



Die „Employee-Quality-Customer Chain“

1	Einleitung	3
2	Zum Zusammenhang von Mitarbeiter-, Kundenzufriedenheit und Qualität	4
2.1	Mitarbeiterzufriedenheit und Qualität	4
2.2	Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit	4
3	Das Untersuchungsmodell: Die Employee-Quality-Customer Chain	4
4	Untersuchungsfeld	5
5	Angewandte Methoden	5
6	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	5
6.1	Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	5
6.2	Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Qualität	5
7	Diskussion	6
7.1	Beantwortung der Fragestellungen	6
7.2	Limitationen der vorliegenden Untersuchung	6
7.3	Implikationen und Ausblick für Forschung und Praxis	7
	Literatur	8

Katrin Hoffmann & Barbara Koop

1 Einleitung

Momentan ist die wirtschaftliche Situation in vielen Branchen ähnlich: Der internationale Wettbewerb nimmt stetig zu, die Wachstumsraten sind rückgängig und die Märkte sind zum Großteil ausgereift. Auf Seiten der Kunden kann eine abnehmende Markenloyalität aufgrund der Substituierbarkeit der Produkte und Anbieter sowie ein unberechenbares, hybrides Kaufverhalten festgestellt werden (Cronin, Brady & Hult, 2000; Raab, 2003). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen viele Unternehmen auf eine verstärkte Konzentration auf den Kundenservice bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung. Diese neue Ausrichtung der strategischen Aktivitäten von Unternehmen erweist sich als sinnvoll, da Kunden im Laufe der Jahre durch die bestehende Fülle von Produktinformationen informierter und dadurch anspruchsvoller geworden sind und eine weitaus höhere Qualitätserwartung in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen zeigen (Nerdinger, 2003).

Die Zufriedenheit der Kunden und die damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteile stellen somit einen wichtigen strategischen Faktor für den Unternehmenserfolg dar. In zahlreichen Untersuchungen konnte bereits nachgewiesen werden, dass Kundenzufriedenheit zu einer erhöhten Kundenloyalität führt (z.B. Gronholdt, Martensen & Kristensen, 2000; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994) und dadurch die Profitabilität des Unternehmens gesteigert wird (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996; Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Olsen, 2002). Weiterhin ist aus mehreren Untersuchungen bekannt, dass die Kosten für ein Unternehmen, einen neuen Kunden zu gewinnen, deutlich über den Kosten liegen, die anfallen, um einen vorhandenen Kunden zu halten. Die Ergebnisse darüber, was es an Mehrkosten birgt, einen neuen Kunden zu gewinnen, variieren zwischen dem fünf- bis achtfachen Betrag (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln Unternehmen ihre Kunden „glücklich machen“ können. Im Rahmen der Forschung auf diesem Themengebiet werden als zentrale Prädiktoren der Kundenzufriedenheit die *Zufriedenheit der Mitarbeiter* (Allen & Griffen, 2001; Heskett et al., 1994; Tornow & Wiley, 1991) und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen (Cronin et al., 2000; Fornell et al., 1996; Schmit & Allscheid, 1995; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996) diskutiert.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Zusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und Qualität zu untersuchen. Hierbei wurde versucht, an Implikationen bisheriger Studien anzuknüpfen:

- In die Untersuchung gehen sowohl Mitarbeiterzufriedenheits- und Qualitätsdaten, als auch Daten der Kundenzufriedenheit zu unterschiedlichen Zeitpunkten ein, was insbesondere die Analyse von Langzeitbeziehungen ermöglicht.
- Das postulierte Modell und dessen Zusammenhänge wurde anhand

zweier Datensätze überprüft und somit die Zuverlässigkeit der Aussagen gesteigert.

- Es werden objektive Qualitätsparameter als Leistungskennzahlen herangezogen und demzufolge stützen sich die Analysen nicht allein auf Selbst- oder Fremdbeobachtungen.
- Weiterhin wurde diese Untersuchung in einem internationalen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt, was die Validität der Aussagen steigert (Butcher, Sparks & O'Callaghan, 2003), da sich der größte Teil der bisherigen empirischen Arbeiten auf die Banken- und Versicherungsbranche bezieht und hauptsächlich in Nordamerika durchgeführt wurde.

2 Zum Zusammenhang von Mitarbeiter-, Kundenzufriedenheit und Qualität

2.1 Mitarbeiterzufriedenheit und Qualität

Die Annahme, dass glückliche Kühe mehr Milch geben, ist in der Arbeitswelt weit verbreitet, doch plausibel scheint auch die umgekehrte Vermutung, dass zufriedene Arbeitnehmer ruhig und inaktiv werden (Wiendieck, 1994). Die empirische Forschung ist dieser Fragestellung häufig nachgegangen, wobei meist positive, aber schwache Korrelationen zwischen Zufriedenheit und Leistung gefunden werden konnten (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Six & Eckes, 1991).

In ihrer umfassenden Metaanalyse berichten Six und Eckes (1991) keine bis geringe positive Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung. Sie beziehen rund 90 in der amerikanischen Literatur publizierte Studien in ihre Untersuchung ein und kommen zu dem Schluss, dass sich auf einem allgemeinen Level kein bedeutender Zusammenhang aufzeigen lässt. Iaffaldano und Muchinsky (1985) schließen rund 70 Studien in ihre Metaanalyse ein. Auch in dieser Untersuchung können nur geringe Korrelationen gefunden werden (*true population correlation* $r = .17$). Diesbezüglich bleibt anzumerken, dass in den meisten Studien Leistung zum überwiegenden Teil durch subjektive Ratings und nicht durch objektive Messgrößen operationalisiert wurde.

Neue Hoffnung in diesem Forschungszweig brachte eine 2001 veröffentlichte Meta-Analyse (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). In ihre Studie fließen 312 Untersuchungen ein; die *mean true correlation* beträgt in ihrer Untersuchung $r = .30$ und die Autoren kommen daher zu dem Schluss, „we believe the time has come for researchers to reconsider the satisfaction-performance relationship“ (S. 393). Auch die Forschungsarbeit von Ostroff (1992) zeigt auf einem organisationalen Level durchaus deutliche Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Leistung. Untersucht wurden 298 Schulen mit 13.808 Lehrern. Ostroff kann hierbei belegen, dass Organisationen (Schulen) mit zufriedenen Mitarbeitern (Lehrer) effektiver sind als Organisationen mit unzufriedenen (Korrelationen von $r = .11$ bis $r = .54$).

2.2 Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit

„The growing body of data we have collected thus far suggests that customer satisfaction is rooted in employee satisfaction and retention more than in anything else [...]“ merkten Schlesinger und Heskett zum Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bereits 1991 an (S.148). Vor und nach diesem Zeitpunkt wurde eine Vielzahl von Untersuchungen zur Analyse dieses Zusammenhangs durchgeführt, wobei die Ergebnisse diesbezüglich heterogen ausfallen. Einige Autoren können hierbei implizit oder explizit eine positive Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit finden (z.B. Allen & Grisaffe, 2001; Stock, 2001; Bernhardt et al., 2000; Hart-

line & Ferrell, 1996; Heskett et al., 1997; Reynierse & Harker, 1992; Rucci, Kirn & Quinn, 1998; Schmit & Allscheid, 1995), andere können diese nicht belegen (z. B. Kwon, Beatty & Lueg, 2000; Ryan, Schmit & Johnson, 1996; Schwetje, 1999).

3 Das Untersuchungsmodell: Die Employee-Quality-Customer Chain

Es gilt bislang empirisch als gesichert, dass eine hohe Mitarbeiterorientierung zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit führt (z.B. Crostack, Schneider & Fischer, 2003; Heskett et al., 1994). Diese nimmt wiederum einen Einfluss auf die Qualität und die Kundenzufriedenheit, welches durch die Pfeile 1 und 2 veranschaulicht wird (siehe Abb.1). Wenn diese erhöhte Qualität von den Kunden wahrgenommen wird, steigt hierdurch ebenfalls deren Zufriedenheit. Eine gesteigerte Kundenzufriedenheit wirkt sich zum einen wieder auf die Mitarbeiter aus, so dass zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ein reziproker Effekt postuliert wird. Zum anderen wird von einer erhöhten Kundenzufriedenheit angenommen, dass sie zur Profitabilitätssteigerung eines Unternehmens beiträgt. Dieser Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Profit konnte bereits in zahlreichen Untersuchungen bestätigt werden (u.a. Anderson et al., 1994; Bernhardt et al., 2000; Cronin et al., 2000; Fornell et al., 1996; Heskett et al., 1994; Olsen, 2002; Rust & Zahorik, 1993).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die mit 1 und 2 benannten

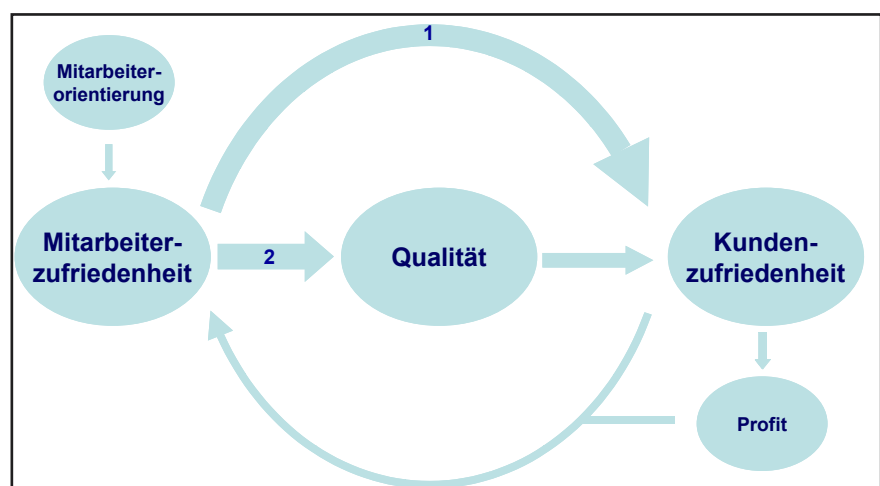


Abb. 1: Die Employee-Quality-Customer Chain als Modell der Untersuchung.



Beziehungen untersucht und diesbezüglich folgende Annahmen formuliert:

I. Es wird postuliert, dass die Mitarbeiterzufriedenheit t_1 einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit t_2 hat.

II. Es wird postuliert, dass es Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit t_1 und Qualitätsparametern t_2 gibt.

4 Untersuchungsfeld

Um das postulierte Modell und die sich daraus ableitenden Forschungsfragen zu überprüfen, wurden Mitarbeiterdaten, Kundendaten und objektive Qualitätskennzahlen eines großen internationalen Dienstleistungsunternehmens ausgewertet. Für die Analysen wurden Daten aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung aus den Jahren 2000-2002 von durchschnittlich 3.018 Mitarbeitern bei einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 57,3% herangezogen. Die Daten der einzelnen Mitarbeiter wurden auf 78 Standorte aggregiert, um sie mit den Qualitätsparametern und den Kundenzufriedenheitsdaten auf derselben Ebene vergleichen zu können. Eine Aggregation der Daten erschien hier sinnvoll, da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass ein bestimmter Kunde einen bestimmten Mitarbeiter bewertet.

Die Kundenzufriedenheitsdaten wurden von einem externen Institut per Telefoninterview erhoben. Die Befragungen fanden von 2001 bis 2002 statt. Zu jedem Standort wurden pro Jahr zwischen 60 und 100 Kunden gleichmäßig aus unterschiedlichen Kundensegmenten befragt. Die Antwortrate war nicht verfügbar, aber aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass die Antwortrate bei solchen Untersuchungen bei circa 50% liegt (Schneider, White & Paul, 1998).

Bei den Qualitätsparametern handelt es sich um objektive Kennzahlen, die entweder direkt an der Schnittstelle zum externen Kunden gemessen wurden oder um interne Prozessergebnisse der einzelnen Standorte. Für diese Arbeit stehen drei Parameter zur Verfügung. Die untersuchten Parameter wurden monatlich auf Standortebene gemessen. In die Untersuchung gehen Daten aus den Jahren 2001 und 2002 ein, für die jeweils das arithmetische Mittel aus den zwölf

Monaten berechnet wurde.

5 Angewandte Methoden

Die Forschungsfrage I wurde mittels eines Strukturgleichungsmodells (SGM) in AMOS 4.0 überprüft (Arbuckle & Wothke, 1999). Als Schätzmethode wurde die *maximum likelihood estimation* verwendet.

Um die Forschungsfrage II zu überprüfen, wurden keine kausalen Modelle gerechnet, da es sich empfiehlt, bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung auch einzelne Facetten der Zufriedenheit zu betrachten und zudem fiel die Anzahl der Qualitätsparameter zu gering aus. Bei den Analysen wurde daher die zweiseitige Korrelation nach Pearson verwendet.

6 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

6.1 Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Bei der Forschungsfrage I liegt das Interesse darin, differenzierter zu überprüfen, wie stark der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit ist. Hier wurden Langzeitdaten verwendet und die Beziehung der latenten Variablen mit einem *time-lag* von einem Jahr untersucht. Auf beiden Seiten sind jeweils vier manifeste Variablen in der Abbildung des Konstrukts zu finden.

Es werden der traditionelle *Chi-*

Bezogen auf den Chi-Quadrat Test indiziert ein nicht signifikantes χ^2 einen guten Fit zwischen Modell und Datensatz. Ein RMSEA von $\leq .05$ deutet auf einen Indikator für einen *close fit* hin, $\leq .08$ darf als ein Indikator für einen *reasonable fit* angesehen werden (Brown & Cudeck, 1992). NFI und CFI-Werte $\geq .90$ deuten ebenfalls auf einen *reasonable fit* zwischen Datensatz und Modell hin und Werte $\geq .95$ auf einen *close fit* (Bentler, 1990).

Die Daten können das dargestellte Modell gut abbilden: Im ersten Fall wird der Chi-Quadrat-Test zwar signifikant ($\chi^2 = 30.1$; $df = 19$; $p = .05$), aber die betrachteten *Fit Indices* widersprechen dieser Einschätzung (RMSEA = .08; NFI = .99; CFI = .99). Im zweiten Fall wird Chi-Quadrat nicht signifikant ($\chi^2 = 29.6$; $df = 19$; $p = .06$) und auch die *Fit Indices* zeigen einen sehr guten Fit zwischen dem Modell und dem Datensatz (RMSEA = .08; NFI = .99; CFI = .99).

Der Pfadkoeffizient zwischen den latenten Variablen zeigt die Höhe des Einflusses. Im ersten Jahresvergleich liegt der standardisierte Wert bei .41, der unstandardisierte bei 11.05; im zweiten Jahresvergleich liegt der standardisierte Wert bei .31 und der unstandardisierte bei 8.31. Zu interpretieren sind diese Werte wie folgt: Nimmt die Mitarbeiterzufriedenheit in 2000 um eine Standardeinheit zu, beispielsweise von *zufrieden* auf *sehr zufrieden*, so steigt die Kundenzufriedenheit in 2001 um 11.05% bzw. um .41 Standardeinheiten. Bei dem zweiten Jahresvergleich sinkt der Einfluss leicht: Sinkt die Mitarbeiterzufriedenheit von *zufrieden* auf *teils-teils*, so fällt die Kundenzufriedenheit um 8.31% bzw. um .31 Standardeinheiten.

6.2 Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Qualität

In der Forschungsfrage II steht die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den objektiv gemessenen Qualitätsparametern im Vordergrund. Auch hier wird ein *time-lag* von einem Jahr verwendet.

Aus Tabelle 1 geht hervor, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der *Zusammenarbeit mit ihrem direkten Vorgesetzten* mit den Qualitätsparametern am höchsten zusammenhängt. Weiterhin ist festzuhalten, dass der *Qualitätsparameter 1* besonders hohe Zusam-

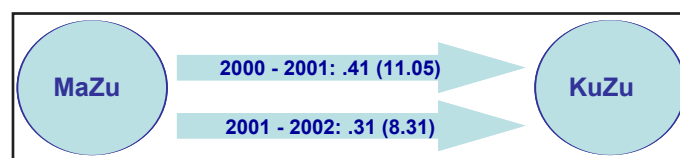


Abb. 2: Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, dargestellt sind die standardisierten, in Klammern die unstandardisierten Pfadkoeffizienten.

Quadrat (χ^2) Test, der *Normed Fit Index* (NFI; Bentler & Bonett, 1980), der *Comparative Fit Index* (CFI; Bentler, 1990) und der *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA; Browne & Cudeck, 1992) in der Ergebnisdarstellung aufgeführt.

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Zusammenarbeit mit VG	-						
2. Innovation	.65 **	-					
3. Information	.63 **	.76 **	-				
4. Kundenorientierung	.40 **	.37 **	.40 **	-			
5. Qualitätsparameter I	.23 *	.31 **	.29 *	-.10	-		
6. Qualitätsparameter II	.36 **	.17	.24 *	.11	.13	-	
7. Qualitätsparameter III	.28 *	.16	.08	.07	.06	.12	-

tend $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$

Tabelle 1: Bivariate Korrelationen nach Pearson für die Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit 2000 mit den Qualitätsparametern 2001 ($n=70$).

menhänge mit allen betrachteten Facetten aufweist. Es ist also anzunehmen, dass unterschiedliche objektive Parameter unterschiedlich hoch mit den verschiedenen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit korrelieren.

Aus Tabelle 2 geht hervor, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der *Kundenorientierung* mit den Qualitätsparametern am höchsten zusammenhängt. Weiterhin ist festzuhalten, dass nur noch für *Qualitätsparameter I* signifikante Zusammenhänge vorliegen. Darüber hinaus sind die Höhen der Korrelationen wesentlich schwächer als in der Untersuchung des Vorjahres.

7 Diskussion

7.1 Beantwortung der Fragestellungen

Aus den vorliegenden Ergebnissen darf die *Employee-Quality-Customer Chain* mit einigen Einschränkungen als bestätigt angesehen werden: Die Mitarbeiterzufriedenheit hat einen deutlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, darüber hinaus werden auch Zusammenhänge zwischen einzelnen Modulen der Mitarbeiterzufriedenheit und einigen Qualitätsparametern deutlich. Somit kann ein Zusammenhang

von Mitarbeiterzufriedenheit mit den betrachteten Leistungskriterien Kundenzufriedenheit und Qualität nachgewiesen werden.

Warum widersprechen die Ergebnisse dieser Untersuchung anderen Veröffentlichungen zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung? Bei einer Analyse der Forschungsergebnisse in diesem Bereich ist besonders darauf zu achten, was gemessen wurde. Sowohl auf Seiten der unabhängigen Variable (Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment, Wahrnehmung des Serviceklimas, Motivation etc.) wie auch auf Seiten der abhängigen Variablen (objektive Kriterien, Servicequalität, Kundenzufriedenheit, Kundencommitment etc.) finden sich in der Literatur unterschiedlichste Operationalisierungen, die zum einen auf ein unterschiedliches Interesse der Forscher, zum anderen aber sicherlich auch auf die Uneinheitlichkeit der Konstrukte zurückzuführen ist.

Dass ein Zusammenhang in dieser Studie vorliegt, kann in Anlehnung an Ostroff (1992) und Ryan et al. (1998) in der Aggregation der individuellen Daten auf Standortebene begründet sein. Denn organisationale Leistung ist nicht nur die Summe der individuellen Leistungen, sondern es kann davon ausgegangen werden, dass eine insgesamt zufriedene Abteilung sich zusätzlich durch Normen

der Kooperation oder Kommunikation auszeichnet. Der viel diskutierte Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung scheint also, was auch diese Untersuchung stützt, eindeutiger zu werden, wenn man die Daten auf einem aggregierten Level untersucht.

Weiterhin kann bezüglich bisheriger Studien festgehalten werden, dass Leistung selten als ein wirkliches *Outcome* gemessen wird; eine Vielzahl von Studien verlässt sich auf subjektive Ratings oder einzelne Fallstudien (Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003). Betrachtet man objektive Qualität als Leistungsmerkmal, so wird der Einfluss von der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Leistung nachweisbar. Darüber hinaus scheint es sinnvoll einzelne Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit zu betrachten. Vor allem bei den Korrelationsanalysen zu Forschungsfrage II kann festgestellt werden, dass bei der Analyse spezifischer Facetten einige Zusammenhänge erkennbar werden, die bei einem Vergleich globaler Maße nicht zu finden waren.

7.2 Limitationen der vorliegenden Untersuchung

Die Analysen wurden alle auf einer aggregierten Ebene durchgeführt. Somit können die Ergebnisse nicht auf ein individuelles Level übertragen werden. Aus

Tabelle 2: Bivariate Korrelationen nach Pearson für Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit 2001 mit Qualitätsparametern 2002 ($n=69$).

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. Zusammenarbeit VG	-						
2. Innovation	.61 **	-					
3. Information	.56 **	.70 **	-				
4. Kundenorientierung	.41 **	.54 **	.44 **	-			
5. Qualitätsparameter I	.11	.25 *	.21 tend.	.27 *	-		
6. Qualitätsparameter II	.04	.01	-.08	.13	.26 *	-	
7. Qualitätsparameter III	.03	.00	.09	-.03	.00	.14	-

tend $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$



den Ergebnissen kann z.B. geschlossen werden, dass Standorte mit zufriedenen Mitarbeitern in Zusammenhang mit zufriedeneren Kunden stehen. Es kann allerdings nicht daraus abgeleitet werden, dass ein Mitarbeiter, der besonders zufrieden ist durch sein individuelles Verhalten zur Zufriedenheit eines einzelnen Kunden beiträgt.

Ein weiteres Problem liegt in der Wahl des Zeitraums der Untersuchung, der *time-lag* beträgt ein Jahr. Der untersuchte Zeitunterschied ist eher auf Grund der vorhandenen Daten gewählt worden, weniger aus theoretischen Annahmen. Zwar können einige empirische Forschungen aufzeigen, dass Analysen mit Langzeitdaten als vorteilhaft angesehen werden dürfen, jedoch fehlen auch hier Aussagen über die Länge des Zeitunterschiedes, in welchem sich Einflüsse auswirken. Auch in dieser Untersuchung kann die Länge des *time-lag* nicht bestimmt werden. Weiterhin kann über die Kausalität der Beziehung zwischen den Konstrukten im Rahmen dieser Arbeit keine eindeutige Aussage getroffen werden.

7.3 Implikationen und Ausblick für Forschung und Praxis

In dieser Untersuchung wird der Versuch unternommen, ein Modell anhand von zwei Datensätzen zu überprüfen. Weitere Forschung sollte vor allem darauf konzentriert sein, die Dauer des *time-lag* eindeutig festzustellen. So wie Williams und Podsakoff (1989, S. 271) äußern, „[...] unfortunately, there has been little consistency in the time lags used in the organizational behavior research conducted to date [...]“.

Neue Studien, die sich teilweise mit verwandten Konstrukten der Mitarbeiterzufriedenheit und auch der Kundenzufriedenheit beschäftigen, haben gezeigt, dass positive Zusammenhänge bestehen. An dieser Stelle soll stellvertretend für die Vielzahl unterschiedlicher Betrachtungen eine verstärkte Konzentration auf die Wertschätzung des Kunden im persönlichen Kontakt (Butcher et al., 2003), Commitment (Meyer & Grisaffe, 2001) und *Service Climate* (Schneider, White & Paul, 1998) als erfolgsversprechende Variablen aufmerksam gemacht werden.

In dieser Untersuchung ist es aufgrund der vorhandenen Datenlage nicht gelungen, die gesamte *Employee-Quality-Customer Chain* in einem einzigen SGM zu überprüfen. Zwar werden die einzelnen Zusammenhänge mittels Korrelationen und SGM großteils bestätigt, eine Überprüfung des Gesamtmodells steht allerdings noch aus. Weiterhin sollte zukünftige Forschung darum bemüht sein, neben den drei Variablen Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität und Kundenzufriedenheit noch weitere Faktoren in die Kette einzubauen, hier wären z.B. Serviceklima, Preis-/Leistungsverhältnis etc. denkbar.

Vor dem Hintergrund der gefundenen Zusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und Qualität erscheint es gerade für Unternehmen sinnvoll, diese Faktoren auch gemeinsam zu messen und zu steuern. Häufig findet man Unternehmen, die zwar viele unterschiedliche Daten erheben, aber keine Verknüpfung zwischen diesen vorgenommen wird. Somit bleiben wertvolle Synergien, aufgrund der diskutierten positiven Zusammenhänge, eines gemeinsamen Managements von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ungenutzt. ■



Literatur

- Allen, N. J. & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Arbuckle, J. L. & Wothke, W. (1999). *AMOS 4.0 user's guide*. Chicago, IL: Small Waters.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N. & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods and Research*, 21, 230-258.
- Butcher, K., Sparks, B. & O'Callaghan, F. (2003). Beyond core services. *Psychology and Marketing*, 20, 187-208.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1993). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, J. T. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-217.
- Crostack, H. A., Schneider, F. & Fischer, A. (2003). Effektivität von Motivationsmaßnahmen bewerten. *Personalwirtschaft*, 4, 28-34.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. (1996). The American customer satisfaction index: Description, findings, and implications. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
- Grønholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11, 509-514.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contract service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Dienstleister müssen die gesamte Service-Gewinn-Kette nutzen. *Harvard Business Manager*, 4, 50-61.
- 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, NY: The Free Press.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kwon, U., Beatty, S. E. & Lueg, J. E. (2000). Organizational values, work norms, and relational role behaviours: An empirical retail assessment. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10 (4), 401-416.
- Nerdinger, F. W. (2003). Kundenorientierte Mitarbeiter. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 42-46.
- Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 240-249.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Raab, G. (2003). Customer Relationship Management: Ein ganzheitlicher Ansatz. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 10-15.
- Reynierse, J. H. & Harker, J. B. (1992). Employee and customer perceptions of service in banks: Teller and customer service representative ratings. *Human Resource Planning*, 15 (4), 31-46.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76 (1), 83-93.
- Rust, R. T. & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69 (2), 193-215.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Schlesinger, L. A. & Heskett, J. L. (1991). Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett Respond: 'Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction'. *Harvard Business Review*, 69, 148-150.
- Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perception of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen – Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 21-45). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stock, R. (2001). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- 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), 105-115.
- Wiendieck, G. (1994). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Quintessenz.
- Williams, L. J. & Podsakoff, P. M. (1989). Longitudinal field methods for studying reciprocal relationships in organizational behavior research: Toward improved causal analysis. *Research in Organizational Behavior*, 11, 247-292.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.