

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Nr. W 039

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Stock, R.

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse

Mannheim 2000

ISBN Nr. 3-89333-244-8

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Ruth Stock, M.A., Dipl.-Betr.-wirtin ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am oben genannten Lehrstuhl sowie freiberufliche Unternehmensberaterin und Managementtrainerin.

Die Autoren danken der Stiftung Rheinhyp, die das Forschungsprojekt, vor dessen Hintergrund dieses Forschungsprojekt entstanden ist, unterstützt hat.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhalt

A.	Einleitung und Bestandsaufnahme	4
B.	Entwurf eines theoretischen Bezugsrahmens	8
I.	Der theoretische Bezugsrahmen im Überblick.....	8
II.	Der direkte Effekt: Theoretische Fundierung und Hypothesen	8
III.	Der medierte Effekt: Theoretische Fundierung und Hypothesen.....	9
IV.	Der moderierte Effekt: Innovativität als Moderator.....	11
V.	Die Kausalkette zum wirtschaftlichen Erfolg	13
C.	Empirische Untersuchung.....	14
I.	Datenerhebung und Datengrundlage	14
II.	Konstruktmessung	15
III.	Methodik der Hypothesenprüfung.....	16
IV.	Ergebnisse	18
D.	Schlußbemerkungen	20
	Literatur.....	21
	Anhang	27

Zusammenfassung

Obwohl häufig postuliert wurde, daß die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens eine zentrale Einflußgröße für die Zufriedenheit der Kunden dieses Unternehmens darstellt, steht die systematische, theoriegestützte Untersuchung dieses Zusammenhangs bislang noch aus. Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf der Basis von dyadischen Daten, die in mehreren Branchen erhoben wurden. Die Ergebnisse belegen die Existenz eines positiven Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus wird Innovativität der Leistung als Moderatorvariable untersucht, welche die Stärke des Zusammenhangs beeinflusst.

Although it has frequently been argued that the satisfaction of a company's employees is an important driver of customer satisfaction, systematic research exploring this link is scarce. The present study investigates this relationship based on a dyadic data set collected across multiple industries. Results indicate the presence of a positive relationship between employee and customer satisfaction. Furthermore, the moderator variable innovativeness of the product/service that influence the strength of this link is identified.

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse

Überblick

- ◆ Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit rückte in den letzten zehn Jahren zunehmend in den Blickpunkt von Wissenschaft und Praxis.
- ◆ In dem vorliegenden Beitrag wird ein theoretisch fundierter Bezugsrahmen zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit entwickelt.
- ◆ Darüber hinaus werden verschiedene Effekte bezüglich des Einflusses von Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit auf der Basis von Mitarbeiter- und Kundendaten empirisch untersucht. Unterschieden wird zwischen direktem, mediiertem und moderiertem Effekt.

A. Einleitung und Bestandsaufnahme

Kundenzufriedenheit (vgl. u.a. Anderson 1994, 1996; Fornell et al. 1996; Herrmann/Huber/Wricke 1999; Herrmann/Johnson 1999; Oliver 1996) und Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. u.a. Behrmann/Perreault 1982, 1984; Brown/Peterson 1993, 1994; Churchill/Ford/Hartley 1985) stellen zwei häufig untersuchte Konstrukte in der Marketingliteratur dar. Zahlreiche Untersuchungen beschäftigten sich mit den Einflußgrößen und Auswirkungen von Mitarbeiter- bzw. Kundenzufriedenheit. Neben der isolierten Betrachtung dieser beiden Konstrukte wurde häufig postuliert, daß Mitarbeiterzufriedenheit eine zentrale Einflußgröße für die Zufriedenheit der Kunden darstellt (vgl. u.a. Bruhn 1995, 1998, 1999; Töpfer 1995, 1998). Dennoch gibt es bislang nur vereinzelte theoriegestützte (vgl. Grund 1998; v. Holtz 1998) und empirische Arbeiten (vgl. u.a. Loveman 1998; Müller 1999; Schlesinger/Zornitsky 1991; Tornow/Wiley 1991; Wiley 1991), die den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit betrachten.

Die ersten Forschungen zum Thema *Mitarbeiterzufriedenheit* erfolgten im Rahmen der Psychologie, insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In diesen Arbeiten ging es in erster Linie um die Untersuchung von Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit sowie deren Auswirkungen (vgl. u.a. Brayfield/Crockett 1955; Carlson 1969; Doll/Gunderson

1969; Fischer/Lück 1972; Neuberger 1976, 1980; Neuberger/Allerbeck 1978; Rosenstiel 1977a, b; Vroom 1964).

Erst einige Jahre später gewann das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit zunehmend in der Betriebswirtschaft, insbesondere in den Bereichen Personalmanagement (vgl. Berthel 1995; Bisani 1995; Kolb 1998) und Marketing (vgl. u.a. Behrman/Perreault 1984; Brown/Peterson 1993, 1994; Hoffman/Ingram 1992) an Bedeutung.

Bei Sichtung der zahlreichen Definitionsansätze der Mitarbeiterzufriedenheit wird ersichtlich, daß dieses Konstrukt zum einen als Einstellung zur Arbeit verstanden wird (vgl. u. a. Bettencourt/Brown 1997; Herrington/Lomax 1999; Locke 1976; Rogers/Clow/Kash 1994) und zum anderen als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches in bezug auf das Arbeitsumfeld (Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975; Groskurth 1974). In Anlehnung an diese Definitionsansätze definieren wir Mitarbeiterzufriedenheit *als Einstellung, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsumfeld (Ist) ergibt.*

Ein in der Marketingliteratur ebenfalls bedeutendes Konstrukt stellt die *Kundenzufriedenheit* dar (vgl. u.a. Anderson 1994, 1996; Bearden/Teel 1983; Day 1982, 1984; Herrmann/Huber/Wricke 1999; Herrmann/Johnson 1999; Oliver 1981). In den zahlreichen Arbeiten wird Kundenzufriedenheit zum einen aus der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive betrachtet (vgl. u.a. Bearden/Teel 1983; Churchill/Surprenant 1982; Oliver 1996; Oliver/DeSarbo 1988). Darüber hinaus beschäftigen sich einige Arbeiten mit den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung (vgl. u.a. Halstead/Page 1992; Homburg/Giering/Hentschel 1999; Patterson/Johnson/Spreng 1997) sowie auf den Unternehmenserfolg (vgl. u.a. Anderson/Fornell 1994; Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Anderson/Sullivan 1993; Fornell 1992; Hallowell 1996).

Betrachtet man die Arbeiten zum Thema Kundenzufriedenheit, so ist auch hier festzustellen, daß dieses Konstrukt als Einstellung (vgl. u.a. Howard/Sheth 1969; Westbrook/Reilly 1983) bzw. als Resultat eines Vergleichsprozesses (vgl. u.a. Bearden/Teel 1983; Churchill/Surprenant 1982) verstanden wird. In Anlehnung an dieses Begriffsverständnis und um eine Vergleichbarkeit mit dem Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit zu ermöglichen, wird Kundenzufriedenheit verstanden *als eine Einstellung, die sich aus dem abwägenden Vergleich*

zwischen der erwarteten Leistung (Soll) und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung (Ist) ergibt.

In den letzten zehn Jahren hat die Zahl der Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit beschäftigen, ständig zugenommen. Dabei begründen die meisten Arbeiten den interessierenden Zusammenhang auf der Basis von Plausibilitätsannahmen.

Theoretisch fundiert setzen sich lediglich zwei Arbeiten mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auseinander (Grund 1998; v. Holtz 1998). In diesen beiden Arbeiten wird die theoretische Begründung des interessierenden Zusammenhangs nicht direkt, sondern durch Aufspaltung in zwei kausale Zusammenhänge, vorgenommen. So wird zunächst der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -verhalten und anschließend der Einfluß des Mitarbeiterverhaltens auf Kundenzufriedenheit diskutiert. Ein empirischer Nachweis des Zusammenhangs wird nicht erbracht. Beide Arbeiten nähern das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit der Kundenzufriedenheit zwar an, erklären jedoch nicht den direkten Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten. Ebenso werden keine moderierenden Variablen, die den interessierenden Zusammenhang verstärken oder abschwächen, untersucht.

Auch die wenigen empirischen Arbeiten, die auf einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hindeuten, unterliegen einigen Grenzen. Als erstes ist kritisch anzumerken, daß einige empirische Studien ihre Aussagen lediglich auf die Analyse von Daten stützen, die ausschließlich bei Mitarbeitern erhoben wurden (vgl. u.a. Müller 1999; Schlesinger/Zornitsky 1991), anstatt die Daten auf unterschiedlichen Seiten der Dyade zu erheben. Als zweites ist festzustellen, daß die Arbeiten, die auf dyadischen Daten basieren, lediglich auf ein Unternehmen begrenzt sind (vgl. u.a. Tornow/Wiley 1991; Wiley 1991). Als dritten Punkt führen wir an, daß die Datenanalysen zumeist auf bivariaten Ansätzen beruhen (vgl. u.a. Müller 1999; Schlesinger/Zornitsky 1991; Tornow/Wiley 1991; Wiley 1991), anstatt den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Rahmen eines komplexeren Netzwerkes zu betrachten. Als letzter Punkt ist kritisch anzumerken, daß nach unserer Kenntnis noch keine Studie die Bedingungen untersucht hat, unter denen der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stärker oder schwächer ist.

Vor dem Hintergrund der zuvor aufgezeigten Defizite wird die Untersuchung des

Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in der vorliegenden Arbeit auf der Basis von dyadischen Daten vorgenommen. Die ausgewerteten Daten umfassen dabei die Bewertungen von Mitarbeitern eines Unternehmens und den von ihnen betreuten Kunden. Die Daten wurden im Business-to-Business-Bereich erhoben. Um die Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse zu gewährleisten, erstrecken sich unsere Daten über zahlreiche Unternehmen verschiedener Branchen. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht isoliert betrachtet. Wir wenden vielmehr den kausalanalytischen Ansatz an, um eine Kausalkette, beginnend bei Mitarbeiterzufriedenheit über Kundenzufriedenheit und Markterfolg bis hin zum wirtschaftlichen Erfolg, zu betrachten. Darüber hinaus untersuchen wir, unter welchen Rahmenbedingungen der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stärker oder schwächer ist.

B. Entwurf eines theoretischen Bezugsrahmens

I. Der theoretische Bezugsrahmen im Überblick

Der theoretische Bezugsrahmen betrachtet drei Arten von Effekten, die den Einfluß von Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit beschreiben: den direkten, den mediierten und den moderierten Effekt. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, wird der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht isoliert betrachtet. Vielmehr wird ein umfassendes Modell untersucht, das auf einer Kausalkettenlogik basiert. Diese Kette beginnt bei der Mitarbeiterzufriedenheit und reicht bis hin zum wirtschaftlichen Erfolg.

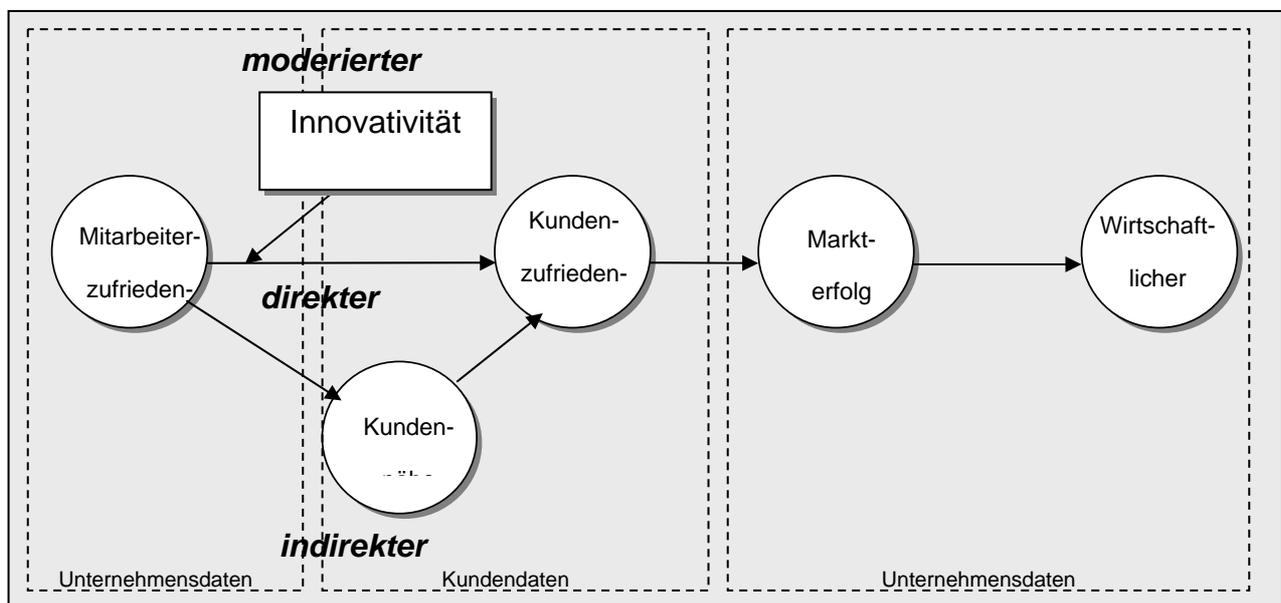


Abb. 1: Der theoretische Bezugsrahmen im Überblick

II. Der direkte Effekt: Theoretische Fundierung und Hypothesen

Der direkte Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit läßt sich u. a. dadurch erklären, daß die Zufriedenheit der Kunden quasi ein Spiegelbild zur Zufriedenheit der Mitarbeiter darstellt. Diese Annahme läßt sich durch die Balancetheorie von Heider (1946, 1958) stützen, auf die wir zur Fundierung des interessierenden Zusammenhangs zurückgreifen. Nach dieser Theorie streben Individuen stets nach einem Gleichgewicht ihres kognitiven Systems. In dem sog. p-o-x-Modell wird die Beziehung zwischen einer Person (p), einem Objekt (o) und einer dritten Person (x) betrachtet. Gleichgewicht liegt vor, wenn zwei zueinander in Beziehung stehende Personen (p und x) die gleiche Einstellung zu einem Objekt (o) haben, zu dem sie beide in Beziehung stehen. Ungleichgewicht hingegen liegt vor,

wenn p und x jeweils eine unterschiedliche Einstellung zu diesem Objekt haben. Gleichgewicht wird dadurch wiederhergestellt, daß eine der beiden Personen ihre Einstellung anpaßt. Die Annahmen der Balancetheorie konnten auch empirisch nachgewiesen werden (vgl. u.a. Jordan 1953; Triandis 1975).

Balancetheoretisch betrachtet streben Kunden nach dauerhaftem Gleichgewicht. Gleichgewicht liegt dann vor, wenn Mitarbeiter und Kunden eines Unternehmens die gleiche Einstellung (Zufriedenheit) gegenüber diesem Unternehmen aufweisen. Ungleichgewicht liegt hingegen vor, wenn die Einstellungen von Mitarbeitern und Kunden voneinander abweichen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Mitarbeiter zufrieden und die Kunden unzufrieden sind. Gleichgewicht wird wiederhergestellt, indem der Kunde seine Zufriedenheit an die Zufriedenheit der Mitarbeiter angleicht. Das bedeutet weiter, daß sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter direkt auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt. Es läßt sich folgende Hypothese ableiten:

H₀₁: Mitarbeiterzufriedenheit hat einen positiven Einfluß auf die Kundenzufriedenheit.

III. Der medierte Effekt: Theoretische Fundierung und Hypothesen

Neben dem direkten Effekt von Mitarbeiter- auf Kundenzufriedenheit unterstellen wir, daß Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenzufriedenheit indirekt über Kundennähe beeinflusst. Anders ausgedrückt unterstellen wir, daß Kundennähe als Mediator zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit fungiert. Ein Mediator ist eine Variable, über die eine Einflußvariable auf eine andere Variable wirkt (vgl. Baron/Kenny 1986; Schultz-Gambard 1993).

Zur Konzeptualisierung des Konstruktes Kundennähe greifen wir auf die umfassende und empirisch validierte Konzeptualisierung von Homburg (1998) zurück. Demnach besteht Kundennähe insbesondere *aus den Faktoren Produkt- und Dienstleistungsqualität, Qualität der kundenbezogenen Prozesse, Flexibilität der Mitarbeiter im Umgang mit Kunden, Qualität der Beratung durch die Mitarbeiter, Offenheit der Mitarbeiter im Informationsverhalten gegenüber Kunden sowie Offenheit der Mitarbeiter gegenüber Anregungen von Kundenseite.*

Theoretisch begründen läßt sich dieser Effekt anhand der Equity-Theorie (vgl. Adams 1965). Nach dieser Theorie streben Individuen nach sozialer Gerechtigkeit und neigen daher

dazu, erhaltene Erträge und Aufwendungen mit dem Aufwands-Ertrags-Verhältnis anderer Personen zu vergleichen. Gerechtigkeit liegt im Rahmen einer Austauschbeziehung vor, wenn Übereinstimmung zwischen dem Aufwands-Ertrags-Verhältnis beider Beziehungspartner vorliegt. Als Ertrag kann dabei auch die Zufriedenheit einer Person im Rahmen der Austauschbeziehung angesehen werden (vgl. Murstein et al. 1987). Ungerechtigkeit liegt hingegen vor, wenn das Aufwands-Ertrags-Verhältnis zwischen den Beziehungspartnern nicht übereinstimmt. Gerechtigkeit kann unter anderem durch die Veränderung des Verhaltens (z.B. Rücknahme der Aufwendungen) wiederhergestellt werden.

Gerechtigkeitstheoretisch betrachtet stehen Mitarbeiter und Unternehmen in einem Austauschverhältnis zueinander. Der Mitarbeiter vergleicht dabei seine erbrachten Aufwendungen und erhaltenen Erträge mit dem Aufwands-Ertrags-Verhältnis des Unternehmens. In unserem Fall erbringt das Unternehmen Aufwendungen, um dem Mitarbeiter ein angemessenes Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Dies wird als Ertrag auf Seiten des Mitarbeiters angesehen, dessen Höhe sich in dem Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit ausdrückt. Im Gegenzug dazu erbringt der Mitarbeiter Aufwendungen, um die Kundennähe des Unternehmens zu steigern. Diese Aufwendungen beginnen bei dem eigenen kundennahen Verhalten und reichen bis hin zu persönlichem Einsatz für hohe Qualität der Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens. Die Aufwendungen des Mitarbeiters für Kundennähe stellen gerechtigkeits-theoretisch gesehen einen Ertrag für das Unternehmen dar. Gerechtigkeit wird von dem Mitarbeiter dann empfunden, wenn sein Aufwands-Ertrags-Verhältnis mit dem des Unternehmens übereinstimmt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn sich der Mitarbeiter bei hoher Zufriedenheit sehr kundennah verhält. Ungerechtigkeit liegt hingegen vor, wenn der Mitarbeiter sehr unzufrieden ist und dennoch hohe Aufwendungen für Kundennähe zu erbringen hat. In diesem Fall wird der Mitarbeiter „ausgleichende Gerechtigkeit“ üben, indem er sich weniger für Kundennähe einsetzt. Nun stimmen Aufwendungen und Erträge von Mitarbeiter und Unternehmen wieder überein, so daß wieder Gerechtigkeit herrscht. Daraus läßt sich schließen, daß hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu hoher Kundennähe führt und umgekehrt.

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundennähe und ähnlichen Konstrukten (vgl. u.a. Hoffman/Ingram 1992) konnte bereits empirisch belegt werden. Es läßt sich folgende Hypothese aufstellen:

H₀₂: Mitarbeiterzufriedenheit hat einen positiven Einfluß auf die Kundennähe.

Weiterhin unterstellen wir, daß die Kundennähe sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Diese Annahme läßt sich auf Basis der Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger 1978) begründen. Nach der Dissonanztheorie liegt kognitives Gleichgewicht vor, wenn die kognitiven Elemente, z.B. Wissen, Erfahrungen und Einstellungen, eines Individuums miteinander vereinbar sind. Kognitives Ungleichgewicht liegt hingegen vor, wenn die kognitiven Elemente nicht miteinander in Einklang stehen. Die Dissonanz selbst stellt einen unangenehmen Zustand dar, der einen Druck zur Reduktion dieser Dissonanz erzeugt.

Aufgrund ihrer hohen Plausibilität und einfachen Anwendbarkeit hat die Dissonanztheorie im Bereich des Marketing breite Anwendung gefunden (vgl. u.a. Rokeach 1973; Schuchard-Ficher 1979).

Auch der Einfluß von Kundennähe auf Kundenzufriedenheit läßt sich anhand der Dissonanztheorie erklären. Dissonanztheoretisch betrachtet liegt kognitives Gleichgewicht bei einem Kunden dann vor, wenn seine kognitiven Elemente in bezug auf einen Anbieter miteinander vereinbar sind. Dies ist der Fall, wenn der Kunde mit einem Unternehmen zufrieden ist. Kognitive Dissonanz liegt hingegen vor, wenn ein Kunde unzufrieden mit dem Anbieter aufgrund von dessen mangelnder Kundennähe ist. Gleichgewicht und damit Zufriedenheit wird dadurch wiederhergestellt, daß die Kundennähe eines Unternehmens wieder steigt. Kundennähe hat demnach positiven Einfluß auf die Kundenzufriedenheit.

Der Einfluß von Kundennähe auf Kundenzufriedenheit konnte in einigen Arbeiten empirisch belegt werden. Während die meisten Untersuchungen sich dabei auf den Einfluß von kundenorientiertem Verhalten auf die Kundenzufriedenheit konzentrierten (vgl. u.a. Hallowell/Schlesinger/Zornitsky 1996; Rust/Zahorik/Keiningham 1995; Tansujah/Randall/McCulloch 1988), konnte Homburg (1998) den Einfluß von Kundennähe auf Kundenzufriedenheit empirisch nachweisen. Demzufolge läßt sich folgende Hypothese ableiten:

H₀₃: Kundennähe hat positiven Einfluß auf die Kundenzufriedenheit.

IV. Der moderierte Effekt: Innovativität als Moderator

Dem ebenfalls in dem Bezugsrahmen untersuchten moderierten Effekt liegt die Annahme

zugrunde, daß der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit nicht immer gleich stark ist. Vielmehr unterstellen wir, daß der Zusammenhang durch die Moderatorvariable Innovativität der Leistung in seiner Stärke beeinflusst wird. Eine Moderatorvariable ist eine Einflußgröße, die auf einen bestimmten Zusammenhang einwirkt, indem sie seine Stärke determiniert (vgl. hierzu Arnold 1982; Darrow/Kahl 1982; Sharma/Durand/Gur-Arie 1981).

Eine theoretische Erklärung für den moderierten Effekt liefert die Informationsökonomie (vgl. u.a. Kaas 1991, 1995; Weiber/Adler 1995). Nach dieser Theorie sind Märkte durch asymmetrische Informationen und Unsicherheit der Marktteilnehmer gekennzeichnet. Zur Überwindung der Unsicherheit kann die informationsreiche Seite (z.B. Anbieterseite) Signaling-Maßnahmen einsetzen. Ebenso kann die informationsarme Seite (z.B. Nachfragerseite) Screening-Aktivitäten einleiten. Erst wenn die Unsicherheit auf einem für den Nachfrager akzeptablen Niveau ist, wird dieser die Geschäftsbeziehung als angenehm empfinden.

Aus informationsökonomischer Perspektive betrachtet ist die Beziehung zwischen einem Unternehmen bzw. dessen Mitarbeitern und seinen Kunden durch asymmetrische Informationen und Unsicherheit gekennzeichnet. Die Unsicherheit auf Kundenseite ist um so größer, je häufiger sich eine Leistung oder deren Bestandteile ändern, wie dies bei sehr innovativen Leistungen der Fall ist. Innovativität der Leistung wird definiert *als das Ausmaß an Veränderungen in einem Produkt oder einer Dienstleistung selbst und den Veränderungen um ein Produkt oder eine Dienstleistung herum* (in Anlehnung an Murray/Kotabe/Wildt 1995). Bei sehr innovativen Leistungen sind die Kunden auf Signaling-Maßnahmen durch die Mitarbeiter eines Unternehmens angewiesen. Die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden ist insbesondere erforderlich, damit die Kunden die Neuerungen nachvollziehen zu können (vgl. u.a. Kleinschmidt/Cooper 1991; Kotabe/Swan 1995; Olson/Walker/Ruekert 1995) und dadurch ein zufriedenstellendes Maß an Sicherheit erlangen. Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Kunden steigt also mit zunehmender Innovativität der Leistung. Die vorangegangenen Ausführungen führen zu folgender Hypothese:

H₀₄: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit ist um so stärker, je höher die Innovativität der Leistung ist.

V. Die Kausalkette zum wirtschaftlichen Erfolg

Im folgenden gehen wir davon aus, daß Kundenzufriedenheit sich indirekt über den Markterfolg auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt (vgl. Abbildung 1). Unter Markterfolg verstehen wir hierbei *die Effektivität der Marktbearbeitung eines Unternehmens* (vgl. Pflesser 1999). Sie manifestiert sich in Kriterien wie der Erreichung des angestrebten Marktanteils, des angestrebten Wachstums sowie der Gewinnung neuer Kunden. Wirtschaftlicher Erfolg bezieht sich in unserer Studie *auf die Umsatzrendite des Unternehmens*.

Der positive Einfluß von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens läßt sich anhand der Transaktionskostentheorie (vgl. u.a. Albach 1988, 1999; Williamson 1981, 1985, 1991) erklären. Eine zentrale Grundannahme dieser Theorie ist, daß mit der Abwicklung von Transaktionen Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen entstehen (vgl. Picot 1982; Picot/Dietl 1990). Ziel der Unternehmen ist es, diese sog. Transaktionskosten möglichst gering zu halten.

Die Transaktionskostentheorie liefert einen Erklärungsbeitrag für den positiven Einfluß von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auf den wirtschaftlichen Erfolg. Nach dieser Theorie haben Unternehmen das Ziel, die Kosten der Transaktion aus der Leistungsbeziehung zu ihren Kunden möglichst gering zu halten. Bei zufriedenen Mitarbeitern ist anzunehmen, daß die Interaktion mit den Kunden reibungsloser verläuft. Dementsprechend sind die Kosten der Anbahnung und Vereinbarung mit den Kunden geringer. Bei einer reibungslosen Interaktion und dadurch zufriedeneren Kunden entfällt darüber hinaus ein großer Teil der Kontroll- und Anpassungskosten. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit führt somit zu einer Senkung der Transaktionskosten. Die Minderung der Transaktionskosten durch Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit führt zu einer Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges. Auf Basis der Transaktionskostentheorie läßt sich daher feststellen, daß Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit einen positiven Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben.

In unserer Untersuchung gehen wir davon aus, daß Kundenzufriedenheit über das Konstrukt Markterfolg den wirtschaftlichen Erfolg beeinflusst. Der positive Einfluß von Kundenzufriedenheit auf den Markterfolg wurde bereits in einigen Arbeiten nachgewiesen (vgl. u.a. Buzzel/Wiersema 1981a, b). Darüber hinaus konnte ebenfalls die hier unterstellte

Kausalkettenlogik auf den wirtschaftlichen Erfolg empirisch nachgewiesen werden (vgl. Pflesser 1999). Es ergeben sich die folgenden beiden Hypothesen:

H₀₅: Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluß auf den Markterfolg.

H₀₆: Markterfolg hat einen positiven Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg.

C. Empirische Untersuchung

In diesem Teil gehen wir auf die Datenerhebung und die Datengrundlage ein. Im Anschluß daran nehmen wir eine Erläuterung der in der Untersuchung angewendeten Methoden vor. Anschließend werden die Ergebnisse unserer Untersuchung dargestellt.

I. Datenerhebung und Datengrundlage

Die Daten für die Studie basieren auf Interviews mit Vertriebsleitern und den von ihnen betreuten Kunden. Die Datenerhebung wurde in zwei Stufen vorgenommen. In der ersten Stufe wurden 1.305 Vertriebsleiter befragt, die per Zufallsauswahl von einem kommerziellen Adressenanbieter bezogen wurden. Etwa zwei Drittel dieser Vertriebsleiter repräsentieren Branchen aus dem Industriegüterbereich wie beispielsweise Maschinenbau, Elektro- und Automobilindustrie. Das restliche Drittel repräsentiert den Dienstleistungssektor.

Die Vertriebsleiter wurden zunächst schriftlich kontaktiert und um ihre Teilnahme an der Studie gebeten. Im Falle der Teilnahmebereitschaft wurden die Vertriebsleiter telefonisch kontaktiert. Die Telefoninterviews fanden dann entweder sofort oder zu einem später vereinbarten Termin statt. Fünf Wochen später konnten 221 telefonische Interviews verzeichnet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16,9 %, die insgesamt als zufriedenstellend angesehen werden kann. Im Verlauf der Interviews wurden die Vertriebsleiter um die Adressen von etwa fünf typischen Kunden gebeten. Insgesamt wurden 488 Kunden durch die Vertriebsleiter identifiziert.

In der zweiten Stufe der Untersuchung wurden die von den befragten Vertriebsleitern betreuten Kunden befragt. Ziel war es, zwei Kundeninterviews pro Vertriebsleiter zu erhalten, die jeweils zufällig ausgewählt wurden. Dabei wurde in gleicher Weise wie bei der Befragung der Vertriebsleiter vorgegangen. Die Kunden wurden über die Zufriedenheit mit dem Unternehmen befragt, von dessen Vertriebsleiter sie zuvor identifiziert worden waren.

Insgesamt konnten 222 auswertbare Interviews erzielt werden, was einer Rücklaufquote von 45,4 % entsprach. Letztendlich konnten insgesamt 111 dyadische Fälle ausgewertet werden, die jeweils ein Interview mit einem Vertriebsleiter und zwei Kundeninterviews umfaßten.

Die verschiedenen Konstrukte in unserem Untersuchungsrahmen konnten durch diese Vorgehensweise auf verschiedenen Seiten der Dyade (vgl. Abbildung 1) gemessen werden. Während Mitarbeiterzufriedenheit, Markterfolg und wirtschaftlicher Erfolg auf der Seite der Vertriebsleiter gemessen wurde, basierte die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundennähe auf der Befragung von den jeweils identifizierten Kunden. Für die Datenanalyse wurden die Mittelwerte aus den beiden Kundeninterviews pro Vertriebsleiter zugrunde gelegt.

II. Konstruktmessung

Die in unserer Untersuchung verwendeten Konstrukte wurden, mit Ausnahme des wirtschaftlichen Erfolges, durch Multi-Item-Messung erfaßt. Eine vollständige Liste der einzelnen Fragen zu den Konstrukten wird im Anhang dargestellt.

Um die Validität der Konstruktmessung zu überprüfen, verwendeten wir die Methode der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit LISREL VIII (Jöreskog/Sörbom 1993). In Tabelle 1 sind die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sowie die zusätzlichen Informationen zur Qualität der Konstruktmessung angegeben. Die Analysen wurden für jedes Konstrukt separat vorgenommen.

Tab. 1: Informationen zur Konstruktmessung

Faktor	Cronbachsches Alpha (standardisiert)	Faktorreliabilität	Durchschnittlich erfaßte Varianz
Mitarbeiter- zufriedenheit (6 Items)	0,85	0,92	0,63
Kunden-	0,91	0,89	0,54

zufriedenheit (5 Items)			
Kundennähe (7 Items)	0,87	0,93	0,74
Markterfolg (3 Items)	0,81	0,86	0,67
Wirtschaftlicher Erfolg (1 Item)	-	-	-
Innovativität der Leistung (6 Items)	0,86	0,90	0,60

Für das Cronbachsche Alpha wird in der Literatur ein Mindestwert von 0,7 gefordert (vgl. Nunnally 1978). Im Zusammenhang mit der Faktorreliabilität und der durchschnittlich erfaßten Varianz orientieren wir uns an den Empfehlungen von Bagozzi/Yi (1988). Dort werden Mindestwerte von 0,6 für die Faktorreliabilität und von 0,5 für die durchschnittlich erfaßte Varianz gefordert. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ist, erfüllen unsere Konstruktmessungen ausnahmslos diese Anforderungen. Es kann daher von einer hohen Qualität der Konstruktmessung ausgegangen werden.

III. Methodik der Hypothesenprüfung

Im ersten Schritt der Datenanalyse wurden die Haupteffekte (vgl. Abbildung 1) mit Hilfe von LISREL VIII untersucht. Anschließend untersuchten wir den Einfluß des Moderators Innovativität der Leistung auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Dafür wurde zunächst für jedes Element des Datensatzes ein Wert für die Innovativität der Leistung als Durchschnitt der Werte der einzelnen Indikatoren berechnet. Auf der Basis einer Medianteilung wurden dann zwei gleich große Sub-Gruppen mit hoher bzw. niedriger Innovativität der Leistung gebildet. Im Anschluß verglichen wir zwei Modelle, die sich lediglich in bezug auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und

Kundenzufriedenheit unterscheiden. Im ersten Modell wurde der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit für beide Sub-Gruppen als gleich stark unterstellt (restringiertes Modell). Im zweiten Modell wurde dieser Parameter frei geschätzt (nicht-restringiertes Modell). Da das frei geschätzte Modell einen Freiheitsgrad weniger als das restringierte Modell hat, ist der χ^2 -Wert im nicht-restringierten Modell immer niedriger als im restringierten Modell. Die Frage ist, ob der χ^2 -Wert sich signifikant verändert, wenn man vom restringierten auf das nicht-restringierten Modell übergeht. Dies würde unterschiedlich starke Effekte von Mitarbeiter- auf Kundenzufriedenheit innerhalb der beiden Sub-Gruppen implizieren und somit die Annahme eines Moderatoreffektes bestätigen. Die Signifikanz des Moderatoreffektes kann auf der Basis der χ^2 -Verteilung auf einen Freiheitsgrad überprüft werden. Der kritische Wert auf dem 5%-Niveau ist dabei 3,84 (vgl. Pflesser 1999 bezüglich der Methodik zur Analyse moderierender Effekte).

IV. Ergebnisse

Die globalen Kriterien zur Beurteilung des Modells in Abbildung 1 weisen eine zufriedenstellende Anpassungsgüte auf. Bei den globalen Gütemaßen sind insgesamt zufriedenstellende Werte (GFI = 0,94; AGFI = 0,93; CFI = 0,98) festzustellen, die innerhalb der in der einschlägigen Literatur (vgl. u.a. Bagozzi/Yi 1988; Baumgartner/Homburg 1996) empfohlenen Grenzen liegen. Dies bedeutet, daß das Modell die in den Daten vorgefundenen Strukturen gut beschreibt. Die Ergebnisse der Haupteffekte sowie des moderierenden Effektes sind in Tabelle 2 dargestellt.

Hypothese 1, die einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit unterstellt, kann durch die Ergebnisse bestätigt werden ($\gamma_1 = 0,17$; $t = 4,42$). Auch der indirekte Effekt (ausgedrückt durch die Hypothesen 2 und 3) von Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit, der durch Kundennähe mediiert wird, kann bestätigt werden ($\gamma_2 = 0,10$; $t = 3,63$; $\beta_1 = 0,87$; $t = 11,31$). Dieses Ergebnis ist besonders bedeutend, da dieser Zusammenhang durch Daten bestätigt wird, die auf *unterschiedlichen* Seiten der Dyade erhoben wurden. Während die Mitarbeiterzufriedenheit durch die Vertriebsleiter bewertet wurde, wurden Kundenzufriedenheit und Kundennähe durch die Kunden bewertet.

Tab. 2: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Haupteffekte				
Unabhängige Variablen \ Abhängige Variablen	Mitarbeiter-zufriedenheit	Kundennähe	Kundenzufriedenheit	Markterfolg
Kundenzufriedenheit	H ₀₁ : $\gamma_1 = 0,17^{***}$ (t = 4,42)	H ₀₃ : $\beta_1 = 0,87^{***}$ (t = 11,31)	-	-
Kundennähe	H ₀₂ : $\gamma_2 = 0,10^{***}$ (t = 3,63)	-	-	-
Markterfolg	-	-	H ₀₅ : $\beta_2 = 0,25^{***}$ (t = 7,21)	-
Wirtschaftlicher Erfolg	-	-	-	H ₀₆ : $\beta_3 = 0,58^{***}$ (t = 6,49)
Moderierter Effekt				
Innovativität der Leistung (H ₀₄)	γ_1 [niedrig] = $0,14^{***}$ (t = 3,27)	γ_1 [hoch] = $0,16^{***}$ (t = 4,32)	$\Delta\chi^2 = 25,06^{***}$	

*** = Signifikanz auf dem 1%-Niveau

Die Ergebnisse liefern darüber hinaus einen empirischen Nachweis für die Kausalkette, beginnend bei Kundenzufriedenheit und endend bei dem wirtschaftlichem Erfolg, die durch das Konstrukt Markterfolg mediiert wird (vgl. Hypothesen 5 und 6). Zum einen wird der unterstellte positive Einfluß von Kundenzufriedenheit auf Markterfolg durch die Ergebnisse bestätigt ($\beta_2 = 0,25$; t = 7,21). Zum anderen kann der Einfluß von Markterfolg auf den wirtschaftlichen Erfolg durch die Ergebnisse bestätigt werden ($\beta_3 = 0,58$; t = 6,49).

Der postulierte positive moderierende Effekt der Innovativität der Leistung kann durch die Ergebnisse ebenfalls bestätigt werden ($\gamma_{1 \text{ [niedrig]}} = 0,14$; $t = 3,27$ und $\gamma_{1 \text{ [hoch]}} = 0,16$; $t = 4,32$). Die χ^2 -Differenz zwischen dem restringierten und dem nicht-restringierten Modell ist signifikant ($\Delta\chi^2 = 25,06^{***}$). Damit wird Hypothese 4 durch die Daten bestätigt.

D. Schlußbemerkungen

Obwohl der positive Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit häufig unterstellt wird, steht eine systematische, theoriegestützte Untersuchung dieses Zusammenhangs noch aus.

Die vorliegende Untersuchung liefert neue Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Zum einen wird gezeigt, daß Mitarbeiterzufriedenheit einen Einfluß auf Kundenzufriedenheit hat. Dabei ist von Bedeutung, daß unsere Untersuchung den Zusammenhang auf der Basis von dyadischen Daten nachweist. Zum anderen wird gezeigt, daß neben dem direkten Effekt auch ein indirekter Effekt von Mitarbeiter- auf Kundenzufriedenheit über die mediiierende Variable Kundennähe existiert. Kundennähe umfaßt dabei Aspekte wie Qualität, Flexibilität und Kundenorientierung der Mitarbeiter.

Unsere Arbeit zeigt darüber hinaus, daß bei hoch innovativen Leistungen der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit stärker ist. Ein weiterer erwähnenswerter Aspekt ist, daß der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit selbst bei Leistungen mit niedriger Innovativität nicht „wegmoderiert“ wird. Das heißt konkret, daß der Zusammenhang bei wenig innovativen Leistungen zwar schwächer, aber immer noch präsent ist.

Neben der hohen wissenschaftlichen Relevanz sind Untersuchungen dieser Art auch aus praktischer Perspektive von Interesse. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen beträchtliche Ressourcen in Programme zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit investiert (vgl. Heskett et al. 1994; Heskett/Sasser/Schlesinger 1997). Die implizite Annahme, die diesen Aktivitäten zugrunde liegt, ist daß Mitarbeiterzufriedenheit zu einer gesteigerten Zufriedenheit der Kunden führt. Beispielsweise postuliert Weaver (1994, S. 1): "Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First". Unsere Untersuchung liefert folgende Erkenntnisse für die Managementpraxis:

1. Mitarbeiterzufriedenheit ist tatsächlich eine Einflußgröße der Kundenzufriedenheit.

Der Versuch über Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenzufriedenheit zu beeinflussen kann daher grundlegend als sinnvoll bezeichnet werden. Mitarbeiterzufriedenheit steigert zum einen die Kundennähe des Unternehmens und hat unabhängig davon einen eigenständigen direkten Effekt auf die Kundenzufriedenheit.

2. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ist umso stärker, je höher die Innovativität der Leistung ist. Unternehmen, die besonders innovative Leistungen vermarkten, kann daher eine Beschäftigung mit der Mitarbeiterzufriedenheit in besonders hohem Maße nahegelegt werden.

Literatur

- Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange, in: Verkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York.
- Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58 (11), S. 1143-1170.
- Albach, H. (1999): Eine allgemeine Theorie der Unternehmung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (4), S. 411-427.
- Anderson, E. W. (1994): Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention, *Marketing Letters*, 5 (1), S. 19-30.
- Anderson, E. W. (1996): Customer Satisfaction and Price Tolerance, *Marketing Letters*, 7 (3), S. 265-274.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58 (July), S. 53-66.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Rust, R.T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services, *Marketing Science*, 16 (2), S. 129-145.
- Anderson, R.E., Sullivan, M.W. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12 (2), S. 125-143.
- Arnold, H. (1982): Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues, *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, S. 143-174.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), S. 74-97.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986): The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), S. 1173-1182.
- Baumgartner, H., Homburg, Ch. (1996): Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research, A Review, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), S. 139-161.
- Bearden, W.O., Teel, J.E. (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, *Journal of Marketing Research*, 20 (February), S. 21-28.

- Behrman, D.N., Perreault, W.D. (1982): Measuring the Performance of Industrial Salespersons, *Journal of Business Research*, 10, S. 355-370.
- Behrman, D.N., Perreault, W.D. (1984): Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal of Marketing*, 48 (Fall), S. 9-21.
- Berthel, J. (1995): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, Stuttgart.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. (1997): Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors, *Journal of Retailing*, 73 (1), S. 39-61.
- Bisani, F. (1995): *Personalwesen und Personalführung: State of the Art der betrieblichen Personalarbeit*, Wiesbaden.
- Brayfield, A.H., Crockett, W.H. (1955): Employee Attitudes and Employee Performance, *Psychological Bulletin*, 52, S. 396-424.
- Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993): Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects, *Journal of Marketing Research*, 30 (February), S. 63-77.
- Brown, S.P., Peterson, R.A. (1994): The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 58 (April), S. 70-80.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*, Bern.
- Bruhn, M. (1995): Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung, *Die Unternehmung*, 6, S. 381-402.
- Bruhn, M. (1998): Stolpersteine auf dem Weg zum zufriedenen Kunden: Kundenzufriedenheit und interne Strukturen, *Gablers Magazin*, 4, S. 26-28.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Buzzel, R.D., Wiersema, F. (1981a): Modelling Changes in Market Share: A Cross-Sectional Analysis, *Strategic Management Journal*, 2 (January-March), S. 27-42.
- Buzzel, R.D., Wiersema, F. (1981b): Successful Share-Building Strategies, *Harvard Business Review*, 59 (January-February), S. 135-144.
- Carlson, R.E. (1969), Degree of Job Fit as Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, 22, S. 159-170.
- Churchill, G.A., jr., Ford, N.M., Hartley, S.W. (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103-188.
- Churchill, G.A. jr., Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19 (November), S. 491-504.
- Darrow, A., Kahl, D. (1982): A Comparison of Moderated Regression Techniques Considering Strength of Effect, *Journal of Management*, 8 (2), S. 35-47.
- Day, R. (1982): The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research, in: Day, R., Hunt, H. (Hrsg.): *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. *Blooming School of Business, Indiana University*.

- Day, R. (1984): Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction, in: Kinneer, T. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Ann Arbor.
- Doll, R.E., Gundersen, E.K.E. (1969): Occupational Group as a Moderator of the Job Satisfaction - Job Performance Relationship, Journal of Applied Psychology, 53, S. 359-361.
- Festinger, L. (1978): Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Irle, M., Möntmann, V. (Hrsg.): Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern; Stuttgart; Wien.
- Fischer, L., Lück, H.E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ), Psychologie und Praxis, 16, S. 64-73.
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, Journal of Marketing, 56 (January), S. 6-21.
- Fornell, C. et al. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, Journal of Marketing, 60 (October), S. 7-18.
- Groskurth, P. (1974): Arbeitszufriedenheit als normatives Problem, Arbeit und Leistung, 11, S. 285-288.
- Grund, M. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.
- Hallowell, R. (1996), The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study, Journal of Service Industry Management, 7 (4), S. 27-42.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., Zornitsky, J. (1996): Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, Human Resource Planning, 19 (2), S. 20-31.
- Halstead, D., Page, J. (1992): The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior: The Differential Role of Brand and Category Expectations, Marketing Letters, 7 (3), S. 114-129.
- Heider, F. (1946): Attitude and Cognitive Organization, Journal of Social Psychology, 21, S. 107-112.
- Heider, F. (1958): The Psychology of Interpersonal Relations, New York.
- Herrington, G., Lomax, W. (1999), Do Satisfied Employees Make Customers Satisfied?: An Investigation into the Relationship Between Service Employee Job Satisfaction and Customer Perceived Service Quality, Paper presented on the EMAC, Berlin.
- Herrmann, A., Huber, F., Wricke, M. (1999): Die Herausbildung von Zufriedenheitsurteilen bei Alternativenbetrachtung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 51 (8), S. 677-692.
- Herrmann, A., Johnson, M. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 51 (6), S. 579-598.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1997): The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value.“ New York; London; Toronto; Sydney; Singapore: Free Press.
- Heskett, J.L., et al. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March-April, S. 164-174.

- Hoffman, K.D., Ingram, T.N. (1992): Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance, *Journal of Services Marketing*, 6, 2 (Spring), S. 68-78.
- Homburg, Ch. (1998): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, *DBW*, 2, S. 174-195.
- Howard, J., Sheth, J. (1969): *The Theory of Buyer Behavior*, New York.
- Irving, E. (1995): *Marketing Quality Practices*, Unpublished Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1993): *LISREL 8, A Guide to the Program and Applications*. Chicago, IL.
- Jordan, N. (1953): Behavioral Forces that are a Function of Attitudes and of Cognitive Organization, *Human Relations*, S. 273-287.
- Kaas, K.P. (1991): Marktinformationen. Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61 (3), S. 357-369.
- Kaas, K.P. (1995): Informationsökonomik, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart.
- Kleinschmidt, E.J., Cooper, R.G. (1991): The Impact of Product/Service Innovativeness on Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 8, S. 240-252.
- Kolb, M. (1998): *Personalmanagement*, Berlin.
- Kotabe, M., Swan, S. K. (1995): The Role of Strategic Alliances in High-Technology Product Development, *Strategic Management Journal*, 16, S. 621-636.
- Locke, E.A. (1976): The Nature Causes of Job Satisfaction, in: Dunette, M.D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago.
- Loveman, G.W. (1998): Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance, *Journal of Service Research*, 1 (1), S. 18-31.
- Müller, S. (1999): Integration von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Murray, J., Kotabe, M., Wildt, A. R. (1995): Strategic and Financial Performance Implications of Global Sourcing Strategy: A Contingency Analysis, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, S. 181-202.
- Murstein et al. (1987): The Revised Exchange-Oriented Scale, *Small Group Behavior*, 16, S. 212-223.
- Neuberger, O. (1976): Der Arbeitsbeschreibungs-Bogen. Ein Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit, *Problem und Entscheidung*, 15, S. 1-129.
- Neuberger, O. (1980): Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima, in: Neubauer, R., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): *Handbuch der angewandten Psychologie*, München.
- Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart.
- Oliver, R.L. (1996): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York.
- Oliver, R.L., DeSarbo, W.S. (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgements, *Journal of Consumer Research*, 14 (March), S. 495-507.

- Olson, E.M., O. C. Walker, Jr., Ruckert, R. V. (1995): Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product/Service Innovativeness, *Journal of Marketing*, 59 (January), 48-62.
- Pflesser, Ch. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells, Wiesbaden.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, *Die Betriebswirtschaft*, 42 (2), S. 267-284.
- Picot, A., Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19 (4), S. 178-184.
- Rogers, J.D., Clow, K.E., Kash, T.J. (1994): Increasing the Job Satisfaction of Service Personnel, *Journal of Services Marketing*, 8 (1), S. 14-26.
- Rokeach, M. (1973): *The Nature of Human Values*, New York.
- Rosenstiel, L. v. (1977a): Messung der Arbeitszufriedenheit, in: Pfohl, H.-C., Rürup, B. (Hrsg.): *Wirtschaftliche Meßprobleme*, Köln.
- Rosenstiel, L. v. (1977b): Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit: Zur Frage der Korrelation und der Kausalität, in: Gohl, J. (Hrsg.): *Arbeit im Konflikt. Probleme der Humanisierungsdebatte*, München.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L. (1995): Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 59 (April), S. 58-70.
- Schlesinger, L.A., Zornitsky, J. (1991): Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications, *Human Resource Planning*, 14 (2), S. 141-149.
- Schuchard-Fischer, C. (1979): *Ein Ansatz zur Messung von Nachkauf-Dissonanz*, Berlin.
- Schultz-Gambard, J. (1993): Zum Problem von Drittvariablen in arbeits- und organisationspsychologischer Forschung, in: Bungard, W., Hermann, T. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*, Bern.
- Sharma, S., Durand, R., Gur-Arie, O. (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, *Journal of Marketing Research*, 18 (August), S. 291-300.
- Tansuhaj, P., Randall, D., McCulloch, J. (1988): A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions, *Journal of Services Marketing*, 2 (1), S. 31-38.
- Töpfer, A. (1995): Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit, *Personalwirtschaft*, 8, S. 10-15.
- Töpfer, A. (1998): Zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden, in: Zentes, J. (Hrsg.): *Mitarbeiterzufriedenheit = Kundenzufriedenheit. Eine Wechselbeziehung?* 6. CPC TrendForum, Heilbronn.
- Tornow, W.W., Wiley, J. W. (1991): Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences, *Human Resource Planning*, 14 (2), S. 105-115.
- Triandis, A.C. (1975): *Einstellungen und Einstellungsänderungen*, Weinheim.

- v. Holtz, R. (1998): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, München.
- Vroom, V.H. (1964): Ego-Involvement, Job Satisfaction and Job Performance, *Personnel Psychology*, 6, S. 159-172.
- Weaver, J.J. (1994): Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First, *HRMagazine*, February, S. 110-112.
- Weiber, R., Adler, J. (1995): Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozeß. Eine informationsökonomische Analyse, in: Kaas, K.P. (Hrsg.): *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik*, Sonderheft 35/95 der Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Düsseldorf; Frankfurt/Main.
- Westbrook, R., Reilly, M. (1983): Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, in: Bagozzi, R.P., Tybout, A. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor.
- Williamson, O. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87 (3), S. 548-577.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.
- Williamson, O. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 269-296.
- Wiley, J.W. (1991): Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and its Financial Cost, *Human Resource Planning*, 14 (2), S. 117-127.

Anhang

Messung und Items

	(Mittelwert/Standardabweichung/ Item-Reliabilität)
Mitarbeiterzufriedenheit ^{*a)}	
Ich bin mit meiner Arbeit alles in allem zufrieden.	(4.45/.62/.67)
Ich beabsichtige nicht, die Arbeitsstelle zu wechseln.	(4.53/.77/.75)
Meine Arbeit macht mir Spaß.	(4.58/.59/.68)
Es gibt keine grundlegenden Dinge, mit denen ich hinsichtlich meiner Arbeit unzufrieden bin.	(4.08/.85/.72)
Ich mag meine Arbeit mehr als viele Mitarbeiter anderer Unternehmen.	(4.12/.77/.31)
Ich betrachte dieses Unternehmen als erste Wahl als Arbeitgeber.	(4.34/.82/.64)
Kundenzufriedenheit ^{*b)}	
Wir sind mit den Leistungen sehr zufrieden, die dieses Unternehmen für uns erbringt.	(3.80/.75/.76)
Wir arbeiten gerne mit diesem Unternehmen zusammen.	(4.18/.66/.70)
Wir haben insgesamt positive Erfahrungen mit diesem Unternehmen gemacht.	(4.10/.71/.86)
Wir betrachten dieses Unternehmen als erste Wahl, um unsere Leistungen zu beziehen.	(4.22/.67/.55)
Wir sind alles in allem mit diesem Unternehmen sehr zufrieden.	(3.06/.53/.82)
Kundennähe (in Anlehnung an Homburg 1998) ^{**b)}	
Im folgenden werden Sie gebeten, das Unternehmen in Relation zum Wettbewerb zu beurteilen. Wie beurteilen Sie dieses Unternehmen im Hinblick auf die nachfolgenden Aspekte?	
▪ Qualität der Produkte.	(3.90/.57/.34)
▪ Qualität der Dienstleistungen.	(3.89/.64/.53)
▪ Qualität der kundenbezogenen Prozesse.	(3.82/.69/.70)
▪ Qualität der Beratung durch die Mitarbeiter.	(3.95/.68/.60)
▪ Flexibilität der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden.	(3.85/.72/.77)
▪ Offenheit der Mitarbeiter im Informationsverhalten gegenüber den Kunden.	(3.88/.63/.58)
▪ Offenheit der Mitarbeiter gegenüber Anregungen der Kunden.	(3.69/.63/.27)
Unternehmenserfolg	
Markterfolg (in Anlehnung an Irving 1995) ^{**a)}	

Betrachten Sie einmal die letzten drei Jahre Ihrer Unternehmensentwicklung im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern. Wie hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern bezüglich der folgenden Kriterien abgeschnitten?

- Erreichung des angestrebten Marktanteils. (3.84/.92/.67)
- Erreichung des angestrebten Wachstums. (3.72/.94/.72)
- Gewinnung neuer Kunden. (3.72/.82/.58)

Wirtschaftlicher Erfolg (Umsatzrendite)^{*a)}**

Betrachten Sie einmal die letzten drei Jahre Ihrer Unternehmensentwicklung im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern. Wie hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern bezüglich der folgenden Kriterien abgeschnitten?

- Durchschnittliche Umsatzrendite (Betriebsergebnis vor Steuern/Umsatz). (3.62/1.00/-)

Moderator Variable

Innovativität der Leistung ^{a)}

- Unsere Leistungen haben einen hohen Innovationsgrad. (3.48/.99/.47)
- Unser Leistungsangebot wird kontinuierlich um neue Produkte und/oder Dienstleistungen ergänzt. (4.13/.89/.63)
- Unsere Leistungen sind auf dem neuesten Stand der Entwicklung. (4.15/.73/.32)
- Unsere Leistungen werden laufend um neue Leistungsmerkmale erweitert. (3.96/.86/.72)
- Unsere Leistungen unterliegen ständigen Neuerungen. (4.02/.87/.77)
- Insgesamt betrachtet ist unser Leistungsangebot sehr innovativ. (3.76/.89/.71)

* = 5er Likert-Skala von "stimme voll zu" bis hin zu "stimme gar nicht zu" als Antwortmöglichkeiten.

** = 5er Likert-Skala von "deutlich besser" bis hin zu "deutlich schlechter" als Antwortmöglichkeiten.

a) Messung auf Basis der Befragung von Mitarbeitern.

b) Messung auf Basis der Befragung von Kunden.