



# Hochschule Wismar

## **„Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und deren Auswirkung auf die Unternehmensleistung im B2C Bereich“**

### **Hausarbeit**

eingereicht von: Miloud Bouterfas  
Master-Fernstudiengang Sales & Marketing

Modulverantwortlicher: Herr Dr. Sturm

Abgabe am: 20.01.2019

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	2
2	Theoretischer Teil.....	3
2.1	Überblick des theoretischen und empirischen Forschungsstandes.....	3
2.2	Vorstellung der Studien und Interpretation der Ergebnisse.....	4
2.3	Einschätzung der Studiengültigkeit.....	9
2.4	Ableitung neuer Erkenntnisse.....	11
3	Hypothesengenerierung.....	11
3.1	Ableitung von Hypothesen.....	11
3.2	Darstellung der Hypothesen in einem Strukturmodell.....	12
4	Schlussbetrachtung.....	12
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und das Fazit.....	12
4.2	Limitation bei der Arbeit.....	13
4.3	Implikationen für die weitere Forschung und Praxis.....	13
5	Anhang.....	15
6	Abbildung.....	16
7	Literaturverzeichnis.....	17

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Schon früher vertrauten Arbeitgeber dem Gefühl, dass höhere KZ<sup>1</sup> zu mehr wirtschaftlichem Erfolg führt. Studien stützen diesen Zusammenhang (Homburg et al. 2005). Daraus resultierte und resultiert der Anspruch durch höhere KZ mehr Leistung zu erreichen (Oliver, R. L. 1997). Studien belegen, dass Weiterempfehlung von Produkten und Dienstleistungen für Gewinn und Wachstum in Betrieben sorgen (Heskett et al. 1994) und es einen Zusammenhang zwischen KZ und erneutem Kauf gibt (Bearden et al. 1982, Taylor et al. 1994). Der wirtschaftliche Aspekt der KZ wird in vielen Unternehmen permanent gemessen (Oliver, R. L. 1997). Kompetente, loyale, motivierte und zufriedene MA<sup>2</sup> leisten ihren Beitrag für die KZ, indem sie mit Fachwissen, Motivation und Höflichkeit Kaufempfehlungen geben, Kunden überzeugen und auf deren Zufriedenheit achten. Dies wirkt sich förderlich aus auf den erneuten Kauf durch diese Kunden (Ahmed et al. 2012). Das Wissen und die Fähigkeit guter Mitarbeiter sind immaterielle Vermögenswerte bzw. Ressourcen, besonders in Serviceunternehmen (Matzlar et al. 2007). Kunden lassen sich beim Interagieren und Verhalten der Mitarbeiter mehr beeinflussen, als durch Marketingkampagnen oder dem Aufbau von „Markenimpressionen“ (De Coverly et al. 2002). Eine Reihe von Forschungen untersuchten den positiven Einfluss der MZ<sup>3</sup> auf die KZ (Tornow et al. 1991, Bernhardt et al. 2000, Harter et al. 2002, Koys 2002, Wangenheim et al. 2007, Gursoy et al. 2007, Matzler et al. 2007). Die MZ hängt individuell von vielen Faktoren ab wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Bildung, Selbstwertgefühl (psychische Konstitution), Arbeitsvoraussetzungen, Arbeitsumfeld, Arbeitsplatz, Gehalt, Weiterentwicklung, Aufstiegschancen, Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, Arbeitsklima und Unternehmenspolitik (Luthans 1992, Bodur 2002, Tsigilis 2006, Coomber et al. 2007, Teh et al. 2009). Unternehmen ihrerseits müssen wettbewerbsfähig bleiben, in fortschrittliche Technologien, Verfahren, Produktentwicklung und nicht zuletzt in MA investieren. Technologien, Organisationsstrukturen, Abläufe und Prozesse anderer Unternehmer können kopiert werden, aber nicht Loyalität und Engagement der MA, ihre Kompetenz, Arbeitsplatzatmosphäre oder positive Kundenbeziehungen. In der Dienstleistungsbranche wirkt sich die positive Einstellung der MA direkt auf die KZ aus und führt zu höherer Qualität und Produktivität (Macey et al. 2008). Zufriedene

---

<sup>1</sup> KZ: Kundenzufriedenheit

<sup>2</sup> MA: Mitarbeiter

<sup>3</sup> MZ: Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiter motivieren auch ihre Kollegen. Die Verbindung zwischen AZ<sup>4</sup> und Produktivität behandeln zahlreiche Publikationen aus Wirtschaft (Booth et al 2014, Edmans et al. 2014, Green et al. 2008, Oswald et al. 2009) und Wissenschaft (Bockermann et al. 2012, Kristensen et al. 2004). Umfangreiche Literatur weist den Weg wie kundenorientierte MA angehalten werden ihre Arbeitskollegen durch Kommunikation und Hilfsbereitschaft untereinander zu unterstützen (Liu et al. 2012). Loyalität zum Unternehmen, angenehmes Arbeitsklima, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, besonders auch die der Mitarbeiter untereinander, wirken sich positiv auf die Produktivität aus (Xueming et al. 2007). Die AZ ist in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen (Hamermesh 2001, Sousa-Poza et al. 2003). Gallup Deutschland Organisation aus dem Jahr 2018 belegt, dass jeder siebte Mitarbeiter sich nicht an sein Unternehmen gebunden fühlt (Gallup Engagement Index 2018). Geringe Bindung erhöht die Wechselbereitschaft. Es wird ebenfalls belegt, dass sich in mehreren Industrieländern die durchschnittlichen Arbeitsbedingungen verschlechtert haben (Schmidt et al. 1999, Swinnerton et al. 1995). Als Gründe hierfür werden auch die Globalisierung, flexible Beschäftigungen, technologischer Fortschritt (IT-Abdeckung) und unbegrenzte Mobilität benannt (Wanner et al. 1999, Winkelmann et al. 1998). Die Auswirkungen von AZ und Stress müssen aus wirtschaftlicher und medizinischer Sicht gesehen und verstanden werden (Faragher et al. 2005). In der Forschung geht man der Überlegung nach, dass die AZ in direktem Zusammenhang mit Krankenstand oder unerwünschter Fluktuation gesehen werden muss (Gerpott et al. 2011). Als Ergebnis von Unzufriedenheit -schlechte Bezahlung, mangelnde Aufstiegschance- wechseln MA in andere Unternehmen oder in die Selbständigkeit (sevdesk, Hangelberger et al. 2015). Dies erzeugt Personalmangel, Kosten im Unternehmen und möglicherweise auch Kundendenverlust, wenn die Kundenkontakte mitgenommen werden (Clark et al. 2006, Kawaguchi 2008).

Das Ziel der Arbeit ist es, anhand von ausgewählten Studien die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu untersuchen und inwieweit diese die wirtschaftliche Unternehmensleistung beeinflussen.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Zuerst wird im Kapitel 2 auf den Überblick des Forschungsstandes eingegangen. Dabei werden die Studien nach Themen eingeordnet und deren Ergebnisse dargestellt und interpretiert. Die Gültigkeit der Studien wird nach eigener

---

<sup>4</sup> AZ: Arbeitszufriedenheit

Einschätzung bewertet und anhand erbrachter Ergebnisse werden neue Erkenntnisse gewonnen. Im Kapitel 3 werden Hypothesen entwickelt und in einem Strukturmodell dargestellt. Im Kapitel 4 werden Ergebnisse nochmals durchleuchtet, Limitationen herausgestellt und Handlungsempfehlungen für zukünftige Forschung und Praxis vorgeschlagen.

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Überblick des theoretischen und empirischen Forschungsstandes

Für diese Literaturliteraturarbeit wurden die unten stehenden Studien für geeignet befunden. Die Übersicht über die ausgewählten Studien liefert die Auflistung im Anhang 1, über deren Inhalte Tabelle 1.

Tabelle1: Übersicht – und Inhalt der Studien

Zeitpunkt	Ort	Befragte Kunden	Befragte Mitarbeiter	Stichprobe	Thema	Methode	Ergebnis
Hoffmann et al., 2004 <b>Studie 1</b>	International Branche: Dienstleistungsunternehmen	t1:2649 t2:3042 t3: 3362	Kausal 60 bis 100 zu Jedem Standort 78 Standorte	Fragebogen (Mitarbeiter) Telefoninterview (Kunden)	Zusammenhänge zwischen MA und KZ und Qualität	Korrelation nach Pearson Chi-Quadrat Test, Normed Fit Index, Comparative Fit Index, Root Mean Error of Approximation. kausal- analytische Längsschnittuntersuchung	MA<-> KZ->Umsatz
Achim et al., 2006 <b>Studie 2</b>	Deutschland Branche: Lebensmittel Bio-Produkte	948	12 Läden	Fragebogen	Auswirkung der KZ und Kundeloyalität & Kundenbegeisterung auf die Unternehmensleistung	Regressionsanalyse Faktorenanalyse Soziale und demografische Daten, Fünf-Punkt Likert-Skala	KZ<-> Umsatz
Petr et al., 2013 <b>Studie 3</b>	Tschechien Branche: Lebensmittel	5592	86 Geschäfte	Fragebogen	Einfluss der KZ auf die Unternehmensleistung	Faktorenanalyse Diskriminanzanalyse	KZ <-> Umsatz
Masood et al., 2013 <b>Studie 4</b>	Pakistan Branche: Lebensversicherungsunternehmen	300 für Kunde 300 für Mitarbeiter Mit 68% Rücklaufquote 410 vollständige Fragebögen zur Analyse		Fragebogen	Auswirkung der MZ auf Unternehmensleistung durch Wirkung der KZ als Mediator	Faktorenanalyse, Zuverlässigkeits-, Korrelations- und Regressionsanalyse Fünf-Punkt Likert-Skala Cronbach's Alpha Koeffizient, SPSS, KMO	MA<-> KZ<->Umsatz (1) KZ als Mediator, dann verliert (1) an Signifikanz-grad
Mohamed , A. 2016 <b>Studie 5</b>	Bahrain Branche: Hotellerie	416	213 Hotels	Fragebogen	Faktoren, die die MZ erhöhen	Korrelation nach Pearson Regressionsanalyse R <sup>2</sup> Cronbach's Alpha Koeffizient Varimax-Rotation Fünf-Punkt Likert-Skala	MA<-> KZ

MZ: Mitarbeiterzufriedenheit, KZ: Kundenzufriedenheit, ->: Einfluss <->: Zusammenhang

## 2.2 Vorstellung der Studien und Interpretation der Ergebnisse

### Studie 1

Ziel dieser Studie ist es die Zusammenhänge von MZ, KZ, Qualität und deren Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg eines großen Dienstleistungsunternehmens zu untersuchen. Die Forschungsfrage dieser Studie gliedert sich in zwei Teile. Erstens wird angenommen, dass die MZ einen positiven Einfluss auf die KZ hat. Zweitens wird postuliert, dass es Zusammenhänge zwischen der MZ und Qualitätsparametern (Beziehung zu den Vorgesetzten, MA untereinander und Arbeitsqualität) gibt. Für die Untersuchung wird das Modell „Employee –Quality Customer Chain“<sup>5</sup> benutzt und anhand zweier Datensätze werden deren Zusammenhänge überprüft. Für die Analyse werden Daten an 78 Standorten mit einer jährlichen Mitarbeiterbefragung aus den Jahren 2000-2002 gesammelt. Mit Hilfe eines externen Instituts werden die Kundenzufriedenheitsdaten per Telefoninterview erhoben. 60 bis 100 Kunden werden an jedem Standort befragt. Die Befragungen fanden von 2001 bis 2002 statt. Mit Hilfe einer kausal- analytischen Längsschnittuntersuchung und über zwei Untersuchungszeiträume (2000-2001 und 2001-2002) liegt der Schwerpunkt darauf darin zu überprüfen, wie stark der Einfluss der MZ auf die KZ ist. Zur Ergebnisdarstellung werden der Quadrat ( $X^2$ ) Test, der Normed Fit Index, der Comparative Fit Index und der Root Mean Square Error of Approximation verwendet. Aus den Ergebnissen ist Folgendes abzuleiten: im ersten Fall ist der Chi-Quadrat-Test zwar signifikant ( $X^2 = 30.1$ ,  $df = 19$ ,  $p = 0.05$ ), aber die betrachteten Fit Indices widersprechen dieser Einschätzung (RMSEA = 0.08, NFI = 0.99, CFI = 0.99). Im zweiten Fall ist der Chi-Quadrat Test nicht signifikant ( $X^2 = 29.6$ ,  $df = 19$ ,  $p = 0.06$ ). Die Fit Indices dagegen zeigen einen sehr guten Fit zwischen dem Modell und dem Datensatz (RMSEA = 0.08, NFI = 0.99, CFI = 0.99). Aus den Ergebnissen ist auch abzuleiten, dass der Pfadkoeffizient die Höhe des Einflusses zwischen der MZ (UV) und der KZ (AV) bestätigt und dies wird in der unten stehenden Tabelle dargestellt.

Jahr	Standardisierter Wert (X)	Unstandardisierter Wert (X)
2000-2001	0,41	11,05
2001-2002	0,31	8,31

Tabelle 2: Zusammenhang zwischen MZ und KZ

Aus dieser Tabelle ist Folgendes zu interpretieren: nimmt die MZ (von zufrieden bis sehr zufrieden) im Jahr 2000 um eine Standardeinheit zu, steigt die KZ im Jahr 2001 um 11,05 % bzw. um 0,41 Standardeinheiten. Im zweiten Jahr 2001-2002 sinkt die MZ und die KZ sinkt um 8,31% bzw. um 0,31 Standardeinheiten.

<sup>5</sup> Abbildung 1

Den größten Einfluss auf die MZ hat die positive Beziehung zu den Vorgesetzten. Diese Beziehungen wirken auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

## **Studie 2**

In dieser Studie werden die Auswirkungen der KZ und Kundenbegeisterung auf die wirtschaftliche Leistung von kleinen Einzelhändlern im Bio-Markt in Deutschland untersucht. Als Leistungsindikator wird der Jahresumsatz pro m<sup>2</sup> Verkaufsfläche verwendet, da dieses Verhältnis leicht zu vergleichen ist. Befragte hatten ein durchschnittliches Alter von 46, überdurchschnittliches Haushaltseinkommen mit 3000€ und ein sehr hohes Bildungsniveau. Die größte Haushaltgruppe waren Familien (33 %), gefolgt von Paaren und Singles (je 22 %). Die von den Befragten 12 ausgewählten Läden hatten bei beispielsweise einer Verkaufsfläche von 50m<sup>2</sup> einen Jahresumsatz von 544.363 € (10.887,26 € pro m<sup>2</sup>) und beispielsweise bei einer Verkaufsfläche von 470 m<sup>2</sup> einen Jahresumsatz von 513.407 € (1092,35 € pro m<sup>2</sup>). Angenommen wird in dieser Forschungsfrage, dass die vier Komponenten wie Produktqualität, Kundenservice, Ladenatmosphäre und Standort die Hauptdeterminanten der Gesamtbewertung der KZ bzw. Kundenbegeisterung bilden. Da Bioprodukte allgemein teurer sind, wurde die erhöhte Zahlungsbereitschaft als wirtschaftlicher Erfolg auch in Betracht gezogen. Außerdem wurde angenommen, dass der Umweltschutz große Auswirkung auf KZ und Kundenbegeisterung hat, weil Vertrauen und Nachhaltigkeit die Kernmerkmale von Bio-Lebensmitteln sind. In Bezug auf KZ zeigen die Ergebnisse, dass der Kundenzufriedenheitsgrad erheblich zwischen den einzelnen Geschäften variiert. Der Laden mit dem niedrigsten Kundenzufriedenheitswert wurde mit 1,32 bewertet während der höchste Wert 1,83 war. Dies entspricht einer Differenz von 0,51 auf einer Skala von -2 (sehr unzufrieden) bis 2 (sehr zufrieden). Der Mittelwert liegt bei 1,55. Folglich sind die meisten Kunden eher zufrieden. Der Mittelwert der Begeisterung mit 0,77 war sehr niedrig (min. 0.43 und max. 1,19). Überraschenderweise zeigen die Ergebnisse, dass das kleinste Geschäft mit 50 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche und nur 2100 Produkten die höchste Zufriedenheit und Begeisterung der Kunden erreicht mit einem Einkaufswert von 6,50 € pro Kunde. Der Wohnort spielt eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung, da die Kunden im Umkreis des Ladens wohnen. Der größte Laden mit 470 m<sup>2</sup> und 5311 Produkten erreicht die niedrigste Zufriedenheit und Begeisterung mit durchschnittlichen Ausgaben von 13,50 € pro Kunde. Zur Kaufentscheidung trugen die Verfügbarkeit der Parkplätze und hohe Produktauswahl bei. Die Interpretation der Ergebnisse zeigt, dass die Zufriedenheit und Begeisterung der Kunden keine Frage der Ladengröße und Produktauswahl ist. Eine Faktorenanalyse wird verwendet, um

die Hauptannahme der Forschungsfrage zu testen. 8 Faktoren werden mit hoher Reliabilität aufgedeckt. Kundenservice und Vertrauen  $\alpha = 0.92$ , Qualität und Frische von Obst und Gemüse  $\alpha = 0.84$ , Qualität und Geschmack von Käse und Milchprodukten  $\alpha = 0.76$ , Geschmack von Obst und Gemüse  $\alpha = 0.87$ , Standort der Bio-Läden  $\alpha = 0.89$ , Vielfalt im Sortiment  $\alpha = 0.58$ , Geschmack von Wurst und Fleisch  $\alpha = 0.78$  und Selbstbedienung und Einkaufsgeschwindigkeit  $\alpha = 0,58$  mit  $KMO^6 = 0,88$  und 68% erklärte Varianz. Die aufgedeckten Faktoren unterscheiden sich stark von der Hauptannahme. Um die unabhängigen Variablen aufzuzeigen, die die KZ beeinflussen, wird eine Regressionsanalyse durchgeführt. Ergebnisse zeigen, dass Kundenservice und Vertrauen den höchsten Einfluss  $\beta = 0.44$  haben. Das zeigt wie psychologische und emotionale Komponenten das Kaufverhalten tief beeinflussen, gefolgt von Qualität und Frische von Obst und Gemüse  $\beta = 0.42$ , Vielfalt im Sortiment und Standort der Bio-Läden  $\beta = 0.12$ , Geschmack von Obst und Gemüse  $\beta = 0.11$  und schließlich Qualität und Geschmack von Käse und Milchprodukten  $\beta = 0.10$ . Die genannten Faktoren erklären fast die Hälfte der Kundenzufriedenheit mit ( $R^2 = 0.45 / f = 52.18$ ). Um den Einfluss der KZ auf die Geschäftsleistung zu bestimmen, wird eine weitere Regressionsanalyse durchgeführt, Das Ergebnis zeigt, dass die KZ den Umsatz um 32% pro  $m^2$  erhöht ( $R^2 = 0.32 / F = 6.11 / \beta = 0.62$ , t-Wert= 2.47), die Kundebegeisterung den Umsatz um 27% pro  $m^2$  steigert ( $R^2 = 0.27 / F = 4.96 / \beta = 0.58$ , t-Wert= 2.23). Die Ergebnisse bestätigen, dass KZ und Begeisterung wichtige Einflussgrößen zur Umsatzerhöhung sind.

### **Studie 3**

Diese Studie befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen der KZ und der Unternehmensleistung. Sie beruht auf der Behauptung, dass die KZ durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird und sich auf die Geschäftsleistung positiv auswirkt. Das Ziel dieser Studie besteht darin diese Faktoren mit der Unternehmensleistung in Zusammenhang zu bringen, damit die Vertriebsmanager zukünftig diese Faktoren gezielt einsetzen, um den wirtschaftlichen Erfolg erhöhen zu können. Die Stichprobe dieser Untersuchung umfasst 86 Unternehmen der Lebensmittelbranche und 5592 Personen (Kunden), die im Herbst 2013 befragt wurden. Um eine maximale Homogenität der Stichprobe der Befragten (Kunden) zu gewährleisten, wurde die Forschung auf die Befragung von Studenten beschränkt. Die Untersuchung wurde in Form von zwei Fragebögen durchgeführt. Der erste wurde in mehrere Bereiche unterteilt und enthielt 22 Fragen, 3 Fragen zur Produktqualität, 6 Fragen zum Kundenkaufverhalten und 13 Fragen zur Wettbewerbsfähigkeit. Der

---

<sup>6</sup> Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium



zweite Fragebogen richtete sich an Unternehmen mit ausgewählten quantitativen Daten über Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung für 2012, um Kostenverhältnisse der Rentabilität (Eigenkapitalrendite und Gesamtkapitalrentabilität), Aktivität, Liquidität und Verschuldung zu bestimmen. Nachdem die wirtschaftlichen Indikatoren erhoben wurden, wurden die Unternehmen in leistungsorientierte (n= 38) und nicht-leistungsorientierte (n= 48) eingestuft (Fragebogen 2). Zu den individuellen Faktoren der KZ basierend auf dem ersten Fragebogen aus Kundensicht, die die Unternehmensleistung beeinflussen, ergeben die Ergebnisse folgende 12 unabhängige Variablen.

Unabhängige Variable	Bereich	Z-Wert	P-Wert
Zufriedenheit mit Produkt (Produktlebenszyklus)	Kaufverhalten	4,070945	0,000047
Erste Erfahrung mit dem Produkt	/	4,020884	0,000058
Kaufhäufigkeit	/	4,1714553	0,000002
Produktqualität	Produktqualität	5,056954	0,0000004
Verfügbarkeit der Produkte	Wettbewerbsfähigkeit	2,637765	0,008346
Preis im Vergleich zu dem Wettbewerb	/	-1,990558	0,046530
Unternehmenstradition / Existenz auf dem Markt	/	5,276790	0,0000001
Unternehmensflexibilität	/	1,952031	0,050935
Erreichbarkeit des Unternehmens/Produktes	/	2,106134	0,035193
Produktqualität im Vergleich zu dem Wettbewerb	/	5,479373	0,00000004
Wiederkauf / Cross-Selling	/	-2,105932	0,035211
Grad der angebotenen Dienstleistung	/	2,048559	0,040506

Tabelle 3 : Faktoren, die die Unternehmensleistung (leistungsorientierte) aus Kundensicht beeinflussen

Von den zwölf analysierten Faktoren der Zufriedenheit aus Kundensicht haben sich fünf Faktoren -Erfahrung mit dem Produkt, Kaufhäufigkeit, Produktqualität in Bezug auf Design und Verarbeitung, Preis und Unternehmenstradition im Vergleich mit Wettbewerb- als statistisch signifikant herausgestellt mit Hilfe der Diskriminanzanalyse und mit logistischer Regression. Die vorgenannten unabhängigen Variablen waren bei  $\alpha = 5\%$  statistisch signifikant und der p-Wert nahezu null. Daher ist das Untersuchungsmodell mit diesen 5 erklärenden Faktoren von Bedeutung.

#### **Studie 4:**

Ziel der Studie ist es die Auswirkung der MZ auf die Unternehmensleistung mit der Wirkung der KZ als Mediator zu untersuchen. Es werden Daten von Kunden und Mitarbeitern eines Lebensversicherungsunternehmens aus verschiedenen Regionen in Pakistan erhoben. Für die Ermittlung der MZ werden 5 Dimensionen wie Beziehung zu Vorgesetzten, Schulung/Weiterentwicklung, Teamarbeit, Bezahlung und Unternehmenspolitik/Unterstützung verwendet. Zur Messung der finanziellen Unternehmensleistung waren 4 Indikatoren wie Umsatzrendite,

Investitionsrentabilität, Kapitalrentabilität und Gesamrentabilität relevant. Die Messung der KZ erfolgt über eine Fünf-Punkte-Likert-Skala (1 sehr unzufrieden bis 5 sehr zufrieden). Mit Cronbachs Alpha Koeffizient und KMO über 0.70 und einer Gesamtvarianz von 73.88 % sind die Mess-Skalen valide und reliabel für diese Studie. Die Korrelationsergebnisse (Korrelationsmatrix) zeigen wie der Zusammenhang zwischen der MZ (alle 5 Dimensionen) und KZ mit  $r = 0,236$  und finanzieller Unternehmensleistung mit  $r = 0,523$  signifikant positiven bei  $\text{Sig} = 0.01$  und  $0.05$  ist. Zu diesem Ergebnis sind alle ausgewählten Studien gekommen. Um den Einfluss der MZ auf die finanzielle Unternehmensleistung und den Einfluss der KZ als Mediator zu untersuchen, wird eine Regressionsanalyse durchgeführt. Erstens korrelieren die MZ und die KZ ( $R^2 = 0.134$ ,  $F = 8.871$ ,  $p < 0.01$ ) signifikant. Zweitens haben alle 5 Dimensionen der MZ einen positiven Einfluss auf den Unternehmensprofit ( $R^2 = 0.120$ ). Drittens wird der Einfluss der MZ auf den Unternehmensprofit mit der KZ als Mediator untersucht. Alle Dimensionen der MZ haben einen positiven Einfluss auf den Profit, am geringsten Schulung und Entwicklung, aber immer noch signifikant ( $t = 5.486 / p = 0.000$  bis  $t = 2.808 / p = 0.02$ ). Aus den Ergebnissen ist abzuleiten wie die KZ als Mediator den Einfluss der 5 Dimensionen der MZ auf den Profit haben kann.

### **Studie 5:**

Das Ziel dieser Studie ist es zu untersuchen, ob die MZ zur KZ in der Hotellerie beiträgt. Dazu werden Daten von Mitarbeitern und Kunden der 4 und 5 Sterne Hotels im Königreich Bahrain im Jahre 2016 erhoben. Jedes Hotel bekommt 20 Kundenumfragen und 10 Mitarbeiterumfragen. Kunden werden erst nach dem Check-out befragt in wie weit sie mit dem Service zufrieden waren. Die Mitarbeiterumfragen richten sich an Mitarbeiter, die mindestens schon seit einem Jahr im Hotel gearbeitet haben. Das Mitarbeiterzufriedenheitskonstrukt (AV) umfasst 4 Faktoren (UV) wie Bezahlung und Belohnung, Beziehung zu den Vorgesetzten, Arbeitsumfeld und Beförderung. Alle diese Variablen werden auf einer fünf-Punkte Likert-Skala (von 1 nicht wichtig bis 5 sehr wichtig) gemessen. In dieser Studie wird das Modell von Smith & et al., 1969<sup>7</sup> anhand von 5 Hypothesen (H) getestet. H1: MZ beeinflusst die KZ positiv, H2: Bezahlung und Belohnung beeinflussen die KZ positiv, H3: Beziehung zu dem Vorgesetzten beeinflusst die KZ positiv, H4: Arbeitsumfeld beeinflusst die KZ positiv. H5: Beförderung der Mitarbeiter beeinflusst die KZ positiv. Um diese Forschungshypothesen zu prüfen werden verschiedene statistische Methoden verwendet. Zur Normalität der Daten werden deskriptive Statistiken (Mittelwert,

---

<sup>7</sup> Abbildung 2

Standardabweichung, Schiefe, Kurtose und Varianzen) verwendet. Die Ergebnisse zeigen den Einfluss der 4 Faktoren auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit. Bezahlung und Belohnung erreichen den höchsten Wert ( $M= 3,75$ ). Dies zeigt, dass Mitarbeiter höchsten Wert auf die Entlohnung legen. Die Beförderung ( $M= 3,678$ ) zeigt, dass die Mitarbeiter auch zufriedener werden, wenn sie Kompetenz und Verantwortung übertragen bekommen. Das Arbeitsumfeld wird mit ( $M= 3,41$ ) gewichtet, die Beziehung zu den Vorgesetzten mit ( $M= 3,092$ ).

Aus den Ergebnissen ist zu beachten, dass die Werte der Schiefe zwischen 0 und 3, die Werte der Kurtose zwischen -1,3 und 1,3 liegen. Dies bestätigt die Normalität der verteilten Daten. Um die Assoziation zwischen den oben genannten 4 unabhängigen Variablen und der Gesamtkundenzufriedenheit zu prüfen, wird der Cronbach's-Alpha-Koeffizient verwendet. Die Ergebnisse zeigen wie die unabhängigen Variablen mit der Gesamtkundenzufriedenheit stark korrelieren. Diese sind in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst.

Variable	Bezahlung und Belohnung	Beförderung	Arbeitsumfeld	Beziehung zu den Vorgesetzten	Total
Kundenzufriedenheit	0,893	0,736	0,716	0,712	0,783
Hypothesen	H2 bestätigt	H5 bestätigt	H4 bestätigt	H3 bestätigt	H1 bestätigt

Table 4: Pearson's Korrelation der unabhängigen Variablen (zur MZ) mit KZ

Aus der Tabelle ist zu erkennen, wie die 4 Faktoren die MZ beeinflussen und zur KZ beitragen, da der Pearson-Korrelationskoeffizient  $R= 0,783 / S=0.01$  beträgt. Um den Umfang der Auswirkung der MZ auf die KZ zu bestimmen, wird eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Aus  $r^2 = 0,513$  geht eindeutig hervor, dass die Zufriedenheitsdimensionen (4 Faktoren) die KZ um 51,3% beeinflussen. Weitergehend wird die Stärke des Einflusses der 4 Variablen auf die KZ mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse bestimmt. Die Bezahlung und Belohnung haben den größten Einfluss mit t-Wert 10,87 bei Signifikanzniveau 0,01. Die Beförderung wird als zweite wichtige Dimension identifiziert t-Wert= 8,32. Das Arbeitsumfeld folgt als dritte Dimension t-Wert= 6,76 und schließlich die Beziehung zu den Vorgesetzten mit t-Wert= 5,37. Alle Variablen in der Tabelle 4 haben einen bedeutenden Einfluss auf die KZ dargestellt.

### 2.3 Einschätzung der Studiengültigkeit

Studie 1- Hoffmann et al., 2004: In dieser Studie werden Analysen auf die Unternehmensebene durchgeführt. Die erbrachten Ergebnisse können nicht auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen werden. Aus den Ergebnissen kann nur geschlossen werden, dass Standorte mit zufriedenen Mitarbeitern im Zusammenhang mit zufriedenen Kunden stehen. Aber es kann nicht daraus abgeleitet werden, dass ein

hoch zufriedener Mitarbeiter durch sein individuelles Verhalten zur Zufriedenheit eines einzelnen Kunden beiträgt. Die Untersuchungsmethode wie der Zeitraum „Time-Lag“, ist auch ein weiteres Problem in dieser Studie. Der Time-lag beträgt ein Jahr. Einige empirische Forschungen können bestätigen, dass Analysen mit Langzeitdaten als vorteilhaft angesehen werden, aber es fehlen Aussagen über die Länge des Zeitunterschiedes.

Studie 2– Achim et al., 2006: Die Studie liefert umfangreiche Kenntnisse über die Organisation der Bio-Läden in Deutschland und wie sie sich wettbewerbsfähig gemacht haben. Dies geschah, indem sie die Marketings- und Vertriebskanäle variiert und Lifestyle Trends berücksichtigt haben. Die Umfrage ist nicht sehr umfassend, worauf schon die Anzahl der Bioläden (n= 12) hindeutet. Empfehlungswert ist die Wiederholung der Untersuchung mit einer größeren Anzahl von Bioläden, um die Ergebnisse repräsentativer zu erfassen.

Studie 3- Petr et al., 2013: Die Studie liefert eine umfangreiche Menge an theoretischen Erkenntnissen aus vorherigen Studien der gleichen Autoren über die maßgeblichen Zusammenhänge zwischen KZ und dem Unternehmensprofit. Für die Unternehmensführung ist es schwierig, sich lediglich auf 4 Faktoren<sup>8</sup> einzulassen. Obwohl das Untersuchungsmodell statistisch signifikant ist, bleibt dessen Verwendungsfähigkeit gering. Es ist klar, dass es im Bereich der KZ weitere Faktoren gibt, die die Geschäftsleistung beeinflussen. Es wäre daher sinnvoll, die Forschung mit situativen oder demografischen Variablen weiter anzureichern und möglicherweise die KZ im Gesamtverkauf zu prüfen. Das Stichprobenverfahren weißt eine große Beschränkung auf, da die Studenten eine bestimmte Gruppe darstellen (z.B. junge Leute, geringes Einkommen). Sinnvoll wäre es die erbrachten Ergebnisse mit anderer Kundengruppen zu vergleichen.

Studie 4- Massoud et al., 2013 und 5- Mohamed et al., 2016: Die Studien sind in Theorie wie Praxis gut aufgebaut. Die Ergebnisse sind verständlich und übersichtlich dargestellt. Nachteilig sind Einschränkungen auf die Konzentration einer kleinen Anzahl unabhängiger Variablen<sup>9</sup>. Während in den vorgenannten Studien die Beziehung zu den Vorgesetzten einen geringen Einfluss auf die MZ hat, hat sie in der Studie 1 die größte Bedeutung.

---

<sup>8</sup> Erfahrung mit dem Produkt, Kaufhäufigkeit, Produktqualität, Preis, Unternehmenstradition

<sup>9</sup> Bezahlung und Belohnung, Beförderung, Schulung und Entwicklung, Teamarbeit, Beziehung zu den Vorgesetzten, Arbeitsumfeld

## **2.4 Ableitung neuer Erkenntnisse**

Nachdem die Ergebnisse der ausgewählten Studien im Punkt 2.2 interpretiert wurden, lassen sich wichtige Erkenntnisse ableiten. Diese werden die Unternehmensführung zur rentableren Erreichung wirtschaftlicher Ziele unterstützen. Ergebnisse aller Studien bestätigen die theoretischen Grundlagen in Hinsicht auf den Zusammenhang zwischen der MZ und der KZ. Es wurde bestätigt, dass sich wohlfühlende Mitarbeiter zur KZ beitragen. Die MZ hängt von den unterschiedlichen Merkmalen der Tätigkeit ab wie Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Bezahlung (mit dem höchsten Einfluss), Beförderung / Weiterentwicklung und Arbeitsumfeld. Diese Merkmale wurden von Studie zur Studie unterschiedlich wahrgenommen und eingestuft. Weitere Merkmale wie Produktqualität, Produktverfügbarkeit, Ladenatmosphäre und Preis sind Kernfaktoren, die die Gesamtbewertung der KZ bilden. Dadurch lernen die Kunden die hervorragenden Dienstleistungen, die ihnen angeboten werden, erkennen und schätzen, die letztendlich zu einem erhöhten Marktanteil und der Rentabilität des Dienstleistungssektors führen. Die Ergebnisse zeigen wie sensibel die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und Kunden im B2C Bereich ist. Für die Unternehmensführung sind die Mitarbeiterorientierung und der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen von großer Bedeutung, um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu sein.

## **3 Hypothesengenerierung**

### **3.1 Ableitung von Hypothesen**

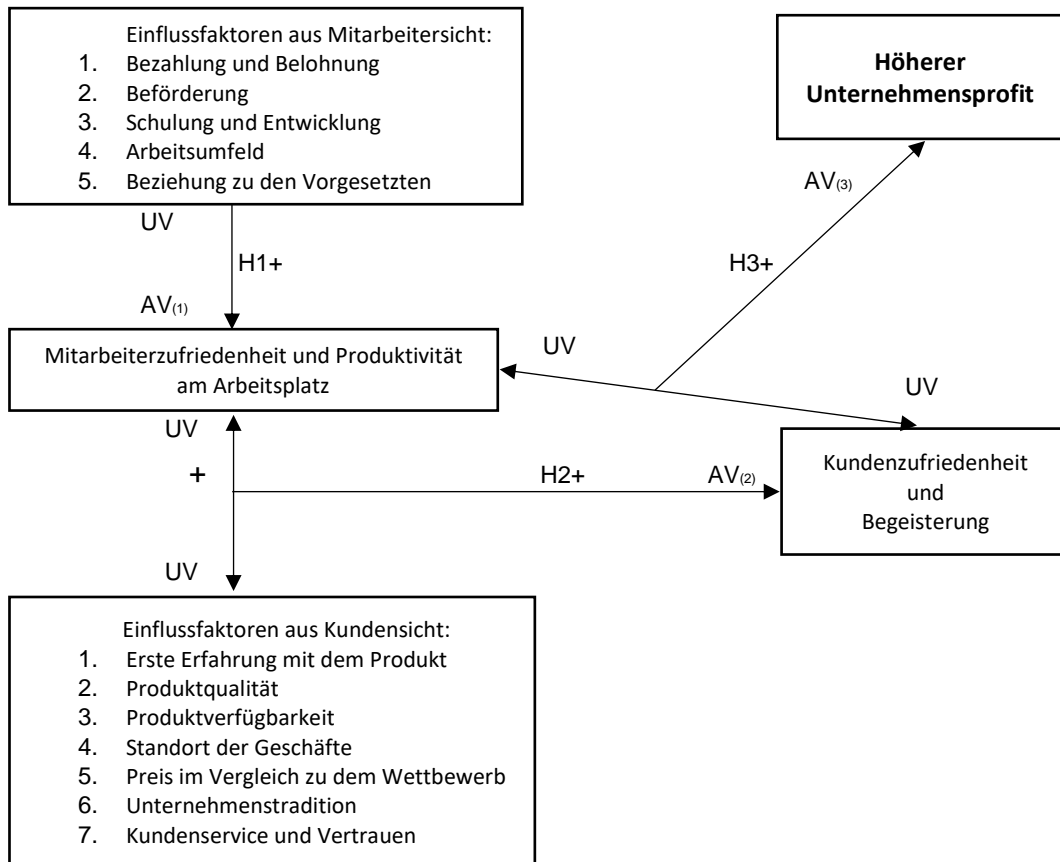
Die unten stehenden Hypothesen beinhalten die wichtigsten unabhängigen Variablen, die die MZ, die KZ und die finanzielle Unternehmensleistung erhöhen.

**H1:** Je mehr die Unternehmensführung in die Mitarbeiterorientierung investiert, desto zufriedener und produktiver sind die Mitarbeiter. (aus den Studien 1, 3,4 und 5)

**H2:** Je zufriedener und produktiver die Mitarbeiter sind, desto besser werden die Kundenerwartungen erfüllt und der Rückkauf gefördert. (aus den Studien 1, 2 und 5)

**H3:** Wenn die Beziehung zwischen der MZ und der KZ positiv ist, dann wird mit hoher Wahrscheinlichkeit der Unternehmensprofit erhöht. ( aus allen Studien)

### 3.2 Darstellung der Hypothesen in einem Strukturmodell



## 4 Schlussbetrachtung

### 4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und das Fazit

Die wirtschaftliche Situation ist in vielen Branchen sehr ähnlich. Die KZ ist ein wichtiger Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Gerade in der heutigen Zeit, die durch immer stärker steigende Kundenerwartungen bzw. Ansprüche und einen ständig zunehmenden Wettbewerbsdruck in den Märkten gekennzeichnet ist, ist die KZ ganz entscheidend. Gebundene Kunden beinhalten ein Potenzial für das Wachstum von Unternehmen, was insbesondere in den Lebensmittel- und Dienstleistungsbranchen von enormer Bedeutung ist. Durch die Steigerung der KZ kann ein hoher Umsatz pro Kunde realisiert werden. Hinzu kommen Cross-Up-Selling Effekte. Dies findet häufig beim Kauf von Waren des täglichen Bedarfs statt. Die KZ und Begeisterung führen sowohl zur langfristigen Kundenbindung als auch zum Wachstum des Unternehmens. Somit sind zufriedene Kunden die wichtigste Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Loyale Kunden weisen eine große Zahlungsbereitschaft aus. Durch hohe Referenzbereitschaft zufriedener bzw. gebundener Kunden ist eine Ausweitung des Kundenstammes durch Mund-zu-Mund-Propaganda möglich. Diese

Art der Werbung ist vorwiegend glaubhaft, da sie von den Anbietern kaum zu beeinflussen ist. Ihr Kaufverhalten beeinflussen Determinanten wie Erfahrung mit dem Produkt, Produktqualität und Verfügbarkeit, Preis, Unternehmenstradition, Standort der Geschäfte und Kundendienst & Service. In den Branchen, in denen die direkte Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden stattfinden, leistet die MZ einen großen Beitrag zur KZ. Motivierte, zufriedene und kompetente Mitarbeiter beeinflussen das Kaufverhalten und erfüllen die Kundenerwartungen besser und effizienter. Die Untersuchungsergebnisse beziehen sich auf die gleichen Hauptfaktoren, die die Gesamtbewertung der MZ bilden. Die Arbeitsrahmenbedingungen wie Bezahlung und Belohnung, Beförderung, Schulung und Entwicklung, Unternehmenspolitik, Beziehung zu den Vorgesetzten und Teamarbeit spielen eine wichtige Rolle für die MZ und die Produktivität am Arbeitsplatz, auch wenn deren Einfluss von Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen und eingestuft wird. Insgesamt haben uns die Studien und deren Ergebnisse dabei geholfen den Zusammenhang zwischen MZ / KZ und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens besser zu verstehen.

#### **4.2 Limitation bei der Arbeit**

Trotz der hohen Vergleichbarkeit der erbrachten Ergebnisse mit vorherigen Untersuchungen im Bereich Kundenzufriedenheit und deren Einfluss auf den Unternehmensprofit zeigen die ausgewählten Studien einige Einschränkungen. Beispielsweise sind Stichprobenmerkmale wie die Zahl der Befragten, sowohl der Kunden als auch der Unternehmen, dass sie zu klein sind, um repräsentative Ergebnisse ableiten zu können. Die Studien konzentrierten sich nur auf eine geringe Anzahl wichtiger Variablen, die die Wirksamkeit der MZ und der KZ beeinflussen. Bei der Literaturrecherche gab es Studienmängel, da die genauen Umsätze und Gewinne nicht eingegangen sind, wegen Vertraulichkeit der Daten.

#### **4.3 Implikationen für die weitere Forschung und Praxis**

Die Theorie sowie die Praxis bestätigen wie positiv die Beziehung zwischen der MZ und KZ und deren Einfluss auf die Rentabilität der Unternehmen ist. In der zukünftigen Forschung müssen die durchschnittliche Bleibedauer zufriedener Mitarbeiter im Unternehmen und ebenso der Kundenlebenszyklus ermittelt werden, damit die Zahl unabhängiger Variablen ausgebaut wird. Die Leichtigkeit mit der Produkte im Laden aufzufinden sind, sollte in Bezug auf die KZ geprüft werden. Weiterhin sollte die zukünftige Forschung den Einfluss der MZ und KZ auf den wirtschaftlichen Erfolg separat ermitteln. In der Regel erhalten Unternehmen öfter partielles Feedback von den Kunden wie Reklamationen oder im direkten Kontakt mit einzelnen zuständigen

Mitarbeitern. Dadurch erfährt die Vertriebs- und Marketingabteilung wie zufrieden einzelne Kunden sind bzw. was verbessert werden muss. Aus solchen Rückmeldungen lässt sich kein allumfassender Zufriedenheitsgrad ableiten. Um diesen zu erreichen, müssen die Vertriebsmitarbeiter die KZ in regelmäßigen Abständen durch einen standardisierten Fragebogen messen. Nur so lassen sich Optimierungspotenziale erkennen und Handlungsempfehlungen zur Steigerung der KZ ableiten bzw. Maßnahmen einsetzen. Die Vertriebsmitarbeiter können nur durch regelmäßige Befragungen der Kunden, beispielweise im zweijährigen Turnus, genau verfolgen, welche Maßnahmen positive Wirkungen zeigen und welche noch Optimierungspotenziale aufweisen. Die Vertriebsleitung muss den Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und der KZ erkennen. Die Vertriebsmanager sollten ständig für ein angenehmes Betriebsklima sorgen, regelmäßige persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen, Engagement und die erbrachten persönlichen Leistungen loben, die Stärke und Talente der Mitarbeiter mit passender Qualifizierung unterstützen und Verantwortung tragen für eine transparente Unternehmenskommunikation. Die Vertriebsmitarbeiter müssen angemessen geschult und unterstützt werden. Dies ermöglicht ihnen, nach eigenem Ermessen schnell und effektiv auf die Beschwerden der Kunden zu reagieren. Die erbrachten Erkenntnisse können wie aufgeführt in vielfältiger Weise in die Praxis umgesetzt werden und sollten der Unternehmensführung bei der Zielerreichung helfen.



## 5 Anhang

### Anhang 1: ausgewählte Studien

1. Hoffmann, K. & Koop, B. (2004). Die .Employee-Quality-Customer Chain.. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts-und Organisationspsychologie, 19 (1), 3 - 8.
2. Spiller, A. & Jan Bolten, J. & Kennerknecht, R. (2006): Customer satisfaction and loyalty as success factors in organic food retailing. Paper presented at the 16th Annual World Forum and Symposium "Agribusiness, Food, Health, and Nutrition", IAMA Conference, June 10 – 13, 2006 in Buenos Aires, Argentina
3. Petr, S. , Maria, K. 2015. Effect of Customer Satisfaction on Company Performance. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 63(3): 1013–1021.
4. UI Hassan, M. & Tabasum, S. & Luqman, R. (2013): Impact of Employee Satisfaction on Financial Performance through Mediating Effect of Customer Satisfaction: A Case Study of Life Insurance Corporation of Pakistan
5. Mohamed, A. (2016): Employees' Satisfaction Is It an Antecedent of Customers' Satisfaction: An Empirical Study on the Five and Four Star Hotels in the Kingdom of Bahrain

## 6 Abbildung

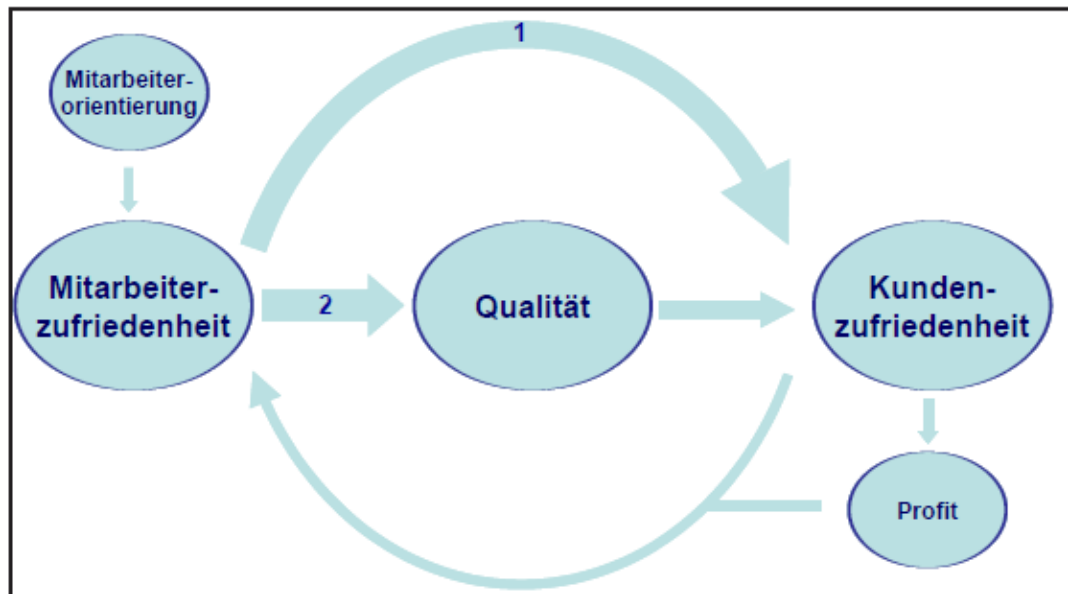


Abb. 1: Die Employee-Quality-Customer Chain als Modell der Untersuchung in der Studie 1

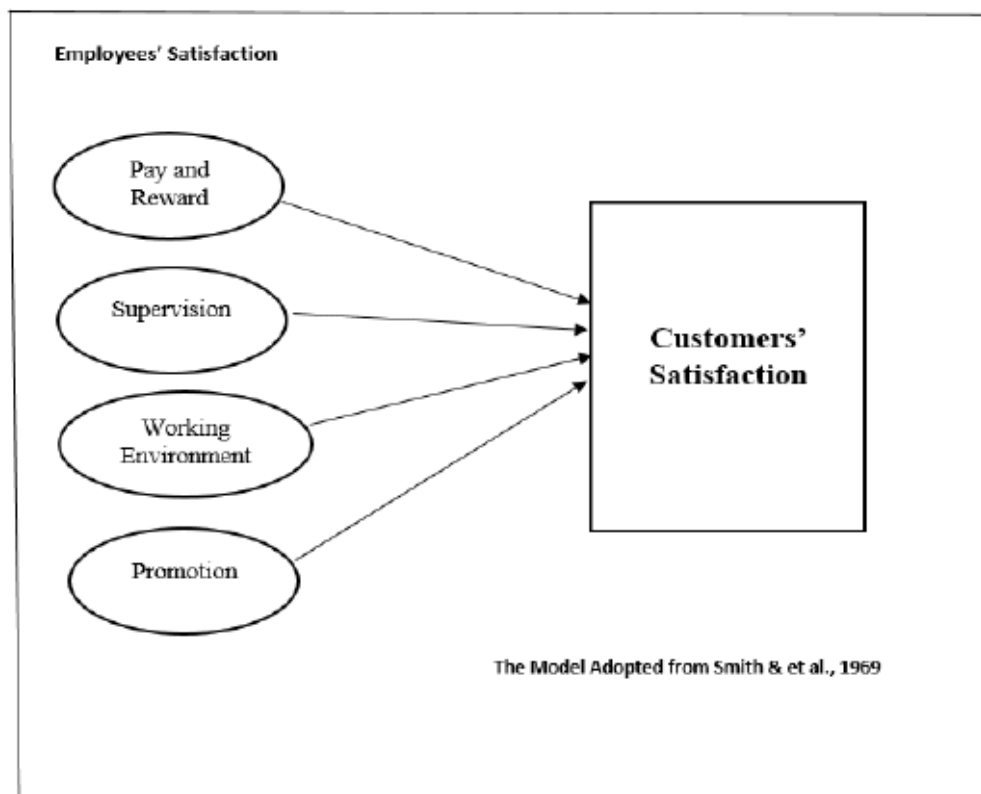


Abb. 2: Untersuchungsmodell nach Smith et al., 1969 in der Studie 5

## 7 Literaturverzeichnis

Ahmad MB, Wasay E, Jhandir SU (2012) Impact of employee motivation on customer satisfaction: Study of airline industry in Pakistan. *IJCRB* 4: 532-539.

Bearden, W. O. and Teel, J. E. (1982) 'Selected determinants of customer satisfaction with problem resolution', *Journal of Marketing Research*, February, pp. 21–28.

Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A., "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability," *Journal of Business Research*, 47: 161–171 (2000).

Bockerman, Petri, and Ilmakunnas, Pekka. 2012. The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*.

Bodur, S., "Job satisfaction of health care staff employed at health centers in Turkey," *Occupational Medline*, 52(6): 353-355 (2002).

Booth, Alison and van Ours, Jan. 2008. Job Satisfaction and Family Happiness: The Part-Time Work Puzzle. *The Economic Journal*, Vol. 118, No. 526, pp. F77-F99.

Christian Homburg, Nicole Koschate, & Wayne D. Hoyer : Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay *Journal of Marketing* Vol. 69 (April 2005), 84–96.

Clark, A.E., Senik, C.: The (unexpected) structure of "rents" on the French and British labour markets. *J. Socio-Econ.* 35(2), 180–196 (2006).

Coomber, B., & Barriball, K. L., "Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature," *International Journal of Nursing Studies*, 44(2): 297-314. (2007).

De Coverly E, Holme NO, Keller AG, Thompson FHM, Toyoki S (2002) Service recovery in the airline industry: Is it as simple as 'failed, recovered, satisfied? *TMR* 3: 21-37.

Dominik Hagelberger, Joachim Merz (2015): Does self-employment really raise job satisfaction? Adaptation and anticipation effects on self-employment and general job changes. *Journal for Labour Market Research* 48(4): 287-303.

Edmans, Alex, Li, Lucius, and Zhang, Chendi. 2014. Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Returns Around the World. NBER Working Paper 20300.

Faragher BE, Cass M, Cooper CL. The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine* 2005; 62: 105-112.

Gerpott, Torsten J., Paukert Mathias (2011): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse, *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Voll. 25, Iss: 1, pp. 28-54.

Green, Colin, and Heywood, John. 2008. Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*, Vol. 75, No. 300, pp. 710-728.

Gursoy, D., Swanger, N., "Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success," *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1): 213–227 (2007).

Hamermesh DS. The changing distribution of job satisfaction. *Journal of Human Resources* 2001; 36: 1-30.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., "Businessunit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a Meta analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87 (2): 268–279 (2002).

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*, 72 (2): 164–175. (1994).

<https://sevdesk.de/blog/retention-management/>

<https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/mitarbeiterbindung/artikel/jeder-siebte-mitarbeiter-ist-emotional-nicht-an-den-arbeitgeber-gebunden.html>

Kawaguchi, D.: Self-employment rents—Evidence from job satisfaction scores. *Hitotsubashi J. Econ.* 49(1), 35–45 (2008).

Koys, D., "How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (1): 17–24 (2003).

Kristensen, Nicolai, and Westergard-Nielsen, Niels Christian. 2004. Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility? IZA Discussion paper series, No. 1026.

Liu, Dong, Mitchell, Terence, Lee, Thomas, Holtom, Brooks, and Hinkin, Timothy. 2012. When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55: pp. 1360-1380.

Luthans, F., "Organizational Behaviors," 6th ed., McGraw-Hill, New York, NY, p. s.126 (1992).

Macey WH, Schneider B (2008) The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology* 1: 3-30.

Matzler, K, Renzl, B., "Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction," *Tourism Management*, 28(4): 1093–1103 (2007).

Oliver, R. L. (1997) 'Satisfaction: A behavioural perspective of the consumer', McGraw Hill, New York.

Oswald, A., Proto, E., and D. Sgroi. 2009. Happiness and productivity. IZA discussion papers, No. 4645.

Schmidt, SR. Long-run trends in workers' beliefs about their own job security: Evidence from the General Social Survey. *Journal of Labor Economics* 1999; 17: S127-S141.

Sousa-Poza A, Sousa-Poza AA. Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: Permanent or transitory? *Applied Economics Letters* 2003; 10: 691-694.

Swinnerton, KA, Wial H. Is job stability declining in the US economy? *Industrial and Labor Relations Review* 1995; 48: 293-304.

Taylor, S. A. and Baker, T. L. (1994) 'An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions,' *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, pp. 163-178.

Teh, P., Yong, C., Arumugam, V., & Ooi, K., "Does total quality management reduce employees' role conflict?" *Industrial Management & Data Systems*, 109(8):1118-36 (2009).

Tornow, W. W., Wiley, J. W., "Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences," *Human Resource Planning*, 14(2):105-115 (1991).

Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. "Job satisfaction and burnout among Greek early educators: a comparison between public and private sector employees," *Educational Research and Review*, 1(8): 256-61 (2006).

Wangenheim, F., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M., "Does the employee– customer satisfaction link hold for all employee groups?" *Journal of Business Research*, 60(7): 690-697 (2007).

Wanner, E. Preface to the special issue on 'Changes in Job Stability and Job Security'. *Journal of Labor Economics* 1999; 17: Siii-Siv

Winkelmann R, Zimmermann KF. Is job stability declining in Germany? Evidence from count data models. *Applied Economics* 1998; 30: 1413-1420.

Xueming Luo & Christian Homburg 2007. Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing* Vol. 71 (April 2007), 133–149.