

**Gordon Müller-Seitz**

# Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei Professional Service Firms

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplom.de  
ISBN: 9783832476038

**Gordon Müller-Seitz**

**Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei Professional Service Firms**

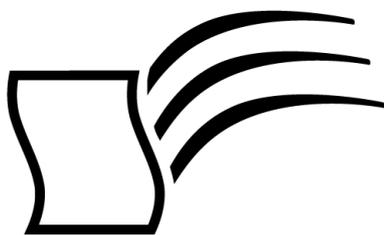


---

Gordon Müller-Seitz

# **Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei Professional Service Firms**

**Diplomarbeit  
Katholische Universität Eichstätt  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Abgabe August 2003**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 7603

Müller-Seitz, Gordon: Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei Professional Service Firms

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Katholische Universität Eichstätt, Universität, Diplomarbeit, 2003

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

*The truth is that every fibre of a professional service firm wants to solve its client`s problems, no matter what obstacles are in the way... We`re no different –except that we have a formal process in place not just to review client satisfaction but also to assess how much good our clients are doing us [...] because[...] without motivated staff all our business aims are 100% academic.*

Jamie Priestley, Claydon Heeley Jones Mason (2001)

## MANAGEMENT SUMMARY

Die Themen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind mittlerweile etablierte Forschungsfelder in der Wissenschaft und stellen für Unternehmen zentrale Orientierungsgrößen dar. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass bisher kaum der Versuch unternommen wurde, sich mit möglichen reziproken Einflüssen dieser beiden Aspekte zu befassen. *Ziel der vorliegenden Arbeit* ist es daher, potenzielle Wechselwirkungen am Beispiel interaktionsintensiver, personendominanter Professional Service Firms zu untersuchen und daraus Handlungsoptionen für das Management abzuleiten.

Die *Interaktion von Professional und Klient* ist dabei eine wesentliche Herausforderung für den Dienstleistungsanbieter, die die Zufriedenheit beider Seiten entscheidend beeinflusst. Als Ausgangspunkt für die nachstehenden Ausführungen werden daher zunächst theoretische Grundlagen und wesentliche Zufriedenheitsdimensionen der Interaktionspartner vorgestellt. Anschließend erfolgen eine separate Erläuterung der Interdependenzen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sowie eine Diskussion situativer Gegebenheiten und tangibler Umfeldfaktoren als weitere Determinanten der Zufriedenheit beider Interaktionspartner. Auf der Basis dieser Erkenntnisse werden sodann potenzielle Gestaltungsoptionen für das Human Resource Management, die Austauschbeziehung mit dem Kunden sowie organisatorische und umfeldbezogene Maßnahmen aufgezeigt. *Zur Unterstützung der theoretischen Ausführungen* dienen *Experteninterviews* mit Gesprächspartnern aus Wissenschaft und Praxis sowie eine *eigene empirische Studie*.

Als *zentrale Erkenntnis der vorliegenden Arbeit* ist die *grundsätzliche Bestätigung* der vermuteten Interdependenzen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu betrachten. Dies lässt sich sowohl durch die wissenschaftlichen Ansätze als auch durch die Stellungnahmen von Vertretern aus der Praxis untermauern, wodurch die aufgezeigten Managementoptionen eine besondere Bedeutung und Aktualität erhalten.

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHEN</b> .....	<b>1</b>
<b>I GRUNDLAGEN</b> .....	<b>4</b>
<b>I.1 Charakteristika von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit</b> .....	<b>5</b>
I.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit.....	5
I.1.2 Kundenzufriedenheit .....	7
I.1.3 Würdigung der Untersuchungen über den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit .....	10
<b>I.2 Einordnung und Definition von Professional Service Firms</b> .....	<b>15</b>
I.2.1 Generelle Merkmale von Dienstleistungen .....	15
I.2.2 Der Service Encounter als besonderes Kennzeichen von Dienstleistungen .....	18
I.2.3 Charakterisierung von Professional Service Firms .....	21

<b>II INTERDEPENDENZEN ZWISCHEN MITARBEITER- UND KUNDENZUFRIEDENHEIT BEI ANGEBOTEN VON PROFESSIONAL SERVICE FIRMS.....</b>	<b>24</b>
<b>II.1 Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit.....</b>	<b>25</b>
<b>II.2 Aspekte der Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>28</b>
<b>II.3 Denkbare Auswirkungen der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit.....</b>	<b>31</b>
<b>II.4 Potenzielle Einflüsse der Kunden- auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....</b>	<b>40</b>
<b>II.5 Weitere Determinanten .....</b>	<b>43</b>
<b>III ABLEITUNG VON HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR DAS MANAGEMENT VON PROFESSIONAL SERVICE FIRMS .....</b>	<b>46</b>
<b>III.1 Handlungsalternativen für das Human Resource Management.....</b>	<b>47</b>
<b>III.2 Ansatzpunkte für die Austauschbeziehung mit dem Kunden .....</b>	<b>52</b>
<b>III.3 Organisatorische und umfeldbezogene Gestaltungsoptionen .....</b>	<b>58</b>
<b>FAZIT.....</b>	<b>63</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>V</b>
<b>A.1 EMPIRISCHE STUDIE.....</b>	<b>V</b>
<b>A.1.1 Ziele und Methodik.....</b>	<b>V</b>
<b>A.1.2 Wahl des Forschungsdesigns.....</b>	<b>V</b>

<b>A.1.3 Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>VII</b>
<b>A.1.4 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>IX</b>
<b>A.1.5 Darstellung der empirischen Ergebnisse .....</b>	<b>X</b>
A.1.5.1 Tabellen zur Dozentenzufriedenheit.....	X
A.1.5.2 Tabellen zur Teilnehmerzufriedenheit.....	XV
A.1.5.3 Abbildungen zur Dozentenzufriedenheit.....	XXI
A.1.5.4 Abbildungen zur Teilnehmerzufriedenheit.....	XXVII
A.1.5.5 Abbildung über die Globalurteile der Dozenten und Teilnehmer.....	XXXVI
<b>A.2 AUFZEICHNUNG DER GEFÜHRTEN EXPERTENGESPRÄCHE .....</b>	<b>XXXVII</b>
<b>A.2.1 Interview mit S. Notz vom 11.06.2003 .....</b>	<b>XXXVIII</b>
<b>A.2.2 Interview mit K. Wetzker vom 03.07.2003 .....</b>	<b>XXXVIII</b>
<b>A.2.3 Interview mit R. Stock vom 08.07.2003.....</b>	<b>XXXVIII</b>
<b>A.2.4 Interview mit A. Bleschke vom 12.08.2003 .....</b>	<b>LXXXVIII</b>
<b>A.2.5 Interview mit I. Krebs vom 13.08.2003 .....</b>	<b>LXXXVIII</b>
<b>A.2.6 Interview mit P.-R. Persch vom 17.08.2003 .....</b>	<b>LXXXVIII</b>
<b>A.2.7 Interview mit M. Holmlund-Rytkönen vom             20.08.2003 .....</b>	<b>XXXVIII</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>CI</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 0-1:	Vorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit.....	3
Abb. I-1:	Gegenüberstellung der wesentlichen Merkmale der unterschiedlichen Ansätze .....	14
Abb. II-1:	Für Professionals relevante Zufriedenheitsdimensionen.....	25
Abb. II-2:	Kundenzufriedenheitsdimensionen .....	28
Abb. II-3:	Potenzielle Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit .....	31
Abb. II-4:	Mögliche Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit bei interaktionsintensiven PSF-Angeboten .....	41
Abb. III-1:	Ansatzpunkte für das Human Resource Management.....	48
Abb. III-2:	Gestaltungsalternativen in Bezug auf den Kunden.....	52
Abb. III-3:	Potenzielle organisationale bzw. umfeldbezogene Maßnahmen.....	59
Abb. A-1:	Fragenblock „Arbeitsbedingungen“ .....	XXI
Abb. A-2:	Fragenblock „Reputation der Institution“ .....	XXII
Abb. A-3:	Fragenblock „Organisationale Rolle“.....	XXIII
Abb. A-4:	Fragenblock „Interaktion mit den Teilnehmern“.....	XXIV
Abb. A-5:	Fragenblock „Globale Einschätzung“ .....	XXV
Abb. A-6:	Summen der Fragenblöcke .....	XXVI

Abb. A-7:	Fragenblock „Räumlichkeiten und Ausstattung“ .....	XXVII
Abb. A-8:	Fragenblock „Kompetenz des Dozenten“ .....	XXVIII
Abb. A-9:	Fragenblock „Zuvorkommenheit“ .....	XXIX
Abb. A-10:	Fragenblock „Interaktionsintensität der Veranstaltung“ .....	XXX
Abb. A-11:	Fragenblock „Arbeitsunterlagen“ .....	XXXI
Abb. A-12:	Fragenblock „Einbettung in das Gesamtprogramm“ .....	XXXII
Abb. A-13:	Fragenblock „Lehrinhalte“ .....	XXXIII
Abb. A-14:	Fragenblock „Globale Einschätzungen“ .....	XXXIV
Abb. A-15:	Summen der Fragenblöcke .....	XXXV
Abb. A-16:	Vergleich der Globalurteile der Dozenten und Teilnehmer in den verschiedenen Veranstaltungen .....	XXXVI

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Fragenblöcke „Arbeitsbedingungen“ und „Reputation der Institution“ .....X
Tab. 2:	Fragenblöcke „Organisationale Rolle“ und „Interaktion mit den Teilnehmern“ ..... XI
Tab. 3:	Fragenblock „Globale Einschätzung“ und Summen der Fragenblöcke ..... XII
Tab. 4:	Gewichtung der Zufriedenheitsdimensionen (Dozentenurteil/ Teil I) ..... XIII
Tab. 5:	Gewichtung der Zufriedenheitsdimensionen (Dozentenurteil/ Teil II) .....XIV
Tab. 6:	Fragenblöcke „Räumlichkeiten und Ausstattung“, „Kompetenz des Dozenten“ sowie „Zuvorkommenheit“ .....XV
Tab. 7:	Fragenblöcke „Interaktionsintensität der Veranstaltung“, „Arbeitsunterlagen“, sowie „Einbettung in das Gesamtprogramm“ .....XVI
Tab. 8:	Fragenblöcke „Lehrinhalte“, „Globale Einschätzungen“ sowie Summen der Fragenblöcke ..... XVII
Tab. 9:	Gewichtung der Zufriedenheitsdimensionen (Teilnehmerurteil/ Teil I) ..XVIII
Tab. 10:	Gewichtung der Zufriedenheitsdimensionen (Teilnehmerurteil/ Teil II)....XIX
Tab. 11:	Gewichtung der Zufriedenheitsdimensionen (Teilnehmerurteil/ Teil III)....XX

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	= Abbildung
B-2-B	= Business-to-Business
bzw.	= beziehungsweise
C/D	= Confirmation/Disconfirmation
d.h.	= das heißt
et al.	= et alii
f./ff.	= folgende/fortfolgende
HRM	= Human Resource Management
IT	= Information Technology
MBA	= Master of Business Administration
OCB	= Organizational Citizenship Behavior
OPB	= Organizational Prosocial Behavior
PSF	= Professional Service Firms
s.	= siehe
S.	= Seite
s.o.	= siehe oben

Sp.	= Spalte
SPC	= Service-Profit Chain
u.a.	= unter anderem
u.U.	= unter Umständen
US	= United States
vgl.	= vergleiche
z.B.	= zum Beispiel

## PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHEN

Derzeit gängige Schlagwörter, wie etwa vom „war for talents“<sup>1</sup>, womit auf den unternehmensseitigen Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter abgestellt wird, unterstreichen den hohen Stellenwert des Arbeitnehmers als wertvolle Ressource für die Unternehmen.<sup>2</sup> Aus diesem Grund wird der *Mitarbeiterzufriedenheit* eine traditionell zentrale Bedeutung beigemessen. Dies ist zum einen auf die potenziell erhöhte Produktivität zufriedener Mitarbeiter zurückzuführen.<sup>3</sup> Auf der anderen Seite wird auch wiederholt auf die Einbußen durch Absentismus und Fluktuation verwiesen.<sup>4</sup>

Neben der Mitarbeiterzufriedenheit wird zunehmend auch die *Kundenzufriedenheit* als ein wichtiger Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen betrachtet. Im Kontrast zu dem ausgeprägten „Verkäufermarkt“ der 60er und 70er Jahre des letzten Jahrhunderts, muss heute überwiegend von einem definitiven Verkäufermarkt gesprochen werden.<sup>5</sup> Die Gründe hierfür sind weitgehend gesättigte Märkte, sowie zunehmender Konkurrenz- und Globalisierungsdruck.<sup>6</sup>

Verstärkt wird daher die Kundenzufriedenheit insbesondere auch als eine entscheidende Differenzierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz betrachtet.<sup>7</sup> Dies ist vornehmlich auf ihre vermuteten Auswirkungen zurückzuführen. Denn in der Regel wird die Kundenzufriedenheit als Ausgangspunkt für Kundenbindung und Kundenloyalität betrachtet, was sich anschließend im ökonomischen Erfolg

---

<sup>1</sup> Vgl. BMW Group (2002), S. 2; Chambers et al. (1998), S. 44 ff.; Ginting (2003), S. 5; Pfeffer (1994), S. 16 ff.

<sup>2</sup> Alle folgenden, eingeschlechtlichen Formulierungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

<sup>3</sup> Vgl. Voss, Parasuraman (1998), S. 46; Vroom (1964), S. 181 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Grawert (1988), S. 238.

<sup>5</sup> Vgl. Nagel, Ciliers (1990), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 357.

<sup>7</sup> Vgl. Czepiel (1990), S. 14 f.; Homburg, Rudolph (1995), S. 43.

widerspiegelt.<sup>8</sup> Vor allem für den *Dienstleistungssektor* sind Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bedeutend.<sup>9</sup> Dies liegt vor allem an dem konstitutiven Dienstleistungsmerkmal der Integration des externen Faktors, also des Kunden.<sup>10</sup> Im Falle von interaktionsintensiven Dienstleistungen kommt daher dem Service Encounter, dem Zusammentreffen von Kundenkontaktmitarbeitern und Kunden, eine außerordentlich wichtige Bedeutung zu.<sup>11</sup> So wird berichtet, dass der betreffende Mitarbeiter der wesentliche Bewertungsfaktor für den Kunden ist und dieser den Unternehmensvertreter mit dem Unternehmen oft „gleichsetzt“.<sup>12</sup> Dieser Aspekt ist insbesondere für professionelle Dienstleistungen relevant, bei denen ex definitione die Wissensintensität ein Kernmerkmal darstellt.<sup>13</sup> Hier besteht häufig eine Informationsasymmetrie zwischen den beiden Parteien.<sup>14</sup> Aufgrund dieser Konstellation ist der Service Encounter vor allem für Professional Service Firms (PSF) von vorrangiger Bedeutung.

Die beiden Themenbereiche *Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit* wurden bisher in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zumeist getrennt diskutiert. Während die Arbeiten zur Mitarbeiterzufriedenheit primär im Bereich der Psychologie und des Personalmanagements angesiedelt sind, wurde Kundenzufriedenheit in erster Linie im Forschungsgebiet Marketing erörtert. Mit Ausnahme einiger, weniger Arbeiten wurde in der deutschsprachigen und angelsächsischen Literatur bisher kaum der Versuch unternommen, diese beiden Themenkreise miteinander zu verbinden.<sup>15</sup> Häufig handelt es sich dabei um Ansätze, die nur den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die

---

<sup>8</sup> Vgl. Crosby, Evans, Cowles (1990), S. 77; Klenk, Jacob (2002), S. 142.

<sup>9</sup> Vgl. Ackermann (1998), S. 468 f.; Töpfer (1995), S. 11.

<sup>10</sup> Vgl. Corsten (2000), S. 149 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Zeithaml, Bitner (2000), S. 107 f. Die Autorinnen verweisen auf die Bedeutung der persönlichen Interaktion zwischen Kunde und Kundenkontaktmitarbeiter.

<sup>12</sup> Vgl. Bitner, Booms, Tetreault (1990), S. 71.

<sup>13</sup> Vgl. Løwendahl (1997), S. 20.

<sup>14</sup> Vgl. Helm (2001), S. 81 f.; Stabell, Fjeldstad (1998), S. 421.

<sup>15</sup> Vgl. Unterkapitel I.1.3.

Kundenzufriedenheit problematisieren.<sup>16</sup> Mögliche Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit werden indes außer Acht gelassen. Andere Verfasser greifen wiederum auf Faktoren wie das Arbeitsklima zurück, die dem der Zufriedenheit ähnlich sind.<sup>17</sup> Der *reziproke* Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird aber nur in wenigen Veröffentlichungen näher betrachtet.<sup>18</sup>

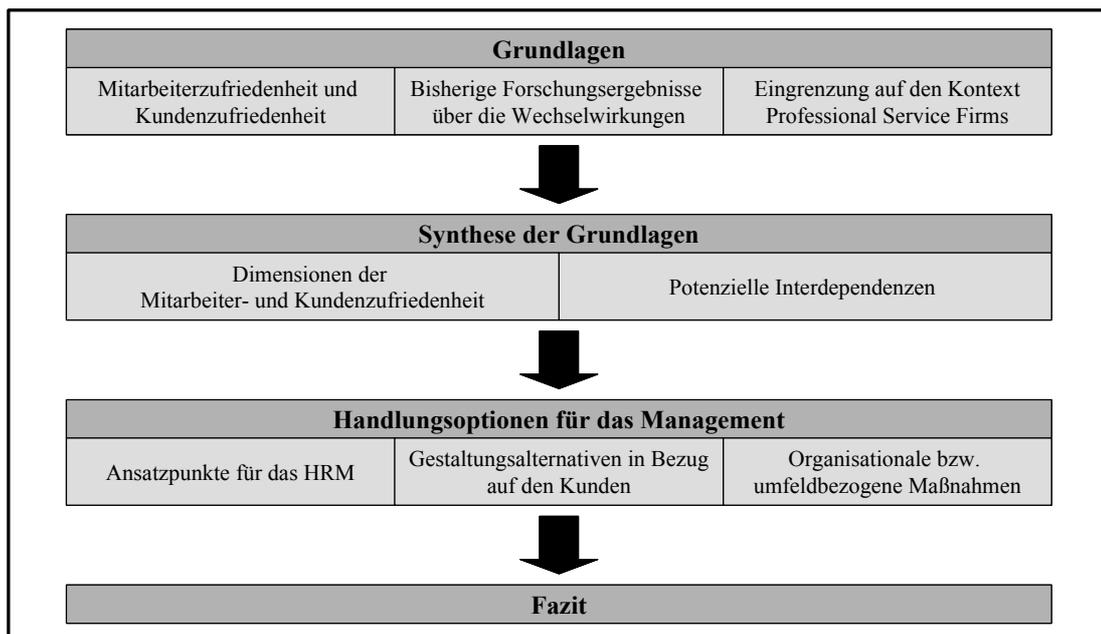


Abb. 0-1: Vorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

Infolgedessen ist es das *Ziel dieser Arbeit*, die möglichen Wechselwirkungen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit am Beispiel von Professional Service Firms zu untersuchen. Dabei werden die Elemente zunächst getrennt vorgestellt und im Anschluss daran einer Symbiose zugeführt. Denn nur auf Basis einer vorhergehenden isoliert-abstrahierenden Auseinandersetzung mit den jeweiligen Aspekten ist es möglich, geeignete Handlungsempfehlungen für das Management von PSF abzuleiten.

<sup>16</sup> Vgl. o.V. (2003); Töpfer (1995), S. 11.

<sup>17</sup> Vgl. Johnson (1996), S. 847 f.; Rogg et al. (2001), S. 444.

<sup>18</sup> Vgl. Unterkapitel I.1.3.

Der *Gang der Untersuchung* ist wie folgt: Die vorliegende Arbeit setzt sich aus drei Teilen zusammen (vgl. Abb. 0-1): Im Anschluss an die Einführung werden die Termini Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit definiert und Untersuchungen über den möglichen Zusammenhang beider Aspekte vorgestellt. Daraufhin werden dann Professional Service Firms als spezielle Ausprägung innerhalb der Dienstleistungsbranche abgegrenzt. Im nächsten Teil werden denkbare Interdependenzen am Erkenntnisobjekt professioneller Dienstleistungsunternehmen näher erläutert.<sup>19</sup> Dabei sollen zunächst die diversen Dimensionen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bei professionellen Dienstleistungen offengelegt und daraufhin der potenzielle, wechselseitige Einfluss erörtert werden. Im dritten Teil werden praxisrelevante Handlungsoptionen für das Management aufgeführt. Sie orientieren sich an den Gestaltungsfeldern Human Resource Management, dem Kunden sowie organisationalen und umfeldbezogenen Aspekten. Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit der vorgelegten Erkenntnisse.<sup>20</sup>

## I GRUNDLAGEN

Als Ausgangspunkt sollen in diesem Teil die grundlegenden Konzepte vorgestellt werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, eine Basis für die darauffolgende Verknüpfung der Gebiete Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit sowie Professional Service Firms zu schaffen. Des Weiteren soll auf bereits existierende Forschungsergebnisse über den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit eingegangen werden.

---

<sup>19</sup> Der Begriff „professionelle Dienstleistungsunternehmen“ wird in der vorliegenden Arbeit als Synonym für Professional Service Firms benutzt. Dies geschieht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

<sup>20</sup> Das Fazit beinhaltet auch eine kurze Erörterung der Ergebnisse der vorgelegten empirischen Studie. Für eine ausführliche Darstellung und Diskussion über die Hintergründe und Erkenntnisse dieser Untersuchung sei an dieser Stelle auf den Anhang (A.1) verwiesen.

## I.1 Charakteristika von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

In den folgenden zwei Unterkapiteln soll ein terminologischer Bezugsrahmen geschaffen werden, indem die Konstrukte der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in einem ersten Schritt separat erörtert und gegenüber verwandten Modellen abgegrenzt werden. Im Anschluss daran kommt es zur Vorstellung der bis dato veröffentlichten Forschungsergebnisse über mögliche Interdependenzen zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Die Auseinandersetzung mit den Begriffen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird ausschließlich anhand von Erklärungs- und Definitionsansätzen aus dem Bereich der Sozialwissenschaften vorgenommen. Dies geschieht vor allem aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit. Ein weiterer Grund liegt in der Zielsetzung, sich der Thematik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zu nähern und eine diesbezüglich substantiierte Diskussion zu ermöglichen.

### I.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Untersuchungen zur *Mitarbeiterzufriedenheit* sind vor allem in den Forschungsgebieten Psychologie und Betriebswirtschaftslehre vorgenommen worden. Im Rahmen der *Psychologie* sind hierbei insbesondere die Bereiche Arbeits- und Organisationspsychologie zu nennen, in denen bereits seit Mitte der 50er Jahre des letzten Jahrhunderts diesbezügliche Anstrengungen unternommen wurden.<sup>21</sup> Im Falle der *Betriebswirtschaftslehre* ist das Thema vornehmlich aus dem Blickwinkel der Personal- und Führungslehre betrachtet worden.<sup>22</sup>

An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass in den Veröffentlichungen zumeist der Begriff *Arbeitszufriedenheit* benutzt wird. Obwohl das Erkenntnisobjekt identisch ist, besteht zwischen den Ausdrücken Arbeits- und

---

<sup>21</sup> Vgl. Stock (2001), S. 12 f.