13-61.

**Bruhn, M.; Stauss, B.** (Hrsg.) (1995): Dienstleistungsqualität.: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

**Doinet, R; Kurth, J.; Roth, E.** (1996): Störenfried Kunde. In: Stern, o.Jg. (1996), Heft 21.

**Deutsche Marketing Vereinigung; Deutsche Post AG** (1996): Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit. Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996, München.

**Hochschild, A.R.** (1990): Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Theorie und Gesellschaft; Band 13. Frankfurt am Main.

**Meffert, H.** (1994): Marketing-Management. Wiesbaden.

**Sell, M.** (1996): Psychic States, Ego States, States of Relationship. I: Ego States in Transactional Analysis. Conference Reader Advances Working Conference. Designated Conference of ITAA, March 14-16, 1996 in Amsterdam. San Francisco, Ca.

**Schulze, H.S.** (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen: Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse.

**Schulze, H.S.** (1995): Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulung. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität.: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden; S.319-344.

**Schulze, H.S.** (1995): Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse. In: Bruhn, M. (Hrsg.) (1995): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden; S. 145-175.

**Stauss, B.; Schulze, H.S.** (1990): Internes Marketing. In Marketing ZFP, 12.Jg.(1990), Heft 3; S.149-158.