



Torsten J. Gerpott/Mathias Paukert

**Der Zusammenhang zwischen  
Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**

**Eine Metaanalyse**

**Work in Progress # 113**

Dezember 2011



# Zusammenfassung

## Work in Progress # 113

www.zftm.de

# Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Die vorliegende Arbeit stellt eine Metaanalyse von 42 zwischen 1985 und 2010 publizierten empirischen Studien bereit, die Beziehungen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit (MiZu) und Kundenzufriedenheit (KuZu) statistisch für insgesamt 52.966 Beschäftigte von Wirtschaftsorganisationen untersucht haben. Dabei werden Hypothesen zu neun Randbedingungen formuliert, die Verstärkungen oder Abschwächungen von MiZu-KuZu-Korrelationen erwarten lassen. Über alle Untersuchungen beläuft sich die um Stichprobengrößen- und Messfehler bereinigte mittlere Assoziation zwischen beiden Konstrukten auf 0,32. Metaanalytische Kennzahlen sprechen zwar für eine grundsätzlich positive Korrelation, die aber stark zwischen den Primärstudien schwankt. Als signifikante Moderatoren wurden der Geschäftstyp (beziehungs- vs. transaktionsorientiert), die Analyseebene (Organisationseinheit vs. Mitarbeiter-Kunden-Dyade), die Zufriedenheitsoperationalisierung (unmittelbar global vs. konstruiert global) und die Erhebungsmethode (schriftlich vs. mündlich) identifiziert. Innerhalb der anhand der Moderatorvariablen gebildeten Teilmengen von Studien war die Varianz der MiZu-KuZu-Korrelationen immer noch sehr hoch, so dass die Suche nach weiteren Moderatorvariablen erforderlich ist. Die Resultate erinnern die Unternehmenspraxis

daran, bei Entscheidungen über Maßnahmen mit MiZu-Effekten stets auch über die MiZu vermittelte Veränderungswirkungen auf die KuZu abzuschätzen. Für die Personalforschung verdeutlicht die Metaanalyse, dass zukünftige Untersuchungen viel präziser theoretische Mechanismen zur Erklärung von MiZu-KuZu-Verschränkungen empirisch überprüfen und explizit Randbedingungen der Korrelation betrachten sollten.



© 2012

**Univ.-Prof. Dr. Torsten J. Gerpott**

*Leiter des Lehrstuhls Unternehmens- und Technologieplanung, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.*



© 2012

**Dipl.-Ök. Mathias Paukert**

*Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmens- und Technologieplanung, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg.*

**Schlüsselbegriffe:** Ansteckungstheorie, Balancetheorie, Kundenzufriedenheit, Metaanalyse, Mitarbeiterzufriedenheit, Moderatoranalyse, Serviceklima-Konzept.



# Inhaltsverzeichnis

www.zftm.de

<b>Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>1. Untersuchungseinordnung und -ziel</b>	<b>6</b>
<b>2. Entwicklung von Hypothesen</b>	<b>8</b>
// 2.1 Theoretische Überlegungen zur Assoziation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	8
// 2.2 Potenzielle Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	9
<b>3. Methodische Vorgehensweise</b>	<b>13</b>
// 3.1 Studienidentifikation und -auswahl	13
// 3.2 Metaanalysemethodik	14
<b>4. Ergebnisse der Metaanalyse</b>	<b>16</b>
// 4.1 Stärke und studienübergreifende Heterogenität des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzu- friedenheit	16
// 4.2 Moderatoranalysen für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	16
<b>5. Ergebnisdiskussion und Perspektiven</b>	<b>20</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>23</b>
<b>Anhänge</b>	<b>28</b>

# 1. Untersuchungseinordnung und -ziel

Das Niveau der Zufriedenheit der Mitarbeiter von Unternehmen ist ein „klassischer“ Gegenstand personalwirtschaftlicher Untersuchungen in Wissenschaft und Unternehmenspraxis (Büssing 2004, 462). Dabei wird mit dem Konstrukt der Arbeits- oder *Mitarbeiterzufriedenheit* (*MiZu*) auf von arbeitsvertraglich mit einem Unternehmen verbundene Personen geäußerte bewertende Einschätzungen der eigenen aktuellen Arbeitssituation und -erfahrungen auf einem durch die Pole unangenehm/negativ einerseits und angenehm/positiv andererseits aufgespannten Kontinuum abgehoben (s. zu Übersichten von Arbeitszufriedenheitskonzeptionen in der sozialwissenschaftlichen Forschung beispielsweise Locke 1969, 316-319; Neuberger 1974, 142-177; Bruggemann/Groskurth/Ulich 1975, 13-20; Six/Kleinbeck 1989, 372-379; Wiendieck 1994, 108-114; Matiaske/Mellewig 2001, 10-13; Brötz 2008, 53-64; Stock-Homburg 2009, 12-22). Der *MiZu* wird von Betriebswirten vor allem deshalb Beachtung geschenkt, weil man vermutet, dass sie mit unerwünschter Fluktuation negativ (s. etwa Koch/Steers 1978, 123-124; Carsten/Spector 1987, 376-377; Tett/Meyer 1993, 270-271; MacKenzie/Podsakoff/Ahearne 1998, 92-93; Trevor 2001, 630; Lee/Gerhart/Weller/Trevor 2008, 659-662) sowie mit der Leistung von Mitarbeitern (s. Bagozzi 1978, 526-529; Iaffaldano/Muchinsky 1985, 261-264; Brown/Peterson 1993, 68; MacKenzie/Podsakoff/Ahearne 1998, 95-96; Judge/Bono/Thoresen/Patton 2001, 385; Christen/Iyer/Soberman 2006, 144) und der Kundenzufriedenheit positiv korreliert ist. Verschiedenen Studien sind überzeugende empirische Belege dafür zu entnehmen, dass sich das Zufriedenheitsniveau der Kunden eines Unternehmens wiederum auf betriebswirtschaftliche Erfolgskriterien auf der Ebene von Unternehmensgeschäftsfeldern oder auf

der Gesamtunternehmensebene (z.B. Marktanteil, Kapital- oder Umsatzrentabilität, Umsatzwachstum, Börsenwert und Wertvolatilität des Eigenkapitals) positiv auswirkt (s. etwa Winter 2005; Aksoy/Cool/Groening/Keiningham/Yalçin 2008; Luo/Homburg 2008; Stock-Homburg 2009; Tuli/Bharadwaj 2009). Deshalb wird davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter eines Unternehmens u.a. mittelbar über Effekte auf die Kundenzufriedenheit auch Auswirkungen auf ökonomische Unternehmenserfolgskriterien hat.

Angesichts dieser direkten betriebswirtschaftlichen Erfolgsrelevanz der Kundenzufriedenheit und der vermuteten indirekten, über die Zufriedenheit von Kunden vermittelten Erfolgseffekte der Mitarbeiterzufriedenheit hat in der jüngeren Vergangenheit das wissenschaftliche Interesse an Zusammenhängen zwischen *MiZu* und Kundenzufriedenheit zugenommen. Mit *Kundenzufriedenheit* (*KuZu*) werden dabei, konzeptionell ähnlich wie mit dem *MiZu*-Konstrukt, z.T. sachlich begründete, z.T. aber auch emotional gefärbte Gesamtbewertungen der Leistung(en) eines Unternehmens auf einer stetigen Negativ-Positiv-Skala durch Personen angesprochen, die selbst diese Leistung(en) in der Vergangenheit typischerweise gegen Zahlung eines Entgelts in Anspruch genommen haben (s. zu Bestandsaufnahmen von *KuZu*-Konzepten in der betriebswirtschaftlichen Literatur Czepiel/Rosenberg 1977, 93-94; Yi 1989, 1-74; Oliver 1997, 9-30; Koschate 2002, 10-37; Homburg/Stock-Homburg 2008, 19-36; Stock-Homburg 2009, 22-37). Dementsprechend wurden in den letzten Jahren etliche Arbeiten publiziert, die sich theoretisch oder empirisch mit Beziehungen zwischen diesen beiden Zufriedenheitsgrößen beschäftigen.

In konzeptioneller Hinsicht wird in der Literatur zwischen direkten, indirektvermittelten und moderierten Effekten der *MiZu* auf die *KuZu* differenziert (s. beispielsweise Stock-Homburg 2008, 299-300; Stock-Homburg 2009, 94-99). Die Möglichkeit *direkter* Assoziationen lässt sich damit begründen, „dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter von den Kunden wahrgenommen wird und wiederum deren Wohlbefinden (in Form von Zufriedenheit) beeinflusst“ (Stock-Homburg 2008, 299). *Indirekte* Wirkungen ergeben sich, wenn die *MiZu* Größen wie die Qualität der Beratung von Kunden durch Mitarbeiter oder allgemeiner der Arbeitsleistungen von Mitarbeitern positiv beeinflusst. Hohe Beratungs- und Arbeitsleistungsqualität führen dann wiederum zu hoher *KuZu*. *Moderierte* Effekte bedeuten, dass Drittvariablen wie die Zuverlässigkeit der Leistungen des Unternehmens, die fachliche Kompetenz von Mitarbeitern oder die Bewertung von Wettbewerberangeboten durch Kunden den grundsätzlich positiven *MiZu*-*KuZu*-Zusammenhang verstärken oder abschwächen können (Stock-Homburg 2009, 104-123).

Die empirische Überprüfung solcher konzeptionellen Überlegungen wurde mittlerweile auch in einer größeren Zahl von Studien vorangetrieben. Diese Arbeiten konzentrieren sich zumeist auf die Analyse von direkten Korrelationen zwischen *MiZu* und *KuZu*, die dann aufgrund theoretischer Überlegungen (s. Kap. 2.1) kausal als Indizien für Wirkungen der *MiZu* auf die *KuZu* interpretiert werden. In den Untersuchungen schwanken die berichteten Korrelationen von -0,15 (Kubik 2006) bis 0,82 (Gouws/Habtezion/Vermaak/Wolmarans 2006) sehr stark. Angesichts einer derartigen Ergebnisbreite erscheint es sinnvoll, im Rahmen einer systematisch quantitativ angelegten metaanalytischen Gesamtschau der

einschlägigen Befunde differenziertere Überlegungen zu Randbedingungen der Stärke von MiZu-KuZu-Korrelationen zu entwickeln und empirisch zu testen. Erstaunlicherweise existiert eine solche Metaanalyse in der deutschsprachigen Literatur bislang nicht. Zwar wurde von Brown/Lam (2008) eine entsprechende, in englischer Sprache publizierte Untersuchung vorgelegt, in die 5.606 MiZu-KuZu-Wertepaare eingeflossen sind. Diese Studie berücksichtigt jedoch zahlreiche MiZu-KuZu-Primärarbeiten nicht (z.B. Ott/Dijk 2005; Winter 2005; Wunderlich 2005; Gouws et al. 2006). Anliegen der eigenen Arbeit ist es deshalb, durch deutliche Erweiterung der Untersuchung von Brown/Lam (2008) eine wesentlich umfassendere Metaanalyse von empirischen Forschungsbefunden zu Assoziationen zwischen MiZu und KuZu sowie primär der von Brown/Lam (2008) aufgegriffenen potenziellen Moderatoren dieses Zusammenhangs in deutscher Sprache vorzulegen.