

Bruhn  
Internes Marketing

*Manfred Bruhn (Hrsg.)*

# *Internes Marketing*

Integration der Kunden- und  
Mitarbeiterorientierung

Grundlagen – Implementierung –  
Praxisbeispiele

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



**Univ.-Professor Dr. Manfred Bruhn**, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel.

Anschrift:

Universität Basel (WWZ), Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung, Postfach, Petersgraben 51, CH-4003 Basel

Tel. +41(0)61-2 67 32 22

Fax +41(0)61-2 67 28 38,

e-mail: [bruhn@ubaclu.unibas.ch](mailto:bruhn@ubaclu.unibas.ch).

<http://www.wwz.unibas.ch/marketing>

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Internes Marketing** : Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung ;

Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele / Manfred Bruhn (Hrsg.) .

2., überarbeitete und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 1999

ISBN 978-3-663-05974-5

ISBN 978-3-663-05973-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-05973-8

1. Auflage 1995

2. Auflage 1999

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1999

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 1999

Lektorat: Barbara Roscher

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-663-05974-5

## Vorwort zur zweiten Auflage

Der Sammelband Internes Marketing hat in seiner ersten Auflage eine sehr erfreuliche Aufnahme in Wissenschaft und Praxis erfahren. Schnittstellenprobleme – wie etwa zwischen Personal- und Marketingmanagement – stellen für die marktorientierte Unternehmensführung in Zeiten eines zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeldes noch immer zentrale Herausforderungen dar. Im Kontext dieser Entwicklungen haben sich auch die Inhalte in der Diskussion um das Interne Marketing verändert. Diesem Prozeß soll mit der überarbeiteten und erweiterten zweiten Auflage des Sammelbandes Rechnung getragen werden.

Zur Zeit lassen sich insbesondere vier Schwerpunkte der Forschung sowie praxisorientierten Weiterentwicklung des Internen Marketing beobachten. Zunächst stehen hierbei Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden im Mittelpunkt. Ungeachtet der Plausibilität entsprechender Überlegungen wird die Existenz eines kausalen Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bislang keineswegs allgemein akzeptiert.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Auseinandersetzung mit Fragestellungen der Mitarbeiterkommunikation bzw. Internen Kommunikation. Zwar wurden bereits vor mehr als zehn Jahren – z.B. in den Untersuchungen von *Zeithaml*, *Berry* und *Parasuraman* – erste Anhaltspunkte aufgezeigt, daß mangelhafte interne Kommunikationsprozesse das Dienstleistungsergebnis gegenüber den Kunden negativ beeinflussen können, doch sind auch heute noch Defizite bei der praktischen Umsetzung der Erkenntnisse zum Stellenwert der Internen Kommunikation zu beobachten.

In Hinblick auf die Schaffung der unternehmensinternen Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg sowie die Optimierung der Leistungserstellungsprozesse gegenüber den externen Kunden ist als dritter Bereich die Gestaltung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen von besonderem Interesse. Gerade die Forschungen im Dienstleistungsbereich zeigen in diesem Zusammenhang, daß die Qualität der unternehmensinternen Leistungen die externe Leistungsqualität determiniert, zum einen direkt über die Konsequenzen etwaiger Fehler für die nächsten Stufen der Wertschöpfungskette, zum anderen indirekt über Konstrukte, wie z.B. Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit.

Als vierter zentraler Themenbereich des Internen Marketing steht die Implementierung von Marketingkonzeptionen in den Unternehmen im Mittelpunkt. Die Feststellung, daß weniger die Erarbeitung, als vielmehr die Implementierung von Marketingkonzeptionen mit Problemen verbunden ist, gilt noch immer, und dies insbesondere vor dem Hintergrund, daß sich die Basiskonzepte vieler Unternehmen sehr stark gleichen.

Die Weiterentwicklungen und aktuellen Schwerpunkte des Internen Marketing dokumentieren auch die neu hinzugekommenen Beiträge in diesem Sammelband. So werden einzelne Aspekte des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in den Beiträgen von *Müller* sowie *Bruhn/Grund* aufgegriffen und durch empirische Untersuchungen belegt. Der Themenbereich der Internen Kommunikation steht bei *Stauss/Hoffmann*, *Günter/Platzek* sowie *Lintemeier* im Vordergrund. Diskutiert werden hier u.a. Einsatzmöglichkeiten der Multimedia-Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern am Beispiel von Business-Television, Filterprozesse im Rahmen der Internen Kommunikation, die negativ auf die Kundenorientierung wirken, sowie praktische Erfahrungen mit der Internen Kommunikation am Beispiel der Stadtwerke Hannover AG.

Interne Kunden-Lieferanten-Prozesse als Thematik des Internen Marketing werden in zwei neuen Beiträgen aufgegriffen. *Homburg/Weber* untersuchen Fragen der internen Kundenorientierung am Beispiel der Kostenrechnung, während *Reynoso* methodologische Aspekte der Messung der internen Dienstleistungsqualität diskutiert. Dem Problembereich der Implementierung des Internen Marketing widmen sich schließlich aus wissenschaftlicher Perspektive *Ahmed/Rafiq* sowie in Hinblick auf praktische Erfahrungen im Finanzdienstleistungsbereich *Handschin/Steck/Wolff*.

Insgesamt umfaßt der Sammelband in der zweiten Auflage 29 Beiträge von 38 Autoren. Gegenüber der ersten Auflage wurde der Aufbau des Buches geringfügig modifiziert. Im Mittelpunkt von Teil I stehen weiterhin die Grundlagen des Internen Marketing. Die Teile II und III fokussieren Internes Marketing zum einen aus der Sicht des Personalmanagements, zum anderen aus der Perspektive des Marketingmanagements. Teil IV des Sammelbandes thematisiert Ansatzpunkte zur Messung und Kontrolle des Internen Marketing. In Teil V sind schließlich Praxisbeispiele zur Umsetzung des Internen Marketing dokumentiert.

Die zweite Auflage konnte in einer erstaunlich kurzen Zeit fertiggestellt werden. Deshalb gilt mein Dank allen Autoren der ersten Auflage, die ihre Beiträge aktualisiert und überarbeitet haben sowie allen neuen Autoren, die ihre Beiträge termingerecht geliefert haben. Ein ganz besonderer Dank gilt wiederum meinem Wissenschaftlichen Mitarbeiter, Herrn Dr. Michael A. Grund, der auch die zweite Auflage des Sammelbandes professionell betreut hat.

Der Herausgeber würde sich freuen, wenn auch die zweite Auflage des Sammelbandes einen Beitrag zur wissenschaftlichen Weiterentwicklung und praktischen Umsetzung des Internen Marketing leistet.

Basel, im Frühjahr 1999

*Manfred Bruhn*

## Vorwort zur ersten Auflage

Das klassische Marketing als eine der zentralen Unternehmensfunktionen und als unternehmerische Denkweise war in der Vergangenheit überwiegend extern, d.h. auf den Absatzmarkt, ausgerichtet. Im Zuge eines tiefgreifenden Wandels in den verschiedenen Absatzmärkten haben sich in Wissenschaft und Praxis zwei Entwicklungen gezeigt, die die Betrachtungsweise des Marketing wesentlich verändert haben.

Erstens zeigte sich bei einer konsequenten Management- und Entscheidungsorientierung des Marketing eine deutliche Schwerpunktlegung auf die Analyse, Planung, Organisation und Kontrolle von marktorientierten Problemstellungen. Dagegen wurden die *Implementierungsprobleme* des Marketing weitgehend vernachlässigt. Diese Defizite zeigten sich in der Wissenschaft sehr deutlich, denn Implementierungsprobleme sind nur selten Gegenstand von Forschungsarbeiten gewesen. Besonders aber auch in der Praxis werden die erheblichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Marketingkonzepten beklagt.

Zweitens ist seit kurzem der Versuch einer verstärkten *Prozeßorientierung* der Betriebswirtschaftslehre zu beobachten. Damit verbunden ist das Bemühen, die klassischen Funktionsabgrenzungen aufzugeben und sich auf Schnittstellenprobleme zu konzentrieren, z.B. Schnittstellen zwischen F&E und Marketing, Vertrieb und Marketing u.a.m. Insbesondere die Schnittstellen zwischen Personal und Marketing haben gezeigt, daß es offenkundig enge Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Mitarbeitern und Kunden geben muß. Dies zeigt sich in nahezu allen Sektoren, wenngleich mit besonderer Bedeutung in Dienstleistungsunternehmen.

Berücksichtigt man diese beiden Entwicklungstendenzen des Marketing – die Implementierungsproblematik und Prozeßorientierung –, dann ist leichter zu verstehen, weshalb sich das Interne Marketing in den letzten Jahren zu einem wichtigen Themenfeld im Marketing entwickelt hat. *Internes Marketing* ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden können.

Der Begriff des Internen Marketing ist etwa Mitte der achtziger Jahre in den Vereinigten Staaten im Zusammenhang mit der Durchsetzung von Qualitätsstrategien im Dienstleistungsmarketing entstanden. Die Konzentration auf serviceorientierte Mitarbeiter als Voraussetzung für ein erfolgreiches externes Marketing wurden von Wissenschaftlern wie Berry, George und anderen besonders hervorgehoben.

In vielen Diskussionen hat sich jedoch auch gezeigt, daß der Begriff des Internen Marketing auch mit Problemen behaftet ist. Die klassischen Vorhaltungen, wie etwa „alter Wein in neuen Schläuchen“, oder auch der Hinweis, daß der Begriff des Marketing vorbelastet sei und unternehmensintern auf Vorbehalte treffe, sind teilweise zu verstehen, insbesondere dann, wenn durch neue Sprachbildungen keine originären Forschungsfelder entstehen. Mit dem vorliegenden Sammelband soll jedoch dokumentiert werden, daß sich interessante Problemstellungen für die Wissenschaft und Praxis ergeben, wenn man sich konsequent auf die Wechselwirkungen zwischen den internen und externen Prozessen konzentriert.

Gegenüber den Fragestellungen vor zehn Jahren haben sich in der Zwischenzeit die Themenstellungen des Internen Marketing wiederum weiterentwickelt und auch dieser Tatsache soll durch den vorliegenden Sammelband Rechnung getragen werden. Neben dem Begriff und den Grundlagen des Internen Marketing (Erster Teil) sollen zunächst Fragestellungen eines stärkeren personalorientierten Marketingmanagements erörtert werden (Zweiter Teil). Hierbei wird das Interne Marketing als Voraussetzung für das externe Marketing gesehen. Darüber hinaus werden Fragestellungen aufgeworfen, die sich mit einem verstärkten marketingorientierten Personalmanagement beschäftigen (Dritter Teil). Dabei geht es weniger um das veraltete Konzept des Personalmarketing als vielmehr um eine Berücksichtigung von Marketingprinzipien bei einer professionellen, marktorientierten Personalarbeit. Schließlich stehen Problemstellungen der Optimierung interner Leistungsprozesse im Vordergrund (Vierter Teil), um neben einer externen auch eine konsequente interne Kundenorientierung im eigenen Unternehmen zu realisieren. Der Sammelband umfaßt insgesamt 27 Beiträge, diese wurden von 20 Wissenschaftlern und 12 Praktikern verfaßt.

Das Herausgeben eines Sammelbandes für ein neues und funktionsübergreifendes Themengebiet ist immer mit viel Mühen und Zeit verbunden. Deshalb gilt zunächst mein Dank den verschiedenen Autoren aus Deutschland und den Vereinigten Staaten, die sich ihren jeweiligen Themenstellungen angenommen haben. Ein ganz besonderer und herzlicher Dank geht an meinen wissenschaftlichen Mitarbeiter, Herrn Dipl.-Kfm. Michael A. Grund, der mit großem Einsatz, Engagement und Fachkenntnis an diesem Sammelband mitgewirkt hat.

Der Herausgeber wünscht sich eine intensive Diskussion in Wissenschaft und Praxis über das neue Themenfeld des Internen Marketing und hofft, daß durch dieses Buch Anregungen für weitere Forschungsarbeiten zum Internen Marketing gegeben werden können. Die Zusammenhänge zwischen der Kunden- und Mitarbeiterorientierung bedürfen in Wissenschaft und Praxis einer stärkeren Behandlung.

Basel, im Herbst 1995

*Manfred Bruhn*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	5
Vorwort zur ersten Auflage .....	7

## Erster Teil

### THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES INTERNEN MARKETING

Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme .....	15
<i>Von Manfred Bruhn</i>	
Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen .....	45
<i>Von William R. George und Christian Grönroos</i>	
Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an .....	69
<i>Von Leonard L. Berry und Anantharathan Parasuraman</i>	

## Zweiter Teil

### INTERNES MARKETING AUS SICHT DES PERSONALMANAGEMENTS

Grundlagen eines marktorientierten Personalmanagements .....	95
<i>Von Christian Scholz</i>	
Personalmarketing – Die Kunst, attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu analysieren, zu gestalten und zu kommunizieren .....	115
<i>Von Rolf Wunderer</i>	
Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße einer Personalmanagement-Abteilung .	133
<i>Von Bernd Stauss und Patricia Neuhaus</i>	



Personalmanagement im Umbruch – Personalwirtschaftliche Auswirkungen marktorientierter Veränderungsprozesse .....	155
<i>Von Manfred Becker</i>	
Die Umgestaltung der Führungsstrukturen im Rahmen der Implementierung des Internen Marketing .....	175
<i>Von Friedemann W. Nerdinger und Lutz von Rosenstiel</i>	
Mitarbeiterführung im Total Quality Management .....	191
<i>Von Rolf Bühner und Peter Horn</i>	
Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center – Ansätze zu einer unternehmerisch ausgerichteten Personalarbeit .....	219
<i>Von Rolf Wunderer</i>	
Erweiterte Anforderungen und Formen der Personalauswahl zur Sicherstellung der Qualität im Internen Marketing .....	243
<i>Von Clemens Heidack</i>	
Marketingorientierte Ausrichtung der Personalentwicklung in Dienstleistungsunternehmen – am Beispiel von Finanzdienstleistern .....	271
<i>Von Fred G. Becker</i>	
Betriebliche Weiterbildung zur Förderung des Internen Marketing .....	293
<i>Von Joachim Münch</i>	

## **Dritter Teil**

### **INTERNES MARKETING AUS SICHT DES MARKETINGMANAGEMENTS**

Die Relevanz des Wertewandels für die Gestaltung eines personalorientierten Marketingmanagements .....	315
<i>Von Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdinger</i>	
Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung .....	331
<i>Von Stefan Müller</i>	

Business Television als Instrument der Mitarbeiterkommunikation .....	365
<i>Von Bernd Stauss und Frank Hoffmann</i>	
Stenose von Feedbackkanälen und ihre Bedeutung für kundenorientiertes Verhalten – Ein Problem des Internen Marketing .....	389
<i>Von Bernd Günter und Thomas Platzek</i>	
Anforderungen des Total Quality Management an Konzeption und Umsetzung des Internen Marketing .....	409
<i>Von Armin Töpfer</i>	
Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse ....	439
<i>Von Henning S. Schulze</i>	
The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies.....	469
<i>Von Pervaiz K. Ahmed und Mohammed Rafiq</i>	

## **Vierter Teil**

### **MESSUNG UND KONTROLLE DES INTERNEN MARKETING**

Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern – Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde .....	495
<i>Von Manfred Bruhn und Michael A. Grund</i>	
Methodological Implications in Measuring Internal Service Quality .....	525
<i>Von Javier Reynoso</i>	
Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen – Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing .....	537
<i>Von Manfred Bruhn</i>	
Kundenorientiertes Rechnungswesen als Beispiel für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen .....	577
<i>Von Christian Homburg und Jürgen Weber</i>	
Mitarbeiterbefragungen als marktorientiertes Instrument einer professionellen Personalarbeit .....	601
<i>Von Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig</i>	

## **Fünfter Teil**

### **UMSETZUNG DES INTERNEN MARKETING IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS**

Das Zusammenspiel zwischen dem internen und externen Marketing – am Beispiel von Henkel .....	621
<i>Von Roland Schulz</i>	
Internes Marketing als strategisches Konzept – Die interne Kommunikationspolitik der Stadtwerke Hannover AG .....	643
<i>Von Klaus Lintemeier</i>	
Gestaltung der internen Kommunikationspolitik als Grundlage marktorientierter Veränderungsprozesse – am Beispiel der HYPO-BANK .....	665
<i>Von Hans-Jürgen Dotzler</i>	
Ganzheitliche Unternehmenskultur am Fallbeispiel Hewlett-Packard .....	683
<i>Von Kirsten Bildhauer</i>	
Internes Marketing: Ein Vergleich zweier Konzepte im Bankenbereich – Erfahrungsberichte der Basler Kantonalbank und Basellandschaftlichen Kantonalbank .....	703
<i>Von Roland Handschin, Philipp A. Steck und Frank Wolff</i>	
Stichwortverzeichnis .....	729