

## Vernetzung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

### Gliederung:

1. Was ist Mitarbeiter-/bzw. Kundenzufriedenheit?
2. Wie entsteht Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit?
  - a) Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg
  - b) Kano-Modell
  - c) Equity-Theorie
3. Kausalkette von der Mitarbeiterzufriedenheit zum Unternehmensnutzen
  - a) Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit
  - b) Wie entsteht aus Mitarbeiterzufriedenheit Kundenzufriedenheit?
  - c) Kann auch aus Kundenzufriedenheit Mitarbeiterzufriedenheit entstehen?
  - d) Kritische Betrachtung der Wirkungskette
4. Welche Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, um dadurch Kundennutzen zu schaffen?
5. Fazit

### 1. Was ist Mitarbeiter-/bzw. Kundenzufriedenheit?

Zufriedenheit ist das Ergebnis eines psychischen SOLL-IST-Vergleichs zwischen den Erwartungen des Kunden/Mitarbeiters und den von ihm wahrgenommenen Leistungen.  
Zufriedenheit entsteht dann, wenn – nach eigener subjektiver Beurteilung - die Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden.

### 2. Wie entsteht Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit?

Drei häufige Erklärungsmodelle:

#### a) Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

- die verschiedenen Aspekte der Arbeit bzw. des Arbeitsumfelds haben unterschiedlichen Einfluss auf die Zufriedenheit
- Motivatoren: Erfüllung schafft Zufriedenheit; Nichterfüllung macht nicht unzufrieden  
Bsp.: Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt
- Hygienefaktoren: das Vorhandensein verhindert Unzufriedenheit, trägt aber nicht zur Zufriedenheit bei  
Bsp.: Unternehmenspolitik, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen

#### b) Kano-Modell

Es gibt drei Arten von Anforderungen an Produkte/Dienstleistungen, deren Erfüllung die Kundenzufriedenheit unterschiedlich stark erhöht:

- Basisanforderungen als Muss-Qualitäten zur Verhinderung von Unzufriedenheit
- Leistungsanforderungen steigern die Zufriedenheit linear
- Begeisterungsanforderungen sind Kannkriterien, die der Kunde nicht explizit fordert, aber bei Vorliegen überproportional belohnt

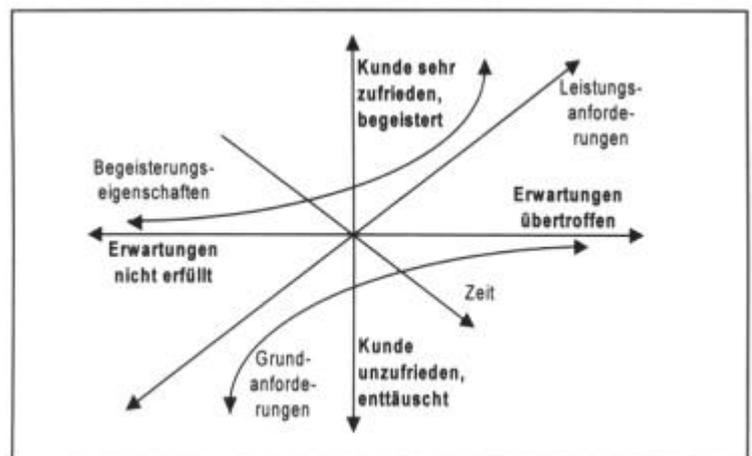


Abb.1: Kano-Modell (Quelle: Haller S., Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden 2001, S.45)

### c) Equity-Theorie

- Menschen befinden sich ständig in einer Austauschsituation, wo sie Input leisten und Output erhalten. Beispiele:
  - Einsatz Kunde: Wartezeit, Kaufpreis, Anfahrt
  - Einsatz Mitarbeiter: investierte Zeit, eingebrachte Fähigkeiten und Leistungen
  - Ertrag Kunde: Produkt/Dienstleistung und die damit verbundene soziale Wirkung
  - Ertrag Mitarbeiter: Entgelt, Sozialleistungen des Betriebs, interessante Tätigkeit
- Jedes Individuum vergleicht sein eigenes Einsatz-Ertragsverhältnis mit dem anderer, um ein Gleichgewicht zu erreichen.
- Zufriedenheit entsteht dann, wenn man in seiner eigenen subjektiven Bewertung besser dasteht als der andere. Ansonsten:
  - Veränderung des eigenen Einsatzes (weniger Input des Mitarbeiters: z.B. weniger Arbeitsleistung, Tendenz zum „Krankfeiern“)
  - Umbewertung der Situation
  - Abbruch der Beziehung (vgl. innere und äußere Kündigung, Kundenabwanderung)

### 3. Kausalkette von der Mitarbeiterzufriedenheit zum Unternehmensnutzen

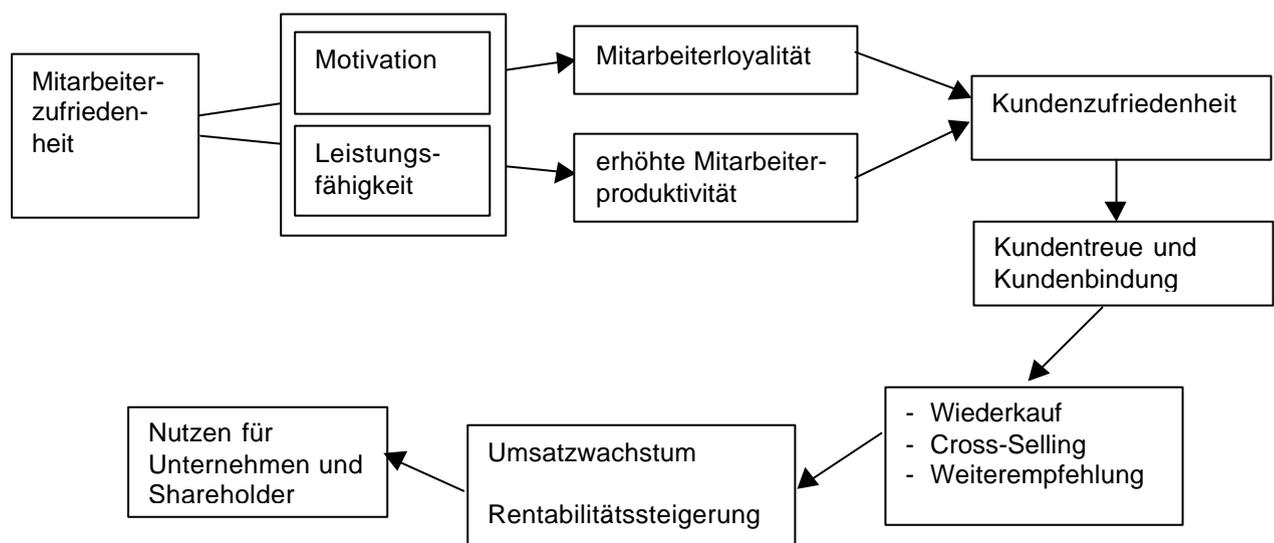


Abb.2: Kausalkette von der Mitarbeiterzufriedenheit zum Unternehmensnutzen; eigener Entwurf in Anlehnung an Heskett et al. (vgl. Haller, a.a.O., S. 224f.)

#### a) Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit (nach Homburg/Stock)

Bezahlung, Kollegen (→ Akzeptanz und Anerkennung), Vorgesetzte, Tätigkeit (Arbeitsinhalte, Verantwortung, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten), Arbeitsbedingungen (z.B. Hilfsmittel, Arbeitsplatz) und Organisation/Leitung.

→ für die einzelnen Mitarbeiter haben diese Faktoren unterschiedliche Wichtigkeit und Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit → nötig dies festzustellen, um zielgerichtet motivieren zu können

#### b) Wie entsteht aus Mitarbeiterzufriedenheit Kundenzufriedenheit?

Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit führt über die Einstellungen der Mitarbeiter (genauer: deren Motivation und Leistungsfähigkeit) zu einer höheren Mitarbeiterloyalität und Produktivität. Dies hat Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit. Beispiele:

#### Stichwort Mitarbeiterfluktuation:

- hohe Loyalität → geringe Fluktuationsrate → Kunde findet gleichen Ansprechpartner vor, der ihn und seine Bedürfnisse kennt → (subjektiv und objektiv) kompetente Beratung als Leistungsanforderung, die Zufriedenheit erzeugt
- niedrige Fluktuation → niedrigere Einarbeitungskosten, Verbleiben von Know-how im Betrieb → über den Umweg Preis und Qualität werden die Produkte/Dienstleistungen verbessert → höherer Kundennutzen
- Tendenz aus der Praxis: wenn ein Mitarbeiter im Servicebereich wechselt, nimmt er seine (Stamm-)Kunden mit

#### Stichwort Absentismus:

- niedriger Krankenstand → Kunde findet „seinen“ Ansprechpartner (s.o.)
- wenig Fehlzeiten → genauere Personalplanung, weniger Kosten für Vertretungen etc.
- niedriger Absentismus → positives Arbeitsklima, da man sich am Gruppendurchschnitt orientiert; bessere Zusammenarbeit möglich → Rückkopplung zur Motivation und höhere Produktivität

#### Stichwort Produktivität:

- motivierte Mitarbeiter sind bereit, mehr zu leisten → Mitdenken, Aufmerksamkeit → geringere Ausschussraten, Verbesserungsvorschläge → Vorteile für den Kunden, der eine Leistung höherer Qualität erhält, die auf ihn abgestimmt ist
- motivierter Mitarbeiter → Gefahr der „inneren Kündigung“ gebannt → arbeitet produktiver und beeinflusst die Kollegen nicht negativ → ...

#### **c) Kann auch aus Kundenzufriedenheit Mitarbeiterzufriedenheit entstehen?**

Ja! Mitarbeiter haben ein Bedürfnis nach Anerkennung ihrer Arbeit und sozialen Kontakten (individuell unterschiedlich). Letzteres wird erfüllt durch Interaktion mit dem Kunden. Ist ein Kunde zufrieden gestellt, so merkt dies der Mitarbeiter an seinem Verhalten (Lächeln, positives Feedback, Wiederkauf etc.) und erfährt damit eine Anerkennung seiner eigenen Leistung. So entsteht ein positiver Rückkopplungseffekt zwischen Kunden und Mitarbeitern.

#### **d) Kritische Betrachtung der Wirkungskette**

Wo könnten Schwachstellen/Hindernisse liegen:

- Wollen sich zufriedene Mitarbeiter wirklich um den Kunden kümmern?
- Sind zufriedene Mitarbeiter auch loyal?
- Achtung: Motivation entsteht durch Leistung!
- gute Beratung und hohe Servicequalität allein machen noch keinen Kunden zufrieden (oder höchst selten)
- zufriedene Kunden sind nicht automatisch auch treue Kunden
- zufriedene Mitarbeiter, denen die Qualifikation fehlt, eine Leistung zu erbringen, tragen nicht zum Nutzen bei
- Mitarbeiter brauchen die nötigen Kompetenzen und Informationen über den Kunden
- keine Kundenzufriedenheit um jeden Preis: auch der Kundenwert muss stimmen!

#### **4. Welche Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, um dadurch Kundennutzen zu schaffen?**

Gefragt sind Maßnahmen, die gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation steigern – mit dem Kunden als Ziel.

Das Mittel dazu sind verschiedene **Anreizsysteme**, mit denen die intrinsische (= in der Tätigkeit selbst liegende) und die extrinsische (= von außen gesteuerte) Motivation erhöht werden soll.

Damit die dadurch entstehende Zufriedenheit und Motivation auch gezielt auf eine Erhöhung des Nutzens (für den Mitarbeiter, den Kunden und das Unternehmen) hin wirken können, sind verschiedene **Rahmenbedingungen** zu erfüllen:

- Qualifikation der Mitarbeiter und Investition in ihre sozialen Kompetenzen
- eine funktionsfähige Unternehmenskommunikation und Information der Mitarbeiter
- Übergabe von Kompetenz und Verantwortung an die Mitarbeiter (=Empowerment)
- gutes Betriebsklima (von sehr vielen Faktoren abhängig, u.a. Verhalten von Vorgesetzten, Unternehmenskultur...)
- ganzheitliche Ansätze wie Internes Marketing, TQM, ...

Achtung: Die einzelnen Mitarbeiter unterscheiden sich bzgl. ihrer Bedürfnisse, so nicht alle durch dieselben Anreize auf die gleiche Weise motiviert werden können  
 → Befragung der Mitarbeiter nötig; gut: Auswahlmöglichkeiten aus verschiedenen Anreizen/Leistungen des Unternehmens ähnlich einem Cafeteria-system

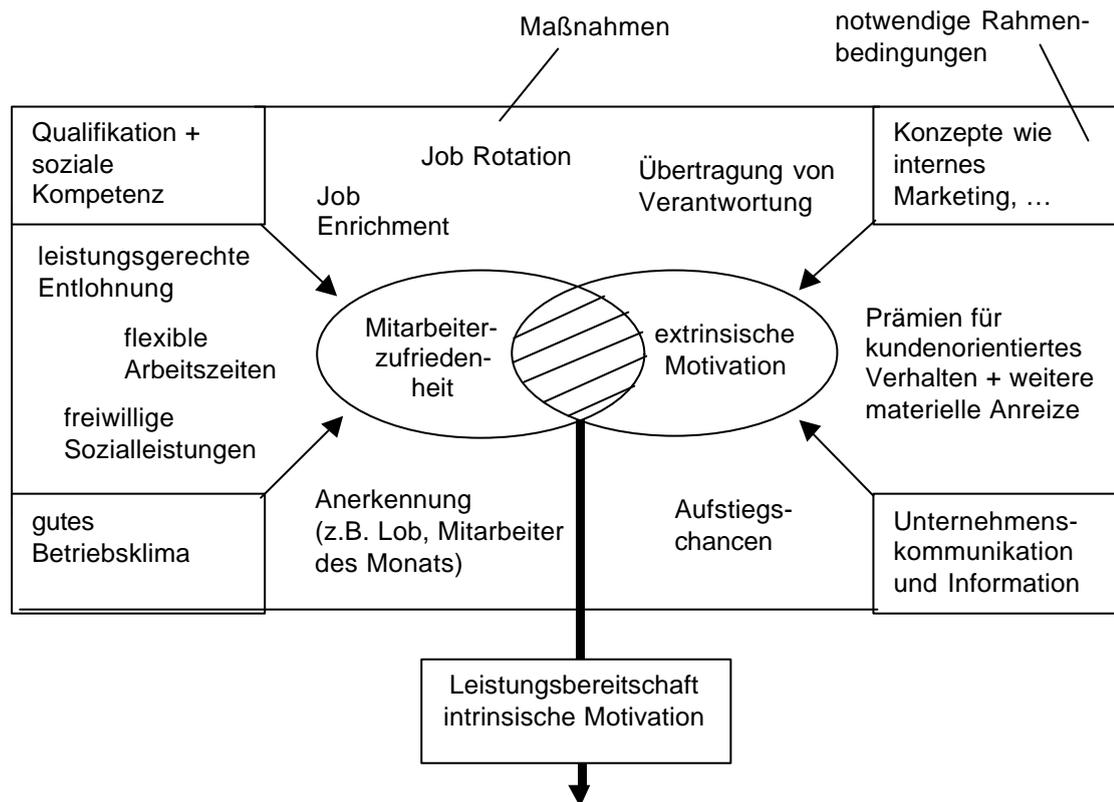


Abb.3: Möglichkeiten zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter (eigener Entwurf)

## 5. Fazit

- nur zufriedene Mitarbeiter können Kunden zufrieden stellen
- Investition in die Mitarbeiter lohnt sich
- aber: auch Blick auf Rahmenbedingungen und Kundenwert
- Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren des Betriebs

### Literaturempfehlungen:

- Schwetje Thomas: Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen – Operationalisierung und Erklärung am Beispiel des Handels, Gabler, Wiesbaden 1999
- Bruhn Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Springer-Verlag, Heidelberg 2001
- Haller Sabine: Dienstleistungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Gabler, Wiesbaden 2001



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>