

Tönnjes Freerk Eller

Hält die Service-Profit Chain was sie verspricht?

Eine metaanalytische Betrachtung

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

vorgelegt von:

Tönnjes Freerk Eller, M.A.

Pipinstr. 4

33098 Paderborn

Eingereicht am 20. April 2015

Disputation am 17. Juni 2015

Referent: Prof. Dr. Jens Hogreve

Korreferent: Prof. Dr. Katja Gelbrich

Mein erster und ganz besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Jens Hogreve für die großartige Betreuung meiner Promotion. Besonders bedanken möchte ich mich zudem bei meiner Frau Saskia Eller, die immer zur Stelle war, wenn ich eine zweite Meinung brauchte. Außerdem möchte ich mich bei meinen lieben Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl Nicola Bilstein, Kathrin Albrecht, Mirjam Dobmeier und Leonhard Mandl herzlich bedanken, die mit mir immer wieder Aspekte meiner Arbeit diskutiert haben. Mein herzlicher Dank gilt auch Frau Prof. Dr. Katja Gelbrich für die Übernahme des Zweitgutachtens, Herrn Prof. Dr. Thomas Mählmann und Herrn Prof. Dr. Heinrich Kuhn für die mündliche Prüfung sowie Frau Datzmann für die administrative Unterstützung.

Impressum

CC-BY 2015 Tönnjes Freerk Eller

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt

Inhaltsverzeichnis

Seite

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	2
1.1 Die Service-Profit Chain als wegweisendes Konzept für Dienstleistungsunternehmen... 2	
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Konkretisierung der Forschungsfragen	6
1.3 Gang der Untersuchung.....	9
2 Konzeptioneller Rahmen und Forschungsstand zur Service-Profit Chain.....	12
2.1 Zur Struktur der Service-Profit Chain.....	12
2.2 Abgrenzung und Begriffsbestimmungen der unternehmensinternen Variablen	13
2.3 Abgrenzung und Begriffsbestimmungen der unternehmensexternen Variablen	16
2.4 Die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen als Fundament der Service-Profit Chain	21
2.5 Empirische Untersuchungen der Service-Profit Chain	24
3 Die Wirkmechanismen der Service-Profit Chain unter Berücksichtigung angrenzender Forschungsfelder	36
3.1 Der Dienstleistungskontext als Moderator der Service-Profit Chain.....	36
3.2 Zur Rolle der Mitarbeiter in der Service-Profit Chain: Der interne Abschnitt	42
3.2.1 Zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität.....	42
3.2.1.1 High Performance Work Systems als Äquivalent der internen Dienstleistungsqualität.....	42
3.2.1.2 Empirische Evidenz zu den Konsequenzen der internen Dienstleistungsqualität.....	45

3.2.2	Zum Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten	54
3.3	Zur Verknüpfung des internen und externen Abschnitts	64
3.4	Zur Rolle der Kunden in der Service-Profit Chain: Der externe Abschnitt.....	70
4	Konzeption und Methodik der empirischen Untersuchung	80
4.1	Grundlagen der Metaanalyse.....	80
4.1.1	Metaanalysen als Instrument zur Überprüfung der Service-Profit Chain	80
4.1.2	Zum Ablauf von Metaanalysen	81
4.1.3	Kritik an Metaanalysen.....	85
4.2	Ansätze zur Durchführung einer Metaanalyse.....	86
4.2.1	Zur Abgrenzung von Fixed Effects und Random Effects Modellen	86
4.2.2	Zur Berechnung korrelationsbasierter Random Effects Modelle	87
4.3	Metaanalytische Strukturgleichungsmodelle	91
4.3.1	Zur Kombination von Metaanalysen und Strukturgleichungsmodellen.....	91
4.3.2	Strukturgleichungsmodelle	93
4.3.2.1	Grundlagen von Strukturgleichungsmodellen	93
4.3.2.2	Zu den Gütekriterien von Strukturgleichungsmodellen.....	95
4.3.3	Zu den Herausforderungen der Berechnung von Strukturgleichungsmodellen auf Basis kumulierter Korrelationsmatrizen	97
5	Zur Durchführung und Ergebnisdarstellung der Metaanalyse	99
5.1	Literaturrecherche	99
5.2	Kodierung.....	103
5.2.1	Allgemeine Vorgehensweise	103
5.2.2	Kodierung der Variablen der Service-Profit Chain	105
5.2.3	Kodierung des Dienstleistungskontextes.....	113
5.2.4	Kodierung der Journalqualität	113
5.3	Ausreißeranalyse	115

5.4	Zu den metaanalytischen Berechnungen.....	119
5.5	Zum Einfluss der Journalqualität	121
5.6	Die Analyseebene als zusätzlich zu berücksichtigender Faktor	122
5.7	Methodenverzerrungen als zusätzlich zu berücksichtigender Faktor	125
5.8	Ergebnisdarstellung der Metaanalyse zur Service-Profit Chain	131
5.8.1	Zur Effektivität der Service-Profit Chain	131
5.8.2	Hinweise auf ergänzende Effekte innerhalb der SPC.....	139
6	Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes.....	141
6.1	Durchführung und Ergebnisdarstellung der Moderatoranalyse	141
6.2	Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf den internen Abschnitt	146
6.3	Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts.....	147
6.4	Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf den externen Abschnitt.....	148
7	Pfadanalytische Untersuchung der Service-Profit Chain.....	149
7.1	Ergebnisdarstellung der Pfadanalyse der Service-Profit Chain	149
7.2	Diskussion der negativen Effekte zwischen dem internen und externen Abschnitt	157
7.2.1	Zum negativen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität ..	157
7.2.2	Zum negativen Einfluss der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit.....	162
8	Diskussion und abschließende Bewertung der Analyseergebnisse	166
8.1	Rekapitulation der Zielsetzung dieser Arbeit.....	166
8.2	Zur Effektivität der SPC.....	167
8.3	Zum Einfluss des Dienstleistungskontexts auf die SPC	171
8.4	Zu den ergänzenden Wirkpfaden innerhalb der SPC.....	177
8.4.1	Zur Notwendigkeit von Ergänzungen innerhalb der SPC	177
8.4.2	Zum Einfluss der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten	179

8.4.3	Ergänzende Verknüpfungen zwischen dem internen und externen Abschnitt	182
8.4.4	Zum Einfluss des internen Abschnitts auf den Unternehmenserfolg	186
8.4.5	Kundenloyalität als Resultat kognitiver und affektiver Bewertungen.....	189
8.5	Abschließende Bewertung der metaanalytischen Untersuchung der Service-Profit Chain	190
8.6	Implikationen für das Management von Dienstleistungsunternehmen	193
8.7	Limitationen der Arbeit und Implikationen für die weitere Forschung	196
Anhangsverzeichnis		X
Literaturverzeichnis.....		XXVI

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Gang der Arbeit	11
Abbildung 2: Die Service-Profit Chain.....	13
Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC	26
Abbildung 4: Intangibilitätsgrad von Dienstleistungen und Sachgütern	36
Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität.....	46
Abbildung 6: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen.....	55
Abbildung 7: Überblick über quantitativ empirische Studien zur Verbindung des externen und internen Abschnitts	66
Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC	73
Abbildung 9: Propositionen zu Moderatoreffekten und ergänzenden Wirkpfaden	79
Abbildung 10: Die fünf Schritte einer Metaanalyse	82
Abbildung 11: Schritte zur Durchführung eines MASEM	92
Abbildung 12: Die vier Schritte der Literaturrecherche	99
Abbildung 13: Überblick über die manuell durchsuchten Fachjournale	100
Abbildung 14: Variablenbeschreibungen und Kodierbeispiele	106
Abbildung 15: Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung	117
Abbildung 16: Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit.....	118
Abbildung 17: Ursachen von Single-Rater-Verzerrungen.....	126
Abbildung 18: Der Einfluss von Single-Rater-Verzerrungen auf die SPC.....	129
Abbildung 19: Metaanalytische Korrelationsmatrix.....	132

Abbildung 20:	Die kumulierten Korrelationskoeffizienten der Wirkpfade der SPC.....	134
Abbildung 21:	Moderatoranalyse des Dienstleistungskontextes	142
Abbildung 22:	Metaanalytische Korrelationsmatrix als Datengrundlage für die Pfadanalyse....	151
Abbildung 23:	Ergebnisse der Pfadanalysen der SPC und möglicher Erweiterungen	152
Abbildung 24:	Anpassungsgüte der Pfadmodelle.....	153
Abbildung 25:	Direkte, indirekte und Gesamteffekte des finalen Pfadmodells	155
Abbildung 26:	Schematische Darstellung des unbeobachteten Mediators zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenloyalität	161
Abbildung 27:	Schematische Darstellung des unbeobachteten Mediators zwischen der internen Dienstleistungsqualität sowie der Mitarbeiterloyalität und der Kundenzufriedenheit	165
Abbildung 28:	Ergänzende Wirkpfade zwischen der internen Dienstleistungsqualität und dem Mitarbeiterverhalten	180
Abbildung 29:	Ergänzende Wirkpfade zwischen dem internen und externen Abschnitt der SPC	183
Abbildung 30:	Ergänzende Wirkpfade zwischen dem internen Abschnitt und der Profitabilität	187
Abbildung 31:	Ergänzende Wirkpfade innerhalb des externen Abschnitts	190

Abkürzungsverzeichnis

AMO	<i>Ability-Motivation-Opportunity</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
df	<i>Freiheitsgrade (degrees of freedom)</i>
HPWS	<i>High Performance Work Systems</i>
HRM	<i>Human Resource Management</i>
HR-Praktiken	<i>Human Resource-Praktiken</i>
MASEM	<i>Meta-Analysis Structural Equation Modelling</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SEM	<i>Strukturgleichungsmodell (Structural Equation Modelling)</i>
SHRM	<i>Strategisches Human Resource Management</i>
SPC	<i>Service-Profit Chain</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Error</i>

Top-level executives of outstanding service organizations [...] understand that in the new economics of service, frontline workers and customers need to be the center of management concern”
(Heskett et al. 1994, S. 1).

1 Einleitung¹

1.1 Die Service-Profit Chain als wegweisendes Konzept für Dienstleistungsunternehmen

Die Service-Profit Chain (Heskett et al. 1994) wird als theoretisches Konzept und als Leitfaden zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs von Dienstleistungsunternehmen in Forschung und Unternehmenspraxis genutzt, obwohl die Effektivität der Service-Profit Chain (SPC) empirisch bislang nicht nachgewiesen werden konnte (Anderson & Mittal 2000; Homburg et al. 2009; Kamakura et al. 2002; Pritchard & Silvestro 2005; Yee et al. 2011). Heskett et al. (1994) vermitteln in ihrem Artikel zur SPC eine Unternehmensphilosophie, gemäß der Dienstleister langfristig erfolgreich sind, wenn sie sowohl ihre Mitarbeiter als auch ihre Kunden zufriedenstellen und dauerhaft an sich binden. Die Führungskräfte vieler Dienstleistungsunternehmen haben diese grundlegende Forderung der SPC aufgegriffen und richten ihr unternehmerisches Handeln entsprechend aus. Beispielsweise beschreibt die FedEx Corporation ihre Unternehmensphilosophie mit Bezug auf elementare Aspekte der SPC wie folgt: “Our Corporate philosophy is succinctly stated: People-Service-Profit (P-S-P). Take care of our people; they in turn, will deliver the impeccable service demanded by our customers, who will reward us with the profitability necessary to secure our future” (FedEx 2013, o. S.). Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post AG, stellt die Bedeutung der Mitarbeiter als Ausgangspunkt für den langfristigen Unternehmenserfolg heraus: “For any company, it's the employees that represent the most valuable capital. Health management and active leadership are two essential contributors to employee satisfaction and, in turn, to customer satisfaction and a company's long-term success” (Tautz o. J., S. 6). Randy Baker, ehemaliger Executive Vice President von Oracle, betont die Wichtigkeit eines Interessenausgleichs zwischen Aktionären, Mitarbeitern und Kunden. Dieser Interessenausgleich könne nur gelingen, „if there is not only a recognition, but also a daily management of the linkages from culture and infrastructure to productive, loyal employees, to real value delivered to customers, to customer satisfaction and loyalty, and finally, to sustained growth and profits” (zitiert nach Purvis 2005, S. 44). Der TÜV SÜD richtet seine Beratungsangebote und Dienst-

¹ Ausschnitte der Einleitung, des zweiten und des dritten Teils dieser Dissertation sind sinngemäß in einem Sammelbandbeitrag bereits veröffentlicht (Eller 2015). Die entsprechenden Passagen sind nicht gesondert gekennzeichnet.

leistungszertifizierungen rund um den Bereich Service Excellence explizit entlang einer schematisierten Version der SPC aus, was wie folgt begründet wird: „Ein funktionierendes Servicemanagement-System entlang der Service Profit Chain bildet die Basis, um konsequent an den richtigen Stellenschrauben des wirtschaftlichen Erfolges zu drehen“ (TÜV SÜD 2014, o. S.). Entsprechend der Schwerpunktsetzung der SPC bietet der TÜV SÜD die Messung und Zertifizierungen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie der Dienstleistungsqualität mit dem Ziel an, den ökonomischen Erfolg des zertifizierten Unternehmens langfristig zu steigern.

Die SPC konstatiert, dass die Kombination verschiedener Praktiken des Human Resource Managements (HRM) einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat. Dieser positive Effekt wird durch die Wahrnehmungen und Einstellungen sowie durch das sich daraus ergebende Verhalten von Mitarbeitern einerseits und Kunden andererseits vermittelt (Anderson & Mittal 2000; Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997; Homburg et al. 2009; Kamakura et al. 2002; Loveman 1998). Dementsprechend kann die SPC in einen mitarbeiterzentrierten, unternehmensinternen und in einen kundenzentrierten, unternehmensexternen Abschnitt unterteilt werden. Im mitarbeiterzentrierten *internen Abschnitt* determinieren die vom Unternehmen geschaffenen Voraussetzungen und Arbeitsbedingungen die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich wiederum positiv auf das Mitarbeiterverhalten in Form von Loyalität und Leistung aus. Der kundenzentrierte *externe Abschnitt* wird durch die Dienstleistungserstellung angestoßen. Die Kunden bewerten die Qualität der erhaltenen Dienstleistung. Diese Qualitätseinschätzungen bestimmen die Kundenzufriedenheit, die sich wiederum positiv auf die Kundenloyalität auswirkt. Die Kundenloyalität steigert schließlich den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, indem sie den Umsatz und die Profitabilität erhöht. Heskett et al. (1994; 1997) belegen die einzelnen Wirkbeziehungen mit Praxisbeispielen verschiedener Dienstleistungsunternehmen.

Auf Grundlage der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen, die Dienstleistungen von Sachgütern abgrenzen, können der interne und externe Abschnitt zu einer Wirkkette verknüpft werden. Zu den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen zählen deren Intangibilität bzw. Immaterialität sowie die Notwendigkeit der Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess (Blut et al. 2014; Bowen et al. 1989; Edvardsson et al. 2005; Fließ & Kleinaltenkamp 2004; Rushton & Carson 1989). Die Verknüpfung des internen mit dem externen Abschnitt gründet insbesondere auf der Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess. Als Koproduzent oder „partial employee“ erstellen die Kunden die Dienstleistung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern (Auh et

al. 2007; Bendapudi & Leone 2003; Bilstein 2011; Dong et al. 2008; Mills & Morris 1986). Infolgedessen werden die Qualitätseinschätzungen der Kunden (externer Abschnitt) durch das Mitarbeiterverhalten (interner Abschnitt) direkt beeinflusst.

Die SPC fasst die wesentlichen Wirkmechanismen in Dienstleistungsunternehmen zusammen und stellt die Mitarbeiter als wichtigstes Element zur Generierung von Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und langfristigem Unternehmenserfolg dar (Loveman 1998). Auf diese Weise entsteht eine intuitiv verständliche Argumentationskette, die den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Dienstleistungsunternehmens umfasst (Rucci et al. 1998). Die Mitarbeiterzufriedenheit gilt dabei in der SPC als der primäre Ansatzpunkt (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997; Heskett & Sasser 2010). Die Quintessenz der SPC wird dementsprechend oftmals auf die Aussage „happy employees lead to happy customers“ verkürzt (Rust & Chung 2006, S. 572). Die SPC liefert somit eine intuitive Antwort auf eine Frage, die Manager und Forscher seit Jahrzehnten beschäftigt: Was sind die grundlegenden Wirkmechanismen, durch die Human Resource-Praktiken (HR-Praktiken) den Unternehmenserfolg beeinflussen (Guest 2011; Maxham et al. 2008)?

Das Vertrauen, das viele Manager in die Effektivität der SPC angesichts ihrer intuitiv nachvollziehbaren Struktur setzen, kann durch die empirische Dienstleistungsforschung bislang nicht gestützt werden. Infolge der Verknüpfung umfangreicher unternehmensinterner und unternehmensexterner Variablen stellt die empirische Validierung der SPC vor allem in der Datenerhebungsphase eine große Herausforderung dar (Loveman 1998). Trotz der Popularität der Wirkkette in der dienstleistungsspezifischen Forschung (Kunz & Hogreve 2011) und Unternehmenspraxis sind quantitativ empirische Untersuchungen der vollständigen SPC daher selten (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Rucci et al. 1998; Silvestro & Cross 2000). In der Literatur überwiegen Primärstudien, die Teilbereiche der SPC isoliert betrachten (Lariviere 2008; Woratschek & Horbel 2006) oder Variablen der SPC ausklammern und vereinfachte Versionen der gesamten Wirkkette untersuchen (Evanschitzky et al. 2012; Gelade & Young 2005; Kamakura et al. 2002; Koys 2001). Wieder andere Studien modifizieren die SPC, indem sie neue Wirkpfade oder Variablen in das Modell einführen (Homburg et al. 2009; Hong et al. 2013). Die Ergebnisse dieser Studien sind insbesondere hinsichtlich der Verknüpfungen des internen und externen Abschnitts inkonsistent (Kamakura et al. 2002; Yee et al. 2011). Die empirische Evidenz reicht aus diesen Gründen bislang nicht aus, um eine umfassende Bewertung der SPC vorzunehmen.

Zudem wirft auch die aktuell andauernde Krise der Sears Holding Corporation, die bereits zur Schließung hunderter Geschäfte geführt hat (Doll 2014; Ovans 2014; Ramakrishnan & Layne 2014), kein

gutes Licht auf die SPC. Mitte der 1990er Jahre wurden grundlegende Umstrukturierungen von Sears entlang der SPC durchgeführt, die von Rucci et al. (1998) in einer der ersten empirischen Untersuchungen zur SPC umfassend dokumentiert werden. Rucci et al. (1998) bewerten diese Umstrukturierung als durchweg erfolgreich: „It is no longer news that over the past five years, Sears, Roebuck and Company has radically changed the way it does business and dramatically improved its financial results“ (Rucci et al. 1998, S. 83). Diese Umstrukturierung von Sears ist das aktuell bekannteste Praxisbeispiel einer empirisch fundierten und dokumentierten Anwendung der SPC. Aus diesem Grund kann die aktuelle Krise des Sears Konzerns auch auf die SPC abstrahlen. Ovans (2014) fasst die bislang schwerste Krise der Unternehmensgeschichte wie folgt zusammen: “It's not been a great year for venerable retailer Sears, which is reputed to be closing 130 retail stores and laying off more than 5,000 employees. [...] This is disturbing coming from a company so adept at cutting-edge customer analytics that it's selling analytics services” (Ovans 2014, o. S.). Dienstleister stehen folglich vor der Frage, ob die in der SPC vermittelte Unternehmensphilosophie hält, was sie verspricht und eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit letztendlich zum wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens beiträgt. An dieser Stelle setzt die vorliegende Forschungsarbeit an.

Ziel der Arbeit ist es, mittels einer umfassenden konzeptionellen und empirischen Analyse die Effektivität der SPC für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen zu überprüfen, potenzielle Einflussfaktoren auf die Wirkpfade der SPC aufzudecken und die Wirkmechanismen innerhalb der SPC detailliert offenzulegen. Um die empirische Überprüfung der SPC auf eine möglichst breite Datenbasis zu stellen, basieren die Analysen auf den Studienergebnissen verfügbarer empirischer Primärstudien zu den Beziehungen der SPC, die mithilfe metaanalytischer Methoden (Hunter & Schmidt 2004) aggregiert und ausgewertet werden. Metaanalysen gelten als das beste Verfahren, um Forschungserkenntnisse zu einem Themenbereich mithilfe statistischer Methoden zusammenzufassen und auf Konsistenz und Allgemeingültigkeit zu überprüfen, wie die Vielzahl aktueller Metaanalysen zu Themen der Management-, Dienstleistungs- und Marketingforschung belegen (Blut et al. 2014; Floyd et al. 2014; Hong et al. 2013; Jiang et al. 2012b; Maity et al. 2014; Neumann & Böckenholt 2014; Pick & Eisend 2014; Tully & Winer 2014; van Vaerenbergh et al. 2014). Auf Grundlage der Metaanalyse sollen pfadanalytische Modelle der SPC und möglicher Alternativmodelle geschätzt werden (Viswesvaran & Ones 1995), die detaillierte Auskunft über die Wirkbeziehungen innerhalb der SPC geben. Die Forschungsfragen, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen, werden in Kapitel 1.2 näher erläutert.

1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Konkretisierung der Forschungsfragen

Entsprechend der Zielsetzung dieser Forschungsarbeit lassen sich drei Forschungsfragen formulieren, die im Folgenden näher begründet werden. Zunächst stellt sich die Frage, inwieweit die intuitiv verständliche Struktur der SPC durch empirische Befunde gestützt werden kann. In Anbetracht der unzureichenden empirischen Erkenntnislage zur SPC, ist es für Manager von Dienstleistungsunternehmen von elementarer Bedeutung, zu erfahren, ob die Beziehungen innerhalb der SPC für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen positiv, statistisch signifikant und substantiell sind. Diese Frage gewinnt zusätzlich an Bedeutung, da sich bisherige Analysen der SPC kritisch hinsichtlich wichtiger Annahmen der SPC äußern (Anderson & Mittal 2000; Homburg et al. 2009; Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000). Die Hauptaussage der SPC, dass ein Fokus auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern zu Kundenzufriedenheit und langfristigem Unternehmenserfolg führt, erscheint auf Basis der aktuellen Erkenntnislage zweifelhaft. Mit der Beantwortung dieser Frage, soll geklärt werden, ob die SPC weiterhin als Leitfaden für langfristigen Unternehmenserfolg in Dienstleistungsunternehmen genutzt werden sollte und eine Ausrichtung des unternehmerischen Handelns gemäß den Empfehlungen von Heskett et al. (1994; 1997) begründet werden kann.

Die Beantwortung dieser Frage ist auch für die Wissenschaft relevant, da bislang keine Studie existiert, welche die vollständige SPC über verschiedene Dienstleistungskontexte hinweg analysiert. Der metaanalytische Ansatz dieser Forschungsarbeit ermöglicht erstmals die Analyse der vollständigen SPC auf einer breiten Datenbasis und ohne Beschränkung auf einen bestimmten Dienstleistungskontext oder ein bestimmtes Unternehmen. Durch die Kombination von meta- und kausalanalytischen Methoden kann die Struktur der SPC umfassend überprüft werden. Auf Grundlage dieser Analysen kann eine fundierte Bewertung der SPC vorgenommen werden, die dabei hilft, die widersprüchlichen Ergebnisse bestehender Studien einzuordnen. Demzufolge können Wissenschaftler die Erkenntnisse dieser Arbeit zur theoretischen Fundierung ihrer Hypothesen oder zur Einordnung ihre Erkenntnisse in einen größeren Kontext heranziehen. Schließlich ist im Rahmen der Zielsetzung dieser Forschungsarbeit zu klären, ob die Struktur der SPC als Grundgerüst für die weiteren empirische Analysen dienen kann, in denen die Wirkmechanismen der Wirkkette weiter aufgeschlüsselt werden sollen. Dementsprechend stellt sich die folgende Forschungsfrage:

1. Können die Wirkpfade der SPC empirisch bestätigt werden?

Darüber hinaus ist es für Manager von hoher Relevanz, zu erfahren, ob die SPC unabhängig vom jeweiligen Dienstleistungskontext gilt, oder ob es Unterschiede in den Wirkmechanismen gibt, die zu berücksichtigen sind. Heskett et al. (1994) differenzieren die Effektivität der SPC nicht nach Dienstleistungskontext, sondern stellen die Wirkkette als allgemeingültig für alle Dienstleistungen dar, obwohl Dienstleistungen keinesfalls homogen sind. Dienstleistungen können z. B. anhand ihrer Ausprägungen der konstitutiven Merkmale unterschieden werden (Rushton & Carson 1989; Rust & Oliver 1994, S. 6–7; Shostack 1977). Da die Verknüpfung der Abschnitte der SPC auf diesen konstitutiven Merkmale basiert, ergeben sich Zweifel, ob die SPC tatsächlich für alle Dienstleistungen gleichermaßen gelten kann. Erste Hinweise in der Literatur lassen darauf schließen, dass der Dienstleistungskontext Einfluss auf die Wirkkette hat, da einige Autoren die zur SPC in Widerspruch stehenden Ergebnisse ihrer Untersuchungen auf die Besonderheiten der jeweils untersuchten Dienstleistung zurückführen (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000). Mit der Beantwortung dieser Frage liefert diese Forschungsarbeit Managern erste Ansatzpunkte, die Eignung der SPC für ihr Unternehmen gezielt zu überprüfen und Maßnahmen entsprechend zu priorisieren.

Durch die erstmalige Untersuchung des potenziellen Einflusses des Dienstleistungskontextes auf die SPC leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Theoriebildung. Zur Bewertung des Einflusses des Dienstleistungskontextes auf die SPC werden Propositionen gestützt auf bestehende Forschungserkenntnisse zu den Auswirkungen der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen abgeleitet. Auf Grundlage der metaanalytischen Berechnungen wird in Moderatoranalysen überprüft, ob die Beziehungen innerhalb der SPC und damit die Effektivität der Wirkkette vom Dienstleistungskontext beeinflusst werden. Diese Moderatoranalyse liefert Hinweise darauf, ob die SPC als theoretisches Konzept für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen gelten kann oder ob die SPC an die jeweiligen Eigenschaften des Unternehmens angepasst werden sollte. Die mit der Beantwortung dieser Frage gewonnenen Erkenntnisse ergänzen somit die Bewertung der SPC im Rahmen der ersten Forschungsfrage. Insgesamt trägt diese Forschungsarbeit zu einem besseren Verständnis bei, weshalb die SPC in manchen Unternehmen zu funktionieren scheint, während andere Unternehmen die gewünschten Effekte nicht beobachten können. Daher stellt sich die zweite Forschungsfrage:

2. Beeinflusst der Dienstleistungskontext die Effektivität der SPC?

Ausgehend von der ersten Forschungsfrage bleibt zu beantworten, ob die intuitive Struktur der SPC die tatsächlichen Wirkbeziehungen ausreichend detailliert darlegt, sodass Manager über die Wirkung einzelner Maßnahmen umfassend aufgeklärt sind. Heskett et al. (1994) stützen die Struktur der SPC zum Teil auf kontroverse Annahmen (Loveman 1998). Zum einen gehen die Autoren ausnahmslos

von positiven Effekten zwischen den Variablen aus und nehmen zum anderen, zumindest implizit, eine vollständige Mediation der meisten Effekte entlang der Wirkkette an. Diese Annahmen legen eine starke Simplifizierung der tatsächlichen Wirkmechanismen nahe. Potenzielle zusätzliche Effekte, die Dienstleistungsanbietern bei der Implementation von Maßnahmen gemäß der SPC bewusst sein sollten, werden nicht in Erwägung gezogen. Erste Hinweise auf solche zusätzlichen Wirkmechanismen steuern die unterschiedlichen Modifikationen der SPC in der Literatur bei (Homburg et al. 2009; Kamakura et al. 2002; Maxham et al. 2008). Die Analyse der tatsächlichen Wirkmechanismen innerhalb der SPC hilft Managern dabei, gezielt Maßnahmen zur Maximierung des Unternehmenserfolgs einzuleiten.

Mit der Beantwortung dieser Frage trägt die vorliegende Arbeit zu einem detaillierten theoretischen Verständnis der Wirkmechanismen innerhalb der SPC bei. Um in einem umfassenden Modell tiefergreifende Erkenntnisse über die Effekte zu erlangen, durch die HR Praktiken letztlich den Unternehmenserfolg von Dienstleistungsunternehmen beeinflussen, werden Theorien und Erkenntnisse angrenzender Forschungsfelder in die SPC integriert. Auf dieser Grundlage werden Propositionen zu ergänzenden Wirkpfaden formuliert, die unter Berücksichtigung der Modifikationsindizes (van Vaerenbergh et al. 2014) der pfadanalytischen Betrachtung der SPC zur Entwicklung alternativer Pfadmodelle herangezogen werden. Die Ergebnisse werden im Vergleich zur SPC diskutiert und in den aktuellen Forschungskontext eingeordnet. Das hieraus resultierende Verständnis der Wirkmechanismen innerhalb der SPC geht deutlich über die simplifizierende Argumentationsstruktur der SPC hinaus. Ferner kann auf diese Weise die Bedeutung Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in der SPC überprüft und damit die Frage beantwortet werden, ob ein Fokus auf andere Variablen innerhalb der SPC mehr Erfolg verspricht. Zudem helfen die alternativen Pfadmodelle bei der Bewertung der Validität der SPC, da anhand der Gesamteffekte die Vereinfachungen der SPC bewertet werden können. Mit dem Aufdecken zusätzlicher Wirkmechanismen zeigt diese Forschungsarbeit zudem bestehende Forschungslücken innerhalb der SPC auf und bildet somit eine Grundlage für weitere Forschungsarbeiten zur SPC. Insgesamt wird dem Leser ein detaillierter Überblick über die zu berücksichtigenden Wirkmechanismen innerhalb der SPC an die Hand gegeben. In der Literatur ist eine systematische Analyse zusätzlicher Wirkmechanismen innerhalb der SPC bislang nicht durchgeführt worden. Die dritte Forschungsfrage lautet demzufolge:

3. Um welche weiteren Wirkpfade muss die SPC ergänzt werden, damit die ihr zugrunde liegenden Wirkmechanismen umfassend dargestellt werden?

1.3 Gang der Untersuchung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit zunächst die Grundlagen der SPC vorgestellt (Kapitel 2.1). Die Wirkpfade der SPC werden detailliert beschrieben und die Variablen des mitarbeiterzentrierten, internen sowie des kundenzentrierten, externen Abschnitts definiert und voneinander abgegrenzt (Kapitel 2.2 und Kapitel 2.3). Anschließend wird in Kapitel 2.4 die Bedeutung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen für die Verknüpfung der beiden Abschnitte der SPC diskutiert. In Kapitel 2.5 werden die empirischen Untersuchungen zur SPC zusammenfassend analysiert. Dabei werden Studien betrachtet, die nahezu vollständige Versionen der SPC sowie verschiedene Weiterentwicklungen und Modifikationen der Wirkkette analysieren. In diesem Kontext werden die Forschungslücken diskutiert, welche durch die bisherigen empirischen Analysen der SPC nicht geschlossen werden konnten.

In Teil 3 werden die Ergebnisse der SPC-Studien mit den Erkenntnissen und Theorien angrenzender Forschungsarbeiten und Forschungsfelder ergänzt, die keinen expliziten Bezug zur SPC nehmen. Hiermit wird einerseits das Ziel verfolgt, zusätzliche empirische Evidenz zu Wirkbeziehungen der SPC zusammenzutragen, für welche die SPC-Studien widersprüchliche Ergebnisse aufzeigen. Andererseits sollen auf Grundlage dieser Studien Propositionen zu potenziellen Moderatoreffekte sowie zu ergänzenden Wirkpfade innerhalb der SPC formuliert werden. Der dritte Teil beginnt mit der Diskussion des Dienstleistungskontextes als potenzieller Moderator der Wirkpfade der SPC in Kapitel 3.1. Die Ausführungen zu den Wirkbeziehungen der SPC und zu potenziellen zusätzlichen Wirkpfaden orientieren sich an der Struktur der SPC, sodass zunächst der unternehmensinterne Abschnitt der SPC in Kapitel 3.2 näher betrachtet wird. In Kapitel 3.3 wird dann die Schnittstelle zwischen internem und externem Abschnitt besprochen, bevor in Kapitel 3.4 der unternehmensexterne Teil der SPC umfassend analysiert wird.

Teil 4 widmet sich den Grundlagen von Metaanalysen und Strukturgleichungsmodellen auf Basis aggregierter Korrelationsmatrizen. Diese beiden statistischen Methoden werden in der vorliegenden Forschungsarbeit kombiniert, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Mittels metaanalytischer Verfahren wird die Datenbasis für die kausalanalytische Überprüfung der SPC in einem Pfadmodell generiert. In Kapitel 4.1 wird zunächst die Wahl der Metaanalyse als empirische Methode in dieser Forschungsarbeit begründet und eine Einführung in das allgemeine metaanalytische Vorgehen gegeben. Darauf aufbauend wird der gewählte metaanalytische Ansatz beschrieben und von anderen

Ansätzen abgegrenzt (Kapitel 4.2). In Kapitel 4.3 werden die Grundlagen zur Berechnung von Strukturgleichungsmodellen auf Basis metaanalytisch aggregierter Korrelationsmatrizen gelegt. In diesem Kontext werden Strukturgleichungsmodelle als multivariate Verfahren von den bivariaten Analysen einer Metaanalyse abgegrenzt. Die aus der Methodenkombination entstehenden Herausforderungen bei der Berechnung der Pfadanalysen werden besprochen (Unterkapitel 4.3.3).

In Teil 5 wird das Vorgehen bei der Datenerhebung und –aufbereitung sowie die metaanalytischen Auswertungen zur SPC geschildert. Dabei werden die Literaturrecherche (Kapitel 5.1), die Kodierung (Kapitel 5.2) und die Ausreißeranalyse (Kapitel 5.3) im Detail betrachtet. In Kapitel 5.4 wird kurz auf die metaanalytischen Berechnungen eingegangen. Anschließend werden mit der Journalqualität (Kapitel 5.5), den Analyseebenen (Kapitel 5.6) und möglichen Methodenverzerrungen (Kapitel 5.7) drei methodische Einflussfaktoren besprochen, die bei der Erstellung der kumulierten Korrelationsmatrix berücksichtigt werden müssen, damit diese als Interpretationsgrundlage und als Datenbasis für die folgende Pfadanalyse dienen kann. Die Ergebnisse der metaanalytischen Auswertungen werden abschließend in Kapitel 5.8 besprochen. Erste Hinweise auf die Effektivität der SPC und auf ergänzende Wirkpfade werden herausgestellt.

Teil 6 befasst sich mit der Moderatoranalyse des Dienstleistungskontextes in Bezug auf die Wirkpfade der SPC. In Kapitel 6.1 werden zunächst allgemeine Informationen zur Durchführung der Moderatoranalyse dargestellt. Anschließend werden die Ergebnisse separat für den internen Abschnitt der SPC (Kapitel 6.2), für die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts (Kapitel 6.3) und für den externen Abschnitt (Kapitel 6.4) dargestellt.

Die pfadanalytische Überprüfung der SPC folgt in Teil 7 beginnend mit der Ergebnisdarstellung der pfadanalytischen Betrachtung der SPC und ihrer Ergänzungen entsprechend den Propositionen. Eine Diskussion herausstechender negativer Effekte im finalen Pfadmodell zwischen dem internen und dem externen Abschnitt der SPC schließt diesen Teil ab (Kapitel 7.2).

Die Ergebnisdiskussion und die Ableitung der Implikationen für Management und Forschung findet in Teil 8 statt. Zunächst werden die Zielsetzung und die Forschungsfragen kurz rekapituliert (Kapitel 8.1) bevor entsprechend der ersten Forschungsfrage zunächst die Ergebnisse zur Effektivität der SPC besprochen werden (Kapitel 8.2). Anschließend wird gemäß der zweiten Forschungsfrage der Dienstleistungskontext als Moderator der Effektivität der SPC in Kapitel 8.3 diskutiert. Die notwendigen Ergänzungen der SPC, die während der pfadanalytischen Untersuchung der Wirkkette vorgenommen wurden, werden im Einzelnen in Kapitel 8.4 diskutiert. Dabei wird zunächst auf die Notwendigkeit

dieser Ergänzungen eingegangen, bevor die zusätzlichen Wirkpfade entlang der Struktur der SPC diskutiert werden. In Kapitel 8.5 wird die metaanalytische Untersuchung der SPC abschließend bewertet. Die Implikationen der Untersuchung für das Management und für die Forschung sowie die Limitationen dieser Forschungsarbeit werden in den Kapiteln 8.6 und 8.7 dargestellt. Abbildung 1 stellt den Aufbau der Arbeit grafisch dar.



Abbildung 1: Gang der Arbeit

2 Konzeptioneller Rahmen und Forschungsstand zur Service-Profit Chain

2.1 Zur Struktur der Service-Profit Chain

Die intuitive Struktur der SPC manifestiert sich u. a. darin, dass die Argumentationsstruktur des internen und externen Abschnitts nahezu identisch ist. Die Argumentationsstruktur basiert jeweils auf der Grundidee, dass eine erhaltene Leistung bewertet und dadurch eine affektive Reaktion ausgelöst wird, die wiederum bestimmte Verhaltensweisen initiiert. In den Abschnitten der SPC werden Mitarbeiter (interner Abschnitt) und Kunden (externer Abschnitt) mit einem Stimulus in Form einer erhaltenen Leistung konfrontiert, deren Qualität sie bewerten. Hier wird zwischen interner und externer Dienstleistungsqualität unterschieden. Die interne Dienstleistungsqualität stellt eine Bewertung der Voraussetzungen und Arbeitsbedingungen dar, die der Dienstleistungsanbieter für seine Mitarbeitern geschaffen hat. Die externe Dienstleistungsqualität stellt eine Bewertung der Dienstleistung dar, die von den Mitarbeitern des Dienstleistungsanbieters für die Kunden erstellt wird. Die Qualitätsbewertungen der Mitarbeiter und Kunden bestimmt deren Zufriedenheit. Je nach Zufriedenheitslevel passen Mitarbeiter und Kunden ihr Verhalten an. Hierzu gehört die Entscheidung dem Unternehmen gegenüber loyal zu bleiben oder den Arbeitgeber bzw. Anbieter zu wechseln. Darüber hinaus determiniert die Kundenloyalität schließlich den wirtschaftlichen Erfolg des Dienstleistungsunternehmens. Die SPC wird in Abbildung 2 dargestellt.

Einen weiteren Grund für die intuitiv verständliche Struktur der SPC stellen die Variablen dar, die im internen und externen Abschnitt miteinander verknüpft werden. Heskett et al. (1994; 1997) greifen ausschließlich auf Variablen zurück, die zu den klassischen Indikatoren der Management- und Marketingliteratur gehören. Die Zufriedenheit, Loyalität und Leistung von Mitarbeitern stellen wichtige Zielvariablen in der Managementliteratur dar, mit deren Hilfe die Effektivität von Managementmaßnahmen bewertet werden (Benlian 2014; Diestel et al. 2014; Gong et al. 2014; Huselid 1995; Jiang et al. 2012b; Kumar, P. et al. 2014; Liden et al. 2014; Petty et al. 1984). Einschätzungen der Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität gehören dahingegen zu den zentralen Leistungsindikatoren des Dienstleistungsmarketings und ihr positiver Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg ist unbestritten (Cronin et al. 2000; Eisingerich et al. 2014; Haumann et al. 2014; Kumar, V. et al. 2014; Oliver 1999; Parasuraman et al. 1988; Zeithaml 2000). Jede einzelne Variable innerhalb der SPC steht somit für einen positiven Zustand, den es zu erreichen gilt und der einen Teil

zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Gemeinsam mit dem intuitiven Aufbau der Wirkkette, tragen die Variablen zur Popularität der SPC in Unternehmenspraxis und Wissenschaft bei. In den folgenden Abschnitten werden die Variablen des internen und externen Abschnitts detailliert vorgestellt und definiert.

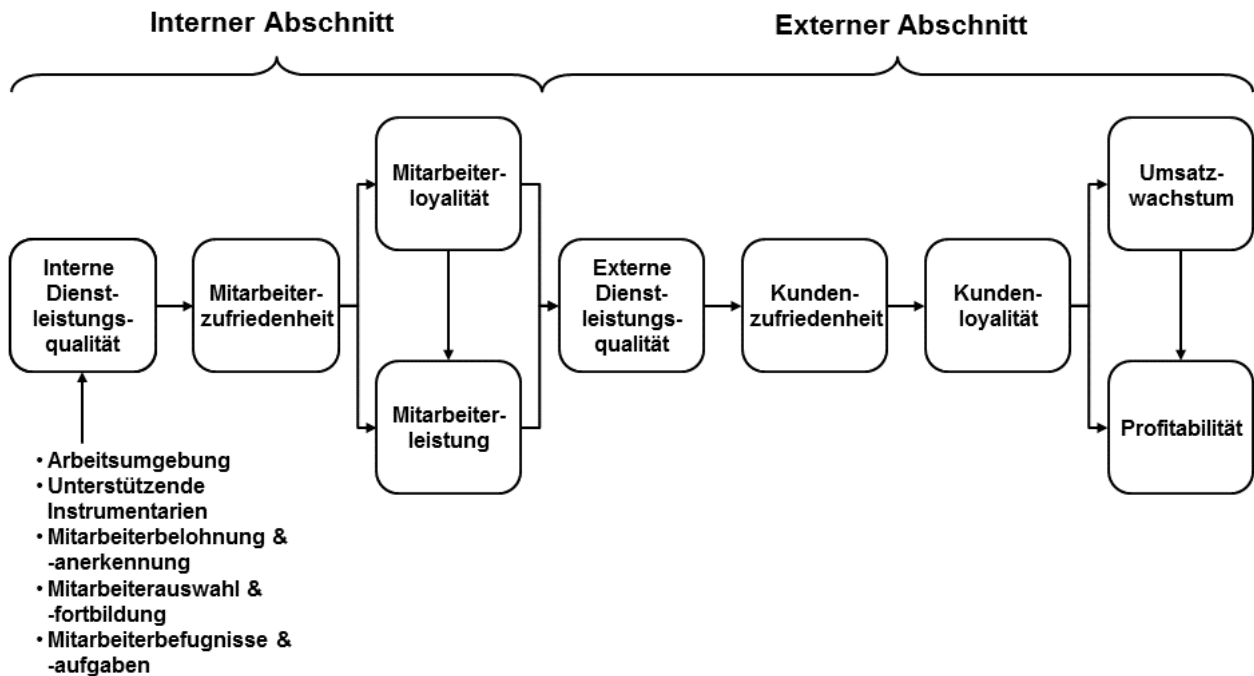


Abbildung 2: Die Service-Profit Chain
In Anlehnung an Heskett et al. (1994)

2.2 Abgrenzung und Begriffsbestimmungen der unternehmensinternen Variablen

Mitarbeiter stellen dank ihrer Qualifikationen und ihres Fachkönnens eine wichtige strategische Ressource für den langfristigen Unternehmenserfolg dar (Paul & Anantharaman 2003; Wright et al. 2001) und sind deshalb zentraler Bestandteil der SPC. Sie tragen maßgeblich zu der vom Kunden wahrgenommenen Qualität einer Dienstleistung bei und schaffen infolge ihres direkten Kundenkontakts die Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und den langfristigen Erfolg des Dienstleistungsunternehmens (vgl. Unterkapitel 2.3; Parasuraman et al. 1985; Schneider & Bowen 1985). Die Bedeutung dieser Variablen in der SPC manifestiert sich auch darin, dass das Management die Wahrnehmungen, die Einstellungen und das Verhalten von Kunden nur begrenzt beeinflussen kann,

während Einstellungen und Verhalten der eigenen Mitarbeiter mittels verschiedener Maßnahmen direkt gesteuert werden können (Batt 2002; Delery & Doty 1996; Huselid 1995; Chebat und Kollias 2000; Hartline und Ferrel 1996). Entsprechend wichtig ist es, Managementmaßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, dass die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter einer hohen externen Dienstleistungsqualität zuträglich sind (Berry et al. 1976; Hartline & Ferrell 1996).

Laut SPC können sich Dienstleister den positiven Einfluss der Mitarbeiter auf die Wahrnehmung, die Einstellungen und das Verhalten von Kunden zu Nutze machen, indem sie Arbeitsbedingungen schaffen, welche Mitarbeiter motivieren, kundenorientiert zu handeln (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Heskett et al. (1997, S. 29) definieren die *interne Dienstleistungsqualität* entsprechend: „Internal quality is measured by the feelings that employees have towards their jobs, colleagues, and companies“. Entscheidenden Einfluss auf die interne Dienstleistungsqualität haben Instrumentarien, die aus Sicht der Mitarbeiter zum einen ihre Qualifikationen und Entscheidungsbefugnisse und zum anderen eine positive Einstellung der Mitarbeiter zueinander fördern (Heskett et al. 1997, S. 29). Die SPC unterscheidet zwischen fünf Maßnahmenkategorien, welche die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und damit die interne Dienstleistungsqualität bestimmen. Konkret bewerten Mitarbeiter (1) die räumliche Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung, (2) ihre Entscheidungsbefugnisse und Aufgaben und somit den Grad des Mitarbeiterempowerments (Velthouse 1990), (3) die Mitarbeiterauswahlkriterien und Fortbildungsmöglichkeiten, (4) die monetären und nicht-monetären leistungsbezogenen Belohnungs- und Anerkennungssysteme sowie (5) die für die Dienstleistungserbringung zur Verfügung stehenden unterstützenden Instrumentarien (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997).

Kommen die Mitarbeiter insgesamt zu einer positiven Bewertung der internen Dienstleistungsqualität, hat dies gemäß der SPC einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. *Mitarbeiterzufriedenheit* kann definiert werden als „a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences“ (Locke 1976, S. 1300). Mitarbeiter sind dann zufrieden, wenn ihre Erwartungen an die Arbeitsbedingungen durch die tatsächlichen Arbeitsbedingungen erfüllt oder übertroffen werden und sie den Nutzen, den ihr Arbeitsverhältnis generiert, als gerecht im Verhältnis zu den mit dem Arbeitsverhältnis verbundenen Kosten einschätzen (Adams 1963; Martin & Bennett 1996).

Heskett et al. (1994) postulieren, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter in Form von Loyalität und Leistung hat. Der Begriff *Mitarbeiterloyalität* wird in der Literatur auf vielfältige Weise definiert und operationalisiert (Hart et al. 2007). Wissenschaftler betrachten die Mitarbeiterloyalität sowohl als Einstellung oder Intention der Mitarbeiter dem

Unternehmen gegenüber (Arndt et al. 2006; Bettencourt et al. 2001; Yee et al. 2011) als auch als beobachtbares Verhalten (Koys 2001; Nyberg 2010; Swider et al. 2011). Coughlan (2005) schlägt als Resultat einer intensiven Diskussion verschiedener definitorischer Ansätze eine Definition des Begriffs Mitarbeiterloyalität vor, die sowohl den Einstellungsaspekt als auch den Verhaltensaspekt der Mitarbeiterloyalität aufgreifen soll: "I propose loyalty is reflected in behavior that can be tied to an implicit promise, voluntarily made by an individual operating in a community of interdependent others, to adhere to universalizable moral principles in pursuit of individual and collective goals" (Coughlan 2005, S. 46–47).

Im Einklang mit dieser breiten Definition von Mitarbeiterloyalität subsumieren Heskett et al. (1994; 1997) sowohl Loyalitätseinstellungen und -intentionen als auch Loyalitätsverhalten unter dem Oberbegriff Mitarbeiterloyalität in der SPC. Dies belegen die Fallbeispiele, mit denen die Autoren ihre Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit, Loyalität und Leistung von Mitarbeitern untermauern. Einerseits führen sie an, dass 30 Prozent aller unzufriedenen Mitarbeiter eines Versicherungsunternehmens beabsichtigen, das Unternehmen zu verlassen, während zufriedene Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber deutlich loyaler eingestellt sind (Loyalitätsintention). Andererseits zeigen Heskett et al. (1994; 1997) anhand von Southwest Airlines und USAA, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Fluktuationsrate von Mitarbeitern besteht (Loyalitätsverhalten). Heskett et al. (1994) schlussfolgern dementsprechend, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Loyalitätsintentionen und das tatsächliche Loyalitätsverhalten von Mitarbeitern hat. Zu den Loyalitätsintentionen können Absichtserklärungen der Mitarbeiter gezählt werden, im Unternehmen verbleiben zu wollen und das Unternehmen als Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Eine eng verwandte Variable ist auch das organisationale Commitment von Mitarbeitern, das in vielen Studien synonym zur Mitarbeiterloyalität verwendet wird (Coughlan 2005). Tatsächliches Loyalitätsverhalten schließt z. B. die Mitarbeiterfluktuation oder die Abwesenheitsrate mit ein und kann auf Grundlage von Unternehmensdaten objektiv gemessen werden.

Wie wichtig loyale Mitarbeiter für Unternehmen sind, zeigt Sheridan (1992), indem er die Kosten des Verlusts etablierter Mitarbeiter den Kosten des Verlusts von unerfahrenen Mitarbeitern gegenüberstellt. Während der Verlust eines Mitarbeiters mit drei Jahren Berufserfahrung das Unternehmen 47.000 \$ kostet, schlägt der Verlust eines Mitarbeiters mit zwei Jahren Berufserfahrung nur mit 9.000 \$ zu Buche. Loyale Mitarbeiter sind für Dienstleistungsunternehmen besonders wertvoll, da Mitarbeiter mit längerer Unternehmenszugehörigkeit mit den internen Unternehmensabläufen und

unternehmensspezifischen Besonderheiten bei der Dienstleistungserstellung vertraut sind. Dementsprechend beschreiben Heskett et al. (1994) einen positiven Effekt von Mitarbeiterloyalität auf die Leistung und Produktivität von Mitarbeitern.

Heskett et al. (1994; 1997) grenzen den Begriff *Mitarbeiterleistung* oder Mitarbeiterproduktivität nicht näher ein. Während der von Heskett et al. (1994) verwendete Begriff Mitarbeiterproduktivität einen Fokus auf die Effizienz der Mitarbeiter in der Dienstleistungserstellung impliziert, legen die angeführten Praxisbeispiele nahe, dass die Autoren auch die Effektivität der Mitarbeiter mit in ihre Betrachtung einschließen. Die Effizienz beschreibt das Verhältnis von Output- zu Inputfaktoren. Je höher das Verhältnis von Output- zu Inputfaktoren ist, desto effizienter arbeitet der Mitarbeiter. Die Effektivität beschreibt, inwieweit eine Dienstleistung einen vorgegebenen Zweck erfüllt, der durch die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden festgelegt wird (Rust & Huang 2012; Vuorinen et al. 1998). In den Unternehmensbeispielen, die Heskett et al. (1994) in Zusammenhang mit der Mitarbeiterleistung anführen, nutzen die Autoren z. B. die geringe Anzahl an Beschwerden, den hohen Anteil an pünktlichen Flügen und die Freundlichkeit des Personals von Southwest Airlines als Indikator einer hohen Mitarbeiterleistung bzw. Mitarbeiterproduktivität und stellen damit auch auf die Effektivität der Mitarbeiter ab. In der Literatur wird die Leistung von Mitarbeitern dementsprechend breit definiert: „Here we define job performance as the aggregated value to an organization of the set of behaviors that an employee contributes both directly and indirectly to organizational goals“ (Rich et al. 2010, S. 619). In der vorliegenden Arbeit wird dieser Definition entsprechend der Begriff Mitarbeiterleistung verwendet, der sowohl die Effizienz als auch die Effektivität der Mitarbeiter in der Dienstleistungserstellung umfasst.

2.3 Abgrenzung und Begriffsbestimmungen der unternehmensexternen Variablen

Als Käufer, Koproduzenten und Konsumenten sind Kunden zum einen direkt abhängig von der Leistung der Mitarbeiter eines Dienstleisters. Zum anderen bestimmen die Kunden maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg des Dienstleisters durch ihre Entscheidung, eine Dienstleistung wiederholt in Anspruch zu nehmen und das Unternehmen weiterzuempfehlen (Anderson et al. 1994; Lariviere 2008; Zeithaml et al. 1996). Dementsprechend setzt die SPC voraus, dass Investitionen in die Parameter des internen Abschnitts nur dann zu höherer Profitabilität führen, wenn sie die von den Kunden bewertete

externe Dienstleistungsqualität verbessern (Heskett et al. 1994). Die externe Dienstleistungsqualität stellt somit das Bindeglied zwischen internem und externem Abschnitt der SPC dar.

Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung wird von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (1993) wie folgt definiert: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht“ (zitiert nach Meffert & Bruhn 2006, S. 296). Heskett et al. (1994; 1997) legen in der SPC ein kundenbezogenes Qualitätsverständnis (Meffert & Bruhn 2006, S. 290; Zeithaml 1988) zugrunde. In diesem Sinn kann die *externe Dienstleistungsqualität* definiert werden als “the consumer's judgment about the superiority or excellence of a product“ (Zeithaml 1988, S. 5) oder gemäß Bitner und Hubbert (1994) als: “The consumer's overall impression of the relative inferiority/superiority of the organization and its services“ (Bitner & Hubbert 1994, S. 77). Die Qualitätsbewertung einer Dienstleistung findet somit auf Grundlage subjektiver Kriterien und Einschätzungen von Kunden statt (Meffert & Bruhn 2006, S. 290) und resultiert aus einem Vergleich der Erwartungen des Kunden an die Dienstleistung mit der tatsächlich erhaltenen Leistung (Grönroos 1984; Parasuraman et al. 1988). Übertrifft die tatsächlich erhaltene Dienstleistungsqualität die Erwartungen des Kunden, schätzt dieser die Qualität der Dienstleistung als hoch ein. Ihre Erwartungen und Anforderungen an die Qualität einer Dienstleistung bilden Kunden anhand vergangener Erfahrungen, aktueller Bedürfnisse sowie durch die Kommunikation des Anbieters und die Berichte anderer Kunden (Meffert & Bruhn 2006, S. 291; Parasuraman et al. 1985).

In die Qualitätsbewertung einer Dienstleistung beziehen Kunden neben dem Dienstleistungsergebnis auch die Prozesse der Dienstleistungserstellung mit ein (Parasuraman et al. 1985). Sowohl auf die Prozesse als auch auf das finale Dienstleistungsergebnis haben Mitarbeiter direkten Einfluss. Parasuraman et al. (1988) identifizieren fünf Dimensionen, die Kunden zur Evaluation der Dienstleistungsqualität heranziehen. Diese Dimensionen umfassen (1) die verlässliche und korrekte Ausführung der Dienstleistung (Reliability), (2) das sichere, höfliche und kompetente Auftreten der Mitarbeiter (Assurance), (3) das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter und der Dienstleistungsumgebung (Tangibles), (4) das Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter (Empathy) und (5) die Bereitschaft der Mitarbeiter, umgehend auf den Kunden zu reagieren (Responsiveness). Diese fünf Dimensionen unterstreichen die Bedeutung der Mitarbeiter für die Qualitätswahrnehmung der Kunden.

Als Startpunkt des externen Abschnitts determiniert die externe Dienstleistungsqualität die Zufriedenheit der Kunden (Heskett et al. 1994). Die *Kundenzufriedenheit* basiert auf einem Vergleich der Erwartungen an eine spezifische Leistung mit der tatsächlich erhaltenen Dienstleistung gemäß dem

Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma (Oliver 1980, 1981; Szymanski & Henard 2001). Übertrifft die erhaltene Dienstleistung die Erwartungen des Kunden, spricht man von einer positiven Diskonfirmation der Erwartungen. Entspricht die erhaltene Dienstleistung den Erwartungen des Kunden nicht, spricht man von einer negativen Diskonfirmation der Erwartungen. Erfüllt die erhaltene Dienstleistung die Erwartungen des Kunden, spricht man von einer Konfirmation der Erwartungen. Je stärker die positive Diskonfirmation der Erwartungen des Kunden ist, desto größer ist seine Zufriedenheit. Je stärker die negative Diskonfirmation der Erwartungen des Kunden ist, desto größer ist seine Unzufriedenheit.

Angesichts ihrer konzeptionellen Gemeinsamkeiten wird die Abgrenzung der Variablen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit voneinander in der Literatur intensiv diskutiert. Beide Variablen basieren auf einem Vergleich der Erwartungen an eine Leistung mit der tatsächlich erhaltenen Dienstleistung (Oliver 1980; Oliver 1981; Parasuraman et al. 1988; Spreng & Mackoy 1996). Allgemeiner Konsens herrscht darüber, dass die Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit trotz der großen konzeptionellen Gemeinsamkeiten separate Variablen darstellen, da sie sich hinsichtlich der dem Vergleich zwischen Erwartungen und Ergebnis zugrundeliegenden Dimensionen, der Form der Erwartungsbildung und der kognitiven und emotionalen Ausprägung des Bewertungsvorgangs unterscheiden (Bitner 1990, Bolton & Drew 1991a, 1991b; Cronin & Taylor 1992; Parasuraman et al. 1988; Rust & Oliver 1994; Taylor & Baker 1994). So herrscht Übereinstimmung darin, dass der Einschätzung der Dienstleistungsqualität eine kognitive Bewertung vorausgeht, während die Kundenzufriedenheit überwiegend emotional geprägt ist (Cronin et al. 2000; Oliver 1994; Taylor & Baker 1994). Des Weiteren sind die Dimensionen der Dienstleistungsqualität allesamt qualitätsspezifisch und leistungsbezogen (Parasuraman et al. 1985, 1988), während in die Kundenzufriedenheit zusätzliche nicht qualitätsbezogene Dimensionen mit einfließen (Taylor & Baker 1994). Zu diesen nicht qualitätsbezogenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit gehören u. a. situationsspezifische Kundenbedürfnisse, Equity- und Gerechtigkeitsaspekte oder Affekte (Szymanski & Henard 2001; Taylor & Baker 1994). Im Rahmen der wahrgenommenen Gerechtigkeit spielt bei der Bildung der Kundenzufriedenheit auch der gezahlte Preis für eine Dienstleistung oder ein Produkt eine entscheidende Rolle, da dieser als Referenzpunkt für die zu erwartende Leistung dient.

Infolgedessen werden Unterschiede in der Erwartungsbildung zwischen der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit zur Abgrenzung der externen Dienstleistungsqualität von der Kundenzufriedenheit herangezogen (Bitner 1990, Bolton & Drew 1991a, 1991b; Cronin & Taylor 1992; Liu et al. 2000; Parasuraman et al. 1988; Rust & Oliver 1994; Taylor & Baker 1994). Parasuraman et al.

(1988) argumentieren, dass im Fall der Dienstleistungsqualität die Erwartungen der Kunden idealistischer bzw. normativer Natur sind. Die Kunden legen demnach eine exzellente Dienstleistung als Bewertungsmaßstab zugrunde (Taylor & Baker 1994), was sich auch in den oben angeführten kundenbezogenen Definitionen der Dienstleistungsqualität widerspiegelt. Diese normativen Erwartungen beziehen sich auf eine idealisierte Leistung des Dienstleisters (Parasuraman et al. 1988, S. 17). Damit sind normative Erwartungen transaktionsunspezifisch und unterscheiden sich nicht zwischen verschiedenen Anbietern eines Dienstleistungszweigs. In der Folge sind normative Erwartungen stabiler als die prädiktiv geprägten Erwartungen, die der Kundenzufriedenheit zugrunde liegen (Boulding et al. 1993; Liu et al. 2000; Zeithaml et al. 1990; Zeithaml et al. 1993). Prädiktive Erwartungen sind transaktionsspezifisch und beziehen sich auf die tatsächlich zu erwartende Dienstleistung eines bestimmten Anbieters unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation (Bitner 1990; Liu et al. 2000; Parasuraman et al. 1988; Zeithaml et al. 1993). Dementsprechend gründen Erwartungen im Kundenzufriedenheitskontext darauf, was der Dienstleister unter den gegebenen Umständen leisten wird (Parasuraman et al. 1988, S. 17). Zeithaml et al. (1993) fassen den Unterschied zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit so zusammen: „As conceptualized in the CS/D [Consumer Satisfaction/Dissatisfaction; Anm. d. Verf.] literature, assessments of customer satisfaction result from a comparison between predicted service and perceived service. As conceptualized in the services marketing literature, assessments of service quality result from a comparison of desired service and perceived service“ (Zeithaml et al. 1993, S. 8).

Die Kundenzufriedenheit ist die einzige direkte Determinante der Kundenloyalität in der SPC und vermittelt somit den positiven Effekt der externen Dienstleistungsqualität. In der Literatur gibt es analog zur Mitarbeiterloyalität keine allgemein anerkannte Definition der *Kundenloyalität* (Dick & Basu 1994; Oliver 1999; Uncles et al. 2003). Stattdessen kann auch hier zwischen zwei grundlegenden definitorischen Ansätzen unterschieden werden, die Kundenloyalität einerseits als Einstellung des Kunden zu der Marke, der Dienstleistung, dem Produkt oder dem Unternehmen oder andererseits als tatsächliches Verhalten bestimmen (Dick & Basu 1994; Hollowell 1996; Uncles et al. 2003). Als *Einstellung* definiert stellt Kundenloyalität eine dauerhafte emotionale oder psychologische Verbindung zwischen Kunde und Marke, Dienstleistung oder Unternehmen dar und steht dadurch in enger Verbindung zum Commitment der Kunden (Uncles et al. 2003). Oliver (1999, S. 34) definieren Kundenloyalität entsprechend als „a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior“. Gemäß dieser Definition drückt sich Loyalität vor allem im beabsichtigten Verhalten

der Kunden gegenüber einer Dienstleistung oder einem Produkt aus (Andreassen & Lindestad 1998). Dementsprechend werden in Studien, die diesen Loyalitätsansatz verfolgen, die Intentionen und Wahrscheinlichkeiten, sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten, abgefragt. Verbreitete Variablen, die dieser Definition zugeordnet werden können, sind Wiederkaufintentionen (Cronin & Taylor 1992; Gotlieb et al. 1994; Taylor & Baker 1994) und Weiterempfehlungsabsichten (Anderson et al. 2004; Andreassen & Lindestad 1998; Kamakura et al. 2002; Maxham et al. 2008). Dieser definitorische Ansatz wird in der Literatur kritisiert, da Einstellungen und Verhaltensintentionen nur bedingt geeignet sind, das tatsächliche Verhalten der Kunden zu erklären (Mittal & Kamakura 2001).

Wird Kundenloyalität als beobachtbares *Verhalten* definiert, ist eine emotionale oder psychologische Verbindung zwischen Kunde und Marke, Dienstleistung oder Unternehmen nicht zwangsläufig Voraussetzung (Uncles et al. 2003). Statt auf Intentionen und Wahrscheinlichkeiten wird das vergangene Verhalten des Kunden als Loyalitätsindikator zugrunde gelegt. Verbreitete Variablen, die dieser Definition zugeordnet werden können, sind Wiederkaufverhalten (Kassins & Soteriou 2003; Kassins & Soteriou 2003; Lariviere 2008; Loveman 1998; Mittal & Kamakura 2001) und Kaufvolumina von Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens (Kamakura et al. 2002; Loveman 1998; Maxham et al. 2008; Tellis 1988). Aufgrund von Wechselbarrieren, kurzfristigen Preisnachlässen oder mangels Alternativen ist Kundenloyalität in Form von tatsächlichem Verhalten nicht immer Ausdruck der inneren Einstellung des Kunden gegenüber der Marke, Dienstleistung oder des Unternehmens (Mittal & Kamakura 2001; Uncles et al. 2003). Aus diesem Grund wird ein ausschließlich verhaltensorientierter Ansatz zur Operationalisierung der Kundenloyalität als unzureichend kritisiert (Oliver 1999): „All these definitions suffer from the problem that they record what the consumer does. None taps into the psychological meaning of satisfaction or loyalty“ (Oliver 1999, S. 34).

Heskett et al. (1994; 1997) beziehen sich in der SPC primär auf die verhaltensorientierte Sichtweise von Kundenloyalität. Als Indikatoren der Kundenloyalität werden explizit der Lebenszeitwert eines Kunden, die Kundenbindung, Weiterempfehlungen und der Wiederkauf genannt (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). In Übereinstimmung mit der Kritik an dem verhaltensorientierten definitorischen Ansatz der Kundenloyalität müssen die Autoren feststellen, dass das tatsächliche Verhalten oft nicht mit der inneren Einstellung der Kunden in Zusammenhang gebracht werden kann: „Of all the links in the service profit chain, this one has proven the least reliable, based on recent research“ (Heskett et al. 1997, S. 22). Dies führen die Autoren auf kurzfristige externe Einflüsse zurück, die Kunden dazu bringen, trotz positiver Einstellungen gegenüber einem Anbieter die Dienstleistungen eines anderen Anbieters zu erwerben.

Die SPC endet damit, dass die Kundenloyalität den Unternehmenserfolg positiv bestimmt. Der Unternehmenserfolg wird durch Umsatzsteigerungen und die Profitabilität abgebildet (Heskett et al. 1994). Heskett et al. (1994) postulieren, dass die Kundenloyalität sich sowohl auf das Umsatzwachstum als auch auf Profitabilität positiv auswirkt. Sie beziehen sich dabei auf Reichheld und Sasser (1990), die die Kundenloyalität als wichtigste Determinante des Unternehmenserfolgs ausmachen.

2.4 Die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen als Fundament der Service-Profit Chain

Die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts beruht auf den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen, mit deren Hilfe Dienstleistungen von Produkten abgegrenzt werden. Im Vergleich zu Produkten zeichnen sich Dienstleistungen insbesondere durch Intangibilität bzw. Immaterialität und die Integration des Kunden in die Dienstleistungserstellung aus (Blut et al. 2014; Bowen et al. 1989; Edvardsson et al. 2005; Parasuraman et al. 1988; Rushton & Carson 1989; Schneider & Bowen 1985; Zeithaml et al. 1985). Diese konstitutiven Merkmale führen zu einer Vielzahl von Implikationen für das Management von Dienstleistungsunternehmen (Parasuraman et al. 1985) und sind daher auch für die Struktur der SPC von Relevanz.

Das konstitutive Merkmal *Intangibilität* oder Immaterialität sagt aus, dass Dienstleistungen nicht greifbar sind, da sie in erster Linie Tätigkeiten darstellen, die Kunden vor dem Erwerb mithilfe ihrer Sinnesorgane nicht bewerten können (Bowen & Ford 2002; Rushton & Carson 1989; Shostack 1977). Edvardsson et al. (2005) beschreiben diesen Sachverhalt wie folgt: „Often services cannot be seen, felt, tasted, or touched before they are purchased“ (Edvardsson et al. 2005, S. 113–114). Unterschieden werden kann zwischen physischer und mentaler Intangibilität von Dienstleistungen. Die physische Intangibilität bezieht sich auf Aspekte der Dienstleistung, die nicht berührt werden können, während die mentale Intangibilität Aspekte der Dienstleistungserstellung thematisiert, die intellektuell kaum zu erfassen sind (Grönroos 1982; Laroche et al. 2001). Dienstleistungen stellen demnach zum Zeitpunkt des Erwerbs ein immaterielles Leistungsversprechen des Anbieters dar (Corsten 2001, S. 22) dessen Qualität vor dem Kauf von den Kunden kaum beurteilt werden kann. Dies führt bei den Kunden zu erhöhten Unsicherheiten vor dem Erwerb einer Dienstleistung (Hogreve 2007; Hogreve & Gremler 2009; Murray & Schlacter 1990).

In Zusammenhang mit der SPC ist insbesondere die *Integration des Kunden* in die Dienstleistungserstellung herauszustellen, da infolge der Integration des Kunden i. d. R. ein Mindestmaß an Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden bedingt wird. Kunden und Mitarbeiter müssen während der Dienstleistungserstellung kooperieren, um die Leistung überhaupt erstellen zu können (Bilstein 2011), wodurch deren Beziehung zueinander gestärkt wird (Chan et al. 2010). Der Kunde partizipiert an der Dienstleistungserstellung, indem er benötigte externe Produktionsfaktoren zur Verfügung stellt. Zu diesen Produktionsfaktoren gehören beispielsweise Güter, Informationen, Rechte oder die eigene Person (Bitner et al. 1997; Fließ & Kleinaltenkamp 2004; Lengnick-Hall 1996). Abgesehen von der Bereitstellung von Ressourcen beteiligt sich der Kunde auch durch die Übernahme von Aktivitäten an der Dienstleistungserstellung. Kundenpartizipation an der Dienstleistungserstellung wird in der Literatur dementsprechend als „the degree to which the customer is involved in producing and delivering the service“ (Dabholkar 1990, S. 484) definiert. In der Dienstleistungsforschung wird der Kunde deshalb auch als „Partial Employee“ des Dienstleisters bezeichnet (Bendapudi & Leone 2003; Dong et al. 2008; Mills & Morris 1986), dessen Beitrag während der Dienstleistungserstellung unverzichtbar ist (Kelley et al. 1990). Neben der Bezeichnung Partial Employee werden in der Literatur weitere Begriffe wie „Co-Production“, „Co-Creation“ und „Customer Participation“ verwendet, wenn es um die Rolle des Kunden bei der Dienstleistungserstellung geht (Bilstein 2011). All diesen Begriffen liegt die Annahme zugrunde, dass Kunden und Mitarbeiter interagieren müssen, um die Dienstleistung zu erstellen und Nutzen für den Kunden zu generieren.²

Aus der Intangibilität und der Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess ergeben sich weitere Merkmale, die zur Abgrenzung von Dienstleistungen und Produkten herangezogen werden. Zu diesen Merkmalen gehört das Uno-actu-Prinzip bzw. die *Simultaneität von Herstellung und Konsum* einer Dienstleistung, die sich daraus ergibt, dass der Kunde an der Leistungserstellung aktiv oder passiv mitwirkt und daher die Herstellung und der Konsum der Dienstleistung zeitlich nicht voneinander getrennt werden kann (Meffert & Bruhn 2006, S. 50; Rushton & Carson 1989; Zeithaml et al. 1985). Damit einher geht das Merkmal der *Vergänglichkeit* von Dienstleistungen, die es Dienstleistungsanbietern unmöglich macht, Dienstleistungen auf Vorrat zu produzieren und zu lagern (Rushton & Carson 1989; Zeithaml et al. 1985). Schließlich sind Dienstleistungen infolge der Mitwirkung des Kunden an der Dienstleistungserstellung durch *Heterogenität* gekennzeichnet. Dienstleistungen sind heterogen, da sie während des Erstellungsprozesses einerseits an individuelle

² Einen Ansatz zur definitorischen Abgrenzung der Begriffe Co-Production, Co-Creation und Customer Participation beschreibt Bilstein (2011).

Kundenwünsche und -bedürfnisse und andererseits an die Form der Mitwirkung des Kunden bei der Dienstleistungserstellung angepasst werden müssen (Fließ 2009, S. 14). Infolgedessen ist die Standardisierung von Prozessschritten, als traditionelle Maßnahmen der industriellen Produktion zur Sicherstellung konstanter Qualität, auf individuell anzupassende Dienstleistungen nur begrenzt anwendbar (Meffert & Bruhn 2006, S. 66; Rushton & Carson 1989). Die Gewährleistung einer gleichbleibenden Qualität stellt daher für Dienstleistungsanbieter eine besondere Herausforderung dar (Parasuraman et al. 1985; Zeithaml et al. 1985).

Aufgrund der Kundenpartizipation bei der Dienstleistungserstellung wird Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen eine besondere Rolle in der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen zuteil. Hartline et al. (2000) formulieren entsprechend: „In many cases, customer contact employees are the first and only representation of a service firm” (S. 35). Als „Boundary Spanner“ sind Mitarbeiter Vermittler zwischen individuellen Kundenwünschen und -bedürfnissen auf der einen Seite und den Unternehmensvorgaben, ihren Kollegen und dem Management auf der anderen Seite (Bettencourt & Brown 2003). Aus Kundensicht repräsentieren Mitarbeiter daher oft die Dienstleistung (Bitner 1990; Bitner et al. 1990; Schneider & Bowen 1985).

Für die Verbindung von internem und externem Abschnitt ist die Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess unerlässlich. Da die Kunden während des Dienstleistungserstellungsprozesses mit den Mitarbeitern kooperieren und die Prozesse des Unternehmens kennenlernen, berücksichtigen sie neben dem erhaltenen Dienstleistungsergebnis auch den gesamten Erstellungsprozess in ihrer Qualitätsbewertung (Grönroos 1984; Parasuraman et al. 1988). Mitarbeiter haben infolgedessen entscheidenden Einfluss auf das Dienstleistungserlebnis des Kunden und damit auf deren Qualitäts- und Zufriedenheitsbewertungen. Der Dienstleistungsencounter gilt daher auch als „Moment of Truth“ in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde, der die zukünftigen Verhaltensabsichten des Kunden bestimmt (Bitner et al. 2000, S. 139). Aufgrund der engen Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde argumentieren manche Autoren, dass die Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Kunden gemeinsame Voraussetzungen haben und dementsprechend eng miteinander verbunden sind (Parkington & Schneider 1979; Schneider & Bowen 1985; Stamper & Johlke 2003). In Übereinstimmung hiermit führen Heskett et al. (1997) das Konzept des „Satisfaction Mirrors“ (Heskett et al. 1997, S. 98) ein, laut dem sich die Zufriedenheiten von Mitarbeiter und Kunde wechselseitig verstärken. In der SPC wird der Satisfaction Mirror allerdings nicht explizit dargestellt. Insgesamt stehen die Verknüpfung des Mitarbeiterverhaltens mit

den Qualitätswahrnehmungen der Kunden und damit die Verbindung von internem und externem Abschnitt auf einem starken theoretischen Fundament.

2.5 Empirische Untersuchungen der Service-Profit Chain

Die SPC ist ein wichtiges Leitmotiv in der Dienstleistungsforschung, das in vielen Studien zur theoretischen Fundierung von Forschungshypothesen herangezogen wird. Wissenschaftler, die die SPC zur Fundierung ihrer Forschungsmodelle nutzen, konzentrieren sich entsprechend ihrer jeweiligen Zielsetzung zumeist auf selektive Teilstücke des internen oder externen Abschnitts der Wirkkette (Gómez et al. 2004; Hallowell 1996; Koys 2001; Lariviere 2008; Paulin et al. 2006; Sergeant & Frenkel 2000; Xu & Heijden 2005). Vergleichsweise wenige Forschungsbeiträge untersuchen die Verknüpfung von unternehmensinternen Managementfunktionen und unternehmensexternen Marketingkennzahlen mit Bezug zur SPC (Gelade & Young 2005; Pugh 2001; Subramony & Holtom 2012; Towler et al. 2011). Empirische Analysen nahezu vollständiger Versionen der SPC sind kaum zu finden (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Rucci et al. 1998; Silvestro & Cross 2000; Yee et al. 2011). Die bestehenden Erkenntnisse zur SPC sollen im Folgenden zusammenfassend diskutiert und bewertet werden. Die Fachartikel, die sich explizit einer Überprüfung der SPC widmen, werden hierzu in Abbildung 3 tabellarisch zusammengefasst.

Auf Grundlage der existierenden Studien zur SPC kann keine abschließende Bewertung der Effektivität der Wirkkette getroffen werden. Gegensätzliche Ergebnisse zu den Beziehungen innerhalb des internen Abschnitts genauso wie zur Verknüpfung des internen und externen Abschnitts lassen entsprechende Zweifel zu. Zwar bestätigt ein Teil der Studien die SPC grundsätzlich (Evanschitzky et al. 2012; Hong et al. 2013; Kamakura et al. 2002; Maxham et al. 2008; Rucci et al. 1998; Yee et al. 2011), allerdings weisen diese Studien verschiedene Einschränkungen auf, sodass sie als empirischer Nachweis der Effektivität der SPC insgesamt nicht ausreichen. Evanschitzky et al. (2012) belegen grundlegende Kausalitäten innerhalb der SPC, indem sie mithilfe einer Langzeitstudie demonstrieren, dass betriebliche Investitionen eines großen Handelsunternehmens einen zeitverzögerten Effekt auf die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und schließlich auf den Unternehmenserfolg haben. Allerdings können die genauen Wirkmechanismen, die diesen Effekt vermitteln, nicht gezeigt werden, da Bewertungen der internen und externen Dienstleistungsqualität sowie das Verhalten von Mitarbeitern und Kunden unberücksichtigt bleiben. Kamakura et al. (2002) verknüpfen Kundenzufriedenheitsdaten mit den eingesetzten betrieblichen Ressourcen einer brasilianischen Bank. Die Ergebnisse zeigen,

dass positive Kundenwahrnehmungen zu Loyalitätsintentionen und beobachtbaren Loyalitätsverhalten führen, welches schließlich die Profitabilität der Bank steigert. Wichtige Annahmen des externen Abschnitts der SPC werden somit bestätigt. Allerdings beinhaltet der Datensatz des Unternehmens keinerlei Informationen zu den Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter, weshalb Kamakura et al. (2002) diese wichtigen Element des internen Abschnitts nicht berücksichtigen können.

Die SPC findet auch in einigen Analysen Bestätigung, die umfangreichere Modelle der Wirkkette testen. In einer Metaanalyse zur Rolle des Service Climate in der SPC von Hong et al. (2013) werden grundlegende Annahmen der SPC bestätigt. Dennoch eignet sich diese Studie nicht dazu, die Wirkmechanismen der SPC detailliert zu überprüfen, da Hong et al. (2013) die Variablen der SPC zusammenfassen und daher die Wirkpfade der SPC nur unvollständig abbilden können. So werden zum einen Mitarbeiterzufriedenheits- und Mitarbeiterloyalitätsvariablen und zum anderen Bewertungen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität in je einer Variablen zusammengefasst. Außerdem wird die Kundenloyalität als medierende Variable zwischen der Kundenzufriedenheit und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Dienstleisters in dem Modell nicht mit berücksichtigt. In einer weiteren umfangreichen Analyse der SPC können Yee et al. (2011) alle getesteten Pfade der SPC und hier insbesondere die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts bestätigen. Mit der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterleistung bleiben nur wenige Parameter der SPC unberücksichtigt. Die Aussagekraft dieser Studie für die Effektivität der SPC ist allerdings begrenzt, da die Autoren die Variablen des externen, kundenorientierten Abschnitts von den Managern der befragten Unternehmen bewerten lassen. Da sich die Einschätzung der Kundenwahrnehmungen und des Kundenverhaltens durch die Manager von Selbsteinschätzungen der Kunden unterscheiden können und mögliche Methodenverzerrungen (Podsakoff et al. 2003; Spector 2006) durch diese Vorgehensweise unberücksichtigt bleiben, ist die Aussagekraft dieser Studie bezüglich aller Effekte begrenzt, welche Variablen des externen Abschnitts einschließen. Schließlich berichten Rucci et al. (1998) von einem erfolgreichen Umstrukturierung des US-amerikanischen Handelsunternehmens Sears auf Grundlage der SPC. Die zugrundeliegenden empirischen Analysen werden allerdings nur rudimentär beschrieben, sodass eine detaillierte Bewertung und Einordnung der empirischen Ergebnisse nicht möglich ist. Obwohl diese Studien die SPC grundsätzlich stützen, lassen die geschilderten studienspezifischen Einschränkungen eine detaillierte Bewertung der vollständigen SPC und ihrer Wirkmechanismen nicht zu.

Studie	Studien- design	DL- Kontext	ISQ	ESAT	ELOY	EPER	ESQ	CSAT	CLOY	REV	PROF	Darstellung der SPC	Hauptergebnisse
Anderson et al. (2004)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Logistik	./.	./.	./.	./.	K	K	K	./.	./.	Der interne Abschnitt wird nicht dargestellt. Außerdem fehlen Kennzahlen zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.	Positive Beziehungen zwischen Leistungsbeurteilung, Kundenzufriedenheit und -loyalität
Evan- schitzky et al. (2012)	Fallstudie (Längs- schnitt)	Handel	U	E	./.	./.	./.	K	./.	./.	U	Beide Abschnitte werden unvollständig abgebildet. Zusätzliche rekursive Verknüpfungen zwischen Investitionen in die betrieblichen Ressourcen (ISQ) und des Unternehmenserfolgs.	Investitionen in betriebliche Ressourcen haben einen sofortigen, direkten negativen und einen zeitverzögerten, indirekten positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. Letzterer wird durch die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vermittelt, die selbst unmittelbar zusammenhängen.
Fazlzadeh et al. (2012)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	./.	M	M	M	M	M	M	./.	./.	Direkte Effekte aller Mitarbeitervariablen und der externen Dienstleistungsqualität auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Direkter Effekt der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg.	Bestätigung der grundlegenden Annahmen der SPC.

Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC

Studie	Studien- design	DL- Kontext	ISQ	ESAT	ELOY	EPER	ESQ	CSAT	CLOY	REV	PROF	Darstellung der SPC	Hauptergebnisse
Gelade und Young (2005)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	./.	E	./.	./.	K	./.	U	./.	Beide Abschnitte wer- den unvollständig abge- bildet. Es wird ein di- rekter Effekt des Mitar- beitercommitments auf den Umsatz hinzuge- fügt.	Es kann nur ein schwacher Effekt der Kunden- zufriedenheit auf den Umsatz festgestellt wer- den. Die Autoren schlussfolgern, dass die SPC nur von begrenztem praktischem Wert ist.
Homburg et al. (2009)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	./.	E	./.	K	./.	K	K	U	./.	Beide Abschnitte wer- den unvollständig abge- bildet. Basierend auf der Theorie der sozia- len Identität fügen die Autoren eine alterna- tive Pfadkette zur SPC hinzu.	Die alternative Pfadkette trägt mehr zur Erklärung des Umsatzes bei als die zufriedenheitsbasierte SPC. Die Ergebnisse un- terstützen die SPC nur begrenzt.
Hong et al. (2013)	Meta- analyse	Ver- schie- dene	E; M; U	E; M; U*		E; K; M*		E; K	./.	M; U*		Verschiedene Variab- len des internen und ex- ternen Abschnitts wer- den aggregiert. Service Climate wird als zu- sätzliche Variable dem internen Abschnitt hin- zugefügt, die den Ein- fluss der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeitererein- stellungen mediiert.	Service Climate ist eine sinnvolle Ergänzung des internen Abschnitts. Ge- nerell wird die SPC un- terstützt.

Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	ISQ	ESAT	ELOY	EPER	ESQ	CSAT	CLOY	REV	PROF	Darstellung der SPC	Hauptergebnisse
Kamakura et al. (2002)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	U	./.	./.	./.	K	./.	K	./.	U	Beide Abschnitte werden unvollständig abgebildet. Ein zusätzlicher direkter Wirkpfad von den betrieblichen Ressourcen zur Profitabilität bildet die Kosten von Investitionen ab.	Unternehmen müssen intern und extern effizient sein. Eine Steigerung der Dienstleistungsqualität führt nicht unbedingt zu einer Steigerung der Profitabilität.
Kassins und Soteriou (2003)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	M	./.	./.	./.	./.	M	M	M*		Beide Abschnitte werden unvollständig abgebildet. Der interne Abschnitt wird ausschließlich über nachhaltige Managementpraktiken abgebildet, die zusätzlich einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.	Nachhaltige Managementpraktiken haben einen positiven indirekten Effekt auf den Unternehmenserfolg, der durch die Variablen des externen Abschnitts vermittelt wird.
Lariviere (2008)	Fallstudie (Quer- & Längs- schnitt)	Finanz- wesen	./.	./.	./.	./.	K	K	K; U	./.	U	Der interne Abschnitt wird nicht berücksichtigt. Der externe Abschnitt wird mit Ausnahme des Umsatzes detailliert betrachtet.	Der externe Abschnitt wird grundsätzlich bestätigt. Die Effekte sind nichtlinear und heterogen.
Loveman (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	E	E; U	./.	./.	K	U	U	./.	Beide Abschnitte werden unvollständig abgebildet.	Generell wird die SPC bestätigt. Die Beziehung zwischen der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden und deren Loyalität ist nicht eindeutig.

Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	ISQ	ESAT	ELOY	EPER	ESQ	CSAT	CLOY	REV	PROF	Darstellung der SPC	Hauptergebnisse
Maxham et al. (2008)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E	./.	E	M	./.	K	K	U	./.	Beide Abschnitte wer- den unvollständig abge- bildet. Ein nichtlinearer Wirkpfad zwischen Kundenevaluationen und durchschnittlichem Transaktionswert eines Kunden sowie ein di- rekter Wirkpfad der Kundenevaluationen auf das Umsatzwachs- tum werden hinzuge- fügt.	Die Ergebnisse unterstüt- zen die SPC.
Pritchard und Silvestro (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E	E	E; U	U	K; U	K	K; U	U	U	Die SPC wird vollstän- dig abgebildet.	Die Verknüpfung der beiden Abschnitte kann nicht belegt werden. Des Weiteren finden die Au- toren einen negativen Zu- sammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Produktivität der Mitar- beiter.
Rucci et al. (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	./.	E ^a	U ^a	E ^a	K ^a	K ^a	K ^a	U ^a	U ^a	Die interne Dienstleis- tungsqualität wird nicht mit berücksichtigt. An- sonsten wird die SPC vollständig abgebildet.	Die Ergebnisse unterstüt- zen die SPC.

Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	ISQ	ESAT	ELOY	EPER	ESQ	CSAT	CLOY	REV	PROF	Darstellung der SPC	Hauptergebnisse
Silvestro und Cross (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E; U	E	E; U	E; U	K	K	K	./.	U	Die SPC wird vollstän- dig abgebildet.	Die Verknüpfung beider Abschnitte kann nicht be- legt werden. Unprofitable Filialen weisen eine hö- here Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter auf als profitable Filialen. Die Zufriedenheit, Loya- lität und Leistung der Mitarbeiter stehen in kei- ner Verbindung mit den übrigen SPC-Variablen.
Wora- tschek und Horbel (2006)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	./.	./.	./.	./.	./.	K	K	./.	./.	Variety-Seeking Ten- dency wird als zusätzli- che Determinante der Kundenloyalität hinzu- gefügt. Weiterempfeh- lungen werden geson- dert berücksichtigt.	Der positive Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität wird bestätigt.
Xu und Heijden (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Sicher- heit	E	E	E	./.	./.	./.	./.	./.	U	Der interne Abschnitt wird unvollständig ab- gebildet. Der externe Abschnitt wird mit Ausnahme der Profita- bilität nicht berücksich- tigt.	Wahrnehmungen, Ein- stellungen und Loyalität von Mitarbeitern haben Einfluss auf die Unter- nehmensprofitabilität. Ein positiver Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf deren Loyalität kann nicht bestätigt werden.

Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	ISQ	ESAT	ELOY	EPER	ESQ	CSAT	CLOY	REV	PROF	Darstellung der SPC	Hauptergebnisse
Yee et al. (2011)	Befragung (Quer- schnitt)	Ver- schie- dene	./.	E	E	./.	M	M	./.	M	M	Beide Abschnitte wer- den unvollständig abge- bildet. Ein direkter Wirkpfad zwischen Mitarbeiter- und Kun- denzufriedenheit und ein rekursiver Wirkpfad der Profitabilität auf die Mitarbeiterzufrieden- heit werden hinzuge- fügt.	Die Ergebnisse unterstüt- zen die SPC.

Abbildung 3: Überblick über die quantitativ empirischen Studien zur SPC (Fortsetzung)

DL = Dienstleistung; ISQ = interne Dienstleistungsqualität; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; REV = Umsatz; PROF = Profitabilität; ./. = Variable wird in der Studie nicht berücksichtigt; E = Mitarbeiterbefragungen; K = Kundenbefragungen; M = Managementbefragungen; U = objektive Unternehmensdaten.

Aufgrund verschiedener Zielsetzungen und Beschränkungen durch den Datensatz werden vergleichbare Variablen in den hier zusammengetragenen Primärstudien unterschiedlich operationalisiert und benannt. Sie stellen daher nicht zwangsläufig ein genaues Abbild der jeweiligen SPC-Variable dar. Die Variablen der Studien werden den SPC-Variablen zugeordnet, die sie in der Studie repräsentieren sollen oder zu denen sie nach Ansicht des Autors aufgrund ihrer Operationalisierung am besten passen.

*Ein Sternchen markiert Variablen in den Studien, die mehrere SPC-Variablen zu einer Variablen zusammenfassen.

^a Für die Studie von Rucci et al. (1998) sind keine ausreichenden Informationen über die Datenquellen und Operationalisierungen der einzelnen Variablen verfügbar, sodass die angegebenen Datenquellen Annahmen des Autors dieser Arbeit darstellen und nicht validiert werden können.

Die Tatsache, dass in vielen weiteren Studien zur SPC die zentrale Annahme eines Effekts der Mitarbeiter auf die Kunden entlang der Wirkpfade der SPC nicht bestätigt werden kann, sät zusätzliche Zweifel an der Effektivität der Wirkkette. Weder Homburg et al. (2009), noch Loveman (1998), Pritchard und Silvestro (2005) oder Silvestro und Cross (2000) können einen positiven Zusammenhang zwischen den Zufriedenheiten der Mitarbeiter und Kunden belegen. Homburg et al. (2009) zweifeln infolgedessen die Eignung der SPC an, die tatsächlichen Wirkmechanismen zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Unternehmenserfolg darzustellen. Silvestro und Cross (2000) finden darüber hinaus keinen Zusammenhang sowohl zwischen der Zufriedenheit als auch zwischen der Loyalität der Mitarbeiter und der externen Dienstleistungsqualität. Für Loyalitätsintentionen der Mitarbeiter kann auch Loveman (1998) keinen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden feststellen. Silvestro und Cross (2000) schlussfolgern dementsprechend: „Here we begin to see a rift in the service profit chain; and a significant one, since the links between these employee measures and the other phenomena is also the foundation for the concept of the ‘satisfaction mirror’ which pervades the service literature“ (S. 256).

Des Weiteren widersprechen die Erkenntnisse der SPC-Studien wichtigen Annahmen innerhalb des internen Abschnitts. Loveman (1998) sowie Xu und Heijden (2005) können beispielsweise keinen eindeutigen Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf Mitarbeiterloyalität ausmachen. Während ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Loyalitätsabsichten bestätigt werden kann, kann kein solcher Zusammenhang für objektiv beobachtbare Loyalitätskennzahlen gefunden werden, was die Autoren auf die Vielzahl an Faktoren zurückführen, die das Loyalitätsverhalten neben der Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Silvestro und Cross (2000) berichten, dass die interne Dienstleistungsqualität zum einen die Produktivität der Mitarbeiter negativ beeinflusst. Zum anderen können die Autoren keinerlei signifikante Korrelationen der Mitarbeiterloyalität mit den anderen Variablen des internen oder des externen Abschnitts ausmachen. Letzteres steht im Widerspruch zu einer vergleichbaren Studie von Pritchard und Silvestro (2005), die ebenfalls ein großes Handelsunternehmen untersuchen und schlussfolgern:

„EL [employee loyalty, Anm. d. Verf.] appeared to be linked with several variables in the service profit chain, being positively correlated with ES [employee satisfaction, Anm. d. Verf.], productivity (sales per EFT), SV [service value, Anm. d. Verf.], CS [customer satisfaction, Anm. d. Verf.] and revenue growth. It would, therefore, appear that improving EL in terms of both turnover and labour stability may be key to improving both customer experience and store productivity“ (Pritchard & Silvestro 2005, S. 347).

Schließlich wird auch der grundsätzliche Effekt der Variablen der SPC auf den finanziellen Unternehmenserfolg in einigen Studien zur SPC angezweifelt. Homburg et al. (2009) berichten, dass weder

der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Zahlungsbereitschaft der Kunden noch der Einfluss der Kundenloyalität auf den finanziellen Unternehmenserfolg generell signifikant ist. Stattdessen wird ersterer durch die Länge der Kundenbeziehung und letzterer durch die Wettbewerbsintensität moderiert. In der Analyse von Pritchard und Silvestro (2005) hat keine der Kundenvariablen signifikanten Einfluss auf den finanziellen Erfolg. Pritchard und Silvestro (2005) und Silvestro und Cross (2000) berichten darüber hinaus von einem negativen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und Profitabilität, was im Widerspruch zur Logik der SPC steht.

Insgesamt können auf Grundlage der vorhandenen Studien zur SPC keine fundierten Aussagen zur Effektivität der SPC gemacht werden. Die Ergebnisse der SPC-Studien stellen zentrale Annahmen und Zusammenhänge der Wirkkette infrage. Die Botschaft der SPC, gemäß der zufriedene Mitarbeiter zu zufriedenen Kunden führen und zufriedene Kunden positiven Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg haben, wird durch die aktuelle Forschung vielfach nicht belegt. Die Empfehlung von Heskett et al. (1994; 1997) an das Führungspersonal in Dienstleistungsunternehmen, zur Steigerung des Unternehmenserfolgs primär in die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter zu investieren, können auf Grundlage der existierenden Studien empirisch folglich nicht gestützt werden.

Die mangelnde empirische Evidenz zur SPC wird auch dadurch deutlich, dass infolge der unterschiedlichen Reduktionen der SPC in den verschiedenen Forschungsmodellen (Evanschitzky et al. 2012; Homburg et al. 2009; Hong et al. 2013; Kamakura et al. 2002; Loveman 1998) viele Zusammenhänge der Wirkkette nur von wenigen Studien untersucht werden. So wird z. B. die Mitarbeiterleistung nur in sieben und die interne Dienstleistungsqualität nur in zehn der 17 Studien zur SPC betrachtet, die in Abbildung 3 zusammengefasst sind. Dies führt dazu, dass die empirische Evidenz zu den einzelnen Zusammenhängen innerhalb der SPC stark fragmentiert ist, was deren Interpretation zusätzlich erschwert.

Des Weiteren sind insbesondere die Studien, die detailliertere Modelle der SPC testen, in Kooperation mit einzelnen Unternehmen entstanden (Kamakura et al. 2002; Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Rucci et al. 1998; Silvestro & Cross 2000) und unterliegen daher den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmenspartners. Die Ergebnisse dieser Studien sind demzufolge nur mit Einschränkungen auf andere Unternehmen und Dienstleistungskontexte übertragbar (Eisenhardt 1989; Gibbert et al. 2008; Kamakura et al. 2002; Yee et al. 2009; Yee et al. 2011). Dies wirft wiederum die Frage auf, inwiefern die widersprüchlichen Ergebnisse der SPC-Studien dem jeweiligen Dienstleistungskontext zugeschrieben werden können. Pritchard und Silvestro (2005) und Silvestro und Cross (2000)

begründen ihre in Widerspruch zur SPC stehenden Ergebnisse mit den Besonderheiten des Handelssektors, der sich vor allem durch eine geringe Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter auszeichnet. Die Autoren fordern infolgedessen zu einem reflektierten Umgang mit der SPC in der Praxis auf und betonen, dass die SPC kontextabhängig ist und an jedes Unternehmen individuell angepasst werden muss. Diese Schlussfolgerung widerspricht allerdings den Ergebnissen anderer Fallstudien im Handelssektor, die die SPC grundsätzlich bestätigen (Maxham et al. 2008; Rucci et al. 1998). Auch Yee et al. (2011) sehen die SPC als kontextunabhängig an, und stellen Ergebnisse vor, welche die Effektivität der SPC in verschiedenen Dienstleistungskontexten bestätigen sollen. Inwieweit Yee et al. (2011) tatsächlich unterschiedliche Dienstleistungskontexte untersuchen ist jedoch fraglich. In ihrer Studie befragen die Autoren ausschließlich kleine, lokale Dienstleister und Händler in Hong Kong, die sich durch eine besonders ausgeprägte Interaktionen zwischen Mitarbeiter und Kunden auszeichnen und darüber hinaus größtenteils im B2C-Bereich tätig sind (Yee et al. 2011). Es handelt sich somit um eine homogene Gruppe von Befragten. Dass dieser Datensatz die tatsächliche Vielfalt an Dienstleistungskontexten abbilden kann, für welche die SPC gelten soll, darf daher angezweifelt werden. Eine Moderatoranalyse hinsichtlich des Dienstleistungskontextes zur Unterstützung ihrer Hypothesen fertigen die Autoren nicht an.

Bislang untersucht keine Studie, ob bestimmte Rahmenbedingungen die Effektivität der SPC systematisch beeinflussen. In nur zwei Studien zur SPC werden Moderatorvariablen überhaupt mit berücksichtigt (Homburg et al. 2009; Hong et al. 2013). Der Effekt dieser Moderatorvariablen beschränkt sich auf einzelne Wirkpfade des jeweiligen Forschungsmodells, sodass keine Aussagen zur Effektivität der SPC insgesamt gemacht werden können. Homburg et al. (2009) analysieren u. a. den Einfluss der Beziehungsdauer zwischen Kunde und Unternehmen auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Zahlungsbereitschaft sowie den Einfluss der Wettbewerbsintensität auf den Effekt der Loyalitätsabsichten und Zahlungsbereitschaft auf den Unternehmenserfolg. Hong et al. (2013) analysieren Unterschiede in den Korrelationskoeffizienten, je nachdem ob die Dienstleistung persönlicher oder unpersönlicher Natur ist. Entsprechend ihrer Zielsetzung beschränken sich die Autoren dabei auf die Beziehungen des Service Climates mit dessen nachstehenden Variablen. Inwiefern die Beziehungen der SPC abhängig vom jeweiligen Dienstleistungskontext sind, kann auf Grundlage der existierenden Forschung zur SPC somit nicht beantwortet werden.

Pritchard und Silvestro (2005) warnen darüber hinaus davor, die Wirkpfade innerhalb der SPC als unveränderlich anzusehen, da die SPC sonst als „managerial strait-jacket“ (S. 351) den Blick auf al-

ternative Wirkbeziehungen verstellt. Dass die SPC die Wirkmechanismen zwischen den HR-Praktiken und dem Unternehmenserfolg stark vereinfacht darstellt, ist auch Ansicht von Silvestro und Cross (2000): “[I]t is also clear that Heskett et al.'s service profit chain is too simplistic a model to fully understand the drivers of business success, regardless of environmental and operational context” (Silvestro & Cross 2000, S. 266). Die SPC als stilisierendes Konzept zu betrachten und zu erweitern, steht dabei nicht unbedingt in Widerspruch zu Heskett et al. (1994), die die Wirkpfade der SPC als „propositions“ (S. 164) bezeichnen.

Zahlreiche Wissenschaftler ergänzen die Wirkpfade der SPC, indem sie zusätzliche Variablen und Pfade mit dem Ziel integrieren, die tatsächlichen Wirkmechanismen in ihren Modellen besser abzubilden (Homburg et al. 2009; Hong et al. 2013; Kamakura et al. 2002). So zeigen Hong et al. (2013) in ihrer Metaanalyse, dass Service Climate die positiven Effekte von HR-Praktiken und dem Führungsstil auf die Einstellungen der Mitarbeiter und das Dienstleistungsergebnis (teilweise) positiv mediiert. Als eigenständige Variable wird Service Climate in der SPC nicht berücksichtigt. Homburg et al. (2009) schlagen auf Grundlage der Social-Identity-Theorie zusätzliche Wirkpfade über die Identifikation der Mitarbeiter und der Kunden mit dem Unternehmen vor, welche die Wirkpfade der SPC ergänzen. Das so modifizierte Modell weist eine bessere Anpassungsgüte an die Daten auf als die SPC. Evanschitzky et al. (2012) und Kamakura et al. (2002) modellieren auf Grundlage des Return-on-Quality Modells (Rust et al. 1995) einen zusätzlichen direkten Effekt der Investitionen in die betriebliche Ausstattung auf die Unternehmensprofitabilität. Dieser zusätzliche Effekt kontrolliert für die Kosten dieser Investitionen und ist in beiden Studien signifikant negativ. Diese Ergebnisse können insgesamt als Hinweis darauf gewertet werden, dass der Aufbau der SPC die tatsächlichen Wirkmechanismen, welche die interne Dienstleistungsqualität mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg verknüpfen, nicht vollständig abbildet. Unter Berücksichtigung der widersprüchlichen Ergebnisse der empirischen Überprüfungen der SPC bleibt folglich zu klären, welche Wirkpfade der SPC Bestand haben und welche zusätzlichen Wirkpfade innerhalb der SPC hinzugefügt werden müssen.

Für ein besseres Verständnis der Wirkzusammenhänge innerhalb der SPC und möglicher Erweiterungen werden im folgenden Teil die Beziehungen zwischen den Variablen der SPC unter Berücksichtigung zusätzlicher Literatur beleuchtet. Die Erkenntnisse der SPC-Studien werden durch Ergebnisse und Theorien aus empirischen Studien angrenzender Forschungsfelder ergänzt, die einen Beitrag zum besseren Verständnis einzelner Zusammenhänge innerhalb der SPC liefern. Auf Grundlage dieses umfassenden Überblicks werden Propositionen zu ergänzenden Wirkpfaden innerhalb der SPC aufgestellt.

3 Die Wirkmechanismen der Service-Profit Chain unter Berücksichtigung angrenzender Forschungsfelder

3.1 Der Dienstleistungskontext als Moderator der Service-Profit Chain

Verschiedene Dienstleistungen können anhand der konstitutiven Merkmale voneinander unterschieden werden, da die Intangibilität, die Integration des Kunden und die Heterogenität je nach Dienstleistung unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Dienstleistungen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Grades an Intangibilität, da Dienstleistungsangebote aus einer Kombination von intangiblen und tangiblen Elementen bestehen. Dienstleistungen und Sachgüter können daher auf einem Kontinuum entlang des Verhältnisses von intangiblen und tangiblen Elementen abgebildet werden, wobei Dienstleistungen per Definition immer einen Anteil an intangiblen Elementen aufweisen müssen (vgl. Abbildung 4; Rushton & Carson 1989; Shostack 1977).

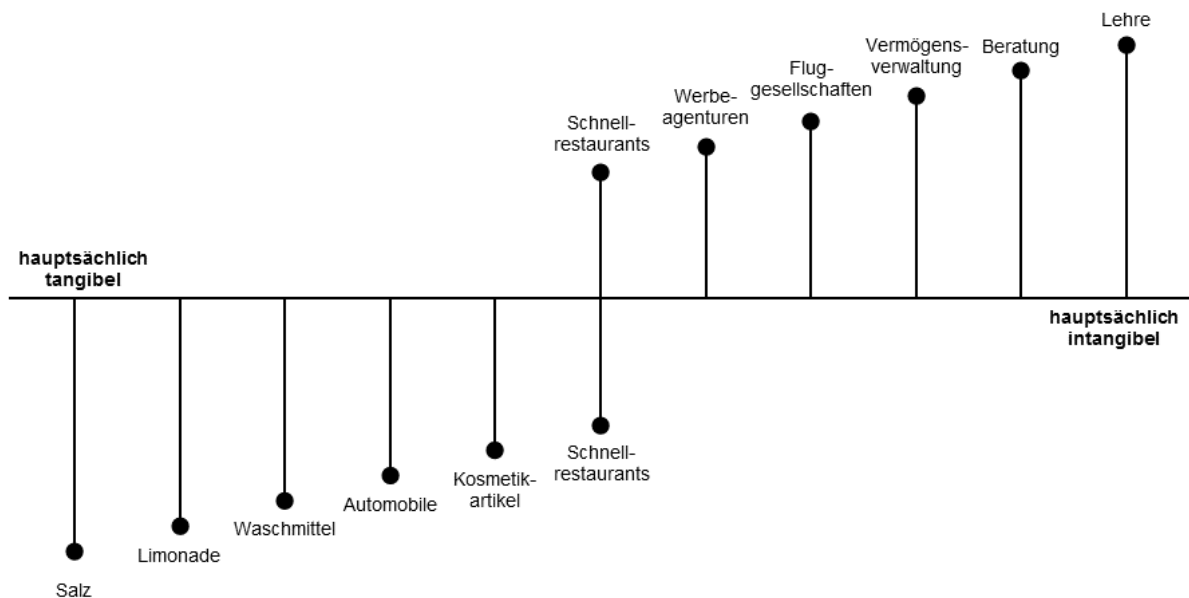


Abbildung 4: Intangibilitätsgrad von Dienstleistungen und Sachgütern
In Anlehnung an Shostack (1977, S. 77)

Auch der Grad der Koproduktion variiert je nach Dienstleistung. Meuter und Bitner (1998) unterscheiden daher zwischen drei Formen der Dienstleistungserstellung. Eine Dienstleistung kann vollständig durch den Anbieter erstellt werden (Firm Production), sie kann gemeinsam durch den Kunde und Anbieter erstellt werden (Joint Production) oder sie wird vollständig durch den Kunden erstellt

(Customer Production). Die vollständige Erstellung der Dienstleistung durch den Anbieter oder durch den Kunden stellen dabei die Extrema dar, zwischen denen die meisten Dienstleistungen einzuordnen sind. Bitner et al. (1997) unterscheiden Dienstleistungen anhand des Grades der zur Erstellung notwendigen Koproduktion durch den Kunden. Dienstleistungen mit einem geringen Grad an Koproduktion erfordern nur die Anwesenheit des Kunden zur Dienstleistungserstellung (z. B. Flugreisen, Kinobesuch). Dienstleistungen mit einem moderaten Grad an Koproduktion erfordern zusätzliche Inputfaktoren vom Kunden, etwa um die Dienstleistung individuell anzupassen (z. B. Frisörbesuch, Restaurantbesuch). Dienstleistungen mit einem hohen Grad an Koproduktion setzen die aktive Mitwirkung des Kunden in der Dienstleistungserstellung voraus (z. B. Beratungsdienstleistungen, Fitness Studios; Bitner et al. 1997).

Schließlich variiert auch der Grad der Heterogenität von Dienstleistung zu Dienstleistung. Die Heterogenität einer Dienstleistung ist zum einen auf fehlende Standardisierungsmöglichkeiten bei der Dienstleistungserstellung und zum anderen auf die inkonsistente Leistungserbringung der an der Dienstleistungserstellung beteiligten Personen zurückzuführen (Parasuraman et al. 1985; Zeithaml et al. 1985). Infolgedessen argumentieren Zeithaml et al. (1985): „Heterogeneity in service output is a particular problem for labor intensive services“ (S. 34). Dies wird deutlich, wenn man Fast-Food Restaurants mit ihren hoch standardisierten Prozessen und einem hoch standardisierten Dienstleistungsergebnis einer Beratungsdienstleistung gegenüberstellt, in der die Prozesse und das Ergebnis kundenindividuell angepasst werden.

Da die SPC als dienstleistungsspezifisches Modell auf den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen aufbaut (vgl. Kapitel 2.4), ist anzunehmen, dass der Dienstleistungskontext und damit die Ausprägungen dieser Merkmale Einfluss auf die Stärke der Wirkmechanismen innerhalb der SPC haben. Dies betrifft speziell die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts aber auch die Beziehungen innerhalb der Abschnitte. So demonstrieren Brown und Lam (2008) mittels einer Metaanalyse, dass die Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Qualitätswahrnehmungen von Kunden sowie der Kundenzufriedenheit signifikant stärker für persönliche Dienstleistungen ist, die am Kunden selbst erbracht werden, als für unpersönliche Dienstleistungen, die an Objekten des Kunden erbracht werden. Brown und Lam (2008) begründen die stärkeren Effekte im Kontext persönlicher Dienstleistungen wie folgt: „The service provider and customer engage in close interpersonal contact throughout the encounter, which provides opportunity for affective cues to be communicated. In contrast, in services performed on possessions personal contact between service providers and customers is more limited in scope and duration“ (Brown & Lam 2008, S. 245).

Die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts der SPC setzt die Verbindung zwischen dem Mitarbeiterverhalten und den Qualitätswahrnehmungen der Kunden voraus. Die Intangibilität einer Dienstleistung stärkt die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens für die Qualitätsbewertungen durch den Kunden, da in diesem Fall Kunden weniger tangible Elemente zur Verfügung stehen, auf die sie ihre Qualitätseinschätzung stützen können. Infolgedessen ziehen die Kunden die Prozesse zur Qualitätsbewertung heran, die sie während der Dienstleistungserstellung durchleben (Hartline et al. 2000; Parasuraman et al. 1988; Rushton & Carson 1989; Rust & Oliver 1994, S. 6; Zeithaml 1981). Die Bedeutung des Dienstleistungsencounters als Qualitätsindikator für den Kunden nimmt entsprechend zu (Bitner 1990; Bitner et al. 1990; Schneider & Bowen 1985). Der Grad der Intangibilität einer Dienstleistung sollte gemäß dieser Argumentation Einfluss auf die Stärke der Verknüpfungen zwischen internem und externem Abschnitt haben.

Des Weiteren intensiviert sich die Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter mit dem Grad der Koproduktion, der zur Erstellung der Dienstleistung notwendig ist (Bendapudi & Leone 2003; Mills et al. 1983). In Dienstleistungen, die durch einen hohen Grad an Koproduktion gekennzeichnet sind, führt der Kunde wichtige Schritte im Erstellungsprozess selbst durch. Diese ergänzen die Teilleistung der Mitarbeiter, sodass die Dienstleistung überhaupt erstellt werden kann (Bitner et al. 1997; Yim et al. 2012). Zur Abstimmung der Mitarbeiter- und Kundenaktivitäten ist eine intensive Interaktion zwischen den beiden Parteien notwendig, da z. B. Prozesse erklärt werden müssen (Bendapudi & Leone 2003; Bitner et al. 1997). Chan et al. (2010) stellen fest, dass die Partizipation des Kunden an der Dienstleistungserstellung die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde stärkt. Diesen Ausführungen entsprechend sollte der Grad der Koproduktion Einfluss auf die Stärke der Verknüpfung des internen und externen Abschnitts haben.

Die Begründung eines möglichen Einflusses des Grades der Heterogenität auf die Verknüpfung der beiden Abschnitte ist ähnlich, da auch hier angenommen werden kann, dass die Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter und damit deren Beziehung zueinander durch den Grad der Heterogenität einer Dienstleistung gestärkt wird. Die mangelnden Prozessstandardisierungsmöglichkeiten heterogener Dienstleistungen erfordern abermals eine intensive Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den Kunden, da Prozesse angepasst werden müssen, um die Dienstleistung entsprechend den kundenindividuellen Wünschen und Bedürfnissen zu erstellen. In Anbetracht dieser Ausführungen wird postuliert, dass die Stärke der Verknüpfung zwischen internem und externem Abschnitt von den Ausprägungen einer Dienstleistung hinsichtlich der Merkmale Intangibilität, Heterogenität und Koproduktion beeinflusst wird.

Proposition M1: *Die Verknüpfungen zwischen internem und externem Abschnitt werden durch den Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität einer Dienstleistung beeinflusst.*

In Bezug auf den internen Abschnitt wird postuliert, dass die Ausprägungen der konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung Einfluss auf die Effektivität der HR-Praktiken der internen Dienstleistungsqualität haben. Erste Hinweise darauf, dass der Dienstleistungskontext den Effekt von HR-Praktiken auf die Mitarbeitervariablen der SPC beeinflussen können, liefern Hong et al. (2013). Die Autoren zeigen, dass die Korrelation zwischen Service Climate und der Leistungsbewertung durch Vorgesetzte signifikant stärker für persönliche als für unpersönliche Dienstleistungen ist. Für Leistungsbewertungen durch die Mitarbeiter sind die Korrelationen für unpersönliche Dienstleistungen dahingegen stärker als für persönliche, was die Autoren mit dem höheren Anteil an Emotional Labor erklären, dem Mitarbeiter in persönlichen Dienstleistungskontexten ausgesetzt sind (Hong et al. 2013). Zu den Determinanten des Service Climates gehören analog zur internen Dienstleistungsqualität verschiedene HR-Praktiken sowie der Führungsstil des Unternehmens.

Eine Steigerung der internen Dienstleistungsqualität beinhaltet Maßnahmen zur Belohnung exzellenter Leistung, Vereinfachung von Entscheidungsprozessen durch Mitarbeiterempowerment sowie Auswahl- und Fortbildungssysteme (vgl. Unterkapitel 2.2; Heskett et al. 1994). Diese Maßnahmen erhöhen die Flexibilität der Mitarbeiter, während der Dienstleistungserstellung Prozesse spontan anzupassen, um damit die Beiträge und Wünsche der Kunden bestmöglich in den Erstellungsprozess zu integrieren (Chebat & Kollias 2000; Lashley 1999). Die Effekte der HR-Praktiken der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterzufriedenheit sollten daher für Dienstleistungen mit hoher Koproduktion und hoher Heterogenität besonders ausgeprägt sein, da in diesen Fällen die Kunden einen hohen Anteil zur Dienstleistungserstellung beitragen, die Prozesse kaum standardisiert werden können und die Mitarbeiter somit am meisten von den HR-Praktiken profitieren (Lashley 2000).

Zum anderen wird postuliert, dass der Grad der Intangibilität und Heterogenität die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit als Determinante der Mitarbeiterleistung beeinflusst. Das Management eines Dienstleistungsanbieters verfügt über bessere, objektive Kontrollmechanismen und Leistungsindikatoren, wenn die Dienstleistung wenige intangible Bestandteile enthält und nicht individuell an Kundenwünsche angepasst werden muss (Zeithaml et al. 1988). Prozesse können für solche Dienstleistungen standardisiert sowie Ergebnisse klar beziffert werden. Bowen und Ford (2002) drücken dies wie folgt aus: „Tangible goods can go through a rigorous inspection process that quantitatively assesses quality against a measurable standard before the customer ever sees the product. Intangible

products cannot“ (S. 452-453). Entsprechend haben Manager bei einem geringen Grad an Intangibilität mehr Möglichkeiten, gute von schlechter Leistung objektiv zu unterscheiden und Belohnungen sowie Sanktionen daran zu koppeln. Anbieter von Dienstleistungen mit hohen Ausprägungen an Intangibilität sind dahingegen auf die freiwillige Bereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen, im Interesse des Unternehmens zu handeln. Diese Dienstleister müssen versuchen, die Mitarbeiterleistung indirekt zu steigern, indem sie sich auf die Determinanten der Mitarbeiterleistung fokussieren. Eine Determinante der Mitarbeiterleistung, auf die Anbieter von intangiblen Dienstleistungen zurückgreifen können, ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter (Harrison et al. 2006; Judge et al. 2001), die auch in der SPC als solche explizit vorgesehen ist. Die Rolle der Mitarbeiterzufriedenheit als Determinante freiwilliger Mitarbeiterleistung in Form von Extra-Rollenverhalten und Organizational Citizenship Behavior ist in der Literatur vielfach belegt (Bettencourt et al. 2001; Donovan et al. 2004; Koys 2001; MacKenzie et al. 1998; Organ & Ryan 1995; Podsakoff et al. 1996). In Anbetracht dieser Ausführungen kann angenommen werden, dass die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit als Determinante des Mitarbeiterverhaltens vom Dienstleistungskontext und speziell von den Ausprägungen der Intangibilität und Heterogenität abhängig ist. Insgesamt lässt sich die Aussage treffen, dass die Zusammenhänge des internen Abschnitts der SPC abhängig vom Dienstleistungskontext zu sein scheinen.

Proposition M2: *Die Zusammenhänge zwischen den Variablen des internen Abschnitts der SPC werden durch den Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität einer Dienstleistung beeinflusst.*

Schließlich ist anzunehmen, dass der Dienstleistungskontext Einfluss auf den Effekt der Kundenwahrnehmungen auf die Kundenloyalität und somit auf die Beziehungen innerhalb des externen Abschnitts der SPC hat. Aufgrund der Intangibilität zeichnen sich Dienstleistungen im Vergleich zu Produkten durch einen hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aus (Darby & Karni 1973; Ostrom & Iacobucci 1995; Parasuraman et al. 1985; Zeithaml 1981). Die intangiblen Elemente einer Dienstleistung können a priori vom Kunden nicht bewertet werden (Javalgi & Moberg 1997). Besonders heterogene Dienstleistungen, die an individuelle Wünsche und Bedürfnisse von Kunden angepasst werden müssen, können vor dem Kauf kaum beurteilt werden. Aufgrund der hohen Anteile an Erfahrungs- und Glaubwürdigkeitseigenschaften und der vergleichsweise geringen Anteile an Sucheigenschaften haben Kunden Schwierigkeiten, verlässliche Informationen über die Qualität einer Dienstleistung vor dem Kauf einzuholen (Suwelack et al. 2011; Zeithaml 1981). Das wahrgenommene Vorkaufsrisiko der Kunden steigt folglich mit dem Grad der Intangibilität und Heterogenität

einer Dienstleistung an (Hogreve 2007; Hogreve & Gremler 2009; Javalgi & Moberg 1997; Laroche et al. 2005; Murray & Schlacter 1990).

Auch der Grad der Koproduktion einer Dienstleistung kann das wahrgenommene Vorkaufsrisiko der Kunden erhöhen. Die Kunden können die Eignung der Prozesse eines Anbieters, die zur Dienstleistungserstellung notwendig sind, vor dem Kauf der Dienstleistung nicht bewerten. Hierzu gehören auch die Aufgaben mit den dazugehörigen Anforderungen und Prozessabläufe, die von den Kunden selbst übernommen werden und demzufolge den Erfahrungseigenschaften zuzuordnen sind. In Bezug auf den Grad der Koproduktion einer Dienstleistung muss allerdings auch ein potenziell gegenteiliger Effekt berücksichtigt werden, der das wahrgenommene Vorkaufsrisiko u. U. reduzieren kann. Dieser Effekt tritt dadurch auf, dass die wahrgenommene Kontrolle der Kunden über das Dienstleistungsergebnis steigt, je stärker die Kunden in die Dienstleistungserstellung eingebunden sind (Auh et al. 2007; Bateson 1985; Dabholkar 1996; Hui & Bateson 1991). Ergebnisse von Auh et al. (2007) legen allerdings nahe, dass die Existenz eines solchen abschwächender Effekt auf das wahrgenommene Vorkaufsrisiko von der Expertise des einzelnen Kunden abhängt. Kunden mit einer hohen Expertise sind eher in der Lage, bedeutsame Beiträge im Dienstleistungserstellungsprozess zu leisten (Auh et al. 2007). Für Kunden mit einer niedrigen Expertise ist dieser Effekt gegenteilig, da weitere Unsicherheitsfaktoren in Form von Versagensängste hinzukommen (Etgar 2008).

Um ihr wahrgenommenes Vorkaufsrisiko zu reduzieren, kaufen Kunden wiederholt bei Dienstleistungsanbietern, deren Leistungen bereits zuvor ihren Erwartungen mindestens entsprochen haben (Anderson & Sullivan 1993; Morgan & Hunt 1994; Murray 1991; Sirdeshmukh et al. 2002; Suwelack et al. 2011). In Anbetracht der vorangegangenen Ausführungen kann im Kontext der SPC davon ausgegangen werden, dass der Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität vom Dienstleistungskontext beeinflusst wird.

Proposition M3: *Der Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität wird durch den Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität einer Dienstleistung beeinflusst.*

3.2 Zur Rolle der Mitarbeiter in der Service-Profit Chain: Der interne Abschnitt

3.2.1 Zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität

3.2.1.1 High Performance Work Systems als Äquivalent der internen Dienstleistungsqualität

Der Einfluss von HR-Praktiken auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wird insbesondere in der strategischen HRM-Forschung (SHRM) intensiv diskutiert (Boselie et al. 2005; Combs et al. 2006; Huselid 1995; Jiang et al. 2012b), die somit wichtige Erkenntnisse zu den genauen Wirkmechanismen innerhalb der SPC beisteuern kann. Basierend auf der Ressourcentheorie (Barney 1991) werden die Qualifikation und das Verhalten der Mitarbeiter als wertvolle und rare Güter betrachtet, die für Wettbewerber schwer zu imitieren sind und demnach Grundlage eines langfristigen Wettbewerbsvorteils sein können (Becker & Huselid 2006; Boselie et al. 2005; Buller & McEvoy 2012). Die Qualifikation und das Verhalten von Mitarbeitern können durch Systeme HR-Praktiken verbessert werden. Solche Systeme von HR-Praktiken werden in der Managementliteratur unter dem Begriff High Performance Work Systems (HPWS) zusammengefasst (Evans & Davis 2005; Huselid 1995; Jiang et al. 2012b). HPWS fördern unternehmensorientiertes Handeln durch die Implementierung von HR-Praktiken, die den Mitarbeitern mehr Mitbestimmung und eigenverantwortliches Handeln ermöglichen (Beltran-Martin et al. 2008; Evans & Davis 2005). Zielsetzung von HPWS ist es, ein positives Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter zu schaffen, um so deren Effizienz und Effektivität zu erhöhen. Übertragen auf die Terminologie der SPC dienen HPWS folglich dazu, eine hohe interne Dienstleistungsqualität mit dem Ziel bereitzustellen, die Mitarbeiterleistung und die Unternehmensprofitabilität zu erhöhen.

Die in der SHRM-Forschung untersuchten HR-Praktiken sind größtenteils deckungsgleich mit den in der SPC aufgeführten Determinanten der internen Dienstleistungsqualität. Im Rahmen eines Literaturüberblicks zum Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg unterscheiden Boselie et al. (2005) 26 Kategorien von HR-Praktiken. Der Großteil dieser HR-Praktiken zielt darauf ab, vielversprechende Mitarbeiter zu rekrutieren, ihre Qualifikationen und ihr unternehmensspezifisches Wissen zu erweitern, Leistung zu belohnen und die Mitarbeiter durch räumliche und technische Ausstattung in ihrer Arbeit zu unterstützen. Diese HR-Praktiken adressieren damit nicht nur Zielsetzung von HPWS, die ein leistungsförderndes Umfeld für die Mitarbeiter schaffen sollen (Bowen & Ostroff 2004; Delaney & Huselid 1996; Paaue 2009; Wright et al. 2005), sondern schaffen auch die

Voraussetzungen für eine hohe interne Dienstleistungsqualität gemäß Heskett et al. (1994; 1997). Aus diesem Grund ermöglicht die Berücksichtigung der Erkenntnisse der SHRM-Forschung eine detailliertere Analyse der Auswirkungen hoher interner Dienstleistungsqualität, als es ausschließlich auf Grundlage der Dienstleistungsmanagement- und Marketingliteratur möglich wäre.

Allerdings besteht in der SHRM-Forschung Uneinigkeit über die genauen Mechanismen, die HPWS mit dem Unternehmenserfolg verbinden. Diese Mechanismen werden von vielen Forschern in der Management- und Operations-Forschung als „Black Box“ bezeichnet (Jung & Avolio 2000; Messersmith et al. 2011; Pelled et al. 1999). Zwar legt umfangreiche empirische Evidenz nahe, dass HPWS den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen (Arthur 1994; Combs et al. 2006; Delery & Doty 1996; Nishi et al. 2008; Takeuchi et al. 2009), trotzdem zweifeln Forscher die Existenz einer direkten kausalen Beziehung zwischen HPWS und dem Unternehmenserfolg an (Keegan & Boselie 2006). Manche Autoren argumentieren, dass bislang lediglich eine Assoziation aber keine eindeutige Kausalität zwischen HPWS und Unternehmenserfolg beobachtet wurde (Hesketh & Fleetwood 2006). Andere weisen darauf hin, dass immer noch wenig über die spezifischen Mechanismen bekannt ist, die HPWS mit dem Unternehmenserfolg verknüpfen (Buller & McEvoy 2012). Darüber hinaus beklagen Bowen und Ostroff (2004), dass dieser Beziehung nur eine unzureichende theoretische Fundierung zugrunde liegt. Dies erschwert die Interpretierbarkeit der empirischen Studien, die sich mit dem Effekt von HPWS auf verschiedene Indikatoren des Unternehmenserfolgs beschäftigen (Guest 1997). Als Resultat eines Überblicks über die Beziehungen zwischen HPWS und dem Unternehmenserfolg schlussfolgert Guest (2011): „after hundreds of research studies we are still in no position to assert with any confidence that good HRM has an impact on organisation performance“ (Guest 2011, S. 11). Viele Autoren fordern weitere Anstrengungen zur Erforschung dieser Mechanismen (Boselie et al. 2005; Buller & McEvoy 2012; Lengnick-Hall et al. 2009; Guest 2011).

Um Aufschluss über die Beziehung zwischen HPWS und Unternehmenserfolg zu schaffen, werden die Wahrnehmung und das Verhalten von Mitarbeitern als potenzielle Mediatoren herangezogen (Bowen & Ostroff 2004; Collins & Clark 2003; Kang et al. 2007; Lado & Wilson 1994; Nishi et al. 2008). Durch die Berücksichtigung von Mitarbeiterwahrnehmungen und Mitarbeiterverhalten, bilden diese Studien eine kausale Wirkkette, welche HPWS und Unternehmenserfolg auf der Unternehmensebene über Mitarbeiterzufriedenheit, Verhaltensabsichten und Leistungsindikatoren wie Fluktuation und Performance auf der Individualebene verknüpft (Guest 2011). Diese Wirkkette gleicht in großen Teilen dem internen, mitarbeiterorientierten Abschnitt der SPC, sodass die Erkenntnisse der SPC-spezifischen Studien zum internen Abschnitt diesen Erkenntnissen gegenübergestellt werden können.

Aufgestellt wird dieser Mediationseffekt häufig unter Bezugnahme auf die Ability-Motivation-Opportunity-Theorie (AMO) (Appelbaum et al. 2000; Blumberg & Pringle 1982; Guest 2011; Paauwe 2009), die entwickelt wurde, um das Verhalten von Menschen vorhersagen zu können. Gemäß der AMO-Theorie bestimmen drei Attribute, ob eine Person das gewünschte Verhalten zeigt. Erstens muss die Person über die nötigen Ressourcen verfügen, um das gewünschte Verhalten auszuführen (Ability). Zu diesen Ressourcen zählen z. B. die Qualifikationen und die Intelligenz der Person (Argote et al. 2003; Rothschild 1999; Siemsen et al. 2008). Zweitens muss die Person motiviert sein, das gewünschte Verhalten zu zeigen (Motivation). Dies umschließt die Bereitschaft, das Interesse und den Wunsch einer Person, eine Handlung zu vollziehen (MacInnis et al. 1991; Rothschild 1999; Siemsen et al. 2008). Drittens muss die Person die Gelegenheit haben, das Verhalten auszuführen (Opportunity). Diese Gelegenheiten werden durch die äußeren, situativen Gegebenheiten bestimmt, die das gewünschte Verhalten begünstigen sollten (Rothschild 1999; Siemsen et al. 2008). Damit Menschen ein bestimmtes Verhalten aufzeigen, müssen alle drei Attribute der AMO-Theorie vorhanden sein (Siemsen et al. 2008).

Die AMO-Theorie wird in der Management- und Marketingliteratur vielseitig eingesetzt um das Verhalten von Mitarbeitern und Kunden zu erklären, wie z. B. die Beteiligung von Mitarbeitern an Systemen zum Wissensaustausch (Argote et al. 2003; Reinholt et al. 2011; Siemsen et al. 2008), die Mitarbeiterloyalität und die Mitarbeiterleistung (Appelbaum et al. 2000; Blumberg & Pringle 1982; Delaney & Huselid 1996; Jiang et al. 2012b) oder Konsumentenentscheidungen (MacInnis et al. 1991). Gemäß der AMO-Theorie kann die Mitarbeiterleistung durch eine Steigerung der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie durch die Schaffung von Gelegenheiten zur Partizipation an Entscheidungen verbessert werden (Boselie et al. 2005). HPWS schaffen ebendiese Voraussetzungen, indem sie (1) durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie durch Mechanismen der Mitarbeiterauswahl die Qualifikationen der Mitarbeiter erhöhen, (2) durch Anreizsysteme und Beförderungen die Mitarbeitermotivation fördern und (3) durch Mitarbeiterempowerment den Mitarbeitern ermöglichen, eigenständig Entscheidungen zu treffen und sich so durch besondere Leistung auszuzeichnen (Appelbaum et al. 2000; Guest 2011; Paauwe 2009). Dementsprechend wird in vielen Studien ein direkter Einfluss von HPWS auf das Mitarbeiterverhalten in Form von Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung untersucht (Arthur 1994; Huselid 1995; Nishi et al. 2008; Takeuchi et al. 2009).

Trotz der genannten Gemeinsamkeiten unterscheidet sich die SHRM-Forschung von der dienstleistungsspezifischen Forschung zur SPC u. a. hinsichtlich des Untersuchungskontextes. Während in Studien zur SPC Daten von Dienstleistungs- und Handelsunternehmen verwendet werden, sind Studien

der Managementliteratur zur Wirkung von HPWS selten dienstleistungsspezifisch. Häufig basieren Untersuchungen zu HPWS in der Managementliteratur auf Datensätzen produzierender Industrieunternehmen oder es wird auf Datensätze zurückgegriffen, in denen sowohl produzierende Industrieunternehmen als auch Dienstleistungsanbieter vertreten sind (Arthur 1994; Collins & Smith 2006; Delaney & Huselid 1996; Huselid 1995; Takeuchi et al. 2009; Youndt et al. 1996). Ausnahmen stellen zum Beispiel die Untersuchung von Delery und Doty (1996) oder Liao et al. (2009) dar, die in ihren Untersuchungen ausschließlich auf Daten aus Dienstleistungsunternehmen zurückgreifen. In den meisten Studien, die der (S)HRM-Forschung zuzuordnen sind, werden die Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Produkten nicht thematisiert.

3.2.1.2 Empirische Evidenz zu den Konsequenzen der internen Dienstleistungsqualität

In Abbildung 5 werden die Forschungsergebnisse der SPC-Studien und ergänzender dienstleistungsspezifischer Studien aus führenden Fachjournalen zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität zusammenfassend dargestellt. Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass eine hohe interne Dienstleistungsqualität positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Darüber hinaus können entsprechend der AOM-Theorie direkte Effekte von mitarbeiterorientierten HR-Praktiken auf das Commitment, die Loyalität sowie auf die Leistung von Mitarbeitern bestätigt werden. Huselid (1995) zeigt über verschiedene Industrien, dass Investitionen in HPWS zu geringerer Fluktuation und höherer Produktivität der Mitarbeiter führen. Arthur (1994) postuliert, dass Commitment-basierte Systeme von HR-Praktiken die Produktivität der Mitarbeiter steigern und die Fluktuation senken, während kontrollbasierte HR-Praktiken den gegenteiligen Effekt haben. Diese Ergebnisse können von Nishi et al. (2008) und Takeuchi et al. (2009) bestätigt werden. Die Autoren demonstrieren, dass HR-Praktiken sich positiv auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter auswirken, wenn diese den Eindruck haben, das Management habe bei der Implementierung der HR-Praktiken das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Sinn. Empfinden die Mitarbeiter die HR-Praktiken dahingegen als Kontrollmechanismen, hat dies negative Auswirkungen auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter (Nishi et al. 2008). In einer Metaanalyse zum Einfluss von HR-Praktiken auf verschiedene Leistungsindikatoren zeigen Jiang et al. (2012b), dass HR-Praktiken die freiwillige Fluktuation verringern und Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter verbessern.

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle ISQ	Operationalisierung ISQ	Direkte Konse- quenzen von ISQ	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse
Babakus et al. (2003)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	Belohnungs- und Aner- kennungssysteme; Mitar- beiterempowerment; Wei- terbildungsmaßnahmen	Mitarbeiterzufrie- denheit; Affektives Commit- ment	Einstellungstheorie	Die Mitarbeiterwahrnehmungen der internen Dienstleistungsqualität wir- ken sich positiv auf deren Zufrieden- heit und affektives Commitment aus.
Babin und Boles (1996)	Befragung (Quer- schnitt)	Restau- rant	E	Mitarbeiterempowerment; Unterstützung durch Vor- gesetzte	Mitarbeiterzufrie- denheit	Literaturbasiert	Mitarbeiterempowerment und die Unterstützung durch Vorgesetzte ha- ben einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit.
Batt (2002)	Befragung (Quer- schnitt)	Custo- mer Care	M	Anreizsysteme; Mitarbei- terempowerment; Mitar- beiterqualifikation	Mitarbeiterloyalität; Umsatzwachstum	AOM-Theorie Effizienzlohntheorie; Resource-Based View; Social Capital Theo- rie	Positiver Effekt der HR-Praktiken auf die Mitarbeiterloyalität und das Umsatzwachstum.
Chebat und Kollias (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	Mitarbeiterempowerment	Mitarbeiterzufrie- denheit	Literaturbasiert	Mitarbeiterempowerment hat einen positiven Effekt auf die Mitarbeiter- zufriedenheit.
Delery und Doty (1996)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	M	Belohnungs- und Aner- kennungssysteme; Fortbil- dung; interne Beförderun- gen; Mitarbeiterempower- ment; Stellenbeschreibun- gen	Unternehmenserfolg	Prinzipal-Agent-The- orie; Theorie der strategischen Wahl	HR-Praktiken steigern den Unter- nehmenserfolg.
Evanschitzky et al. (2012)	Fallstudie (Längs- schnitt)	Handel	U	Fort- und Weiterbildungs- kosten; Lohnkosten; Rek- rutierungskosten	Mitarbeiterzufrie- denheit; Profitabilität	SPC	Betriebliche Investitionen in einem Jahr beeinflussen die Mitarbeiterzu- friedenheit im darauffolgenden Jahr. Betriebliche Investitionen haben ein- en direkten negativen und einen in- direkten positiven Effekt auf die Profitabilität.

Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle ISQ	Operationalisierung ISQ	Direkte Conse- quenzen von ISQ	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse
Gelade und Young (2005)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	Fortbildungen und Ent- scheidungsbefugnisse; Teamklima; Unterstüt- zung durch Management	Commitment	SPC	Ein gutes Service Climate erhöht das Mitarbeitercommitment.
Hartline et al. (2000)	Befragung (Quer- schnitt)	Hotel	M	Mitarbeiterempowerment; Verhaltensbasierte Mitar- beiterevaluation	Organisationale Commitment	Marketing Control Theorie; Theorie des sozialen Austauschs; Theorie des sozialen Lernens	Mitarbeiterempowerment hat keinen signifikanten Einfluss auf das Orga- nisationale Commitment von Mitar- beitern. Verhaltensbasierte Mitarbei- terevaluationen haben einen positi- ven Effekt auf das Organisationale Commitment der Mitarbeiter.
Hong et al. (2013)	Meta- analyse	Ver- schiede- ne	E; M; U	Allgemeine HR-Prakti- ken; Dienstleistungsorien- tierte HR-Praktiken; Ser- vice Climate	MitarbeiterEinstel- lungen (aggregierte Einstellungen und Leistungsindikatoren der Mitarbeiter)	SPC; Service Climate	Der positive Effekt der HR-Prakti- ken auf die aggregierten Einstellun- gen und Leistungsindikatoren von Mitarbeitern wird durch die Variable Service Climate teilweise mediiert.
Kamakura et al. (2002)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	U	Personaleinsatz; Equipmenteinsatz	Kundenwahrneh- mungen des Perso- nals und des Equipments; Profitabilität	SPC; Return on Quality	Betriebliche Investitionen in Perso- nal und Equipment steigern die Kun- denwahrnehmungen und haben ei- nen direkten negativen sowie einen indirekten positiven Effekt auf die Profitabilität.
Kassins und Soteriou (2003)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	M	Nachhaltige Management- praktiken	Kundenzufrieden- heit; Unternehmenserfolg	SPC	Nachhaltige Managementpraktiken wirken positiv auf die Kundenzufrie- denheit, haben aber keinen direkten Einfluss auf Umsatz oder Marktan- teil.

Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle ISQ	Operationalisierung ISQ	Direkte Konse- quenzen von ISQ	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse
Liao und Chuang (2004)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Restau- rant	M	Anreizsysteme; Mitarbei- terpartizipation; Weiter- bildungsmaßnahmen; Ser- vice Climate	Mitarbeiterleistung	Motivationstheorien im Allgemeinen; Theory of Situational Strength	Mitarbeiterpartizipation und Service Climate fördern die Mitarbeiterleis- tung. Weiterbildungsmaßnahmen und Anreizsysteme haben keinen signifikanten Einfluss auf die Mitar- beiterleistung.
Liao et al. (2009)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	HPWS	Allgemeine Mitar- beiterleistung; fi- nanzspezifische Mit- arbeiterleistung	Kognitive Evaluati- onstheorie; Leader-Member Exchange Theorie; Theorie des sozialen Austauschs	Mitarbeiterwahrnehmungen von HPWS haben einen positiven Effekt auf die allgemeine und auf die fi- nanzspezifische Mitarbeiterleistung.
Loveman (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	Interne Kommunikation; Teamwork; Ressourcen- verteilung; Führungsstil; Qualität interner Dienst- leistungen	Mitarbeiterzufrie- denheit	SPC	Die interne Dienstleistungsqualität hängt positiv mit der Mitarbeiterzu- friedenheit zusammen.
Maxham et al. (2008)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E	Distributive Gerechtigkeit (leistungsbezogene Beloh- nung); prozedurale Ge- rechtigkeit (interne Kom- munikation); interaktiona- len Gerechtigkeit (Füh- rungsstil)	Mitarbeiterleistung	SPC; Trait Activation The- orie	Positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Gerechtigkeit und der Mitarbeiterleistung.
Messersmith et al. (2011)	Befragung (Quer- schnitt)	Behör- den	M	HPWS	Mitarbeiterzufrie- denheit; Mitarbeiter- leistung; Mitarbeiterloyalität	Theorie des sozialen Austauschs	HPWS steigern die Zufriedenheit, Loyalität und Leistung der Mitarbei- ter.

Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle ISQ	Operationalisierung ISQ	Direkte Konse- quenzen von ISQ	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse
Pritchard und Silvestro (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E	Belohnungssysteme; Un- terstützung durch Vorge- setzte; Wertschätzung	Mitarbeiterzufrie- denheit	SPC	Mitarbeiterwahrnehmungen der in- ternen Dienstleistungsqualität stei- gern die Mitarbeiterzufriedenheit. Effektive Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern sowie die Annahme und Umsetzung von Mitarbeiteranschlägen ist aus- schlaggebend für die Zufriedenheit der Belegschaft.
Raub und Liao (2012)	Befragung (Quer- schnitt)	Hotel	M	Förderung von Eigeniniti- ative durch das Manage- ment	Mitarbeiterleistung	Person-Situation Theorie; Social Cognitive Theorie; Service Climate	Die Förderung von Eigeninitiative beeinflusst die proaktive Mitarbei- terleistung positiv.
Rich et al. (2010)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Feuer- wehr	E	Unterstützung durch Vor- gesetzte	Mitarbeiterzufrie- denheit	Engagement Theorie	Die wahrgenommene Unterstützung durch direkte Vorgesetzte determi- niert die Mitarbeiterzufriedenheit positiv.
Saura et al. (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	Dienstleistungsorientie- rung (Mitarbeiterverhal- ten; unterstützende Tech- nologien; Führungsstil; HR-Praktiken); Kun- denorientierung	Mitarbeiterzufrie- denheit	SPC	Signifikanter positiver Effekt der Kunden- und Dienstleistungsorien- tierung auf die Mitarbeiterzufrieden- heit.
Schneider et al. (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	Mitarbeiterpartizipation; Unterstützende interne Dienstleistungen; Weiter- bildungsmaßnahmen; Ser- vice Climate	Externe Dienstlei- stungsqualität	Service Climate	Eine hohe interne Dienstleistungs- qualität verbessert das Service Cli- mate. Das Service Climate wirkt po- sitiv auf die vom Kunden wahrge- nommene, externe Dienstleistungs- qualität.

Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle ISQ	Operationalisierung ISQ	Direkte Konse- quenzen von ISQ	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse
Sergeant und Frenkel (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Custo- mer Care	E	Unterstützung anderer Abteilungen; Unterstüt- zung durch Vorgesetzte; Unterstützung im Team; Unterstützende Technolo- gien	Mitarbeiterzufrie- denheit	Internes Marketing; SPC	Die wahrgenommene Unterstützung durch direkte Vorgesetzte und Kollegen bei der Dienstleistungserstellung sowie die Effektivität der zur Unterstützung eingesetzten technischen Hilfsmittel determiniert die Mitarbeiterzufriedenheit positiv.
Silvestro und Cross (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E; U	Führungsstil; Verhältnis von geplanten und tat- sächlichen Arbeitsstunden	Mitarbeiterzufrie- denheit; Mitarbeiterloyalität; Mitarbeiterleistung	SPC	Mitarbeiterwahrnehmungen des Führungsstils haben Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Ansonsten keine signifikante Beziehung des Verhältnisses von geplanten und tatsächlichen Arbeitsstunden mit der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität. Negativer Zusammenhang der internen Dienstleistungsqualität mit der Mitarbeiterleistung.
Steinke (2008)	Befragung (Quer- schnitt)	Gesund- heitswe- sen	E	Weiterbildungsmaßnah- men; Stellengestaltung; tangibles Arbeitsumfeld; Unterstützung durch Vor- gesetzte	Mitarbeiterzufrie- denheit	SPC	Mit Ausnahme von Weiterbildungsmaßnahmen können signifikant positive Effekte der Unterstützung durch Vorgesetzte, der Qualität des tangiblen Arbeitsumfelds und der Stellengestaltung auf die Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden.

Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle ISQ	Operationalisierung ISQ	Direkte Konse- quenzen von ISQ	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse
Xu und Heijden (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Sicher- heit	E	Arbeitsressourcen; Ar- beitsumfeld; Führungsstil; interne Kommunikation; leistungsbezogene Beloh- nung; Teamwork; Weiter- bildungsmaßnahmen	Mitarbeiterzufrie- denheit	SPC	Die Mitarbeiterwahrnehmungen der internen Dienstleistungsqualität de- terminieren die Mitarbeiterzufrie- denheit

Abbildung 5: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Auswirkungen der internen Dienstleistungsqualität (Fortsetzung)
DL = Dienstleistung; ISQ = interne Dienstleistungsqualität; E = Mitarbeiterbefragungen; K = Kundenbefragungen; M = Managementbefragungen; U = objektive Unternehmensdaten.
Vergleichbare Variablen in den hier zusammengetragenen Studien werden der Übersicht halber unter einheitlichen Namen zusammengefasst. Dies betrifft insbesondere unterschiedliche Operationalisierungen der Variablen Mitarbeiterzufriedenheit (z. B. auch: Arbeitszufriedenheit), Mitarbeiterloyalität (z. B. auch: Beschäftigungsdauer; oder revers kodiert: Fluktuation oder Abwesenheit) und Mitarbeiterleistung (z. B. auch: in-role und extra-role performance).

Die wenigen Ausnahmen, die keinen positiven Effekt einzelner HR-Praktiken oder der internen Dienstleistungsqualität insgesamt auf die Zufriedenheit, Loyalität oder Leistung von Mitarbeitern feststellen, können oftmals auf die Operationalisierung oder den Untersuchungskontext zurückgeführt werden. Dies trifft z. B. auf die Untersuchung von Silvestro und Cross (2000) der SPC zu. Die Autoren finden keine einheitlichen Belege für einen positiven Einfluss der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder -loyalität. Zudem stellen die Autoren einen negativen Zusammenhang zwischen der internen Dienstleistungsqualität mit der Mitarbeiterleistung fest. Die Autoren führen diese Ergebnisse auf die Besonderheiten des untersuchten Handelsunternehmens zurück. Des Weiteren kann auch die Operationalisierung der internen Dienstleistungsqualität als Verhältnis von geplanten und tatsächlichen Arbeitsstunden Grund für die unerwarteten Ergebnisse sein, da diese Operationalisierung höchstens einen kleinen Ausschnitt des Gesamtkonstrukts interne Dienstleistungsqualität erfasst. Das Verhältnis von geplanten und tatsächlichen Arbeitsstunden sagt außerdem kaum etwas über die HR-Praktiken aus, die Heskett et al. (1994) explizit als Determinanten der internen Dienstleistungsqualität aufführen.

Die in Abbildung 5 zusammengefassten Studien unterscheiden sich in mehrerer Hinsicht voneinander. Ein erster Unterschied lässt sich bei der Operationalisierung der internen Dienstleistungsqualität feststellen. Während in einigen SPC-Studien objektive Unternehmensdaten verwendet werden (Evan-schitzky et al. 2012; Kamakura et al. 2002; Silvestro & Cross 2000), greifen die anderen Autoren auf Bewertungen von HR-Praktiken durch Mitarbeiter oder das Management zurück (Babakus et al. 2003; Batt 2002; Maxham et al. 2008; Rich et al. 2010; Sergeant & Frenkel 2000). Analysen der Beziehung zwischen HR-Praktiken und verschiedenen Leistungsindikatoren unter Berücksichtigung individueller Mitarbeiterwahrnehmungen stellen in der Managementliteratur jedoch immer noch eine Ausnahme dar (Guest 2011). Wie entscheidend die Berücksichtigung individueller Mitarbeiterwahrnehmungen von HR-Praktiken ist, demonstrieren Liao et al. (2009) mit einer Mehrebenenanalyse in einer Bank. Die Autoren zeigen, dass die individuellen Mitarbeiterwahrnehmungen von HR-Praktiken sich zum einen deutlich von den Wahrnehmungen und Intentionen des Managements und zum anderen auch von den Wahrnehmungen anderer Mitarbeiter unterscheiden. In Anbetracht der kontroversen Diskussion über den Einfluss von HPWS auf den Unternehmenserfolg fordern Wissenschaftler dementsprechend eine intensivere Betrachtung individueller Mitarbeitererfahrungen und -wahrnehmungen von HR-Praktiken (Boselie et al. 2005; Delaney & Huselid 1996; Wright & Boswell 2002; Liao et al. 2009). Dieses Ergebnis unterstreicht die Forderung von Heskett et al. (1994), die interne Dienstleistungsqualität aus Perspektive des individuellen Mitarbeiters zu bewerten.

Zweitens stützen die Studien ihre Hypothesen zu den Konsequenzen der internen Dienstleistungsqualität auf verschiedene Theorien und Konzepte. Die Studien, die sich nicht explizit mit der SPC auseinandersetzen, nutzen zur Hypothesenherleitung eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien und Konzepte. Hierzu zählen u. a. die AOM-Theorie (Batt 2002), die Theorie des sozialen Austauschs nach Blau (1974) (Hartline et al. 2000; Liao et al. 2009; Messersmith et al. 2011) oder das Service Climate-Konzept (Bowen & Schneider 2014; Schneider et al. 1998). Allerdings stützen sich die meisten Wissenschaftler bei der Aufstellung ihrer Hypothesen hauptsächlich auf die Ergebnisse früherer Studien zu den Auswirkungen der HR-Praktiken. Die Theorien werden häufig nur am Rande erwähnt und spielen daher eine untergeordnete Rolle in der Entwicklung der einzelnen Forschungsmodelle.

Entsprechend der Vielfalt an verwendeten Theorien und Konzepten unterscheiden sich die Studien drittens auch in Bezug auf die untersuchten direkten Auswirkungen der HR-Praktiken. In der SPC determiniert die interne Dienstleistungsqualität lediglich die Mitarbeiterzufriedenheit direkt. Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt dann wiederum direkt auf die Loyalität und die Leistung der Mitarbeiter ein. Die in den zusammengetragenen Studien untersuchten Effekte der internen Dienstleistungsqualität gehen über die Beziehungen hinaus, die in der SPC explizit vorgesehen sind. Positive direkte Auswirkungen von HR-Praktiken werden nicht nur auf die Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt, sondern auch auf deren Loyalität und Leistung. Dies gilt für die SPC-Studien (Gelade & Young 2005; Maxham et al. 2008; Silvestro & Cross 2000) genauso wie für die anderen dienstleistungsspezifische Studien (Hartline & Ferrell 1996; Liao et al. 2009; Liao & Chuang 2004; Raub & Liao 2012). Direkte Effekte der HR-Praktiken auf das Mitarbeiterverhalten legt auch die Literatur zu HPWS unter Bezug auf die AOM-Theorie nahe (vgl. Abschnitt 3.2.1.1; Appelbaum et al. 2000; Huselid 1995; Jiang et al. 2012b).

Auch direkte Auswirkungen auf die Kundenwahrnehmungen können nachgewiesen werden (Kamakura et al. 2002; Kassins & Soteriou 2003; Schneider et al. 1998). Basierend auf dem Return on Quality Modell (Rust et al. 1995) stellen Kamakura et al. (2002) sowie Evanschitzky et al. (2012) außerdem einen direkten negativen Einfluss betrieblicher Investitionen auf die Profitabilität fest. Investitionen in die Implementierung oder Restrukturierung von Prozessen und HR-Praktiken ziehen finanzielle Mittel zunächst ab und reduzieren die Profitabilität (Evanschitzky et al. 2012). Dieser direkte negative Einfluss ergänzt den indirekten positiven Einfluss derselben Investitionen auf die Profitabilität, der durch die Wahrnehmungen und das Verhalten der Kunden vermittelt wird.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Theorie und empirische Evidenz übereinstimmend einen positiven Effekt der HR-Praktiken der internen Dienstleistungsqualität auf die Einstellungen und das

Verhalten von Mitarbeitern postulieren. Dies steht jedoch in gewissem Widerspruch zur SPC, die implizit annimmt, dass der positive Effekt von HR-Praktiken auf das Mitarbeiterverhalten durch die Mitarbeiterzufriedenheit vollständig mediiert wird. Da einzelne HR-Praktiken jedoch darauf ausgelegt sind, das Mitarbeiterverhalten direkt zu beeinflussen (z. B. leistungsabhängige Entlohnungssysteme oder bestimmte Mitarbeiterauswahlverfahren), erscheint eine vollständige Mediation des Effekts von HR-Praktiken auf das Mitarbeiterverhalten durch deren Zufriedenheit fraglich. Darüber hinaus berücksichtigt die SPC nicht, dass die Implementierung und Restrukturierung von HR-Praktiken mit Kosten verbunden sind, die zunächst den Unternehmensgewinn reduzieren. Folglich sind zusätzliche direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf die Profitabilität eines Unternehmens wahrscheinlich (Evanschitzky et al. 2012; Kamakura et al. 2002; Rust et al. 1995). Es kann also die Annahme aufgestellt werden, dass es innerhalb der SPC zusätzliche direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten und den finanziellen Erfolg gibt.

Proposition E1: Es gibt zusätzliche direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten und den finanziellen Erfolg innerhalb der SPC.

3.2.2 Zum Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten

Die Beziehungen zwischen der Zufriedenheit, Loyalität und Leistung von Mitarbeitern sind Gegenstand einer Vielzahl von Untersuchungen aus der (S)HRM- und Organizational Behavior-Forschung, da diese Variablen essenziell für diese Forschungsbereiche sind (Paauwe 2009). Entsprechend viele Primärstudien und Überblicksarbeiten widmen sich den Zusammenhängen zwischen diesen Variablen. Dabei nehmen diese Studien nur selten Bezug auf die SPC. Im Gegensatz zu den Studien, die sich im Rahmen der SPC oder des internen Marketings mit den Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern auseinandersetzen, betrachtet die Managementliteratur nur in Ausnahmefällen gezielt Dienstleistungsunternehmen. Dies zeigt sich auch in den Metaanalysen, die sich mit dem Zusammenspiel von Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern beschäftigen (Fried et al. 2008; Griffeth et al. 2000; Harrison et al. 2006; Judge et al. 2001; Petty et al. 1984; Riketta 2002, 2008; Tett & Meyer 1993). In Übereinstimmung mit dem vorangegangenen Abschnitt werden in Abbildung 6 die Ergebnisse der SPC-Studien und ergänzender dienstleistungsspezifischer Studien aus führenden Fachjournalen zu den Beziehungen zwischen der Zufriedenheit, Loyalität und Leistung von Mitarbeitern zusammenfassend dargestellt.

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle			Operationalisierung ^b		Konzeptionelle Fun- dierung der Zusam- menhänge	Ergebnisse
			ESAT	ELOY	EPER	ELOY	EPER		
Arndt et al. (2006)	Befragung (Quer- schnitt)	Handel	E	E	./.	Wechselinten- tionen	./.	Literaturbasiert	Mitarbeiterzufriedenheit reduziert die Wechselintentionen.
Babakus et al. (2003)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	E	E	Affektives orga- nisationales Commitment	Selbsteinschät- zung der Ser- vice Recovery Performance	Einstellungstheorie	Die Mitarbeiterzufriedenheit und das affektive organisationale Commitment korrelieren positiv miteinander und sind signifikante Treiber der Mitarbeiterleistung.
Babin und Boles (1996)	Befragung (Quer- schnitt)	Restau- rant	E	./.	E	./.	Mitarbeiterleis- tung im Ver- gleich zu Kolle- gen	Literaturbasiert	Die Mitarbeiterleistung mediiert die Beziehung zwischen Rollen- stress und Mitarbeiterzufrieden- heit.
55 Bettencourt et al. (2001)	Befragung (Quer- schnitt)	Ver- schiede- ne	E	E	E	Weiterempfeh- lungsintention- en	Gewissenhaf- tigkeit; Befol- gung von Re- geln; Eigeniniti- ative	Theorie des sozialen Austauschs	Die Arbeitszufriedenheit determi- niert Weiterempfehlungen und Mitarbeiterleistung.
Chan et al. (2010)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	./.	M	./.	Allgemeine Mi- tarbeiterleistung	Rollentheorie; Prinzipal-Agent-Theo- rie	Signifikant positiver Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Mit- arbeiterleistung.
Chebat und Kollias (2000))	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	./.	E	./.	Intra-Rollenver- halten; Extra-Rollen- verhalten	Literaturbasiert	Die Arbeitszufriedenheit hat nur einen schwachen direkten Effekt sowie einen stärkeren indirekten Effekt auf das Rollenverhalten der Mitarbeiter. Letzterer wird von der Adaptationsbereitschaft der Mitar- beiter vermittelt.

Abbildung 6: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle			Operationalisierung ^b		Konzeptionelle Fun- dierung der Zusam- menhänge	Ergebnisse
			ESAT	ELOY	EPER	ELOY	EPER		
Donavan et al. (2004)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen; Restau- rant	E	E	E	Organisation- ales Commit- ment	Organizational Citizenship Be- havior	Fit Theorie	In allen drei Studien steigert die Arbeitszufriedenheit das Orga- nizational Citizenship Behavior. Mit Ausnahme von Studie 1 stei- gert die Arbeitszufriedenheit das organisationale Commitment.
Homburg et al. (2009)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	E	./.	K	./.	Kundenorientie- rung	SPC	Kein signifikanter Effekt der Ar- beitszufriedenheit auf die vom Kunden bewertete Kundenorien- tierung des Mitarbeiters.
Koys (2001)	Fallstudie (Läng- sschnitt)	Restau- rant	E	U	M	Fluktuation	Organizational Citizenship Be- havior	SPC; Theorie des sozia- len Austauschs	Die Mitarbeiterzufriedenheit kor- reliert signifikant positiv mit dem Organizational Citizenship Beha- vior desselben Jahres. Es besteht keine signifikante Korrelation zwischen der Mitarbeiterzufrie- denheit und der Fluktuation.
Loveman (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	E	E; U	./.	Commitment; Durchschnittlic- he Bes- chäftigungsdaue- r; Wechselab- sichten	./.	SPC	Positiver Zusammenhang zwis- chen der Zufriedenheit von Mit- arbeitern mit ihrem Beruf sowie mit dem Unternehmen und ihren Loyalitätsintentionen. Kein signi- fikanter Zusammenhang zwischen den Zufriedenheitsmaßen und der tatsächlichen Länge der Unterneh- menszugehörigkeit.

Abbildung 6: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle			Operationalisierung ^b		Konzeptionelle Fun- dierung der Zusammenhänge	Ergebnisse
			ESAT	ELOY	EPER	ELOY	EPER		
MacKenzie et al. (1998)	Befragung (Querschnitt)	Ver-sicherungen	E	E	M	Organisationales Commitment; Fluktuation	Extra-Rollenverhalten	Literaturbasiert	Mitarbeiterzufriedenheit senkt die Fluktuation und steigert das organisationale Commitment. Die direkten Effekte der Mitarbeiterzufriedenheit und des organisationalen Commitments auf das Extra-Rollenverhalten sind schwach aber signifikant. Das Extra-Rollenverhalten senkt die Fluktuation.
Messersmith et al. (2011)	Befragung (Querschnitt)	Behörden	E	E; U	./.	Beschäftigungsdauer; Organisationales Commitment	./.	Theorie des sozialen Austauschs	Die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter korrelieren positiv miteinander und determinieren deren Organizational Citizenship Behavior.
Nyberg (2010)	Fallstudie (Längsschnitt)	Ver-sicherungen	E	U	M	Freiwillige Fluktuation	Bewertung der Zielerreichung durch direkte Vorgesetzte	Equity Theorie; Erwartungstheorie	Die Arbeitszufriedenheit mediiert teilweise den Effekt der Mitarbeiterleistung auf die Mitarbeiterloyalität.
Pritchard und Silvestro (2005)	Fallstudie (Querschnitt)	Handel	E	E; U	U	Abwesenheit; Anteil der Beschäftigten mit über einem Jahr Betriebszugehörigkeit; Fluktuation; Wechselabsichten	Verkäufe je Vollzeitstelle; Umsatz/Fläche	SPC	Mitarbeiterzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf deren Loyalitätsintentionen. Kein signifikanter Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf objektive Loyalitätskennzahlen. Die Mitarbeiterzufriedenheit hängt negativ mit der Mitarbeiterleistung zusammen.

Abbildung 6: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle			Operationalisierung ^b		Konzeptionelle Fun- dierung der Zusam- menhänge	Ergebnisse
			ESAT	ELOY	EPER	ELOY	EPER		
Rich et al. (2010)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Feuer- wehr	E	./.	M	./.	Organizational Citizenship Be- havior; Task Performance	Engagement Theorie	Es kann kein signifikanter Effekt der Arbeitszufriedenheit auf die Mitarbeiterleistung nachgewiesen werden. Es gibt aber einen signifi- kanten Effekt von Job Engage- ment auf die beiden Indikatoren der Mitarbeiterleistung.
Rucci et al. (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E ^a	U ^a	./.	(keine Informa- tionen zur Ope- rationalisierung der Variable)	./.	SPC	Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Beruf und Ar- beitgeber hat großen Einfluss auf weiche und harte Loyalitätskenn- zahlen.
Sergeant und Frenkel (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Cus- tomer Care	E	E	E	Organisation- ales Commit- ment	Selbsteinschät- zung der Fähig- keit, die Kunden zufriedenzustel- len	Internes Marketing; SPC	Die Arbeitszufriedenheit hat einen starken, direkten Einfluss auf das organisationale Commitment, das wiederum die Fähigkeit, Kunden zufriedenzustellen, determiniert.
Silvestro und Cross (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	E	E; U	E; U	Abwesenheit; Fluktuation; Weiterempfeh- lungsententio- nen	Einfluss auf Ge- schäftserfolg und Kundener- fahrungen; Mystery Shop- per Ergebnisse; Umsatz/Fläche	SPC	Ein positiver Einfluss der Mitar- beiterzufriedenheit auf die Weiter- empfehlungsbereitschaft auf Indi- vidualebene. Kein signifikanter Einfluss der Mitarbeiterzufrieden- heit auf objektive Loyalitätskenn- zahlen sowie der Mitarbeiterzu- friedenheit und -loyalität auf die Leistungsindikatoren.

Abbildung 6: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL- Kontext	Datenquelle			Operationalisierung ^b		Konzeptionelle Fun- dierung der Zusam- menhänge	Ergebnisse
			ESAT	ELOY	EPER	ELOY	EPER		
Swider et al. (2011)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Univer- sität	E	U	./.	Fluktuation	./.	Turnover Theory	Die Arbeitszufriedenheit mode- riert die Beziehung zwischen der Arbeitsplatzsuche und dem tat- sächlichen Arbeitsplatzwechsel in- sofern, als dass die Beziehung stärker ist, wenn die Zufriedenheit geringer ist.
Xu und Heijden (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Sicher- heit	E	E	./.	Beschäftigungs- dauer; Wechsel- absicht	./.	SPC	Signifikanter negativer Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf deren Wechselintentionen, nicht aber auf die tatsächliche Länge der Unternehmenszugehörigkeit.
Yee et al. (2011)	Befragung (Quer- schnitt)	Ver- schiede- ne	E	E	./.	Loyalitätsinten- tionen	./.	SPC	Die Mitarbeiterzufriedenheit de- terminiert die Mitarbeiterloyalität.

Abbildung 6: Überblick über quantitativ empirische Studien zu den Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen (Fortsetzung)

DL = Dienstleistung; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; E = Mitarbeiterbefragungen; K = Kundenbefragungen; M = Managementbefragungen; U = objektive Unternehmensdaten.

^a Für die Studie von Rucci et al. (1998) sind keine ausreichenden Informationen über die Datenquellen und Operationalisierungen der einzelnen Variablen verfügbar, sodass die angegebenen Datenquellen Annahmen des Autors dieser Arbeit darstellen und nicht validiert werden können.

^b Die Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit in den Studien wird nicht gesondert aufgeführt, da sämtliche Studien entweder die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit oder die Arbeitszufriedenheit messen.

Abbildung 6 zeigt, dass sich die Studien hinsichtlich der Operationalisierung des Mitarbeiterverhaltens deutlich unterscheiden, was bei der Interpretation und dem Vergleich der Ergebnisse zwischen den Studien berücksichtigt werden muss (Podsakoff et al. 2003; Spector 1987). Während die Zufriedenheit der Mitarbeiter stets mithilfe von Selbstauskünften der Mitarbeiter operationalisiert wird, werden zur Messung der Mitarbeiterloyalität einerseits Selbstauskünfte der Mitarbeiter zu ihren Loyalitätsintentionen erhoben. Zu den hier verwendeten Operationalisierungen zählen Arbeitsplatzwechselabsichten, Weiterempfehlungsintentionen oder das organisationale Commitment der Mitarbeiter (Arndt et al. 2006; Babakus et al. 2003; Donovan et al. 2004; Sergeant & Frenkel 2000; Yee et al. 2011). Andererseits werden objektive Unternehmenskennzahlen verwendet, die Auskunft über das beobachtbare Loyalitätsverhalten der Mitarbeiter geben (Koys 2001; Nyberg 2010; Swider et al. 2011). Auch bei der Mitarbeiterleistung unterscheiden sich die Operationalisierungen deutlich. Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter stehen Einschätzungen durch Vorgesetzte oder sogar durch Kunden gegenüber (Babakus et al. 2003; Chan et al. 2010; Chebat & Kollias 2000; Homburg et al. 2009). Darüber hinaus betrachten die Studien unterschiedliche Aspekte der Mitarbeiterleistung. In einigen Studien werden die Auswirkung der Zufriedenheit auf das Rollenverhalten der Mitarbeiter gegenüber Kollegen und gegenüber Kunden (Chebat & Kollias 2000; MacKenzie et al. 1998) oder deren Organizational Citizenship Behavior betrachtet (Donovan et al. 2004; Koys 2001). Andere Studien fragen die Mitarbeiterleistung allgemein ab (Babin & Boles 1996; Chan et al. 2010). Des Weiteren verwenden manche Studien auch zur Messung der Mitarbeiterleistung objektive Unternehmenskennzahlen, die auf den Verkäufen der Mitarbeiter beruhen (Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000).

Die Studien, die nicht explizit auf die SPC verweisen, um die Beziehungen zwischen der Zufriedenheit und dem Verhalten von Mitarbeitern zu fundieren, greifen u. a. auf die Einstellungstheorien nach Fishbein (1979), Ajzen (1991) oder Bagozzi (1992) zurück. Gemäß diesen Theorien wird das Verhalten der Mitarbeiter durch deren Einstellungen ihrem Arbeitsplatz gegenüber bestimmt (Fried et al. 2008; Babakus et al. 2003; Harrison et al. 2006). Die Theorie des überlegten Handelns (Fishbein 1979) und die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen 1991) gehen davon aus, dass Einstellungen direkt zu Verhaltensintentionen und schließlich zu tatsächlichem Verhalten führen. Bagozzi (1992) ergänzt diese Wirkkette um den kognitiven Prozess, durch den Verhaltensintentionen gebildet werden. Eine alternative theoretische Fundierung dieses Zusammenhangs liefert die Theorie des sozialen Austauschs (Blau 1974; Homans 1958), laut der zufriedene Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber gute Arbeitsbedingungen durch bessere Leistung zurückzahlen und der Arbeitgeber wiederum gute Leistung

durch bessere Arbeitsbedingungen honoriert (Alfes et al. 2013; Bettencourt et al. 2001; Koys 2001; Bowen & Ostroff 2004; Nishi et al. 2008).

Obwohl die konzeptionelle Argumentation eines positiven Einflusses der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Loyalität und Leistung der Mitarbeiter stichhaltig ist und die Zusammenhänge auch unabhängig von der SPC theoretisch begründet werden können, bestätigen die Ergebnisse auch unter Berücksichtigung ergänzender Studien diese Zusammenhänge nicht zweifelsfrei. Während ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und den Loyalitätsabsichten von Mitarbeitern in der SPC- und erweiterten Dienstleistungsliteratur relativ unstrittig ist (Arndt et al. 2006; Boselie & van der Wiele 2002; Sergeant & Frenkel 2000), kann ein solcher Effekt für harte, beobachtbare Loyalitätskennzahlen nicht bestätigt werden (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000). Die tatsächliche Entscheidung, dem Arbeitgeber gegenüber loyal zu bleiben, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die teilweise nicht der Kontrolle des Mitarbeiters oder des Unternehmens unterliegen, argumentieren die Autoren. Hierzu gehören u. a. persönliche Präferenzen und die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt (Seiders et al. 2005; Sun et al. 2007). Diese Ergebnisse widersprechen der Logik der SPC, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss sowohl auf die Loyalitätsabsichten als auch auf das tatsächliche Loyalitätsverhalten von Mitarbeitern hat.

In der dienstleistungsunspezifischen Managementliteratur ist der positive Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Loyalitätsabsichten und das tatsächliche Loyalitätsverhalten von Mitarbeitern dahingegen Konsens (Bedeian & Armenakis 1981; Swider et al. 2011). Sowohl Loyalitätseinstellungen und -intentionen als auch objektiv messbare Loyalitätskennzahlen, wie die Fluktuation, Abwesenheit oder Dauer des Beschäftigungsverhältnisses stehen in enger Beziehung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter. Petty et al. (1984) fassen in einer Metaanalyse die Literatur zum Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität zusammen und kommen zu dem Ergebnis, dass die Zufriedenheit der beste Prädiktor für die Loyalität von Mitarbeitern ist. Diese Schlussfolgerung wird in weiteren Metaanalysen bestätigt (Fried et al. 2008; Griffeth et al. 2000; Tett & Meyer 1993). Tett und Meyer (1993) können in ihrer Übersichtsarbeit einen starken Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment von Mitarbeitern feststellen. Sowohl die Zufriedenheit als auch das Commitment der Mitarbeiter determinieren deren Wechselintentionen. Die Wechselintentionen haben wiederum einen signifikanten Einfluss auf die tatsächliche Fluktuation (Tett & Meyer 1993). Auch Fried et al. (2008) können in ihrer Metaanalyse zu den Auswirkungen von Rollenstress einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels belegen. Darüber hinaus stellen die Autoren einen positiven Zusammenhang

zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistungsbewertungen dieser Mitarbeiter durch Vorgesetzte fest, der teilweise durch die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels mediiert wird (Fried et al. 2008). Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass, anders als in den Studien zur SPC, in den Managementstudien Übereinstimmung darüber herrscht, dass die Zufriedenheit sowohl mit den Loyalitätsabsichten als auch mit dem tatsächlichen Loyalitätsverhalten der Mitarbeiter positiv zusammenhängt.

Auch bezüglich der positiven Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterleistung sind die Ergebnisse in der Dienstleistungsliteratur nicht eindeutig. Viele Untersuchungen zeigen keinen eindeutigen Effekt der Zufriedenheit auf Indikatoren der Mitarbeiterleistung auf (Bettencourt & Brown 1997; Chebat & Kollias 2000; Frenkel et al. 1998; Homburg et al. 2009). Im Handelskontext weisen Studien zudem sogar einen negativen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung nach (Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000). Boshoff und Tait (1996) belegen einen negativen direkten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheits- und Dienstleistungsqualitätseinschätzung von Mitarbeitern des Banken- und Versicherungswesens. Allerdings finden die Autoren positive indirekte Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und sowohl der eigenen Qualitätseinschätzung als auch der Qualitätseinschätzung durch Vorgesetzte, welche durch das organisationale Commitment der Mitarbeiter mediiert werden. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der Untersuchung von Yee et al. (2011), die ebenfalls keinen direkten Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Qualitätseinschätzung durch Vorgesetzte nachweisen können und schlussfolgern, dass dieser positive Effekt vollständig durch die Loyalitätseinstellungen der Mitarbeiter mediiert wird. In anderen Dienstleistungskontexten können wiederum bedeutende positive Effekte der Mitarbeiterzufriedenheit auf verschiedene Leistungskennzahlen gezeigt werden (Babakus et al. 2003; de Ruyter et al. 2001; Yoon et al. 2001). Festzuhalten bleibt, dass ein positiver Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Mitarbeiterleistung für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen nicht zweifelsfrei belegt werden kann.

Der Effekt von MitarbeiterEinstellungen, zu denen Zufriedenheit und Commitment zählen, auf die Mitarbeiterleistung gehört zu den am intensivsten debattierten und untersuchten Zusammenhängen der Managementforschung (Harrison et al. 2006; Judge et al. 2001; Riketta 2008). Verschiedene Primärstudien und Metaanalysen ohne konkreten Dienstleistungsbezug stellen in Übereinstimmung mit der dienstleistungsspezifischen Literatur nur insignifikante oder schwache Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und verschiedenen Leistungskennzahlen fest (Cohen 1991; Iaffaldano & Muchinsky 1985; Mathieu & Zajac 1990; Organ & Ryan 1995; Randall 1990). In einer Metaanalyse

untersucht Ricketta (2008) den Einfluss von Mitarbeiter Einstellungen auf deren Leistung. Der Autor belegt schwache aber signifikante positive Effekte des organisationalen Commitments sowie der Zufriedenheit der Mitarbeiter auf deren Leistung. Infolgedessen wirft der Autor die Frage auf, inwiefern es für Unternehmen sinnvoll ist, zur Produktivitätssteigerung Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und des organisationalen Commitments zu investieren. Iaffaldano und Muchinsky (1985) schlussfolgern sogar, dass Mitarbeiter Einstellungen insgesamt inkonsistent und als Prädiktor für die Mitarbeiterleistung unbedeutend sind. Aktuelle Metaanalysen widersprechen jedoch dieser Auffassung. So zeigen Judge et al. (2001), dass ein moderater Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterleistung besteht. Die Autoren argumentieren, dass es Hinweise für eine wechselseitige Kausalität zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterleistung gibt, wobei spätere Metaanalysen diese Schlussfolgerung nicht bestätigen können (Harrison et al. 2006; Ricketta 2002, 2008). In einer früheren Metaanalyse fasst Ricketta (2002) publizierte Studien zum Einfluss von organisationalem Commitment auf die Mitarbeiterleistung zusammen und findet eine signifikante positive Korrelation zwischen den beiden Variablen. Harrison et al. (2006) stellen deutliche positive Effekte der Mitarbeiter Einstellungen, bestehend aus Zufriedenheit und organisationalem Commitment, auf die Leistung einerseits und die Loyalität der Mitarbeiter andererseits fest. Die Autoren kritisieren, dass in vielen Studien die Wirkung positiver Mitarbeiter Einstellungen auf ganz bestimmte Verhaltensweisen untersucht wird. Stattdessen fordern Harrison et al. (2006) zu einer abstrakteren Sichtweise auf, nach der positive Mitarbeiter Einstellungen zu allgemein wünschenswertem Verhalten seitens der Mitarbeiter führen. Diese wünschenswerten Verhaltensweisen schließen sowohl Loyalitäts- als auch Leistungskennzahlen mit ein.

Die SPC geht des Weiteren von einem positiven Effekt der Mitarbeiterloyalität auf die Mitarbeiterleistung aus, der in den meisten Studien und für verschiedene Dienstleistungskontexte bestätigt werden kann (Babakus et al. 2003; Boshoff & Tait 1996; Pritchard & Silvestro 2005; Sergeant & Frenkel 2000). Eine Ausnahme stellen Silvestro und Cross (2000) dar, die keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Loyalität und Leistung von Mitarbeitern in Filialen einer großen Handelskette feststellen. Im Gegensatz zur SPC legen MacKenzie et al. (1998) in ihrer Untersuchung zu den Determinanten und Konsequenzen der Mitarbeiterleistung eine umgekehrte Kausalität des Zusammenhangs zwischen Loyalität und Leistung zu Grunde. Dementsprechend stellen die Autoren einen starken negativen Einfluss objektiv messbarer Leistungskennzahlen wie Verkaufsvolumen, Kommissionen etc. auf die Fluktuationsrate des Verkaufspersonals einer Versicherungsgesellschaft fest. Des Weiteren zeigen die Autoren, dass der direkte Einfluss dieser Leistungskennzahlen auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter statistisch nicht signifikant ist. Allerdings weisen MacKenzie et

al. (1998) ausdrücklich darauf hin, dass aufgrund der Querschnittsdaten die Kausalitätsrichtung empirisch nicht belegt werden kann. Einschränkend ist anzumerken, dass die Anzahl der dienstleistungsspezifischen Studien und somit die empirische Evidenz zum Einfluss der Mitarbeiterloyalität auf die Mitarbeiterleistung vergleichsweise gering ist.

Im Einklang mit den meisten dienstleistungsspezifischen Studien unterstützen Ergebnisse in der Managementliteratur grundsätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen der Loyalität und der Leistung von Mitarbeitern. Allerdings wird die Mitarbeiterloyalität als Prädiktor der Mitarbeiterleistung auch in der Managementliteratur nur selten explizit untersucht. Im Allgemeinen werden Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung als unabhängige Konsequenzen der Mitarbeiterzufriedenheit angesehen und daher oftmals getrennt voneinander analysiert (Harrison et al. 2006). Dementsprechend werden in vielen Studien zwar sowohl Loyalitäts- als auch Leistungsindikatoren der Mitarbeiter erhoben, aber die Autoren stellen entweder keine Hypothesen zur Beziehung der beiden Variablen untereinander auf (Eisenberger et al. 2001; Wayne et al. 1997) oder betrachten diese nur am Rande (Griffeth et al. 2000; Sheridan 1992). Eisenberger et al. (2001) ermitteln, dass die Leistungsbewertung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte deutlich mit der Anwesenheit und Pünktlichkeit sowie mit der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter korreliert, thematisieren diese Beziehungen aber nicht weiter. Griffeth et al. (2000) interpretieren ähnlich wie MacKenzie et al. (1998) die Mitarbeiterleistung als Prädiktor der Mitarbeiterloyalität und zeigen in einer Metaanalyse zu den Antezedenzen der Mitarbeiterloyalität, dass Fluktuation und Leistung der Mitarbeiter negativ korrelieren. Die Autoren folgern: "High performers are less likely to quit than low performers" (Griffeth et al. 2000, S. 480). Eine der wenigen Studien, in der explizit ein Effekt von Loyalitätsintentionen auf die Leistung von Mitarbeitern modelliert wird, untersucht, inwiefern die Kündigungswahrscheinlichkeit den Einfluss von Rollenstress und Zufriedenheit auf die Leistungsbewertung durch Vorgesetzte mediiert (Fried et al. 2008). Die Autoren können jedoch nur einen schwachen negativen Effekt der Kündigungswahrscheinlichkeit auf die Leistungsbewertung durch Vorgesetzte nachweisen. Insgesamt weisen die Forschungsergebnisse darauf hin, dass es grundsätzlich eine positive Korrelation zwischen der Loyalität und Leistung von Mitarbeitern gibt.

3.3 Zur Verknüpfung des internen und externen Abschnitts

In der Dienstleistungsliteratur lassen sich zahlreiche Hinweise für eine starke Verbindung zwischen Mitarbeiterverhalten und Kundenwahrnehmungen bei der Dienstleistungserstellung finden. Neben

der SPC stützt sich auch die Forschung zur *Emotional Contagion*, zum *internen Marketing* und zum *Service Climate* auf Wechselbeziehungen zwischen Mitarbeiter und Kunde bei der Dienstleistungserstellung (Brown & Lam 2008). Analog zur SPC ist der Grundgedanke der Forschung zum internen Marketing und Service Climate, dass die Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse maßgeblich für die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität ist (Berry et al. 1976; Parasuraman et al. 1985; Schneider et al. 1998). Grundlage hierfür ist wiederum die Erkenntnis, dass der Dienstleistungsencounter entscheidend für die Zufriedenheit der Kunden ist. Dem Mitarbeiter, als primäre Ansprechperson des Kunden während des Dienstleistungsencounters, kommt daher eine besondere Rolle in der Kunden-Unternehmensbeziehung zu (Bitner 1990; Bitner et al. 1990; Brown & Lam 2008; Surprenant & Solomon 1987). Dieser besonderen Rolle des Mitarbeiters widmet sich auch die Forschung zur Emotional Contagion, welche die Übertragung von Emotionen zwischen Mitarbeiter und Kunden während des Dienstleistungsencounters analysiert (Hennig-Thurau et al. 2006; Pugh 2001). Hennig-Thurau et al. (2006) finden beispielsweise heraus, dass die Authentizität der Emotionen von Mitarbeitern die Emotionen, Wahrnehmungen und letztlich die Loyalitätsintentionen von Kunden beeinflusst. Im Einklang mit den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen untermauern diese Forschungsströme die enge Verbindung zwischen internem und externem Abschnitt der SPC über die Qualitätswahrnehmungen des Kunden.

Trotz vielfältiger Referenzen zur Vernetzung von Mitarbeitern und Kunden in der Dienstleistungsliteratur zeichnen die empirischen Ergebnisse, und hier insbesondere die der SPC-Studien, ein diffuses Bild der Beziehung zwischen Mitarbeiter- und Kundenvariablen. Auf der einen Seite finden mehrere Studien keine Bestätigung eines positiven Effekts des Mitarbeiterverhaltens auf die Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit (Koys 2001; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000). Nur einen schwachen Einfluss der MitarbeiterEinstellungen auf die Kundenzufriedenheit berichten darüber hinaus Hong et al. (2013). Homburg et al. (2009) sowie Loveman (1998) können den Satisfaction Mirror in ihren Analysen der SPC nicht belegen. Loveman (1998, S. 26) stellt diesbezüglich fest: „Surprisingly, the results [...] suggest that the link between these two components of the service profit chain is among the weakest in this sample“.

Studie	Studien- design	DL-Kontext	Interner Abschnitt		Externer Abschnitt		Konzeptionelle Fundierung der Zusammenhänge	Ergebnisse
			Variable	Datenquelle	Variable	Datenquelle		
Bernhardt et al. (2000)	Fallstudie (Längs- schnitt)	Restaurant	ESAT	E	CSAT	C	Literaturbasiert	Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit korrelieren signifikant.
Brown und Lam (2008)	Meta- analyse	Verschiedene	ESAT	./.	ESQ; CSAT	./.	Emotional Conta- gion; Internes Marketing; SPC	Der positive Effekt der Mitarbei- terzufriedenheit auf die Kundenzu- friedenheit wird von der externen Dienstleistungsqualität mediiert.
Evanschitzky et al. (2012)	Fallstudie (Längs- schnitt)	Handel	ESAT	E	CSAT	C	SPC	Die Mitarbeiterzufriedenheit hat einen unmittelbaren Effekt auf die Kundenzufriedenheit.
Frey et al. (2013)	Experiment & Befragung (Quer- schnitt)	Beratungswes- sen	ESAT; ELOY	S (Experiment); E (Befragung)	CSAT	Manipulation (Experiment); C (Befragung)	Balancetheorie	Ein signifikanter Effekt der Kun- denzufriedenheit auf die Projekt- zufriedenheit und die Loyalität der Mitarbeiter wird durch die Analy- sen belegt.
Gelade und Young (2005)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanzwesen	ELOY	E	CSAT	C	SPC	Die Mitarbeiterloyalität hat einen positiven Effekt auf die externe Dienstleistungsqualität.
Homburg et al. (2009)	Befragung (Quer- schnitt)	Tourismus	ESAT	K	CSAT	C	SPC	Es besteht kein signifikanter Ef- fekt der Mitarbeiter- auf die Kun- denzufriedenheit.
Hong et al. (2013)	Meta- analyse	Verschiedene	EATT	E; M; U	CSAT	E; K	SPC	Es besteht nur ein schwacher, po- sitiver Effekt der MitarbeiterEinstell- ungen auf die Kundenzufriedenheit.
Kantsperger und Kunz (2005)	Befragung (Quer- schnitt)	Customer Care	ESAT	E	CSAT	C	Literaturbasiert	Die Mitarbeiterzufriedenheit deter- miniert die Kundenzufriedenheit.

Abbildung 7: Überblick über quantitativ empirische Studien zur Verbindung des externen und internen Abschnitts

Studie	Studien- design	DL-Kontext	Interner Abschnitt		Externer Abschnitt		Konzeptionelle Fundierung der Zusammenhänge	Ergebnisse
			Variable	Datenquelle	Variable	Datenquelle		
Koys (2001)	Fallstudie (Längs- schnitt)	Restaurant	ESAT; ELOY; EPER	E; M; U	CSAT	C	SPC	Die Mitarbeiterzufriedenheit in Jahr 1 determiniert die Kundenzu- friedenheit in Jahr 2.
Liao und Chuang (2004)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Restaurant	EPER	E	ESQ; CSAT; CLOY	C	Literaturbasiert	Die Mitarbeiterleistung hat einen signifikanten positiven Zusam- menhang mit der Zufriedenheit und Loyalität, nicht aber mit den Qualitätswahrnehmungen der Kunden.
Liao et al. (2009)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanzwesen	EPER	M	CSAT	C	SPC	Wissensintensive Indikatoren der Mitarbeiterleistung haben einen positiven Einfluss auf die Kunden- zufriedenheit.
Loveman (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanzwesen	ESAT; ELOY	E; U	CSAT	C	SPC	Bis auf einen positiven Effekt der Beschäftigungsdauer auf die Kun- denzufriedenheit mit der Bank fin- den sich keine signifikanten Kor- relationen zwischen den Variab- len.
Maxham et al. (2008)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	ELOY; EPER	E; M	CSAT	C	SPC	Positive Effekte der Mitarbeiterlo- yalität und -leistung auf die ex- terne Dienstleistungsqualität wer- den festgestellt.
Pritchard und Silvestro (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	ELOY; EPER	E; U	ESQ	K; U	SPC	Kundenwahrnehmungen korrelieren mit keiner der Mitarbeitervari- ablen positiv. Es besteht ein nega- tiver Zusammenhang zwischen der Produktivität und der externen Dienstleistungsqualität.

Abbildung 7: Überblick über quantitativ empirische Studien zur Verbindung des externen und internen Abschnitts (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL-Kontext	Interner Abschnitt		Externer Abschnitt		Konzeptionelle Fundierung der Zusammenhänge	Ergebnisse
			Variable	Datenquelle	Variable	Datenquelle		
Rucci et al. (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	ELOY; EPER	E ^a	ESQ	C ^a	SPC	Positiver Effekt der Mitarbeiterleistung auf die externe Dienstleistungsqualität.
Schneider et al. (1980)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanzwesen	ISQ	E	ESQ	C	Service Climate	Die Qualitätseinschätzungen von Kunden und Mitarbeitern sind korreliert.
Silvestro und Cross (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	ELOY; EPER	E; U	ESQ	C	SPC	Es besteht keine Korrelation zwischen der Mitarbeiterloyalität und der externen Dienstleistungsqualität. Ein positiver Effekt der Mitarbeiterleistung auf die externe Dienstleistungsqualität wird nachgewiesen.
Yee et al. (2011)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschiedene	ESAT; ELOY	E	ESQ	M	SPC	Ein positiver direkter Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit sowie der Mitarbeiterloyalität auf die externe Dienstleistungsqualität wird festgestellt.

Abbildung 7: Überblick über quantitativ empirische Studien zur Verbindung des externen und internen Abschnitts (Fortsetzung)
 EATT = MitarbeiterEinstellungen (Aggregation verschiedener Mitarbeiterzufriedenheits- und Mitarbeiterloyalitätsskalen); ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; E = Mitarbeiterbefragungen; K = Kundenbefragungen; M = Managementbefragungen; U = objektive Unternehmensdaten; S = Studentenbefragungen.
^a Für die Studie von Rucci et al. (1998) sind keine ausreichenden Informationen über die Datenquellen und Operationalisierungen der einzelnen Variablen verfügbar, sodass die angegebenen Datenquellen Annahmen des Autors dieser Arbeit darstellen und nicht validiert werden können.

Auf der anderen Seite bestätigen SPC-Studien positive Effekte der Mitarbeiterloyalität und -leistung auf die Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheit der Kunden (Maxham et al. 2008; Rucci et al. 1998; Yee et al. 2011) sowie den Satisfaction Mirror (Evanschitzky et al. 2012; Gelade & Young 2005). Auch abseits der SPC dokumentieren Studien den positiven Einfluss der Mitarbeiterleistung auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden (Liao et al. 2009; Liao & Chuang 2004). In weiteren Studien können positive Auswirkungen von Organizational Citizenship Behavior auf die Zufriedenheit der Kunden im Handelskontext belegt werden (Nishi et al. 2008; Schneider et al. 2005). Podsakoff et al. (2000) und Podsakoff et al. (2009) zeigen mittels zweier Metaanalysen im für Dienstleistungsunternehmen, dass das Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter die Zufriedenheit von Kunden positiv determiniert.

Abseits der SPC ist die empirische Evidenz zum Satisfaction Mirror weniger strittig. Für eine Reihe verschiedener Dienstleistungskontexte kann ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit belegt werden (Bernhardt et al. 2000; Kantsperger & Kunz 2005; Koys 2001; Schneider et al. 1980; Schneider & Bowen 1985). In einer Metaanalyse fassen Brown und Lam (2008) 28 Primärstudien zum Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zusammen. Die Autoren schlussfolgern, dass die Mitarbeiterzufriedenheit positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat und dass dieser durch die Qualitätswahrnehmungen der Kunden mediiert wird (Brown & Lam 2008). Auch für einen umgekehrten positiven Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit gibt es erste empirische Befunde (Frey et al. 2013). Die Autoren finden positive Effekte der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterloyalität in einem Szenarienexperiment und in einer dyadischen Untersuchung mit Mitarbeitern und Klienten einer Unternehmensberatung. Abbildung 7 fasst die Ergebnisse der SPC-Studien und ergänzender dienstleistungsspezifischer Studien aus führenden Fachjournals zur Verknüpfung des internen und externen Abschnitts der Wirkkette zusammen.

Es bleibt festzuhalten, dass in der Literatur einerseits angenommen wird, dass die Mitarbeiter eines Dienstleisters einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmungen und das Verhalten von Kunden haben, andererseits Studien diese Zusammenhänge aber nicht immer belegen können. Auf Basis des Satisfaction Mirrors und der Aussage, dass aus Kundensicht die Mitarbeiter mit Ihrem Auftreten die Dienstleistung repräsentieren (Bitner 1990; Bitner et al. 1990; Schneider & Bowen 1985) werden Beziehungen zwischen Mitarbeiter- und Kundenvariablen analysiert, die in dieser Form in der SPC nicht vorgesehen sind aber gleichermaßen sinnvoll erscheinen. Hierzu zählen u. a. direkte Effekte der

Mitarbeiterzufriedenheit auf die Qualitätswahrnehmungen und die Kundenzufriedenheit. Demzufolge kann postuliert werden, dass es zusätzliche direkte Effekte zwischen der Zufriedenheit, Loyalität und Leistung der Mitarbeiter und den Qualitätswahrnehmungen, der Zufriedenheit und der Loyalität der Kunden gibt.

Proposition E2: Es gibt zusätzliche direkte Effekte zwischen der Zufriedenheit, Loyalität und Leistung der Mitarbeiter und den Qualitätswahrnehmungen, der Zufriedenheit und der Loyalität der Kunden.

Im Gegensatz zur SPC werden in der SHRM-Literatur zwar die Wahrnehmungen, Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern als Mediatoren der Beziehung zwischen HPWS und Unternehmenserfolg in Betracht gezogen, unternehmensexterne Faktoren, wie die Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Kunden bleiben aber weitestgehend unberücksichtigt. Aufbauend auf der Annahme, dass HR-Praktiken dazu ausgelegt sind, Kosten einzusparen sowie Effizienz und Qualität zu steigern (Nishi et al. 2008), wird ein direkter Effekt des durch die HR-Praktiken induzierten Mitarbeiterverhaltens auf den Unternehmenserfolg postuliert (Bowen & Ostroff 2004; Collins & Clark 2003; Huselid 1995; Kang et al. 2007; Nishi et al. 2008; Wright et al. 1999). Im Dienstleistungskontext kann zwar davon ausgegangen werden, dass qualitätssteigernde Maßnahmen den Unternehmenserfolg primär durch einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden steigern. Dennoch können auf Grundlage von Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen zusätzliche positive Effekte des Mitarbeiterverhaltens auf den Unternehmenserfolg bestehen. Folglich kann die Proposition aufgestellt werden, dass es positive direkte Effekte des Mitarbeiterverhaltens auf die Profitabilität des Unternehmens gibt.

Proposition E3: Es gibt zusätzliche Effekte des Mitarbeiterverhaltens und hier insbesondere der Mitarbeiterleistung auf die Profitabilität des Unternehmens.

3.4 Zur Rolle der Kunden in der Service-Profit Chain: Der externe Abschnitt

Analog zum externen Abschnitt der SPC liegt der Dienstleistungs- und Marketingforschung die Annahme zugrunde, dass hohe Qualitätswahrnehmungen der Kunden zu einer Steigerung der Unternehmensprofitabilität führen und dieser positive Effekt durch die Einstellungen und das Verhalten der Kunden vermittelt wird (Cronin et al. 2000; Taylor & Baker 1994; Zeithaml 2000). Entsprechend intensiv erforscht sind diese Zusammenhänge unabhängig von der SPC (Brady & Robertson 2001;

Cronin et al. 2000; Cronin & Taylor 1992; Dabholkar 1995; Fornell et al. 1996; Parasuraman et al. 1988; Spreng & Mackoy 1996; Taylor 1997; Taylor & Baker 1994; Zeithaml 2000). Zur theoretischen Fundierung der Zusammenhänge werden, abgesehen von der SPC, abermals Einstellungstheorien wie die Theorie des überlegten Handelns (Fishbein 1979), die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen 1991) und deren Weiterentwicklung das Bewertung-Emotion-Bewältigung Modell (Bagozzi 1992) genutzt (Cronin et al. 2000; Gotlieb et al. 1994). Abbildung 8 fasst die Ergebnisse der SPC-Studien und ergänzender dienstleistungsspezifischer Studien aus führenden Fachjournalen zu den Zusammenhängen des externen Abschnitts zusammen.

In Übereinstimmung mit der Theorie zeichnet sich in der Dienstleistungs- und Marketingliteratur der grundsätzliche Konsens ab, dass hohe Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheiten die Loyalitätsabsichten und in begrenzterem Umfang das Loyalitätsverhalten von Kunden verstärken, was letztlich zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs führt (Anderson & Sullivan 1993; Cronin et al. 2000; Gotlieb et al. 1994; Patterson et al. 1996; Taylor 1997). Der insgesamt geringere Einfluss der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit auf das Loyalitätsverhalten (Cooil et al. 2007; Han et al. 2008; Seiders et al. 2005) entspricht der Einschätzung von Heskett et al. (1997, S. 22), die den positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf das Loyalitätsverhalten der Kunden als schwächste Beziehung innerhalb der SPC bezeichnen. Externe Einflüsse können Kunden zumindest spontan dazu bewegen, trotz hoher Zufriedenheit mit einem Anbieter Dienstleistungen anderer Anbieter nachzufragen (Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000; Woratschek & Horbel 2006). Zu diesen Faktoren gehören u. a. die Verfügbarkeit des Dienstleistungsanbieters an sich, die Intensität des Wettbewerbs, kurzfristige Preissenkungen oder die Neigung der Kunden zum Variety Seeking.

Ein Teil der Studien klammert, im Gegensatz zur SPC, die Kundenzufriedenheit als Mediator aus und untersucht einen direkten Einfluss der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf die Loyalitätsintentionen und das Loyalitätsverhalten der Kunden (Boulding et al. 1993; Parasuraman et al. 1988; Taylor & Baker 1994; Zeithaml et al. 1996; Zeithaml 2000). Dies widerspricht der impliziten Annahme einer vollständigen Mediation des positiven Effekts der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität durch die Kundenzufriedenheit, die Heskett et al. (1994) in der SPC aufstellen. Selbst einige SPC-Studien analysieren direkte positive Effekte der externen Dienstleistungsqualität auf die Loyalitätsintentionen und das Loyalitätsverhalten der Kunden (Kamakura et al. 2002; Rucci et al. 1998). Zeithaml (2000) fasst die Ergebnisse von Studien zusammen, die die positiven Auswirkungen der Dienstleistungsqualität auf die Unternehmensprofitabilität untersuchen, und schlussfolgert: „Of all the relationships in the chain between service quality and profitability, the link

between service quality and purchase intentions has been most often researched and confirmed“ (Zeithaml 2000, S. 78). Auf die Kundenzufriedenheit als möglicher zusätzlicher Mediator dieses Zusammenhangs und Determinante der Kundenloyalität geht die Autorin nur am Rande ein.

Dass die Kundenzufriedenheit als Mediator des positiven Effekts der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität nicht ignoriert werden sollte, belegen die Ergebnisse anderer Untersuchungen (Anderson & Sullivan 1993; Cronin et al. 2000; Gotlieb et al. 1994; Taylor 1997). In vier von sechs betrachteten Dienstleistungsbranchen finden Cronin et al. (2000) sowohl einen direkten Effekt der Dienstleistungsqualität als auch der Kundenzufriedenheit auf die Loyalitätsintentionen der Kunden. Da die Dienstleistungsqualität zudem die Kundenzufriedenheit determiniert, kann von einer partiellen Mediation des Einflusses der Dienstleistungsqualität auf die Loyalitätsintentionen durch die Kundenzufriedenheit ausgegangen werden. Cronin et al. (2000) führen dies unter Berufung auf die Einstellungstheorie nach Bagozzi (1992) darauf zurück, dass Kunden ihre Verhaltensabsichten sowohl auf Basis von kognitiv geprägten (Dienstleistungsqualität; Service Value) als auch auf Basis von affektiv geprägten Bewertungen (Zufriedenheit) der erhaltenen Dienstleistung bilden (Dick & Basu 1994; Oliver 1999). Die Autoren fordern, diese zusätzlichen direkten Effekte auf die Verhaltensabsichten von Kunden in zukünftiger Forschung zu berücksichtigen.

Einen weiteren direkten Effekt innerhalb des externen Abschnitts der SPC schlägt das Return on Quality Modell (Rust et al. 1995) vor. Im Return on Quality Modell wird angenommen, dass Qualitätsverbesserungen den finanziellen Unternehmenserfolg nicht ausschließlich durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität und somit durch eine Zunahme des Absatzvolumens erhöhen. Zusätzlich wirken sich Qualitätsverbesserungen positiv auf den finanziellen Unternehmenserfolg aus, indem sie die Kosten der Dienstleistungserstellung reduzieren (Rust et al. 1995). Aufgrund der höheren Qualität müssen Dienstleister weniger Dienstleistungsfehler beheben, sodass weniger Folgekosten entstehen und Personal eingespart werden kann (Parasuraman et al. 1988; Reichheld & Sasser 1990). Dieser Effekt wird in der SPC ebenso nicht berücksichtigt wie mögliche direkte Beziehungen zwischen der Dienstleistungsqualität und der Kundenloyalität. Entsprechend kann angenommen werden, dass es zusätzliche direkte Effekte der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität und die Profitabilität gibt.

Proposition E4: Die externe Dienstleistungsqualität hat zusätzliche Effekte auf die Kundenloyalität und die Profitabilität.

Abbildung 9 fasst sämtliche Propositionen zusammen.

Studie	Studien- design	DL-Kon- text	ESQ	CSAT	CLOY	REV/ PROF	Operationalisierung CLOY	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse °
Anderson et al. (2004)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Logistik	K	K	K	./.	Wiederkaufintentio- nen; Weiterempfeh- lungswahrscheinlich- keit	SPC	Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Loyali- tätsintentionen.
Anderson und Sullivan (1993)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschie- dene	K	K	K	./.	Wiederkaufintentio- nen	Assimilationstheorie; Prospect Theory	Die Dienstleistungsqualität hat ei- nen positiven Effekt auf die Kun- denzufriedenheit. Die Kundenzu- friedenheit wirkt positiv auf die Lo- yalitätsintentionen.
Babin et al. (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Restau- rant	K	K	K	./.	Weiterempfehlungs- wahrscheinlichkeit	Literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit, die wiederum positiv mit der Weiterempfehlungs- wahrscheinlichkeit zusammenhängt.
Brady und Cronin (2001)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschie- dene	K	K	K	./.	Loyalitätsintentionen ^b	Literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit, die wiederum positiv mit den Loyalitätsintention- en zusammenhängt.
Brady und Robertson (2001)	Befragung (Quer- schnitt)	Restau- rant	K	K	K	./.	Loyalitätsintentionen ^b	Einstellungstheorie; literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit, die wiederum positiv mit den Loyalitätsintention- en zusammenhängt.

Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC

Studie	Studien- design	DL-Kon- text	ESQ	CSAT	CLOY	REV/ PROF	Operationalisierung CLOY	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse °
Cronin und Taylor (1992)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschie- dene	K	K	K	./.	Wiederkaufintentionen	Gap Theorie	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Insgesamt ist der Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Loyalitätsintentionen stärker als der direkte Effekt der externen Dienstleistungsqualität.
Cronin et al. (2000)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschie- dene	K	K	K	./.	Loyalitätsintentionen ^b	Einstellungstheorie; literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. In vier von sechs Dienstleistungsbranchen finden die Autoren einen direkten Effekt der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit auf die Loyalitätsintentionen.
Evan- schitzky et al. (2012)	Fallstudie (Längs- schnitt)	Handel	./.	K	./.	U	./.	SPC	Die Kundenzufriedenheit in einem Jahr steigert den Unternehmenserfolg im darauffolgenden Jahr.
Gelade und Young (2005)	Befragung (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	./.	K	./.	U	./.	SPC	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg ist gering aber signifikant.
Gotlieb et al. (1994)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Gesund- heitswe- sen	K	K	K	./.	Wiederkaufintentionen	Expectancy-Value Theory; Einstel- lungstheorie	Die Dienstleistungsqualität wirkt positiv auf die Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Effekt auf die Loyalitätsintentionen.

Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL-Kon- text	ESQ	CSAT	CLOY	REV/ PROF	Operationalisierung CLOY	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse °
Homburg et al. (2009)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	./.	K	K	U	Loyalitätsintentionen ^b ; Zahlungsbereitschaft	SPC	Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Loyalitätsintentionen nicht aber auf die Zahlungsbereitschaft. Nur die Zahlungsbereitschaft hat einen signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg.
Hong et al. (2013)	Meta- analyse	Verschie- dene		E; K	./.	M; U	./.	SPC	Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
Kamakura et al. (2002)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Finanz- wesen	K	./.	K	U	Weiterempfehlungs- intention	SPC	Die Dienstleistungsqualität korreliert positiv mit den Weiterempfehlungsintentionen der Kunden.
Kassins und Soteriou (2003)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	./.	M	M	M	Wiederkaufverhalten	SPC	Die Kundenzufriedenheit korreliert positiv mit den Wiederkaufsraten.
Ladhari (2009)	Befragung (Quer- schnitt)	Hotel	K	K	K	./.	Loyalitätsintentionen ^b	Literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität determiniert die Loyalitätsintentionen sowohl direkt als auch indirekt über die Kundenzufriedenheit.

Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL-Kon- text	ESQ	CSAT	CLOY	REV/ PROF	Operationalisierung CLOY	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse °
Lariviere (2008)	Fallstudie (Quer- & Längs- schnitt)	Finanz- wesen	K	K	K; U	U	Loyalitätsintentionen ^b ; Share of Wallet; Wiederkaufverhalten	SPC	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit erhöht die Loyalitätsintentionen, die Loyalitätsintentionen wirken sich positiv auf das Loyalitätsverhalten aus. Das Loyalitätsverhalten determiniert den Unternehmenserfolg positiv.
Loveman (1998)	Fallstudie (Querschnitt)	Finanz- wesen	./.	K	U	U	Wiederkaufverhalten Anzahl der in Anspruch genommenen Dienstleistungen; Share of Wallet	SPC	Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf das Loyalitätsverhalten. Das Loyalitätsverhalten hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
Martin et al. (2008)	Fallstudie (Querschnitt)	Sportver- anstaltung	K	K	K	./.	Loyalitätsintentionen ^b	Literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Effekt auf die allgemeine Kundenzufriedenheit, die wiederum positiv auf die Loyalitätsintentionen wirkt. Es kann kein direkter Effekt der externen Dienstleistungsqualität auf die Loyalitätsintentionen festgestellt werden.
Maxham et al. (2008)	Fallstudie (Querschnitt)	Handel	./.	K	K	U	Loyalitätsintentionen ^b ; Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit; Wiederkaufintentionen; Transaktionsvolumen	SPC	Die Zufriedenheit und Loyalitätsintentionen der Kunden steigern deren Transaktionsvolumen und den Unternehmenserfolg.

Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL-Kon- text	ESQ	CSAT	CLOY	REV/ PROF	Operationalisierung CLOY	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse °
Pritchard und Silvestro (2005)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	K; U	K	K; U	U	Weiterempfehlungs- wahrscheinlichkeit; Wiederkaufintention- en; Transaktionsvolumen	SPC	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, die wiederum die Wiederkaufintentionen determiniert. Es kann kein signifikanter Einfluss der Kundenzufriedenheit auf das durchschnittliche Transaktionsvolumen und die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit festgestellt werden. Keine Variable des externen Abschnitts hat Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg.
77 Rucci et al. (1998)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	K ^a	K ^a	K ^a	U ^a	Weiterempfehlungen; Wiederkaufverhalten	SPC	Die Hilfsbereitschaft des Personals und der Nutzen der angebotenen Produkte wirken sich positiv auf die Weiterempfehlungen und das Wiederkaufverhalten der Kunden aus, die den finanziellen Unternehmenserfolg determinieren.
Silvestro und Cross (2000)	Fallstudie (Quer- schnitt)	Handel	K	K	K	U	Loyalitätsintention- en ^b ; Warenwert	SPC	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den durchschnittlichen Warenwert des Einkaufs ist nicht signifikant.
Spreng und Mackoy (1996);	Befragung (Quer- schnitt)	Universi- tät	K	K	./.	./.	./.	Literaturbasiert	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit.

Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC (Fortsetzung)

Studie	Studien- design	DL-Kon- text	ESQ	CSAT	CLOY	REV/ PROF	Operationalisierung CLOY	Konzeptionelle Fundierung der Zu- sammenhänge	Ergebnisse [°]
Taylor und Baker (1994)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschie- dene	K	K	K	./.	Wiederkaufintentio- nen	Literaturbasiert	Die Kundenzufriedenheit moderiert die Beziehung zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenloyalität insofern, als dass eine hohe externe Dienstleistungsqualität und eine hohe Kundenzufriedenheit zu besonders hohen Loyalitätsabsichten führen.
Woratschek und Horbel (2006)	Befragung (Quer- schnitt)	Touris- mus	./.	K	K	./.	Wiederkaufintentio- nen; Weiterempfeh- lungswahrscheinlich- keit.	SPC	Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Loyalitätsintentionen.
Yee et al. (2011)	Befragung (Quer- schnitt)	Verschie- dene	M	M	./.	M	./.	SPC	Die externe Dienstleistungsqualität hat einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit, die Profitabilität steigert.

Abbildung 8: Überblick über quantitativ empirische Studien zum externen Abschnitt der SPC (Fortsetzung)

ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; REV/PROF = Unternehmenserfolg (Umsatz & Profitabilität); E = Mitarbeiterbefragungen; K = Kundenbefragungen; M = Managementbefragungen; U = objektive Unternehmensdaten.

^a Für die Studie von Rucci et al. (1998) sind keine ausreichenden Informationen über die Datenquellen und Operationalisierungen der einzelnen Variablen verfügbar, sodass die angegebenen Datenquellen Annahmen des Autors dieser Arbeit darstellen und nicht validiert werden können.

^b Zur Messung der Loyalitätsintentionen werden i. d. R. Items verwendet, die mit Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsintentionen sowie mit der Bereitschaft, einen höheren Preis zu zahlen, mehrere Teilaspekte der Kundenloyalität umfassen oder die direkt nach der „Loyalität“ fragen.

^c Für einen ausführlichen Überblick zum Effekt der externen Dienstleistungsqualität auf die Loyalitätsabsichten von Kunden wird an dieser Stelle auf die Studie von Zeithaml (2000) verwiesen.

Proposition	Art der Proposition
M1 Die Verknüpfungen zwischen internem und externem Abschnitt werden durch den Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität einer Dienstleistung beeinflusst.	Moderation der SPC
M2 Die Zusammenhänge zwischen den Variablen des internen Abschnitts der SPC werden durch den Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität einer Dienstleistung beeinflusst.	Moderation der SPC
M3 Der Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität wird durch den Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität einer Dienstleistung beeinflusst.	Moderation der SPC
E1 Es gibt zusätzliche direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten und den finanziellen Erfolg innerhalb der SPC.	ergänzende Wirkpfade
E2 Es gibt zusätzliche direkte Effekte zwischen der Zufriedenheit, Loyalität und Leistung der Mitarbeiter und den Qualitätswahrnehmungen, der Zufriedenheit und der Loyalität der Kunden.	ergänzende Wirkpfade
E3 Es gibt zusätzliche Effekte des Mitarbeiterverhaltens und hier insbesondere der Mitarbeiterleistung auf die Profitabilität des Unternehmens.	ergänzende Wirkpfade
E4 Die externe Dienstleistungsqualität hat zusätzliche Effekte auf die Kundenloyalität und die Profitabilität.	ergänzende Wirkpfade

Abbildung 9: Propositionen zu Moderatoreffekten und ergänzenden Wirkpfaden

4 Konzeption und Methodik der empirischen Untersuchung

4.1 Grundlagen der Metaanalyse

4.1.1 Metaanalysen als Instrument zur Überprüfung der Service-Profit Chain

Ziel der vorliegenden Dissertation ist es, die Effektivität der SPC auf einer möglichst umfangreichen Datenbasis zu überprüfen. Des Weiteren soll untersucht werden, ob der Grad der Koproduktion, Intangibilität und Heterogenität einer Dienstleistung Einfluss auf die Wirkpfade der SPC hat. Schließlich soll überprüft werden, ob weitere Pfade notwendig sind, um die Wirkmechanismen zwischen den Variablen der SPC umfassend darzustellen und ob die Pfade der SPC in einem solchen Alternativmodell Bestand haben. Auf Grundlage dieser Ergebnisse sollen Implikationen für die Forschung einerseits und für Unternehmen der Dienstleistungsbranche andererseits formuliert werden.

Zur Erreichung der Zielsetzung dieser Arbeit muss ein Datensatz vorliegen, der verschiedenen Anforderungen genügt. Erstens sollten Daten zur vollständigen SPC vorliegen. Zweitens dürfen diese Daten nicht auf einen Dienstleistungskontext beschränkt sein, sondern sollten nach Möglichkeit verschiedene Dienstleistungen abdecken, damit der Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die SPC analysiert werden kann. Drittens muss auf Grundlage des Datensatzes ein Vergleich der SPC mit Alternativmodellen möglich sein, welche die Erweiterungen gemäß den Propositionen E1 bis E4 abdecken. Zur Aggregation eines solchen Datensatzes, zum Testen der Propositionen und zur Beantwortung der Forschungsfragen wird in dieser Forschungsarbeit auf metaanalytische Verfahren zurückgegriffen. Diese bilden im weiteren Verlauf der Arbeit zudem die Grundlage für eine pfadanalytische Betrachtung der SPC und ihrer Erweiterungen gemäß den Propositionen E1 bis E4 (vgl. Kapitel 4.3; Cheung & Chan 2005; Viswesvaran & Ones 1995).

Metaanalysen gehören zur Familie der Übersichtsarbeiten deren Zielsetzung es ist, die Ergebnisse zusammengetragener Primärstudien zu einem Forschungsthema auf Konsistenz und Allgemeingültigkeit zu überprüfen. Resultat ist die Quantifizierung einer studienübergreifenden Effektstärke des untersuchten Zusammenhangs (Borenstein et al. 2009, S. 9). Hierbei steht die Fragestellung im Vordergrund, ob die zusammengetragenen Primärstudienresultate in Bezug auf den untersuchten Zusammenhang konsistent sind oder ob es Unterschiede in Ausprägung oder Richtung der Ergebnisse

zwischen Gruppen von Studien gibt. Glass (1976) definiert Metaanalysen dementsprechend als „statistical analysis of a large collection of analysis results from individual studies for the purpose of integrating the findings“ (Glass 1976, S. 3).

Mithilfe metaanalytischer Methoden können die Erkenntnisse der Primärstudien zur SPC und ihren Teilbereichen unter Berücksichtigung studienspezifischer Merkmale zu einem umfassenden Datensatz aggregiert werden, der sämtliche Wirkpfade der SPC abdeckt. Auf diese Weise können fundierte, replizierbare Schlussfolgerungen auf der größtmöglichen Datengrundlage gezogen werden (Glass 1976). Besonders relevant im Hinblick auf die inkonsistenten Ergebnisse der Primärstudien zu vielen Wirkpfaden der SPC ist die Tatsache, dass Metanalysen speziell bei widersprüchlich erscheinenden Ergebnissen der Primärstudien Ergebnisse liefern, die keinen Spielraum für subjektive Interpretationen zulassen (Hunter & Schmidt 2004, S. 15). Dies liegt daran, dass signifikante und insignifikante Befunde in Primärstudien oft durch unterschiedlich hohe Stichprobengrößen zu erklären sind, sodass ein Auszählen von signifikanten Effekten zu falschen Rückschlüssen verleiten kann (Hunter & Schmidt 2004, S. 8–11). Da die Ergebnisse der Primärstudien in einer Metaanalyse nach Stichprobe gewichtet zusammengefasst werden, haben Aussagen über Ausprägung und Richtung des Zusammenhangs eine deutlich höhere Teststärke (Lipsey & Wilson 2001, S. 6).

Das systematische Kodieren studienspezifischer Eigenschaften in Metaanalysen erlaubt es außerdem Effekte auf Primärstudienebene zu identifizieren, die in herkömmlichen Übersichtsarbeiten verborgen bleiben (Lipsey & Wilson 2001, S. 6). So kann auf Grundlage der metaanalytischen Berechnungen der Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die Beziehungen in der SPC getestet werden. Den Primärstudien werden hierzu Informationen zum jeweiligen Dienstleistungskontext entnommen, sodass anschließend kumulierte Effektstärken für verschiedene Subgruppen berechnet und verglichen werden können.

4.1.2 Zum Ablauf von Metaanalysen

Die Anfertigung einer Metaanalyse kann in fünf Schritte grob untergliedert werden, die in Abbildung 10 dargestellt und im Folgenden näher beschrieben werden. In einem *ersten Schritt* müssen in der Problemformulierung die zu untersuchende Fragestellung und die relevanten abhängigen und unabhängigen Variablen spezifiziert werden (Lipsey & Wilson 2001, S. 12). Besondere Bedeutung kommt hierbei der Definition der einzuschließenden Variablen bei, da diese die Grundgesamtheit der potenziell relevanten Primärstudien eingrenzen. Des Weiteren sollten sich Forscher bereits an dieser Stelle

erste Gedanken zur Wahl der Effektstärke machen, auf deren Grundlage die Metaanalyse berechnet werden soll. Die gewählte Effektstärke, muss verschiedene Anforderungen erfüllen, damit eine aus-

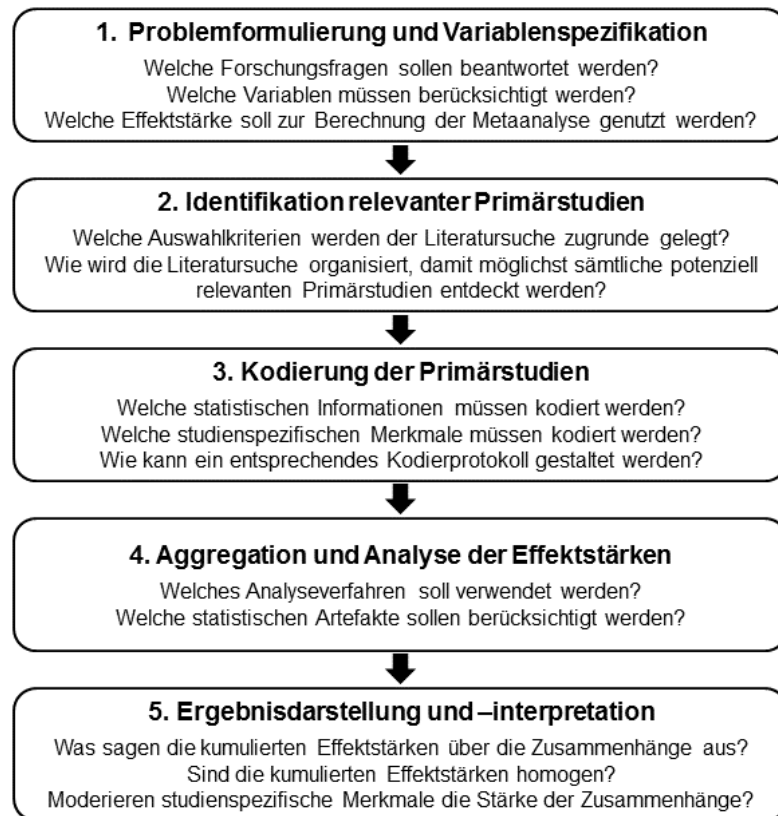


Abbildung 10: Die fünf Schritte einer Metaanalyse

reichende Vergleichbarkeit zwischen den gesammelten Primärstudien gewährleistet werden kann. Die Effektstärke darf nicht vom Design der Studie beeinflusst werden, muss skaleninvariant sein und die spätere Analyse mit klassischen statistischen Methoden zulassen (Borenstein et al. 2009, S. 18; Hedges & Olkin 1985, S. 7). Die gewählte Effektstärke sollte einerseits mit den in den gesammelten Primärstudien enthaltenen Informationen berechenbar sein und muss andererseits dazu geeignet sein, die zugrundeliegende Fragestellung der Metaanalyse beantworten zu können.

Zu den in Metaanalysen typischerweise verwendeten Effektstärken gehören Mittelwertdifferenzen und Produkt-Moment-Korrelationen, da diese Effektstärken in den meisten Primärstudien Verwendung finden (Brown & Lam 2008; Gelbrich & Roschk 2010; Griffeth et al. 2000; Harris & Schaubroeck 1988; Harrison et al. 2006; Hong et al. 2013; Jiang et al. 2012b; Kirca et al. 2011; Krasnikov & Jayachandran 2008; Maity et al. 2014; Paltatier et al. 2006; Tett & Meyer 1993). Mittelwertdifferenzen werden verwendet, um Unterschiede in den Ausprägungen zwischen Gruppen bzgl. einer

abhängigen Variable zu untersuchen. Bei variierender Operationalisierung dieser Variable in den berücksichtigten Primärstudien, müssen standardisierte Mittelwertdifferenzen betrachtet werden (Lipsey & Wilson 2001, S. 48). Produkt-Moment-Korrelationen sind besonders dann als Effektstärke für Metaanalysen geeignet, wenn die zusammenfassenden Ergebnisse bivariate Beziehungen zwischen Variablen beinhalten, die kontinuierlich gemessen werden (Lipsey & Wilson 2001, S. 63).

Als *zweiter Schritt* müssen potenziell relevante Primärstudien identifiziert werden. Idealerweise sollten alle Primärstudien erfasst werden, in denen empirische Ergebnisse zur untersuchten Forschungsfrage präsentiert werden (Lipsey & Wilson 2001, S. 23). Allerdings müssen die Primärstudien verschiedenen Anforderungen genügen, damit sie sinnvoll kumuliert und analysiert werden können. Zum einen müssen sämtliche Primärstudien in einer konzeptionell vergleichbaren Form vorliegen (Lipsey & Wilson 2001, S. 2). Welche Studien konzeptionell vergleichbar sind, hängt wiederum von der Zielsetzung der Metaanalyse ab. Zum anderen müssen alle ausgewählten Primärstudien vergleichbare Auswertungsmethoden verwenden, damit die Testergebnisse sinnvoll aggregiert werden können (Borenstein et al. 2009, S. 18). In Abstimmung mit der Forschungsfrage müssen daher Auswahlkriterien formuliert werden, die den Kreis der relevanten Primärstudien eingrenzen. Diese Auswahlkriterien können z. B. das Studiendesign, verschiedene Schlüsselvariablen, den Publikationstyp oder den Zeitraum der Veröffentlichung betreffen (Lipsey & Wilson 2001, S. 16–17).

Zur Identifikation relevanter Primärstudien werden typischerweise verschiedene Quellen und Verfahren verwendet, um möglichst alle verfügbaren Primärstudien zu finden (Floyd et al. 2014; Maity et al. 2014; Neumann & Böckenholt 2014; Roschk & Gelbrich 2014; van Vaerenbergh et al. 2014). Hierzu bieten sich z. B. elektronische Volltext-Datenbanken an, in denen mithilfe systematischer Suchbegriffe gezielt nach Primärstudien gesucht werden kann. Die Indexe relevanter Fachjournale sowie die Literaturverzeichnisse bereits identifizierter relevanter Primärstudien und Review-Artikel sind eine weitere wichtige Quelle zur Identifikation von Primärstudien. Des Weiteren können Aufrufe in Newslettern oder Diskussionsforen genutzt und Autoren direkt kontaktiert werden (Lipsey & Wilson 2001, S. 24–31).

Im *dritten Schritt* werden die Informationen der gesammelten Primärstudien kodiert. Dies geschieht mithilfe eines Kodierprotokolls, in das alle für die weiteren Auswertungen relevanten Informationen aus jeder Primärstudie eingetragen werden (Lipsey & Wilson 2001, S. 73). Den Primärstudien müssen zum einen die zur Berechnung der Effektstärke notwendigen statistischen Informationen entnom-

men werden. Hierzu gehören neben der Effektstärke insbesondere die Stichprobengröße sowie Informationen zur Reliabilität der betrachteten Variablen (Hunter & Schmidt 2004, S. 33; Lipsey & Wilson 2001, S. 35–36). Zum anderen sollten weitere studienspezifische Merkmale inhaltlicher oder methodischer Art kodiert werden, die potenziellen Einfluss auf die Stärke der Zusammenhänge haben können. Zu diesen studienspezifischen Merkmalen gehören z. B. die verwendeten Methoden und Messinstrumente, Manipulationen, der Untersuchungskontext und die Stichprobensammensetzung (Hunter & Schmidt 2004, S. 68; Lipsey & Wilson 2001, S. 73). Um eine höhere Reliabilität der Daten zu gewährleisten, wird die Kodierung i. d. R. von zwei geschulten Kodierern durchgeführt und anschließend verglichen (Eisend 2014; Floyd et al. 2014; Fried et al. 2008; Hong et al. 2013).

Der *vierte Schritt* umfasst die Aggregation und Analyse der zusammengetragenen Daten. Hierzu werden die Effektstärken der Primärstudien unter Berücksichtigung der Stichprobengrößen zu einer Effektstärke kumuliert. Neben der Korrektur um den Stichprobenfehler können die kumulierten Effektstärken um weitere statistische Artefakte wie z. B. den Messfehler bereinigt werden, falls die benötigten Informationen in den Primärstudien enthalten sind (Hunter & Schmidt 2004, S. 35). Die verschiedenen Ansätze, die hierfür zur Verfügung stehen, werden in Kapitel 4.2 vorgestellt.

Als *fünfter Schritt* folgt die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse auf Grundlage der kumulierten und um die statistischen Artefakte korrigierten Effektstärken. Betrachtet werden dabei zum einen die Ausprägungen der kumulierten Effektstärken, die Auskunft zur Stärke eines Zusammenhangs über alle in die Berechnung einbezogenen Primärstudien liefern. Diese kumulierte und korrigierte Effektstärke stellt eine Approximation der wahren Effektstärke dar, welche den Primärstudien zugrunde liegt. Zur Einordnung der Stärke der Effektstärken kann auf die Richtlinien von Cohen (1988) zurückgegriffen werden. Gemäß diesen Richtlinien gelten standardisierte Mittelwerte bis 0,20 als klein, um 0,50 als moderat und ab 0,80 als hoch. Korrelationskoeffizienten gelten bis 0,10 als klein, um 0,25 als moderat und ab 0,40 als hoch (Lipsey & Wilson 2001, S. 147). Zur Einordnung einer kumulierten Effektstärke sollten außerdem die Varianzen betrachtet werden, die Auskunft darüber geben, wie stark die Effektstärken der Primärstudien von der kumulierten Effektstärke abweichen (Lipsey & Wilson 2001, S. 161). Mittels Homogenitätstests kann überprüft werden, ob die Abweichungen der Effektstärken der Primärstudien von der kumulierten Effektstärke stärker sind als durch die Stichprobenfehler zu erwarten ist. Bei einer heterogenen Verteilung der Effektstärken, sollten zusätzliche studienspezifische inhaltliche oder methodische Faktoren in Betracht gezogen werden, die Einfluss auf die Höhe der Effektstärken in den einzelnen Primärstudien haben und somit die Heterogenität erklären können (Lipsey & Wilson 2001, S. 162).

4.1.3 Kritik an Metaanalysen

Obwohl die Metaanalyse als Verfahren zur systematischen und objektiven Integration quantitativer Erkenntnisse in der Forschung anerkannt ist, werden immer wieder grundsätzliche Zweifel an den Ergebnissen von Metaanalysen geäußert. Im Folgenden werden die drei grundlegendsten Kritikpunkte kurz vorgestellt. Dabei werden mögliche Maßnahmen angesprochen, mit denen Autoren von Metaanalysen diesen Kritikpunkten begegnen.

Manche Forscher zweifeln die Interpretierbarkeit von Effektstärken an, die durch das Zusammenfassen einer Vielzahl grundsätzlich verschiedener Primärstudien berechnet werden (Hunter & Schmidt 2004, S. 455). Den zusammenfassenden Statistiken einer Metaanalyse wird keine Aussagekraft zugesprochen, da sie „Apples and Oranges“ vergleichen und daher wichtige Unterschiede zwischen den Primärstudien ignorieren (Borenstein 2009, S. 379; Lipsey & Wilson 2001, S. 8; Sharpe 1997). Allerdings erlauben es statistische Methoden, die Homogenität der zusammengefassten Primärstudien-ergebnisse zu bewerten. Durch diese empirischen Tests kann untersucht werden, ob die Primärstudien eine gemeinsame wahre Effektstärke teilen. Vorher erfasste Studienmerkmale können im Fall von heterogenen Effektstärken herangezogen werden, um die Variabilität unter den Primärstudien zu erklären, was zur Wissensgenerierung beiträgt (Lipsey & Wilson 2001, S. 8).

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Integration von Primärstudien unterschiedlicher Qualität. Autoren von Metaanalysen wird vorgeworfen, durch das Aufnehmen qualitativ minderwertiger Studien die Ergebnisse der Metaanalysen negativ zu beeinflussen (Sharpe 1997). Diesem Kritikpunkt ist entgegenzusetzen, dass die Bewertung der Studienqualität i. d. R. subjektiv ist und somit zu einem beliebigen Ausschluss von Primärstudien führt. Infolgedessen ist der Informationsverlust schwerwiegender zu bewerten als die Aufnahme qualitativ schlechterer Forschungsbeiträge (Borenstein et al. 2009, S. 380; Lipsey & Wilson 2001, S. 9). Diesem Kritikpunkt kann zudem begegnet werden, indem qualitative und methodische Unterschiede in den Primärstudien kodiert werden, damit deren Einfluss auf die Effektstärken eines Zusammenhangs im Zuge der Metaanalyse analysiert werden kann. Falls notwendig können somit im Nachhinein qualitativ schlechtere Studien von der Analyse ausgeschlossen werden (Borenstein 2009, S. 380; Lipsey & Wilson 2001, S. 9f).

Die Interpretation der über die gesammelten Primärstudien kumulierten Effektstärke wird kritisch betrachtet, da diese wichtige Unterschiede in den Primärstudien nicht abbilden kann und daher unzutreffende Schlussfolgerungen getroffen werden können (Borenstein et al. 2009, S. 378). Hier ist es Aufgabe des Forschers, zu überprüfen, ob die Effektstärken der Primärstudien homogen sind und

somit durch eine kumulierte Effektstärke repräsentiert werden können. Sind die Effektstärken der Primärstudien heterogen und kann diese Heterogenität nicht durch die Berücksichtigung weiterer Moderatoren erklärt werden, muss dieses bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden. Oftmals ist es zudem Zielsetzung einer Metaanalyse, Gründe für die Variation in den beobachteten Effektstärken aufzudecken (Borenstein et al. 2009, S. 378; Lipsey & Wilson 2001, S. 8–9).

4.2 Ansätze zur Durchführung einer Metaanalyse

4.2.1 Zur Abgrenzung von Fixed Effects und Random Effects Modellen

Zur Erstellung von Metaanalysen können verschiedene Ansätze herangezogen werden. Diese Ansätze werden in Fixed Effects und Random Effects Modelle unterteilt (Borenstein et al. 2009; Borenstein et al. 2010; Hedges & Vevea 1998; Lipsey & Wilson 1993, S. 116; Field 2003; Hunter & Schmidt 2000; Hunter & Schmidt 2004, S. 201). Fixed Effects und Random Effects Modelle unterscheiden sich in ihren Annahmen zu den wahren Effektstärken, die den Primärstudien zugrunde liegen. *Fixed Effects Modelle* nehmen an, dass es eine wahre Effektstärke gibt, die identisch für alle Studien ist. Die Stichproben sämtlicher in der Metaanalyse aufgenommenen Primärstudien sind somit einer Population zuzuordnen. Dementsprechend setzen Fixed Effects Modelle voraus, dass Unterschiede zwischen den Effektstärken der einzelnen Primärstudien ausschließlich durch den Stichprobenfehler verursacht werden (Borenstein et al. 2009). Variabilität aufgrund von Unterschieden zwischen den Studien wird in Fixed Effects Modellen nicht berücksichtigt, da diese a priori Homogenität der kumulierten Effektstärken annehmen. Hunter und Schmidt (2004, S. 393–491) kritisieren diesen Ansatz als nicht ausreichend, um die Realität abzubilden: „Even if there are no substantive moderators causing variation in population parameters, there are methodological variations across studies that cause variation [...]“ (Hunter & Schmidt 2004, S. 395). Wenn Fixed Effects Modelle zur Analyse von Effektstärken angewendet werden, obwohl die berücksichtigten Primärstudien heterogen sind und somit nicht einer gemeinsamen Population entstammen, führt dies zu einer Unterschätzung des Standardfehlers, da die identifizierte Variabilität geringer ist als die reale Variabilität. Dies hat zur Folge, dass die Konfidenzintervalle der kumulierten Effektstärken zu eng sind (Field 2003; Hunter & Schmidt 2000; Hunter & Schmidt 2004, S. 20).

Random Effects Modelle ermöglichen es dahingegen, Heterogenität zwischen den Primärstudien zu berücksichtigen, da sie nicht voraussetzen, dass die Stichproben der Primärstudien einer gemeinsamen Population entnommen sind. Stattdessen berücksichtigen *Random Effects Modelle*, dass die wahre Populationseffektstärke für jede Primärstudie verschieden sein kann (Borenstein et al. 2009; Field 2003; Hedges & Vevea 1998). Im Vergleich zu *Fixed Effects Modellen* wird demzufolge zusätzlich zur Variabilität innerhalb der Primärstudien auch die Variabilität zwischen den Primärstudien im Fehlerterm berücksichtigt. Der Fehlerterm ist daher bei *Random Effects Modellen* i. d. R. größer als bei *Fixed Effects Modellen*. In der Konsequenz sind die Konfidenzintervalle der kumulierten Effekte sowie deren Signifikanztests in *Random Effects Modellen* konservativer. Viele Wissenschaftler sind zudem der Meinung, dass *Random Effects Modelle* die Realität besser widerspiegeln, selbst wenn für den untersuchten Effekt keine Moderatorvariablen bekannt sind (Osburn & Callender 1992; Hunter & Schmidt 2000) und empfehlen *Random Effects Modelle* vor allem dann zu verwenden, wenn Ergebnisse generalisiert werden sollen (Hedges & Vevea 1998).

In dieser Forschungsarbeit wird ein *Random-Effects Modell* zugrunde gelegt, da angenommen werden muss, dass die Stichproben der Primärstudien verschiedenen Population entstammen und es somit mehrere wahre Effektstärken für einen Zusammenhang gibt. Diese Annahme wird durch die Propositionen zum moderierenden Einfluss des Dienstleistungskontextes entlang der drei konstitutiven Merkmale Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität bekräftigt. Infolgedessen kann die grundlegende Annahme für *Fixed Effects Modelle* nicht gelten, laut der alle Primärstudien Stichproben derselben Gesamtpopulation darstellen und die berichteten Effektstärken nur aufgrund des Stichprobenfehlers von der wahren Populationseffektstärke abweichen. Auf Grundlage der Ergebnisse eines *Random Effects Modells* können zudem Aussagen zur allgemeinen Effektivität der SPC in der Dienstleistungsbranche getroffen werden, während *Fixed Effects Modelle* nur Rückschlüsse auf die in der Metaanalyse berücksichtigten Studien zulassen (Field 2003; Hedges & Vevea 1998). Schließlich sind infolge der Berücksichtigung von Variabilität innerhalb und zwischen den Primärstudien die Standardfehler in *Random Effects Modellen* größer. Die Verwendung von *Random Effects Modellen* entspricht somit einer insgesamt konservativen Herangehensweise.

4.2.2 Zur Berechnung korrelationsbasierter Random Effects Modelle

In dieser Forschungsarbeit werden Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Variablen der SPC als Grundlage für die Metaanalyse verwendet, da diese die am besten geeignete Effektstärke für die Zielsetzung dieser Untersuchung darstellen. Bei der SPC handelt es sich um eine Wirkkette, die aus

einer Aneinanderreihung bivariater Zusammenhänge besteht. Die zusammenfassenden Primärstudienresultate beinhalten demzufolge typischerweise bivariate Beziehungen zwischen Variablen der SPC, die außerdem kontinuierlich gemessen werden und in den meisten Primärstudien in Form von Produkt-Moment-Korrelationen vorliegen. Darüber hinaus ist diese Vorgehensweise konsistent mit vergleichbaren Metaanalysen, die Anknüpfungspunkte zur SPC aufweisen (Hong et al. 2013; Brown & Lam 2008). Der Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient stellt bereits eine standardisierte Effektgröße dar und ermöglicht den Vergleich und die Aggregation von unterschiedlich operationalisierten Variablen. Der Korrelationskoeffizient ist folglich in seiner Ursprungsform bereits für die Metaanalyse nutzbar (Lipsey & Wilson 2001, S. 63).

Es existieren zwei Verfahren zur Berechnung korrelationsbasierter Random Effects Modelle, die zur Berechnung der Metaanalyse in dieser Forschungsarbeit herangezogen werden können. Das erste Verfahren wurde von Hedges und Olkin (1985) und Hedges und Vevea (1998) geprägt. Das zweite Verfahren, das auch in dieser Metaanalyse zur Anwendung kommt, gründet auf der Arbeit von Hunter und Schmidt (2004). Der Hauptunterschied zwischen den beiden Verfahren liegt darin, dass Hedges und Olkin (1985, S. 227) fordern, die Korrelationen der Primärstudien vor der Aggregation in Fishers z-Werte zu transformieren, während Hunter und Schmidt (2004, S. 56) empfehlen, die Aggregation auf Grundlage der unveränderten Korrelationskoeffizienten vorzunehmen. Im Folgenden werden beide Verfahren kurz vorgestellt und verglichen.

Hedges und Olkin (1985, S. 225) argumentieren, dass Korrelationskoeffizienten aufgrund ihrer statistischen Eigenschaften in unveränderter Form nicht zur Aggregation durch die Metaanalyse geeignet sind. Zum einen ist die Varianz des integrierten Korrelationskoeffizienten von diesem selbst abhängig (Borenstein 2009). Zum anderen ist eine Normalverteilung insbesondere für große Korrelationskoeffizienten nicht gegeben. Viele Wissenschaftler schlagen aus diesen Gründen vor, die Korrelationskoeffizienten vor allen weiteren Analysen mittels der Fisher z-Transformation in eine standardisierte, normalverteilte Maßzahl zu konvertieren (Borenstein 2009; Hedges & Olkin 1985, S. 227; Lipsey & Wilson 2001, S. 63). Die Varianz der Fisher z-transformierten Korrelationskoeffizienten ist nicht länger vom gemittelten Korrelationskoeffizienten abhängig. Vor der Integration der Fisher z-Koeffizienten werden diese mit der inversen Varianz gewichtet, um den Stichprobenfehler zu eliminieren. Sämtliche Analysen werden auf Basis der Fisher z-Koeffizienten durchgeführt. Zur Interpretation der Ergebnisse werden die z-Werte wieder in Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten umgewandelt (Borenstein et al. 2009, S. 42; Lipsey & Wilson 2001, S. 63).

Im Gegensatz zu Hedges und Olkin (1985) empfehlen Hunter und Schmidt (2004, S. 56), die Korrelationskoeffizienten zu integrieren, ohne diese zuvor in Fisher z-Koeffizienten zu transformieren. Zum einen argumentieren Hunter und Schmidt (2004, S. 56), dass die Verzerrung durch die Verwendung des Korrelationskoeffizienten im Vergleich zu anderen Verzerrungen wie beispielsweise durch den Stichprobenfehler verschwindend gering ist und demnach vernachlässigt werden kann. Darüber hinaus bezweifeln die Autoren die Eignung der Fisher z-Transformation, um diese Verzerrung tatsächlich zu beheben (Hunter & Schmidt 2004, S. 56). Zum anderen kritisieren die Autoren die Fisher z-Transformation, da sie große Korrelationen stärker gewichtet als kleine und somit die wahre Korrelation überschätzt. Führt man die Integration dahingegen auf Grundlage von unbehandelten Korrelationskoeffizienten durch, wird die wahre Korrelation unterschätzt. Die Verwendung von nicht-transformierten Korrelationskoeffizienten stellt somit das konservativere Verfahren dar. Field (2001) bestätigt in einem Monte Carlo Vergleich, dass für heterogene Studien Fisher z-Transformationen zu einer deutlichen Überschätzung des wahren Effektes führen, während das Vorgehen nach Hunter und Schmidt in einer geringfügigen Unterschätzung dieses Effekts endet. Hunter und Schmidt (2004) begründen ihre Empfehlung, Korrelationskoeffizienten unbehandelt zu integrieren, dementsprechend wie folgt: „The fact is that the Fisher z replaces a small underestimation, or negative bias, by a typically small overestimation, or positive bias, a bias that is always greater in absolute value than the bias in the untransformed correlation“ (Hunter & Schmidt 2004, S. 83).

Ein wesentlicher Vorteil des Verfahrens von Hunter und Schmidt (2004) ist die Möglichkeit, die Korrelationen der Primärstudien für verschiedene statistische Artefakte zu korrigieren. Dies ist notwendig, um möglichst exakte Schätzungen der Populationskorrelationen zu erhalten. Im Vergleich zum Verfahren nach Hedges und Olkin (1985) geht die Korrektur der Korrelationskoeffizienten über eine Berücksichtigung des Stichprobenfehlers bei der Kumulation der Korrelationskoeffizienten hinaus. Hunter und Schmidt (2004, S. 75–183) liefern detaillierte Anleitungen zur Beseitigung zusätzlicher statistischer Artefakte, die zu Verzerrungen der Korrelationskoeffizienten führen.

Neben der Berücksichtigung der Stichprobenfehler durch die Gewichtung der zu aggregierenden Korrelationen mit ihren jeweiligen Stichprobengröße, schlagen Hunter und Schmidt (2004, S. 95–120) weitere Korrekturen für verschiedene statistische Artefakte vor. Zu den am häufigsten durchgeführten Verfahren zählt hierbei die Korrektur für Verzerrungen der Korrelationen durch Messfehler. Darüber hinaus sind u. a. auch Korrekturen für Einschränkung der Bandbreite eines Merkmals oder für die Dichotomisierung der unabhängigen sowie der abhängigen Variable möglich. Alle Korrekturen setzen voraus, dass die benötigten Informationen den Primärstudien entnommen werden können. Da

dies für viele statistische Artefakte nicht der Fall ist, beschränken sich Metaanalysen oftmals neben der Gewichtung der Korrelationskoeffizienten mit der Stichprobengröße auf eine Korrektur der Messfehler (Gelbrich & Roschk 2010; Hong et al. 2013; Riketta 2002, 2008; van Vaerenbergh et al. 2014).

Zur Korrektur der Messfehler wird auf die Reliabilitätskoeffizienten der abhängigen und unabhängigen Variable zurückgegriffen. In den meisten Primärstudien wird Cronbachs Alpha (Cronbach 1951) als Maßzahl der internen Konsistenz einer latenten Variable angegeben und eignet sich somit als Grundlage zur Messfehlerkorrektur der Effektstärken in Metaanalysen. Messfehler haben einen systematischen abschwächenden Einfluss auf die wahre Korrelation, weshalb eine Korrektur mithilfe der Reliabilitätskoeffizienten zu einer Erhöhung der Korrelationskoeffizienten führt. Diese Erhöhung ist stärker, je geringer die Reliabilitätskoeffizienten sind (Hunter & Schmidt 2004, S. 96).

Da in vielen Primärstudien die benötigten Informationen zur Korrektur von weiteren statistischen Artefakten neben dem Stichprobenfehler nicht vollständig vorhanden sind, schlagen Hunter und Schmidt (2004, S. 137–187) vor, die Mittelwerte und Varianzen der Artefaktverteilung zur Korrektur zu nutzen. Hierdurch kann die integrierte Effektstärke nachträglich für die statistischen Artefakte korrigiert werden. Für eine Korrektur auf Basis der Artefaktverteilungsmethode wird zunächst eine rudimentäre Metaanalyse berechnet, die die Korrelationskoeffizienten der Primärstudien nach Stichprobe gewichtet kumuliert. Der daraus resultierende kumulierte Korrelationskoeffizient ist mit Ausnahme des Stichprobenfehlers noch nicht um weitere statistische Artefakte, wie beispielsweise den Messfehler, korrigiert und wird durch diese daher systematisch abgeschwächt. In einem zweiten Schritt wird der so berechnete kumulierte Korrelationskoeffizient für alle weiteren relevanten statistischen Artefakte bereinigt. Hierfür müssen die Verteilungen der Artefakte für jede Variable aus den Primärstudien zusammengestellt werden. Mithilfe der Mittelwerte dieser Verteilungen kann die Korrektur des kumulierten Korrelationskoeffizienten um den Abschwächungskoeffizient vorgenommen werden. Für eine detaillierte Darstellung der Vorgehensweise und aller Formeln wird an dieser Stelle auf Hunter und Schmidt (2004, S. 137–187) verwiesen.

Unter den Random Effects Modellen wird in dieser Dissertation auf den metaanalytischen Ansatz nach Hunter und Schmidt (2004) zurückgegriffen. Zum einen gehört die Methodik nach Hunter und Schmidt (2004) zu den am weitesten entwickelten metaanalytischen Ansätzen und wird in einer Vielzahl von Metaanalysen in den Forschungsbereichen Personalmanagement, Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement und Marketing angewendet (Gelbrich & Roschk 2010; Hong et al. 2013; Riketta 2002, 2008; van Vaerenbergh et al. 2014; Viswesvaran et al. 2005). Da diese Metaanalysen

oftmals Beziehungen zwischen Variablen beinhalten, die auch der SPC zugeordnet werden können, ist eine gleichartige Vorgehensweise von Vorteil, um die Ergebnisse der Metaanalyse untereinander vergleichen zu können. Zum anderen ermöglicht das Vorgehen nach Hunter und Schmidt (2004) umfangreiche Korrekturen der kumulierten Korrelationen für verschiedene statistische Artefakte in Ergänzung zu der Berücksichtigung des Stichprobenfehlers bei der Kumulation der Effektstärken. Von besonderer Relevanz für diese Dissertation ist außerdem, dass Hunter und Schmidt (2004) mit der verteilungsbasierten Artefaktkorrektur eine Methode vorstellen, bei der die Artefaktkorrektur nicht voraussetzt, dass in jeder Primärstudie vollständige Informationen zu den Artefakten vorliegen. Mit der Verwendung des Random Effects Ansatzes von Hunter und Schmidt (2004) folgt diese Forschungsarbeit zudem allgemeinen Empfehlungen zu Metaanalysen auf Basis von Korrelationskoeffizienten (Aguinis et al. 2011).

4.3 Metaanalytische Strukturgleichungsmodelle

4.3.1 Zur Kombination von Metaanalysen und Strukturgleichungsmodellen

Zur Beantwortung der Fragestellungen dieser Forschungsarbeit werden metaanalytische Verfahren mit Strukturgleichungsmodellen kombiniert. Damit die SPC empirisch umfassend analysiert (Forschungsfrage 1) und mögliche Ergänzungen in den Wirkmechanismen getestet werden können (Forschungsfrage 3), müssen die Wirkpfade der SPC in einem Modell simultan geschätzt, bewertet und alternativen Modellen gegenübergestellt werden. Dies kann auf Grundlage bivariater Zusammenhangsmaße, wie sie die kumulierten Korrelationskoeffizienten darstellen, nicht durchgeführt werden. Die kumulierten Korrelationskoeffizienten erlauben lediglich eine isolierte Betrachtung der Zusammenhänge in der SPC, in der mögliche Einflüsse dritter Variablen auf die jeweiligen Zusammenhänge ignoriert werden. Zwei Variablen können etwa nur deshalb miteinander korrelieren, weil beide durch eine dritte Variable determiniert werden, selbst aber keinen direkten Kausalzusammenhang haben (Backhaus et al. 2011a, S. 70 f; Simon 1954). Strukturgleichungsmodelle (SEM) können komplexere Beziehungsstrukturen mit mehreren exogenen und endogenen Variablen darstellen und analysieren, indem sie sämtliche Pfade eines Forschungsmodells simultan schätzen (Backhaus et al. 2011a, S. 65 f). Im Gegensatz zu bivariaten Verfahren können so die Abhängigkeiten der Variablen innerhalb der SPC und den Erweiterungen der Wirkkette berücksichtigt werden.

1. Phase - Das Messmodell des MASEM

1. Identifikation relevanter Variablen und Beziehungen
2. Identifikation der unterschiedlichen Messungen und Operationalisierungen einer Variable
3. Identifikation und Zusammentragen der relevanten Primärstudien
4. Durchführung der psychometrischen Metaanalyse und Erstellung der kumulierten Korrelationsmatrix
5. Überprüfung mittels Faktoranalyse, ob die konzeptionell verschiedenen Messungen und Operationalisierungen einer gemeinsamen Variable zugeordnet werden können

2. Phase - Das Strukturmodell des MASEM

6. Berechnung von zusammengesetzten Korrelationen für Variablen, die mittels unterschiedlicher Operationalisierungen gemessen werden
 7. Schätzung des Pfadmodells auf Grundlage der kumulierten Korrelationskoeffizienten
-

Abbildung 11: Schritte zur Durchführung eines MASEM
In Anlehnung an Viswesvaran und Ones (1995, S. 867)

Die Kombination von Metaanalysen und SEM wird als *Meta-Analysis Structural Equation Modelling* (MASEM) bezeichnet. Die Durchführung von MASEM kann in zwei Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase wird mithilfe metaanalytischer Methoden eine kumulierte Korrelationsmatrix erstellt, die in der zweiten Phase als Datengrundlage für das Strukturgleichungsmodell herangezogen wird (Cheung & Chan 2005; Viswesvaran & Ones 1995). In Anlehnung an SEM, die latente Variablen mithilfe von Messmodellen berücksichtigen können und die kausalen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen latenten und manifesten Variablen in einem Strukturmodell abbilden (vgl. Unterkapitel 4.3.2), interpretieren Viswesvaran und Ones (1995) die erste Phase des MASEM als Messmodell und die zweite Phase als Struktur- oder Kausalmodell. Beide Phasen sind in mehrere Schritte untergliedert, die in Abbildung 11 zusammenfassend dargestellt werden. Die Schritte der ersten Phase fassen dabei das Vorgehen zur Vorbereitung und Erstellung der Metaanalyse zusammen, das sich zu großen Teilen mit den Empfehlungen von Hunter und Schmidt (2004) sowie Lipsey und Wilson (2001) deckt (vgl. Unterkapitel 4.1.2).

Besonders relevant für die vorliegende Arbeit ist die Möglichkeit, mithilfe der Kombination von Metaanalysen und SEM selbst solche Theorien und Forschungsmodelle in einem SEM zu analysieren, die in einzelnen Primärstudien aufgrund ihrer Komplexität kaum überprüfbar sind (Cheung & Chan 2005; Hunter & Schmidt 2004, S. 22; Viswesvaran & Ones 1995). Dies adressiert eine Herausforderung bei empirischen Analysen der SPC mit der sich bereits Autoren früherer Untersuchungen der Wirkkette auseinandersetzen mussten (Kamakura et al. 2002; Loveman 1998). In Primärstudien zur SPC ist man bei der Datenerhebung auf die Kooperation von Unternehmenspartnern angewiesen, die

Daten bereitstellen oder die Datenerhebung unterstützen. Die verfügbaren Daten reichen oftmals nicht aus, um die SPC vollständig abzubilden (Kamakura et al. 2002; Loveman 1998) und die Variablen im Sinne von Heskett et al. (1994; 1997) bestmöglich zu operationalisieren.

Mit metaanalytischen Methoden kann zunächst eine kumulierte Korrelationsmatrix erstellt werden, die als Datengrundlage für das SEM dient und sämtliche Variablen der SPC berücksichtigt. Dies ist möglich, da auch Primärstudien herangezogen werden können, die nur Beziehungen zwischen einzelnen Variablen und somit Ausschnitte des zu testenden Forschungsmodells betrachten. Keine der zusammengetragenen Primärstudie muss notwendigerweise sämtliche Beziehungen zwischen den Variablen des Forschungsmodells beinhalten, solange diese Beziehungen über die Gesamtheit der zusammengetragenen Primärstudien abgedeckt werden (Viswesvaran & Ones 1995).

Allerdings ist hierbei zu beachten, dass die kumulierte Korrelationsmatrix vollständig sein muss, um als Input für ein SEM geeignet zu sein. Es reicht folglich nicht aus, kumulierte Korrelationskoeffizienten ausschließlich für die im Forschungsmodell explizit aufgeführten Beziehungen zu erheben. Stattdessen müssen für sämtliche Beziehungen zwischen den Variablen des Forschungsmodells kumulierte Korrelationskoeffizienten berechnet werden. Basierend auf der vollständigen Korrelationsmatrix wird dann ein SEM geschätzt. Bestehende Gütekriterien geben Auskunft über die Anpassungsgüte des Forschungsmodells an die Struktur der Daten (vgl. Abschnitt 4.3.2.2). Auf diese Weise können die Eignung der zugrundeliegenden Theorie zur Erklärung der Datenstruktur überprüft und alternative Modelle getestet werden (Fried et al. 2008). In der Literatur gibt es entsprechend viele Metaanalysen, die auf Grundlage kumulierter Korrelationsmatrizen SEM berechnen, um komplexere Modelle testen zu können (Fried et al. 2008; Gelbrich & Roschk 2010; Hong et al. 2013; Palmatier et al. 2006; van Vaerenbergh et al. 2014). Zum besseren Verständnis der Funktionsweise von MA-SEM werden im folgenden Unterkapitel zunächst die Grundlagen von Strukturgleichungsmodellen und ausgewählten Gütekriterien erläutert, bevor die besonderen Herausforderungen bei der Berechnung von SEM auf Basis einer metaanalytisch generierten Korrelationsmatrix eingegangen wird.

4.3.2 Strukturgleichungsmodelle

4.3.2.1 Grundlagen von Strukturgleichungsmodellen

Im Gegensatz zu bivariaten Analysen, die unabhängig voneinander für jede Beziehung einzeln durchgeführt werden, erlauben multivariate Verfahren wie SEM das simultane Schätzen aller Beziehungen

eines Forschungsmodells auf Grundlage einer beobachteten Varianz-Kovarianzmatrix (Backhaus et al. 2011a, S. 517). SEM vereinen regressions- und faktoranalytische Methoden und ermöglichen es so, theoretisch hergeleitete kausale Wirkketten mit komplexen Dependenzstrukturen in einem linearen Gleichungssystem zu überprüfen (Malhotra 2010, S. 724). In SEM können außerdem mehrere zu erklärende Variablen berücksichtigt werden, die ihrerseits untereinander verknüpft sind (Backhaus et al. 2011a, S. 517). SEM werden zu den konfirmatorischen Analysetechniken gezählt, da sie zur Überprüfung theoretisch hergeleiteter Modellstrukturen verwendet werden (Hildebrandt 1983; Malhotra 2010, S. 725).

Aufgrund der Kombination von regressions- und faktoranalytischen Methoden ermöglichen SEM Analysen von Beziehungsstrukturen zwischen manifesten und latenten Variablen (Backhaus et al. 2011b, S. 13). Während manifeste Variablen direkt beobachtbar sind, müssen latente Variablen mithilfe unmittelbar messbarer Indikatoren operationalisiert werden. Die Beziehungen zwischen den unmittelbar messbaren Indikatoren und den latenten Variablen werden im Messmodell des SEM modelliert. Die Kausalbeziehungen zwischen manifesten und latenten Variablen werden dahingegen im Strukturmodell geschätzt (Backhaus et al. 2011b, S. 12). Durch die Verwendung von Indikatoren zur Operationalisierung der latenten Variablen kann der Einfluss von Messfehlern im Strukturmodell eliminiert und die Reliabilität des Messmodells überprüft werden (Fornell & Larcker 1981). Die Ergebnisse des Strukturmodells stellen daher eine exakte Approximation der tatsächlichen Beziehungsstruktur dar (Fassott & Eggert 2005).

Da im Fall von MASEM keine einzelnen Indikatoren zur Messung latenter Konstrukte herangezogen werden können, sondern eine Korrelationsmatrix als Datengrundlage dient, wird in diesem Fall kein Messmodell geschätzt. Alle Variablen werden im SEM als direkt beobachtbar (manifest) behandelt. Die Operationalisierung der Variablen und die Berücksichtigung statistischer Artefakte wie dem Messfehler finden bereits in der Metaanalyse statt (vgl. Kapitel 4.2), weshalb Viswesvaran und Ones (1995) die Schritte der Metaanalyse in einem MASEM auch als Messmodell bezeichnen. Auf Grundlage der Korrelationsmatrix wird daher lediglich das Strukturmodell geschätzt. MASEM stellen demnach einen Spezialfall von SEM dar, weil auf ein klassisches Messmodell verzichtet wird. Dementsprechend wird in diesem Kontext auch von Pfadanalysen gesprochen.

Zur Schätzung der Parameter minimieren kovarianzbasierte SEM die Diskrepanz zwischen der beobachteten und der durch das Hypothesenmodell implizierten Varianz-Kovarianzmatrix. Entsprechend werden SEM auch als Kovarianzstrukturanalysen bezeichnet (Backhaus et al. 2011a, S. 522; Lattin

et al. 2003, S. 353; Malhotra 2010, S. 724). Als Schätzverfahren stehen hierfür beispielsweise die Maximum-Likelihood (ML) oder die Generalized-Least-Squares-Methode zur Verfügung, wobei die ML-Methode in den meisten Programmen als Standard zur Schätzung der Parameter herangezogen wird (Backhaus et al. 2011b, S. 88; Kline 2011, S. 154). Die ML-Methode schätzt die Parameter simultan unter der Prämisse, dass diese die Wahrscheinlichkeit maximieren, für ein gegebenes Modell die beobachtete Kovarianzmatrix zu replizieren.

4.3.2.2 Zu den Gütekriterien von Strukturgleichungsmodellen

Verschiedene Gütekriterien geben Aufschluss darüber, wie gut die Anpassungsqualität eines SEM ist. Hierbei werden lokale, konstruktbezogene und globale, modellbezogene Gütekriterien unterschieden (Homburg & Pflesser 2000). *Lokale Gütekriterien* beurteilen die Qualität des Messmodells anhand der Konstruktvalidität. Da im Rahmen von MASEM sämtliche Variablen als manifest operationalisiert und aus diesem Grund keine Messmodelle geschätzt und bewertet werden, werden die lokalen Gütekriterien von SEM an dieser Stelle nicht näher thematisiert.

Globale Gütekriterien bewerten die Anpassungsgüte des gesamten SEM. Dabei wird zwischen inferenzstatistischen, deskriptiven und inkrementellen Kriterien unterschieden (Backhaus et al. 2011b, S. 143–146; Zinnbauer & Eberl 2004). *Inferenzstatistische* Gütekriterien treffen Wahrscheinlichkeitsaussagen auf Grundlage statistischer Tests, inwiefern das untersuchte Modell der durch die erhobenen empirischen Daten beobachteten Realität entspricht. Dahingegen beschreiben *deskriptive* Gütekriterien anhand von Richtwerten, ob Unterschiede zwischen der modelltheoretischen Kovarianzmatrix und der empirisch beobachteten Kovarianzmatrix zu vernachlässigen sind. *Inkrementelle* Gütekriterien bewerten die Anpassungsgüte eines SEM mittels statistischer Tests relativ zu einem Basismodell. Im Gegensatz zu den lokalen Gütekriterien können globale Gütekriterien zur Bewertung von MASEM herangezogen werden. Zur Bewertung der pfadanalytischen Modelle der SPC und der Erweiterungen werden in dieser Forschungsarbeit der Chi-Quadrat-Test sowie der Root Mean Square Error of Approximation als inferenzstatistische globale Gütekriterien, der Standardized Root Mean Square Error als deskriptives globales Gütekriterium sowie der Comparative Fit Index als inkrementeller Güteindikator (Backhaus et al. 2011b, S. 143–146; Homburg & Pflesser 2000) verwendet. Diese Gütekriterien werden im Folgenden beschrieben.

Der *Chi-Quadrat-Test* ist ein inferenzstatistischer Güteindikator zur Überprüfung der Validität eines Modells. Der Test überprüft die Forschungshypothese, dass die modelltheoretische Kovarianzmatrix

sich signifikant von der empirisch beobachteten Kovarianzmatrix unterscheidet gegen die H_0 -Hypothese, dass die modelltheoretische Kovarianzmatrix und die empirisch beobachtete Kovarianzmatrix gleich sind (Hu & Bentler 1999). Demzufolge impliziert ein nicht-signifikantes Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests eine hohe Anpassungsgüte des Forschungsmodells an die empirischen Daten, da die modelltheoretische Kovarianzmatrix sich nicht signifikant von der empirisch beobachteten Kovarianzmatrix unterscheidet (Backhaus et al. 2011b). Zu den Voraussetzungen für die korrekte Durchführbarkeit eines Chi-Quadrat-Tests gehören, dass die beobachteten Variablen normalverteilt sind, dem Chi-Quadrat-Test eine Kovarianzmatrix zugrunde liegt und der Stichprobenumfang ausreichend groß ist (Backhaus et al. 2011b, S. 91). Problematisch ist der Chi-Quadrat-Test insofern, als dass bei großen Stichproben selbst prinzipiell zu vernachlässigende Unterschiede zwischen modelltheoretischer und empirischer Kovarianzmatrix zu signifikanten Testergebnissen führen (Bagozzi & Yi 1988; Bentler 1990). Aus diesem Grund führt in der wissenschaftlichen Praxis ein signifikanter Chi-Quadrat-Test nicht zwangsläufig zu einer Ablehnung des Forschungsmodells. Um den Chi-Quadrat-Test dennoch zur Beurteilung des Forschungsmodells nutzen zu können, wird der Chi-Quadrat-Wert ins Verhältnis zu den Freiheitsgraden (df) gesetzt. Ist das Verhältnis des Chi-Quadrat-Wertes zu den df kleiner oder gleich 2,5, kann von einer guten Anpassungsgüte des Forschungsmodells ausgegangen werden (Backhaus et al. 2011b, S. 144).

Der inferenzstatistische Güteindikator *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA; Browne et al. 1993) prüft, ob sich das Modell der beobachteten Realität hinreichend gut annähert. Damit ist der RMSEA weniger stringent als der Chi-Quadrat-Test, der einen perfekten Fit zwischen modelltheoretischer und empirisch beobachteter Kovarianzmatrix voraussetzt (Backhaus et al. 2011b, S. 144). Der RMSEA nutzt zur Einschätzung der Anpassungsgüte die Chi-Quadrat-verteilte Abweichung der quadrierten Fehlervarianz zwischen der modelltheoretischen und empirischen Kovarianzmatrix und trifft somit eine Aussage darüber, wie schlecht die Anpassungsgüte eines SEM ist (Steiger 2000). Infolgedessen weisen geringere Werte auf einen besseren Fit des SEM hin. Werte von über 0,10 werden als inakzeptabel, Werte von unter 0,08 als akzeptabel und Werte von unter 0,05 als gut bewertet (Browne et al. 1993, S. 136). Im Vergleich zum Chi-Quadrat-Test reagiert der RMSEA deutlich weniger sensibel auf den Stichprobenumfang, sodass der RMSEA eine gute Ergänzung zum Chi-Quadrat-Test für SEM auf Basis großer Stichproben darstellt.

Der *Standardized Root Mean Square Error* (SRMR) beschreibt als deskriptives Gütekriterium die standardisierten durchschnittlichen Residualvarianzen zwischen der modelltheoretischen und empi-

rischen Kovarianzmatrix (Bentler 1995, S. 271). Dabei wird auch die Modellkomplexität mit berücksichtigt (Backhaus et al. 2011b, S. 145). Je deutlicher sich der SRMR dem Wert null annähert, desto besser ist der Fit zwischen modelltheoretischer und empirischer Kovarianzmatrix (Iacobucci 2010). Ein SRMR von unter 0,10 gilt als akzeptabel, Werte von unter 0,05 weisen auf einen guten Fit des SEM hin (Hu & Bentler 1999; Iacobucci 2010). Der SRMR ist zudem unabhängig vom Stichprobenumfang

Als inkrementelles Gütekriterium wird an dieser Stelle auf den *Comparative Fit Index* (CFI) verwiesen. Der CFI vergleicht die Diskrepanz zwischen empirischer und modellimplizierter Kovarianzmatrix des Forschungsmodells mit der Diskrepanz zwischen empirischer und modellimplizierter Kovarianzmatrix eines Nullmodells. Das Nullmodell setzt die vollständige Unabhängigkeit aller Variablen voraus. Je größer die relative Verbesserung der Anpassungsgüte des Forschungsmodells, desto mehr nähert sich der CFI dem Wert 1 an. Im Gegensatz zum RMSEA und SRMR bewertet der CFI also tatsächlich die Güte der Anpassung (Iacobucci 2010). Werte von über 0,95 gelten dabei als gut (Hu & Bentler 1999). Wie schon der RMSEA und der SRMR ist auch der CFI unempfindlich gegenüber dem Stichprobenumfang. Zudem berücksichtigt der CFI die Modellkomplexität anhand der Freiheitsgrade des Modells. Der CFI fällt tendenziell schlechter aus, je mehr Variablen im Modell enthalten sind (Kenny & McCoach 2003).

4.3.3 Zu den Herausforderungen der Berechnung von Strukturgleichungsmodellen auf Basis kumulierter Korrelationsmatrizen

Als Datengrundlage für ein SEM sollte idealerweise eine Kovarianzmatrix anstelle einer Korrelationsmatrix herangezogen werden (Cheung & Chan 2005; Cudeck 1989). Cudeck (1989) demonstriert, dass Berechnungen von SEM auf Grundlage von Korrelationsmatrizen zu verzerrten Schätzungen der Standardfehler und somit zu inkorrekten Konfidenzintervallen führen können, weil die Parameterschätzung in SEM für Kovarianzmatrizen ausgelegt ist. Da in den Primärstudien in der Regel Korrelationskoeffizienten oder vergleichbare Effektstärken berichtet werden, die in Korrelationskoeffizienten umgerechnet werden, ist das Erstellen einer kumulierten Kovarianzmatrix oftmals nicht praktikabel (Furlow & Beretvas 2005). Um eine kumulierte Kovarianzmatrix zu generieren, müsste jede Primärstudie zusätzlich zu den Korrelationskoeffizienten die Standardabweichungen der entsprechenden Variablen aufführen. Wären diese Angaben in einer Primärstudie nicht vorhanden, würde dies zum Ausschluss der jeweiligen Effektstärke von der Metaanalyse führen. Somit wäre die Datengrundlage zur Berechnung einer kumulierten Kovarianzmatrix deutlich dünner als die Datengrundlage zur

Berechnung einer entsprechenden kumulierten Korrelationsmatrix (Shadish 1996). Speziell bei umfangreichen Modellen würde dies die Schwierigkeit deutlich erhöhen, eine vollständige Kovarianzmatrix zu generieren, was unabdingbar zur Berechnung eines SEM ist. Infolge des damit einhergehenden hohen Informationsverlustes wird in den meisten Metaanalysen auf die Berechnung einer approximativen Kovarianzmatrix verzichtet, die SEM werden auf Basis der kumulierten Korrelationsmatrix berechnet und die Verzerrungen in den Standardfehlern in Kauf genommen (Brown & Lam 2008; Fried et al. 2008; Gelbrich & Roschk 2010; Hong et al. 2013; Kirca et al. 2011).

Eine weitere Herausforderung bei der Berechnung von MASEM ist die Bestimmung der Stichprobengröße, die zur Berechnung der p-Werte herangezogen werden soll (Cheung & Chan 2005). Die kumulierten Korrelationskoeffizienten, die als Datengrundlage des SEM dienen, basieren auf jeweils verschieden großen kumulierten Stichproben, da zur Berechnung der kumulierten Korrelationskoeffizienten unterschiedlich viele Effektstärken aus verschiedenen Primärstudien kumuliert werden. Während die unterschiedlichen Stichprobengrößen der Primärstudien durch die Gewichtung der einzelnen Effektstärken in die metaanalytische Berechnung der kumulierten Korrelationskoeffizienten mit einbezogen werden, können Unterschiede in den kumulierten Stichprobengrößen bei der Bestimmung der p-Werte in einem SEM nicht berücksichtigt werden. Stattdessen muss eigens zu diesem Zweck ein Wert ermittelt werden, der als Stichprobengröße für das gesamte Modell gelten kann (Cheung & Chan 2005).

Es existieren verschiedene Ansätze, um einen Näherungswert der Stichprobengröße über alle kumulierten Korrelationskoeffizienten hinweg festzulegen. Zur Durchführung multivariater Analysen werden in Metaanalysen das arithmetische Mittel (Verhaeghen & Salthouse 1997), das harmonische Mittel (Eisend & Küster 2011; Hong et al. 2013; Kirca et al. 2011), der Median (Gelbrich & Roschk 2010; Kirca et al. 2005; Palmatier et al. 2006) oder die kleinste kumulierte Stichprobengröße (Tett & Meyer 1993) herangezogen. Viswesvaran und Ones (1995) empfehlen, das harmonische Mittel der kumulierten Stichprobengrößen zu verwenden. Das harmonische Mittel wird gebildet, indem die Anzahl der kumulierten Stichprobengrößen durch die Summe der Kehrwerte der einzelnen kumulierten Stichprobengrößen dividiert wird. Im Vergleich zum arithmetischen Mittel haben große Stichproben einzelner Primärstudien einen geringeren Einfluss auf die Höhe des harmonischen Mittels. Dementsprechend führt die Verwendung des harmonischen Mittels der kumulierten Stichprobengrößen in SEM zu vergleichsweise konservativen Schätzungen der p-Werte. Dies ist speziell dann der Fall, wenn die Stichprobengrößen der kumulierten Korrelationskoeffizienten stark variieren (Eisend & Küster 2011).

5 Zur Durchführung und Ergebnisdarstellung der Metaanalyse

5.1 Literaturrecherche

In Anlehnung an (Lipsey & Wilson 2001, S. 24–31) wurde die Literatursuche in vier aufeinander aufbauende und sich ergänzende Schritte untergliedert, die in Abbildung 12 zusammenfassend dargestellt werden. Unterschiedliche Suchstrategien gewährleisten, dass alle potenziell relevanten Primärstudien identifiziert werden können. Darüber hinaus finden auf diesem Weg neben Primärstudien der Management-, Marketing- und Dienstleistungsforschung auch Primärstudien weiterer Forschungsbereiche in der Metaanalyse Berücksichtigung. Als potenziell relevant gelten sämtliche Studien, die durch Titel, Abstract, Schlagwörter oder Forschungsmodell einen Berührungspunkt mit der SPC oder mit in der SPC enthaltenen Wirkbeziehungen vermuten lassen.

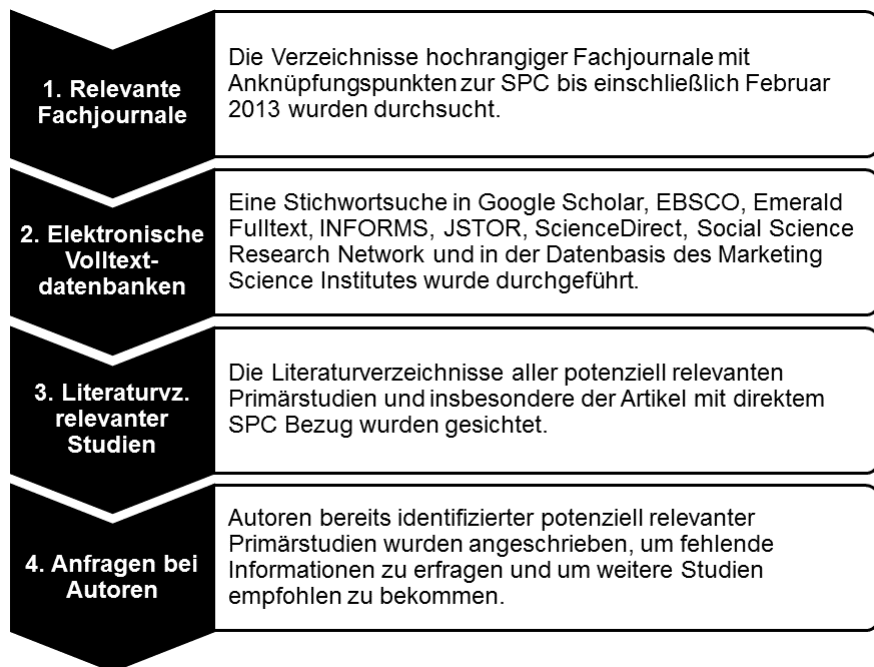


Abbildung 12: Die vier Schritte der Literaturrecherche

Forschungs- bereich	Journal	VHB- JOURQUAL 2.1	VHB- JOURQUAL 3
Dienstleistungs- management	Journal of Service Research	A	A
	Journal of Retailing	A	A
	Manufacturing and Service Operations Management	B	A
	International Journal of Services Technology and Management	C	kein Rating
	Journal of Financial Service Research	C	C
	Journal of Service Management (ehemals: International Journal of Service Industry Management)	C	B
	Journal of Retailing and Consumer Services	C	C
	Journal of Services Marketing	C	C
	Managing Service Quality	C	C
Marketing	Journal of Marketing	A+	A+
	Journal of Consumer Research	A+	A+
	Journal of Marketing Research	A+	A+
	Marketing Science	A+	A+
	Journal of the Academy of Marketing Science	A	A
	International Journal of Research in Marketing	A	A
	Journal of Retailing	A	A
	Journal of Product Innovation Management	A	A
Management	Academy of Management Journal	A+	A+
	Administrative Science Quarterly	A+	A+
	Management Science	A+	A+
	Academy of Management Review	A+	A+
Organisation und Personal	Journal of Applied Psychology	A	A
	Journal of International Business Studies	A	A
	Organization Science	A	A+
	Organizational Behavior and Human Decision Processes	A	A
	Journal of Labor Economics	A	A
	Journal of Economic Behavior and Organization	A	A
	Journal of Organizational Behavior	B	A

Abbildung 13: Überblick über die manuell durchsuchten Fachjournale

In einem ersten Schritt wurden die Verzeichnisse führender Fachjournale der Forschungsbereiche Dienstleistungsmanagement, Marketing, Management sowie Organisation und Personal bis einschließlich Februar 2013³ nach potenziell relevanten Primärstudien durchsucht. Zur Bewertung der Fachjournale wurde das Zeitschriftenranking VHB-JOURQUAL 2.1 (Schrader & Hennig-Thurau 2009) herangezogen. Da die SPC ein dienstleistungsspezifisches Managementkonzept ist, wurden sämtliche Ausgaben der Fachjournale durchsucht, die dem Forschungsbereich Dienstleistungsmanagement zugeordnet werden können und mit C oder besser bewertet werden. Im Forschungsbereich Management wurden alle Journale mit der Bestnote A+ gesichtet. Im Forschungsbereich Organisation und Personal wurden alle Journale mit der Note A⁴ durchsucht. Aufgrund des hohen thematischen Bezugs zur SPC wurde darüber hinaus das Journal of Organizational Behavior trotz einer Einstufung im Ranking mit B in diese Liste mit aufgenommen. Im Forschungsbereich Marketing wurden die Ausgaben aller Journale durchsucht, die mit mindestens A bewertet werden. Alle manuell durchsuchten Journale sind in Abbildung 13 aufgelistet. In dieser Abbildung werden zusätzlich die Bewertungen nach dem aktuelleren VHB-JOURQUAL 3 Zeitschriftenranking mit aufgelistet.

Anschließend wurden mittels einer Stichwortsuche in Google Scholar und den elektronischen Volltextdatenbanken Business Source Complete, Emerald Fulltext, INFORMS, JSTOR, ScienceDirect weitere potenziell relevante Primärstudien für die vorliegende Metaanalyse ermittelt. Damit auch unveröffentlichte und andere graue Literatur berücksichtigt und dem Publication Bias somit entgegen gewirkt werden kann (Hunter & Schmidt 2004, S. 494 f; Lipsey & Wilson 1993), wurden außerdem das Social Science Research Network und die Datenbasis des Marketing Science Institutes durchsucht.

Die Literaturverzeichnisse sämtlicher in den ersten beiden Schritten zusammengetragenen Primärstudien wurden im dritten Schritt der Literatursuche manuell nach zusätzlichen potenziell relevanten Primärstudien untersucht. Besonderes Augenmerk galt hierbei den Primärstudien und Übersichtsartikeln zur SPC (Anderson et al. 2004; Anderson & Mittal 2000; Evanschitzky et al. 2012; Gelade & Young 2005; Heskett & Sasser 2010; Homburg et al. 2009; Hong et al. 2013; Kamakura et al. 2002; Lariviere 2008; Loveman 1998; Maxham et al. 2008; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro

³ Die Berechnung der kumulierten Korrelationskoeffizienten für sämtliche Beziehungen zwischen den Variablen der SPC sowie die anschließende Berechnung der Moderatoranalysen stellen einen hohen Aufwand dar. Da frühere Nacherhebungen bereits gezeigt haben, dass keine nennenswerten Änderungen in den Ergebnissen zu erwarten sind, wurde auf eine erneute Nacherhebung für die Zeit nach Februar 2013 zugunsten der Fertigstellung dieser Arbeit verzichtet.

⁴ In den Bereichen Dienstleistungsmanagement sowie Organisation und Personal gibt es kein Journal, das im VHB-JOURQUAL 2.1 mit der Bestnote A+ bewertet wird.

& Cross 2000; Xu & Heijden 2005; Yee et al. 2009; Yee et al. 2011). Dieser Schritt wurde für alle Studien wiederholt, die der Literaturdatenbank neu hinzugefügt wurden, bis keine weiteren potenziell relevanten Primärstudien mehr identifiziert werden konnten.

In einem vierten Schritt wurden Autoren relevanter Primärstudien angeschrieben, in deren Untersuchungen wichtige Informationen zu den Variablen, Effektgrößen etc. fehlten. Die Autoren wurden gebeten, neben den fehlenden Informationen auch weitere veröffentlichte und unveröffentlichte Primärstudien zu benennen, damit auch diese in die Metaanalyse mit einfließen können. Mithilfe dieser Vorgehensweise konnten mehr als 900 Artikel, Arbeitspapiere, Sammelbandbeiträge und Bücher zusammengetragen werden, die für die Metaanalyse als potenziell relevant klassifiziert wurden.

Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, ist eine vergleichbare Datenbasis für alle weiteren Analysen erforderlich. Folglich müssen die in die Metaanalyse einfließenden Primärstudien anhand genau spezifizierter Kriterien ausgewählt werden. Die finale Literaturliste für die vorliegende Metaanalyse wurde unter Berücksichtigung der folgenden vier Auswahlkriterien erstellt:

1. Es werden sämtliche Primärstudien aufgenommen, die die SPC zum Forschungsgegenstand haben und quantitativ empirisch untersuchen. Diese Artikel zeichnen sich dadurch aus, dass die SPC bereits im Titel Erwähnung findet oder das untersuchte Forschungsmodell ausdrücklich auf der SPC basiert. Beispiele für solche Studien sind die Untersuchungen von Evanschitzky et al. (2012), Homburg et al. (2009), Hong et al. (2013), Kamakura et al. (2002), Loveman (1998), Pritchard und Silvestro (2005) oder Yee et al. (2011).
2. Alle weiteren Primärstudien müssen mindestens drei verschiedene Variablen der SPC untersuchen. Dieses Auswahlkriterium garantiert, dass die Kettenstruktur der SPC zumindest in Ansätzen erhalten bleibt. Des Weiteren kann nur durch dieses Auswahlkriterium die Durchführbarkeit der Metaanalyse gewährleistet werden, da sonst die Anzahl der infrage kommenden Primärstudien aufgrund der Popularität der in der SPC enthaltenen Variablen nicht länger praktikabel gewesen wäre.⁵

⁵ Alleine die Stichwortsuche nach „*customer satisfaction*“ AND „*customer loyalty*“ liefert auf Google Scholar 54.200 Ergebnisse und auf Business Source Complete 3.015 Ergebnisse. Die Stichwortsuche nach „*employee satisfaction*“ AND „*employee performance*“ liefert auf Google Scholar 9.090 Ergebnisse und auf Business Source Complete 701 Ergebnisse (Stand: 05. November 2014).

3. Alle weiteren Primärstudien müssen dienstleistungsspezifisch sein. Die für den Dienstleistungssektor charakteristische enge Interaktion von Kunde und Mitarbeiter während der Dienstleistungserstellung ist Grundlage der SPC (vgl. Kapitel 2.4). Da diese Form der Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter bei Sachgütern nicht gegeben ist, kann die SPC auf diesen Bereich nicht angewendet werden. Demzufolge werden nur Primärstudien in der Metaanalyse berücksichtigt, deren Untersuchungen einen eindeutigen Dienstleistungsbezug aufweisen.
4. Alle weiteren Primärstudien müssen entweder Korrelationskoeffizienten oder in Korrelationskoeffizienten transformierbare Zusammenhangsmaße ausweisen. Metaanalysen fassen mithilfe quantitativ statistischer Methoden die Ergebnisse empirischer Primärstudien zusammen, um auf dieser Basis übergreifende Aussagen zu der Effektgröße zwischen den untersuchten Variablen liefern zu können. Hierzu ist es unerlässlich, dass die berücksichtigten Primärstudien selbst quantitative empirisch ermittelte Effektstärken berichten. In allen Fällen, in denen Korrelationskoeffizienten oder konvertierbare Zusammenhangsmaße fehlten, wurden die Autoren angeschrieben und gebeten, diese Informationen nachzureichen.

Insgesamt entsprechen 236 Primärstudien diesen Einschlusskriterien. Auf Grundlage dieser Primärstudien konnten 1021 Korrelationskoeffizienten zwischen den Variablen der SPC berechnet oder direkt aus den Studien übertragen werden. Durchschnittlich berichtet jede Primärstudie knapp 5 Effektstärken.

5.2 Kodierung

5.2.1 Allgemeine Vorgehensweise

Die Vorgehensweise zur Zusammenstellung der benötigten Informationen aus den Primärstudien orientiert sich an gängigen Kodiertechniken aktueller Metaanalysen (Hong et al. 2013; Krasnikov & Jayachandran 2008; Palmatier et al. 2006; Troy et al. 2008). Ein detaillierter Kodierleitfaden sichert eine konsistente Kodierung und hilft, Kodierfehler zu vermeiden (Lipsey & Wilson 2001, S. 73f). Hierfür wurden Erläuterungen aller Variablen der SPC basierend auf den Definitionen von Heskett et al. (1994) formuliert. Falls nötig, wurden Erläuterungen im Laufe des Kodierprozesses ergänzt, Beispiele hinzugefügt oder spezifische Variableneigenschaften detailliert erläutert, um die

Eindeutigkeit der Definitionen zu gewährleisten. Der Kodierleitfaden wurde im Laufe des Kodierprozesses kontinuierlich überarbeitet und angepasst, um auftretende Besonderheiten zu berücksichtigen, sodass eine hohe Konsistenz zwischen den Kodierern erreicht werden konnte. Je zwei geschulte studentische Hilfskräfte und der Autor dieser Dissertation haben die Primärstudien auf Basis des Kodierleitfadens kodiert. Die Kodierungen weisen eine Übereinstimmungsrate von 90,2 Prozent auf. Zusätzlich wurde mit Hilfe des Cohens Kappa Messwertes die Qualität der Kodierung kontrolliert. Die Berechnung des Cohens Kappa berücksichtigt den zu erwartenden Anteil zufälliger Übereinstimmungen und stellt deswegen eine bessere Bewertung der Übereinstimmungen dar als die Angabe eines Prozentwertes (Cohen 1960). Die Cohens Kappa Koeffizienten nehmen den Wert 0 an, wenn die Übereinstimmung zwischen den Kodierern gleichhoch dem Anteil der zu erwartenden zufälligen Übereinstimmung ist. Ein Cohens Kappa Koeffizient über 0 gibt an, dass die Übereinstimmung nicht zufällig ist. Ein Wert von 1 signalisiert perfekte Übereinstimmung. In der vorliegenden Arbeit liegen sämtliche Cohens Kappa Koeffizienten zwischen 0,6 und 1 und lassen damit auf eine allgemein hohe Reliabilität des Kodierprozesses schließen (Landis & Koch 1977). Nach Abschluss der Kodierarbeiten wurde die Kodiertabelle erneut vollständig überprüft und ggf. korrigiert.

Das Kodieren der Studien untergliederte sich in mehrere Schritte. Zunächst wurden die Variablen der Primärstudien mithilfe des Kodierleitfadens den SPC-Variablen zugeordnet und in die entsprechenden Spalten eingetragen. Zusätzlich zu den Variablennamen der Primärstudien wurden die dazugehörigen Reliabilitätskoeffizienten notiert und die Datenquelle der jeweiligen Variable festgehalten. In den Primärstudien werden Mitarbeiter, Manager, Kunden oder Unternehmensdaten als Quellen zur Messung der Variablen verwendet. Anschließend wurden die Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den relevanten Variablen der Primärstudien in die Kodiertabelle übertragen. Beinhaltet eine Primärstudie keine Korrelationskoeffizienten, wurde überprüft, ob andere Effektstärken vorhanden sind, die in Korrelationen umgerechnet werden können. Effektstärken, die in Korrelationskoeffizienten umgewandelt werden können, sind u. a. t-Werte, F-Werte, Chi²-Werte oder standardisierte Regressionskoeffizienten (Lipsey & Wilson 2001, S. 201).

Ergänzend zu den Korrelationskoeffizienten wurden verschiedene Eigenschaften der jeweiligen Effektstärke kodiert, die für die weiteren Analysen wichtig sind. Zunächst wurde die Stichprobengröße erhoben, auf der die jeweilige Korrelation basiert. Die Stichprobengrößen der einzelnen Effektstärken können innerhalb einer Primärstudie variieren, da die Autoren der Primärstudie z. B. eine unterschiedliche Anzahl von Mitarbeitern und Kunden befragt haben. Des Weiteren wurde festgehalten, ob die

Variablen, deren Zusammenhang durch die Korrelation beschrieben wird, durch eine identische Datenquelle bewertet wurden (z. B. bewertet ein Mitarbeiter seine Zufriedenheit sowie seine Loyalität dem Unternehmen gegenüber) oder ob die Korrelation die Beziehung zwischen Variablen aus unterschiedlichen Datenquellen beschreibt (z. B. bewertet ein Mitarbeiter seine Zufriedenheit, die Bewertung der Mitarbeiterleistung wird dahingegen durch den Vorgesetzten vorgenommen). Die empirische Forschung zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen tendenziell stärker ist, wenn beide Variablen von derselben Partei bewertet wurden, als wenn auf unterschiedliche Parteien zur Messung zurückgegriffen wird (Doty & Glick 1998; Hong et al. 2013). Schließlich wurde die Analyseebene kodiert, auf welcher der Korrelationskoeffizient in den Primärstudien gebildet wird. Unterschieden wurde hierbei zunächst zwischen fünf Ausprägungen. In den Primärstudien werden Korrelationen generell entweder auf Individualebene, Teamebene, Abteilungsebene, Filialebene oder auf Organisationsebene gebildet. Im Laufe der weiteren Analysen wurden diese Aggregationsebenen auf die zwei Ausprägungen Individualebene und aggregierte Ebene reduziert.

Nach Abschluss der Kodierungen wurde die Datenbank gemäß den von Wood (2007) vorgeschlagenen Schritten auf Primärstudien untersucht, die nicht als statistisch unabhängig betrachtet werden können, da sie zumindest partiell identische Datensätze nutzen. Hierzu wurden zunächst alle Studien identifiziert, die einen oder mehrere Autoren gemein haben. Anschließend wurden weitere Studieneigenschaften der identifizierten Studien wie beispielsweise deren Stichprobeneigenschaften hinsichtlich Stichprobengröße, Beantwortungsquote und Demografika verglichen, um auf Duplikate zu schließen. Auch die Definitionen und Operationalisierungen der Variablen wurden herangezogen, um Duplikate zu identifizieren. Zuletzt können auch identische Analyseergebnisse als Hinweis auf Duplikate gewertet werden. Wenn festgestellt wurde, dass unterschiedliche Primärstudien einen gemeinsamen Datensatz verwenden und Effektstärken zu denselben Beziehungen ausweisen, wurde in der Metaanalyse nur jeweils diejenige Effektstärke berücksichtigt, die auf der größeren partiellen Stichprobe basiert bzw. aus der Primärstudie mit der höheren Anzahl an relevanten Effektstärken stammt. Hierdurch soll vermieden werden, dass eine Stichprobe mehrfach in die Metaanalyse einfließt und dadurch stärker gewichtet wird.

5.2.2 Kodierung der Variablen der Service-Profit Chain

Die Bezeichnungen der Variablen in den Primärstudien geben einen ersten Hinweis für die Zuordnung der jeweiligen Variablen in die Struktur der SPC. Allerdings basiert die finale Zuordnung der Variablen auf den jeweiligen Definitionen und Operationalisierung in den Primärstudien. Dies ist

notwendig, da die Definition und Operationalisierung einer Variablen detailliertere Informationen über deren tatsächlichen Inhalt geben als die Bezeichnung. Auf diese Weise konnte verhindert werden, dass eine Variable ausschließlich aufgrund ihrer Bezeichnung einer SPC-Variablen zugeordnet wurde, obwohl die Definition und Operationalisierung der Variable in der Primärstudie diese Zuordnung nicht gerechtfertigt hätten. So kann eine größtmögliche Konsistenz in den Kodierungen sowie eine ausreichende Abgrenzung der Variablen untereinander gewährleistet werden. In Abbildung 14 werden die Erläuterungen der SPC Variablen des Kodierleitfadens, Kodierbeispiele und repräsentative Artikel zu allen Variablen der SPC aufgelistet. In den folgenden Absätzen wird detailliert dargestellt, nach welchen Kriterien die Variablen der Primärstudien der SPC zugeordnet worden sind.

Variable	Beschreibung	Gebräuchliche Pseudonyme	Repräsentative Studien
Arbeitsumfeld	Gestaltung der Arbeitsumgebung in Bezug auf die räumlichen Gegebenheiten, deren Funktionalität, Hygiene und das Ambiente.	Open plan office; physical design; single work station; work design; work environment; work group structure	Emery und Fredendall (2002); Lux et al. (1996); Steinke (2008)
Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben	Arbeitsaufgaben und -inhalte sowie Grad der Selbstständigkeit, z. B. Befugnis, arbeitsbezogene Entscheidungen zu treffen.	Employee involvement; empowerment; job complexity; job control; job discretion; job scope; participation; task autonomy; tolerance for self-management	Ahearne et al. (2005); Bell und Mengüç (2002); Rapp et al. (2006)
Mitarbeiterauswahl und -fortbildung	Recruitingprozess sowie Angebot an Aus- und Weiterbildung- sowie Aufstiegsmöglichkeiten.	Coaching support; developmental climate; employee skills; training	Babakus et al. (2003); Mathieu et al. (2006); Salanova et al. (2005)
Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung	Von der Mitarbeiterleistung abhängige materielle und immaterielle Kompensation.	Behavior-based evaluation; feedback from supervisor; managerial reward; performance feedback; performance incentives; performance monitoring	Babakus et al. (2003); Hartline et al. (2000) (Hartline et al. 2000); Marinova et al. (2008); Mathieu et al. (2006); Nyberg (2010)
Unterstützende Instrumentarien der Dienstleistungserstellung	Technologische Ausstattung zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der Dienstleistungserstellung.	Information & technology; service systems; service technology; technology used by employees; work resources	Loveman (1998); Lytle et al. (1998); Salanova et al. (2005); Sergeant und Frenkel (2000);
Führungsstil	Kunden- und dienstleistungsorientierter Führungsstil, der Mitarbeiter befähigt, Kundenerwartungen zu entsprechen oder zu übertreffen.	Company customer orientation; intellectual stimulation; management commitment to service quality; organizational service orientation; service vision; supervisor support; transformational leadership	Babin und Boles (1996); Bell und Mengüç (2002); Dean (2007); Hartline und Ferrell (1996); Liao und Chuang (2007); Marinova et al. (2008); Singh (2000);

Abbildung 14: Variablenbeschreibungen und Kodierbeispiele

Variable	Beschreibung	Gebräuchliche Pseudonyme	Repräsentative Studien
Mitarbeiterzufriedenheit	Individuell wahrgenommene Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt oder mit Teilaspekten der Arbeit.	Employee positive affect; job satisfaction	Babakus et al. (2003); Chan et al. (2010); Donovan et al. (2004); Payne und Webber (2006)
Mitarbeiterloyalität	Absicht, im Unternehmen zu verbleiben, Einstellungen, Commitment oder tatsächliche Mitarbeiterfluktuation.	Absenteeism (r); affective commitment; continuance commitment; employee-company identification; intention to quit (r); organizational commitment; propensity to leave (r); quit rates (r); tenure; turnover (r); turnover intentions (r)	Bell und Mengüç (2002); Hartline et al. (2000); Payne und Webber (2006); Simons und Roberson (2003); Subramony und Holtom (2012); Vandenberghe et al. (2007)
Mitarbeiterleistung	Fähigkeit und Leistung der Mitarbeiter, Unternehmens- und Kundenbedürfnissen zu entsprechen, beurteilt durch den Mitarbeiter selbst, seine Kollegen oder Vorgesetzten.	Adaptability; customer-service behavior; discretionary service behavior; employee effectiveness; employee productivity; group effectiveness; perceived effort; performance quality; sales performance	Ahearne et al. (2005); Babin und Boles (1996); MacKenzie et al. (1998); Price et al. (1995); Salanova et al. (2005); Subramony und Holtom (2012)
Externe Dienstleistungsqualität	Kundeneinschätzung der erhaltenen Leistung in Bezug auf die Gesamtqualität oder verschiedene Qualitätsdimensionen (z. B. SERVQUAL).	Outcome quality; overall quality; perceived attribute performance; perceived service quality; post-purchase quality perceptions; service excellence; service outcome; value for money; value received	Harris und Goode, Mark M. H. (2004); de Jong et al. (2004); Mittal et al. (1998); Spreng und Mackoy (1996); Wakefield und Barnes (1996)
Kundenzufriedenheit	Durch den Kunden wahrgenommene Zufriedenheit mit der Dienstleistung insgesamt oder mit Teilaspekten der Dienstleistung.	Affective satisfaction; customer positive affect; customer relationship satisfaction; transaction satisfaction	Barger und Grandey (2006); Cronin et al. (2000); Dagger et al. (2007); Gustafsson et al. (2005);
Kundenloyalität	Wiederkaufabsichten, Einstellungen, Commitment oder tatsächliches Wechselverhalten von Kunden.	Affective commitment; attitudinal loyalty; commitment; customer retention; intention to return; perceived switching costs; relationship tenure; share-of-wallet	Cronin et al. (2000); Dean (2007); Ganesh et al. (2000); Payne und Webber (2006); Taylor und Baker (1994)
Umsatz	Objektive Unternehmenskennzahlen oder Einschätzungen des Managements zu Umsatz und Wachstum.	Gross monthly sales; revenue; sales growth; sales volume; unit revenue	Batt (2002); Kacmar et al. (2006)
Profitabilität	Objektive Unternehmenskennzahlen oder Einschätzungen des Managements zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.	Company performance; customer contribution; financial performance; margin; net profit; profit	Homburg et al. (2009); Loveman (1998)

Abbildung 14: Variablenbeschreibungen und Kodierbeispiele (Fortsetzung)
(r) = revers kodierte Indikatoren

Die *interne Dienstleistungsqualität* wurde entsprechend Heskett et al.'s (1994) Vorgaben definiert und orientiert sich demgemäß an den in der SPC explizit berücksichtigten HR-Praktiken. Hierzu gehören die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, die Befugnisse und Aufgaben der Mitarbeiter, die Mitarbeiterauswahl und Qualifizierungsmaßnahmen, die Belohnungs- und Anerkennungssysteme sowie die bei der Dienstleistungserstellung unterstützenden Instrumentarien (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Zusätzlich zu diesen fünf HR-Praktiken wurde der kunden- und dienstleistungsorientierte Führungsstil als sechster Indikator der internen Dienstleistungsqualität mit aufgenommen, obwohl dieser nicht explizit als Determinante der internen Dienstleistungsqualität aufgeführt wird. Dennoch erkennen Heskett et al. (1994) den Führungsstil als wichtigen Faktor in der SPC an: „The service-profit chain is also defined by a special kind of leadership. CEOs of exemplary service companies emphasize the importance of each employee and customer” (Heskett et al. 1994, S. 165). Um in der weiteren Analyse detailliertere Aussagen zu den Wirkeffekten, insbesondere unter Betrachtung des Dienstleistungskontextes als moderierender Einfluss, treffen zu können, wurden diese sechs Indikatoren nicht in einer gemeinsamen Variablen zusammengefasst. Stattdessen wurden entsprechend den fünf HR-Praktiken sowie dem Führungsstil sechs eigenständige Variablen gebildet, die die interne Dienstleistungsqualität detailliert aufschlüsseln.

Bewertungen der Arbeitsumgebung in Bezug auf die räumlichen Gegebenheiten, deren Funktionalität, Hygiene und das Ambiente wurden der SPC-Variable *Arbeitsumfeld* zugeordnet. Konstrukte die dieser SPC-Variable zugeordnet worden sind, tragen Bezeichnungen wie „Work Environment“ oder „Physical Design“ (Lux et al. 1996; Montes et al. 2003; Steinke 2008). Bewertungen der Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeitern sowie der Arbeitsaufgaben und -inhalte wurden der SPC-Variable *Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben* zugeordnet. Variablen, die dieser SPC-Variable zugeordnet worden sind, messen den Grad der Partizipation der Mitarbeiter beim Treffen von Entscheidungen oder deren Kontrolle über ihre Tätigkeit. Die Bezeichnungen dieser Variablen beinhalten dementsprechend häufig die Begriffe „Empowerment“ oder „Autonomy“ (Ahearne et al. 2005; Babakus et al. 2003; Bell & Mengüç 2002; Hartline et al. 2000; Marinova et al. 2008; Salanova et al. 2005). Bewertungen von Fortbildungsprogrammen, von angebotenen Schulungen sowie von Einstellungs-voraussetzungen und Auswahlmethoden wurden der SPC-Variable *Mitarbeiterauswahl und -fortbildung* zugeordnet. Variablenbezeichnungen, die dieser SPC-Variable zugeordnet worden sind, beinhalten häufig Begriffe wie „Training“, „Development“, „Selection“ oder „Recruitment“ (Hallowell 1996; Johnson 1996; Ryan et al. 1996). Bewertungen des Gehaltssystems und der Würdigung von Leistung wurden unter der SPC-Variable *Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung* zusammengefasst.

In den Primärstudien enthalten die Bezeichnungen dieser Variablen häufig die Begriffe „Rewards“, „Salary“, „Recognition“ oder „Feedback“ (Johnson 1996; Loveman 1998; Lytle et al. 1998; Marinova et al. 2008; Mathieu et al. 2006). Bewertungen der zur Verfügung stehenden Arbeitsressourcen und Technologien wurden der SPC-Variable *Unterstützende Instrumentarien der Dienstleistungserstellung* zugewiesen. Variablen, die dieser SPC-Variable zugeordnet worden sind, tragen häufig Bezeichnungen, welche die Begriffe „Technology“ oder „Resource“ enthalten (Batt 1999; Loveman 1998; Lytle et al. 1998; Salanova et al. 2005). Schließlich wurden Bewertungen der Dienstleistungs-, Kunden- oder Mitarbeiterorientierung des Managements unter der Variable *Führungsstil* aggregiert. Dementsprechend gehören zu den häufigsten Bezeichnungen der entsprechenden Variablen Begriffe wie „Customer Focus“, „Management Support“, „Supervisor Support“ oder „Service Orientation“ (Babin & Boles 1996; Dean 2007; Johnson 1996; Ryan et al. 1996; Sergeant & Frenkel 2000).

Der Variable *Mitarbeiterzufriedenheit* wurden globale Bewertungen der Mitarbeiterzufriedenheit sowie Bewertungen mehrerer Teilzufriedenheiten zugeordnet, die zu einer Variablen zusammengefasst werden konnten (vgl. Frenkel 1999; Lenka et al. 2010; Rutherford et al. 2009). Dieses Vorgehen ist konsistent mit der Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) zur Beziehung von Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation. In den Primärstudien tragen die entsprechenden Variablen i. d. R. eindeutig Bezeichnungen wie „Employee Satisfaction“, „Job Satisfaction“ und seltener „Employee positive Affect“ (Bernhardt et al. 2000; Donovan et al. 2004; Hartline & Ferrell 1996; Payne & Webber 2006; Pugh 2001).

Mitarbeitercommitment, Loyalitätsintentionen sowie Variablen, die tatsächliches Loyalitätsverhalten messen, wurden unter der SPC-Variable *Mitarbeiterloyalität* zusammengefasst. Mitarbeitercommitment kann als Bestandteil von Mitarbeiterloyalität interpretiert werden, da Mitarbeitercommitment als Bindung eines Mitarbeiters an und dessen Identifikation mit dem Unternehmen definiert wird (Hartline et al. 2000; Payne & Webber 2006; Riketta 2002). Dementsprechend weisen die Variablen Mitarbeitercommitment und Mitarbeiterloyalität beträchtliche konzeptionelle Überschneidungen auf (Simons & Roberson 2003). Die Aggregation von MitarbeiterEinstellungen, Mitarbeitercommitment und Loyalitätsintentionen mit dem tatsächlichen Loyalitätsverhalten zu einer Variable kann kritisch betrachtet werden, da das tatsächliche Loyalitätsverhalten von Mitarbeitern durch eine Vielzahl von Faktoren kurzfristig beeinflusst werden kann, was den Zusammenhang zwischen MitarbeiterEinstellungen und tatsächlichem Verhalten abschwächt (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000; Sun et al. 2007).

In dieser Metaanalyse werden Loyalitätsintentionen und Loyalitätsverhalten der Mitarbeiter gemeinsam mit Mitarbeitercommitment dennoch zu der Variablen Mitarbeiterloyalität aggregiert, da zum einen in der Literatur sowohl Intentionen als auch tatsächliches Verhalten zur Operationalisierung der Mitarbeiterloyalität verwendet werden. Zum anderen wird in der SPC vorausgesetzt, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit neben der Bindung und Identifikation des Mitarbeiters auch das tatsächliche Loyalitätsverhalten der Mitarbeiter verstärkt (vgl. Kapitel 2.2; Heskett et al. 1994). Schließlich können durch dieses Vorgehen mehr Primärstudien in die Metaanalyse mit aufgenommen werden, sodass die Datengrundlage für die gesamte SPC verbessert wird. Zu den typischen Bezeichnungen der Variablen, die der Mitarbeiterloyalität zugeordnet worden sind, gehören neben „Commitment“, „Organizational Identification“, „Employee-Company Identification“ und „Tenure“ (Bell & Mengüç 2002; Hartline et al. 2000; Payne & Webber 2006) auch revers kodierte Variablen, die die Abwesenheit oder Fluktuation der Mitarbeiter messen, wie „Absenteeism“, „Propensity to leave“ oder „Turnover“ (de Jong et al. 2004; MacKenzie et al. 1998; Subramony & Holtom 2012). Die aggregierte Variable Mitarbeiterloyalität umfasst sowohl Mitarbeiter- als auch Managementbewertungen dieser Indikatoren sowie harte Unternehmensdaten, die insbesondere zur Messung des tatsächlichen Loyalitätsverhaltens der Mitarbeiter herangezogen werden (Koys 2001; MacKenzie et al. 1998; Ryan et al. 1996; Simons & Roberson 2003).

Unter die SPC-Variable *Mitarbeiterleistung* fallen sowohl effizienz- als auch effektivitätsbasierte kundengerichtete Leistungskennzahlen. Dies beinhaltet Bewertungen der Mitarbeiterleistung durch Manager oder Bewertungen auf Grundlage von objektiven Unternehmensdaten sowie Selbstbewertungen durch die Mitarbeiter. Um die SPC-Variablen Mitarbeiterleistung und externe Dienstleistungsqualität voneinander abzugrenzen, wird besonderes Augenmerk auf Primärstudien gelegt, die Kundenbewertungen der Mitarbeiterleistung beinhalten. Oftmals betreffen Kundenbewertungen der Mitarbeiterleistung wichtige Qualitätsdimensionen (vgl. SERVQUAL; Parasuraman et al. 1988). Solche Variablen werden nur dann der SPC-Variable Mitarbeiterleistung zugeordnet, wenn die Autoren diese Bewertung explizit von einer Bewertung der externen Dienstleistungsqualität abgrenzen. Dies ist zum Beispiel in Primärstudien der Fall, die sowohl die Mitarbeiterleistung als auch die externe Dienstleistungsqualität separat durch die Kunden bewerten lassen (Spreng & Mackoy 1996). In den Primärstudien enthalten die Bezeichnungen dieser Variablen häufig die Begriffe „(Employee) Performance“, „In-Role Performance“ oder „Service Quality Performance“ (Ahearne et al. 2005; Cronin et al. 2000; MacKenzie et al. 1998; Price et al. 1995; Salanova et al. 2005)

Auch die drei Variablen des externen Abschnitts, externe Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, wurden in dieser Metaanalyse als separate Variablen operationalisiert. Der SPC-Variable *externe Dienstleistungsqualität* wurden sowohl globale Qualitätsbewertungen als auch Bewertungen einzelner Qualitätsdimensionen zugeordnet, die zu einem globalen Qualitätsmaß zusammengefasst werden konnten (z.B. SERVQUAL; Parasuraman et al. 1988). Gewöhnlich werden diese Bewertungen durch die Kunden selbst vorgenommen. Dies entspricht der Definition der externen Dienstleistungsqualität, die eine Bewertung aus Kundensicht explizit vorsieht (vgl. Kapitel 2.2 Heskett et al. 1994). Bewertungen der externen Dienstleistungsqualität durch andere Quellen, wie z.B. durch Manager oder Mitarbeiter, werden nur dann der SPC-Variable externe Dienstleistungsqualität zugeordnet, wenn diese Bewertungen explizit die Kundensicht berücksichtigen und die Autoren der Primärstudie die Bewertung der externen Dienstleistungsqualität von Bewertungen der Mitarbeiterleistung explizit abgrenzen (Axtell et al. 2007; Ostroff et al. 2002; Yee et al. 2011). Typischerweise tragen die entsprechenden Variablen Bezeichnungen wie „Perceived Quality“, „Overall Service Quality“ oder „Service Quality“ (de Jong et al. 2004; Harris & Goode, Mark M. H. 2004; Spreng & Mackoy 1996; Wakefield & Barnes 1996).

Der SPC-Variable *Kundenzufriedenheit* wurden sowohl globale Zufriedenheitsbewertungen als auch Zufriedenheiten mit Teilaspekten einer Dienstleistung zugeordnet. Lagen mehrere Bewertungen zu Teilaspekten der Kundenzufriedenheit vor, wurden diese zu einer Gesamtbewertung aggregiert. Transaktionsspezifische Zufriedenheitsbewertungen wurden als Teilaspekt der Gesamtzufriedenheit mit aufgenommen (Barger & Grandey 2006; Bodet 2008; Hennig-Thurau et al. 2006). Infrage kommende Variablen beinhalten in den Primärstudien in den meisten Fällen den Begriff „Satisfaction“ oder seltener „Positive Affect“ (Bolton & Lemon 1999; Hennig-Thurau et al. 2006; Payne & Webber 2006; van Birgelen et al. 2006).

Analog zu der SPC-Variable Mitarbeiterloyalität wurden auch unter der SPC-Variable *Kundenloyalität* Bewertungen der Loyalitätsintentionen und des tatsächlichen Loyalitätsverhaltens sowie Bewertungen des Commitments der Kunden zusammengefasst. Dieses Vorgehen ist gerechtfertigt, da Kundencommitment die Stärke der Identifikation und Bindung des Kunden mit dem Unternehmen beschreibt (Harrison-Walker 2001) und somit große konzeptionelle Gemeinsamkeiten zwischen den Variablen Kundenloyalität und Kundencommitment bestehen. Dieses Vorgehen ist konsistent mit der Metaanalyse von Gelbrich und Roschk (2010), die als zusätzlichen Grund für die Aggregation beider Variablen die hohen Überschneidungen bei der Operationalisierung von Kundencommitment und

Kundenloyalität in vielen Primärstudien anführen. In Übereinstimmung zur SPC-Variable Mitarbeiterloyalität kann das Zusammenfassen von einstellungs- und verhaltensbasierten Indikatoren der Kundenloyalität in einer Variable dadurch begründet werden, dass die SPC eine positive Wirkung der Kundenzufriedenheit einerseits auf die Unternehmensidentifikation und -bindung der Kunden aber andererseits vor allem auch auf deren Loyalitätsverhalten voraussetzt (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997). Entsprechend sind „Affective Commitment“, „Behavioral Intentions“ oder „Share-of-Wallet“ (Brady & Robertson 2001; Dagger et al. 2007; Gounaris 2005; Gustafsson et al. 2005; Keiningham et al. 2005) gängige Bezeichnungen von Variablen, die unter der SPC-Variable Kundenloyalität subsumiert wurden.

Messungen des Unternehmenserfolgs in Form der beiden SPC-Variablen *Umsatzwachstum* und *Profitabilität* enthalten sowohl objektive Unternehmenskennzahlen und Archivdaten als auch Expertenbewertungen dieser Erfolgsindikatoren durch Befragungen von Managern (Batt 2002; Grewal et al. 2010; Jeffers et al. 2008; Kacmar et al. 2006; Koys 2001). Die Aggregation von objektiven Unternehmenskennzahlen, Archivdaten und Expertenbewertungen zu einer Variablen ist konsistent mit der Metaanalyse von Hong et al. (2013). Im Gegensatz zu Hong et al. (2013) wurden in dieser Analyse allerdings Umsatzwachstum und Profitabilität nicht zu einer Variablen zusammengefasst, sondern getrennt operationalisiert. Zu den typischen Bezeichnungen dieser Variablen gehören „Sales Volume“, „Revenue“, „Margin“, „Profit“ oder „Profitability“ (Bernhardt et al. 2000; Marinova et al. 2008; Ryan et al. 1996; Xu & Heijden 2005).

Enthält eine Primärstudie konzeptionelle Replikationen einer Variablen der SPC, wurden zusammengesetzte Korrelationen berechnet, um für die Interdependenz zwischen den konzeptionellen Replikationen zu kontrollieren (Hunter & Schmidt 2004, S. 432–435). Hierfür werden die Interkorrelationen zwischen den Replikationen benötigt. Replikationen können auftreten, wenn verschiedene Operationalisierungen einer Variablen in einer Studie vorliegen oder wenn mehrere Dimensionen einer Variablen gemessen werden. So operationalisieren manche Primärstudien die externe Dienstleistungsqualität mithilfe der SERVQUAL-Dimensionen gemäß Parasuraman et al. (1988) oder berichten ausschließlich Inter-Item-Korrelationen (Bedi 2010; Gracia et al. 2010; Mosahab et al. 2010; Ramseook-Munhurrin et al. 2010). In diesen Fällen wurden die einzelnen Indikatoren zu einer Variablen zusammengefasst, für die anschließend neue Reliabilitätskoeffizienten mithilfe der Spearman-Brown Formel (Brown 1910; Spearman 1910) berechnet wurden. War es nicht möglich, zusammengesetzte Korrelationen unter Berücksichtigung der Interdependenz zu berechnen, wurden die betreffenden Korrelationen gemittelt. Als Näherungswert für die Reliabilität der zusammengesetzten Variablen wurde

in diesen Fällen das arithmetische Mittel der Reliabilität über die gesamte Subskala verwendet. Dieses Vorgehen ist konsistent mit der Metaanalyse von Palmatier et al. (2006).

5.2.3 Kodierung des Dienstleistungskontextes

Um den Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die Effektivität der SPC bemessen zu können, wurden neben den SPC-Variablen auch der Grad der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität der in der jeweiligen Primärstudie untersuchten Dienstleistung mit erhoben. Unterschieden wurde hierbei zwischen hohen und niedrigen Ausprägungen. Eine Dienstleistung wurde als hochgradig *intangibel* angesehen, wenn der Dienstleistungsprozess und das Dienstleistungsergebnis nur wenige physisch oder mental greifbare Elemente enthalten (Laroche et al. 2001). Der Grad der *Koproduktion* wurde als hoch kodiert, wenn die aktive Kundenteilnahme am Dienstleistungserstellungsprozess eine Grundvoraussetzung zum Gelingen dieser Dienstleistungen ist (Bilstein 2011; Bitner et al. 1997; Fließ & Kleinaltenkamp 2004). Im Vergleich hierzu zeichnen sich Dienstleistungen durch einen geringen Grad an Koproduktion aus, wenn die Kunden lediglich die Voraussetzungen zur Dienstleistungserstellung schaffen, indem sie dem Dienstleister benötigte Rechte einräumen oder Objekte bereitstellen, selbst aber nicht an der Dienstleistungserstellung aktiv mitwirken (Bilstein 2011; Bitner et al. 1997; Fließ & Kleinaltenkamp 2004). Schließlich wurde der Grad der *Heterogenität* als hoch eingeschätzt, wenn der Dienstleistungserstellungsprozess und das Dienstleistungsergebnis an die Bedürfnisse und Anforderungen eines Kunden individuell angepasst werden müssen. Niedrige Heterogenität zeichnet indessen Dienstleistungen aus, deren Erstellung standardisiert erfolgt und nicht an individuelle Kundenwünsche und –bedürfnisse angepasst wird. Um den Kodierprozess zu vereinheitlichen, wurden im Kodierleitfaden Vorschläge zur Einordnung der wichtigsten Dienstleistungsbranchen gegeben.

5.2.4 Kodierung der Journalqualität

In Ergänzung zu den Variablen der SPC und den inhaltlichen Moderatorvariablen sowie zu den Korrelationskoeffizienten, Stichprobengrößen, Reliabilitätskoeffizienten, Datenquellen und Aggregatsebenen wurde auf Studienebene auch kodiert, ob ein Artikel als qualitativ hochwertig eingestuft werden kann. Da eine Einschätzung der Studienqualität durch die Kodierer stark subjektiv geprägt sein kann (Lipsey & Wilson 2001, S. 9), wurde zur Bewertung der Studienqualität auf die Qualität

der Fachjournal zurückgegriffen, in der die Studie veröffentlicht worden ist. Die Qualität der Fachjournale lässt sich anhand von Rankings objektiv und konsistent bemessen. Mithilfe der Rankings wird überprüft, ob eine Primärstudie in einem qualitativ hochwertigen und durch Fachleute begutachteten Fachjournal erschienen ist. Anhand der Qualität des Fachjournals kann folglich auf die Qualität der Studie geschlossen werden. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob die Qualität einer Primärstudie Auswirkungen auf die Effektstärken hat (Aguinis et al. 2011).

Die Qualität der Fachjournale wurde zum einen anhand der Thomson Reuters Master Journal List (Thomson Reuters 2011) und zum anderen anhand der Journal Quality List von Harzing (2010) bewertet. In der Thomson Reuters Master Journal List sind alle Fachjournale enthalten, die im Web of Science gelistet sind. Um im Web of Science gelistet zu werden, muss jedes Fachjournal einen Bewertungsprozess durchlaufen, in welchem die Publikationsstandards, die redaktionellen Inhalte und die Zitationsdaten berücksichtigt werden (Testa 2012). Eine Primärstudie wurde gemäß der Thomson Reuters Master Journal List als qualitativ hochwertig eingestuft, wenn das entsprechende Fachjournal in der Liste aufgeführt wird. Ist ein Fachjournal nicht in der Thomson Reuters Master Journal List aufgeführt, wurde die jeweilige Studie als nicht qualitativ hochwertig eingestuft.

Die Journal Quality List von Harzing (2010) gibt dahingegen eine Übersicht über die Bewertungen einzelner Fachjournale in verschiedenen, internationalen Rankings im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und ermöglicht somit eine umfassende Qualitätsbewertung der Fachjournale. Die Thomson Reuters Master Journal List fließt nicht in die Journal Quality List mit ein, sodass die Unabhängigkeit der beiden Qualitätsindikatoren gewährleistet ist. Die Verwendung von zwei Qualitätsindikatoren erhöht die Aussagekraft der Kodierung zusätzlich. Da die Journal Quality List unterschiedliche Rankings für eine Vielzahl von Fachjournalen auflistet und keine eigene Bewertung der Fachjournale vornimmt, musste eine Bewertung durch den Kodierenden getroffen werden. Hierzu wurden die Bewertungsmethoden der unterschiedlichen Rankings, die in der Journal Quality List zusammengefasst sind, analysiert und ein Grenzwert für jedes Ranking definiert, ab dem eine Fachjournal als qualitativ hochwertig einzustufen ist. Ein Fachjournal wurde gemäß der Journal Quality List als qualitativ hochwertig eingeschätzt, wenn die Zeitschrift in der Mehrzahl der Rankings über den definierten Grenzwerten liegt. In Anhang 1 werden die Qualitätsbewertungen der Fachjournale gemäß der Thomson Reuters Master Journal List und der Journal Quality List dargestellt.

5.3 Ausreißeranalyse

Extreme Korrelationen haben einen überproportionalen Einfluss auf die Varianz und den Mittelwert der kumulierten Effektstärken in einer Metaanalyse. Dies führt zu Verzerrungen dieser Statistiken und zu irreführenden Schlussfolgerungen, wenn die Extremwerte Resultat eines Fehlers in der Datenerhebung oder -verarbeitung sind oder die entsprechende Primärstudie außergewöhnliche Eigenschaften aufweist und daher nicht mit den übrigen Primärstudien vergleichbar ist (Lipsey & Wilson 2001, S. 107; Schmidt et al. 2009). Solche extremen und mit den übrigen Korrelationen inkonsistenten Koeffizienten werden als Ausreißer bezeichnet (Hunter & Schmidt 2004, S. 196; Schmidt et al. 2009). Ausreißer erhöhen die Varianz des kumulierten Korrelationskoeffizienten und sorgen so für zusätzliche Heterogenität, die nicht durch die Bereinigung des Stichprobenfehlers, des Messfehlers und weiterer statistischer Artefakte erklärt werden kann (Hunter & Schmidt 2004, S. 196). Lipsey und Wilson (2001, S. 108) empfehlen daher, die Verteilung der Korrelationskoeffizienten nach Ausreißern zu überprüfen und die entsprechenden Koeffizienten zu entfernen oder zu rekodieren. Im Zuge der Rekodierung werden Ausreißer, die zwei oder drei Standardabweichungen über dem Mittelwert liegen, mit einem moderateren Wert ersetzt. Im Vergleich zur Eliminierung von Ausreißern hat die Rekodierung den Vorteil, dass die mit dem Ausreißer verknüpften Daten der Primärstudie erhalten bleiben (Lipsey & Wilson 2001, S. 108).

Das Entfernen oder Rekodieren von Ausreißern in Metaanalysen wird in der Literatur kritisch diskutiert. Dies liegt zum einen daran, dass die Identifizierung der Ausreißer in Metaanalysen subjektiven Kriterien unterliegt. Wissenschaftler können somit unter Verwendung der Ausreißeranalyse bestimmte Primärstudien von der weiteren Analyse ausschließen und dadurch homogene, hypothesenkonforme Analyseergebnisse generieren (Cortina 2003). Zum anderen kann oftmals nicht eindeutig festgestellt werden, ob extreme Werte Resultat eines Fehlers in der Datenerhebung oder -verarbeitung sind oder durch einen hohen Stichprobenfehler begründet werden können (Hunter & Schmidt 2004, S. 196). Letzteres trifft insbesondere für kleine Stichprobengrößen zu (Huffcutt & Arthur 1995). Ist ein extremer Wert Resultat eines hohen Stichprobenfehlers, führt eine Eliminierung des Korrelationskoeffizienten zu einer Überkorrektur des Stichprobenfehlers und zu einer Unterschätzung der Standardabweichung der kumulierten Korrelationskoeffizienten (Hunter & Schmidt 2004, S. 196–197). Das Einbeziehen von Primärstudien mit vergleichsweise hohen Stichprobenfehlern ist aufgrund der Gewichtung der einzelnen Korrelationskoeffizienten mit der Stichprobengröße bei der Kumulation unproblematisch (Hunter & Schmidt 2004, S. 196). Darüber hinaus können extreme Werte auch ein Hinweis auf nicht beachtete Moderationseffekte oder außergewöhnlich hohe Artefaktiveaus in

der entsprechenden Primärstudie sein (Hunter & Schmidt 2004, S. 196). Um dies zu berücksichtigen und um eine Verzerrung der Metaanalyseergebnisse zu vermeiden, sollten vor einer Eliminierung von Ausreißern immer auch theoretische Gründe bedacht werden (Cortina 2003). Hunter und Schmidt (2004, S. 196–197) empfehlen aus diesen Gründen, in Metaanalysen nur die extremsten Ausreißer zu entfernen.

Huffcutt und Arthur (1995) stellen ein systematisches statistisches Verfahren zur Identifikation möglicher Ausreißer vor, das die Stichprobengröße, auf der die jeweilige Korrelation beruht, mitberücksichtigt. Durch diese Systematisierung und Standardisierung der Ausreißeranalyse bei Metaanalysen wird rein subjektiven Entscheidungen bei der Eliminierung von Ausreißern entgegengewirkt (Huffcutt & Arthur 1995). Durch die Berücksichtigung der Stichprobengrößen wird ausgeschlossen, dass extreme Korrelationen als Ausreißer klassifiziert werden, obwohl diese extremen Werte durch den Stichprobenfehler erklärt werden können. Hierzu wird zunächst die Sample Adjusted Meta-Analytic Deviance (SAMD) Statistik berechnet. Die Studien werden anhand der SAMD-Statistik absteigend sortiert und in einem Scree-Plot abgebildet, in dem die meisten Studien näherungsweise auf einer flachen, geraden Linie liegen (Huffcutt & Arthur 1995). Mithilfe dieses Scree-Plots können dann die Primärstudien, die deutlich von der Geraden abweichen, als Ausreißer identifiziert werden.

Zwar berücksichtigt die Ausreißeranalyse nach Huffcutt und Arthur (1995) die Stichprobengröße und stellt ein standardisiertes und systematisches Verfahren zur Identifikation von Ausreißern dar, dennoch ist auch dieser Ansatz nicht in der Lage, sämtliche Kritikpunkte der Eliminierung von Ausreißern in Metaanalysen zu beseitigen. Zum einen unterliegt die Identifizierung der Ausreißer anhand des Scree-Plots trotz der Berechnungen der SAMD-Statistik auch der subjektiven Einschätzung durch den Wissenschaftler. Beal et al. (2002) greifen diesen Punkt in ihrer Diskussion des Ansatzes von Huffcutt und Arthur (1995) auf. Die Autoren machen ihre Kritik an dem von Huffcutt und Arthur (1995) selbstgewählten Beispiel eines Scree-Plots fest: „In fact, the scree plot presented in Huffcutt and Arthur's article exhibits such ambiguity. On examination of this plot, there appear to be several potential choices for outlier cutoffs“ (Beal et al. 2002, S. 587). Zum anderen kann mithilfe der SAMD-Statistik nicht geklärt werden, ob der Ausreißer durch eine fehlerhafte Dateneingabe oder -verarbeitung etc. entstanden ist oder ob der vermeintliche Ausreißer Ausdruck einer unerkannten Moderatorvariable oder einer besonders hohen Artefaktausprägung ist (Huffcutt & Arthur 1995, S. 329). Eine zusätzliche theoretische Begründung für das Entfernen einer Primärstudie als Ausreißer wird daher nach wie vor empfohlen. Schließlich ist auch die Anwendung der SAMD-Statistik für Beziehungen nicht empfehlenswert, die auf weniger als 20 Primärstudien beruhen (Beal et al. 2002).

Beal et al. (2002) demonstrieren, dass die SAMD-Statistik die Tendenz aufweist, im Vergleich zu großen Korrelationen kleine Korrelationen eher als Ausreißer zu identifizieren, und dass diese Tendenz für Beziehungen mit unter 20 Primärstudien besonders relevant ist.

Entsprechend den obigen Ausführungen wurde in der vorliegenden Arbeit die Ausreißeranalyse mithilfe von Huffcutts und Arthurs (1995) SAMD-Statistik durchgeführt. Hierfür wurden die SAMD-Statistik für die Verteilungen der Effektstärken zu allen Beziehungen der SPC berechnet, zu denen zwanzig oder mehr Korrelationen vorliegen (vgl. Beal et al. 2002). Abbildung 15 und Abbildung 16

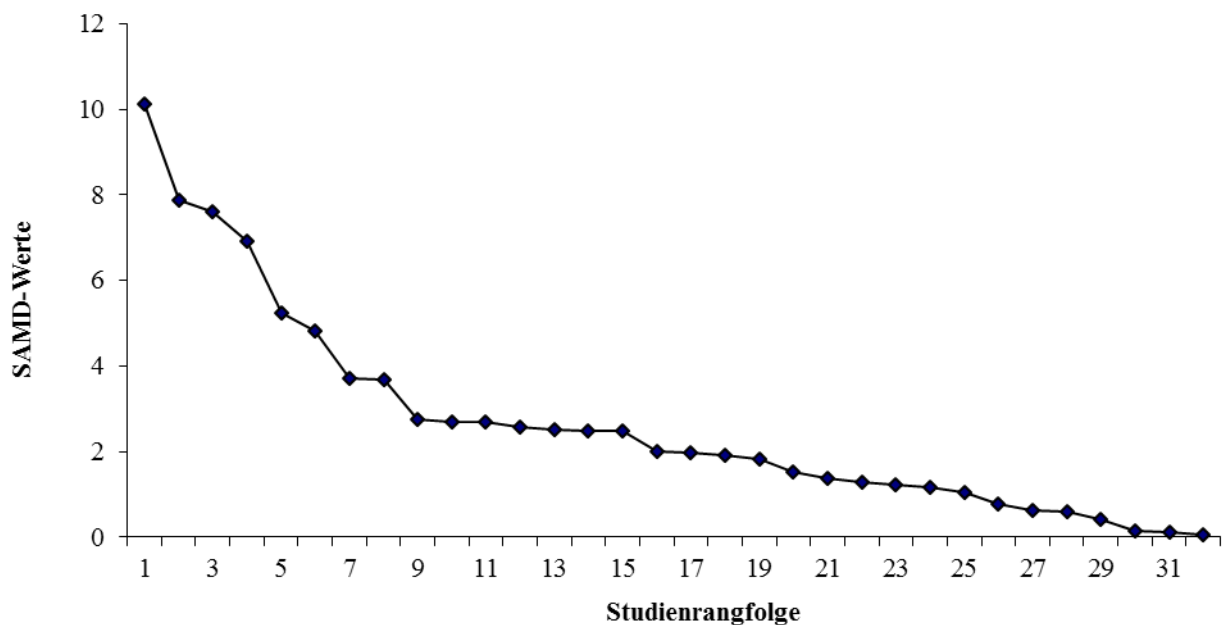


Abbildung 15: Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung

verdeutlichen die Vorgehensweise bei der Ausreißeranalyse anhand der Beziehungen zwischen den Variablen Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung sowie zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit.

Für die Beziehung zwischen den Variablen Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung stehen 32 Korrelationskoeffizienten zur Verfügung (vgl. Abbildung 15). Auf Grundlage der SAMD Statistik wurden sechs Korrelationskoeffizienten mit einem absoluten SAMD-Wert von mindestens 4,82 als Ausreißer definiert und von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Die übrigen 26 Korrelationskoeffizienten liegen näherungsweise auf einer geraden, flachen Linie und sind zur Berechnung des kumulierten Korrelationskoeffizienten herangezogen worden. Der Scree-Plot würde den Ausschluss von

zwei weiteren Korrelationskoeffizienten von der Analyse rechtfertigen, die mit Werten von 3,70 und 3,67 leicht erhöhte SAMD Statistiken aufweisen. Da durch das Entfernen von Korrelationskoeffi-

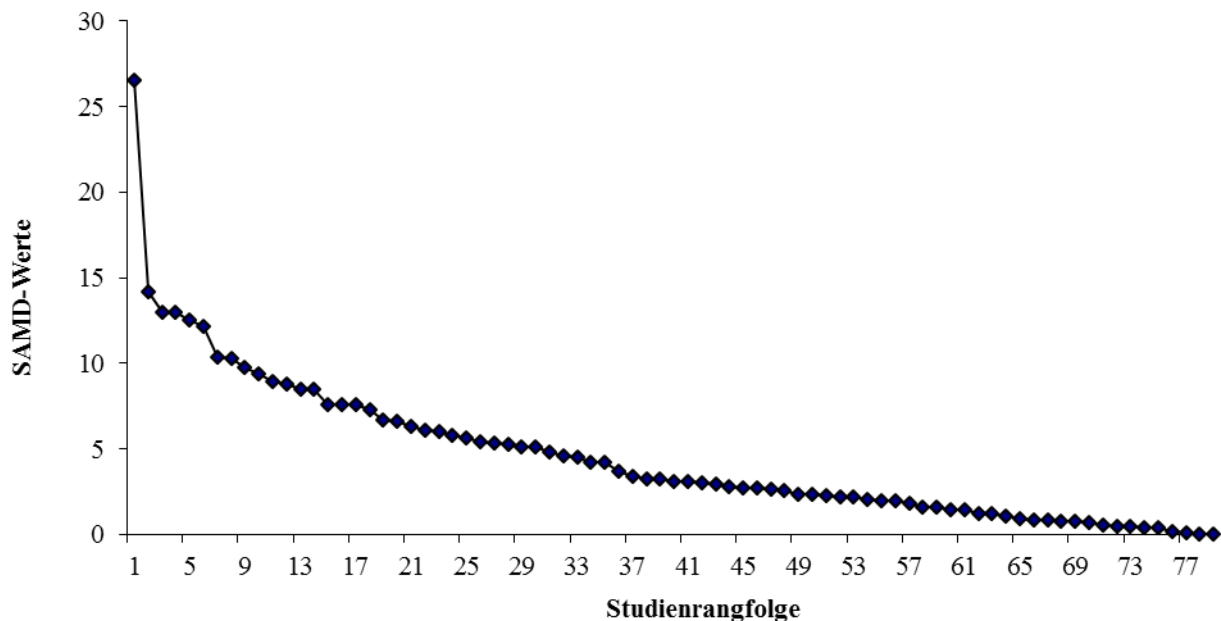


Abbildung 16: Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit

zienten auch weniger Informationen für die Berechnung des kumulierten Korrelationskoeffizienten und der Moderatoranalysen zur Verfügung stehen, werden die entsprechenden Studien nicht von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Für die Beziehung zwischen den Variablen externe Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit stehen 79 Korrelationskoeffizienten zur Verfügung (vgl. Abbildung 16). Auf Grundlage der SAMD Statistik werden 14 Korrelationskoeffizienten mit einem absoluten SAMD-Wert von mindestens 8,50 als Ausreißer definiert und von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Die übrigen 65 Korrelationskoeffizienten liegen näherungsweise auf einer geraden, flachen Linie und werden zur Berechnung des kumulierten Korrelationskoeffizienten herangezogen. Die acht als Ausreißer definierten Korrelationskoeffizienten mit den geringsten SAMD Statistiken liegen nur knapp über den SAMD Werten der nicht als Ausreißer definierten Korrelationskoeffizienten. Die Primärstudien, aus denen diese acht Korrelationskoeffizienten hervorgehen, werden als Ausreißer von den weiteren Analysen ausgeschlossen, da sie vergleichsweise auffällig niedrige oder auffällig hohe Zusammenhänge zwischen den Variablen externe Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit berichten. So ist unter diesen

acht Primärstudien auch der mit einem Wert von 0,92 insgesamt höchste unkorrigierte Korrelationskoeffizient zu finden (Carlson & O'Cass 2010, Studie 2). Dieser Korrelationskoeffizient wurde im Rahmen der Datenerhebung und -kodierung aus verschiedenen Korrelationskoeffizienten aggregiert, die jeweils die Beziehung der Kundenzufriedenheit mit einer Teildimension der Dienstleistungsqualität abbilden. Dahingegen berichten z. B. Ganesh et al. (2000) mit 0,1 oder Harris und Goode, Mark M. H. (2004, Studie 2) mit 0,17 extrem geringe Zusammenhänge zwischen Indikatoren der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden insgesamt 66 Beziehungen zwischen den zwölf Variablen der SPC analysiert, für die eine vollständige Korrelationsmatrix erstellt werden kann.⁶ Von diesen 66 Beziehungen beruhen 49 auf $k < 20$ Primärstudien, weshalb für diese 49 Beziehungen keine SAMD-Statistik berechnet wird. Für die restlichen 17 Beziehungen mit insgesamt 623 Effektstärken können auf Grundlage der SAMD-Statistik 104 Ausreißer identifiziert und von den weiteren Analysen ausgeschlossen werden. Dies entspricht einem Anteil von 16,7 Prozent. Alle Scree Plots der SAMD-Statistiken für die 18 Beziehungen, zu denen mehr als 20 Primärstudien vorliegen, werden in Anhang 2 dargestellt. Nach der Ausreißeranalyse verbleiben 917 Effektstärken, die auf die insgesamt 66 Wirkbeziehungen zwischen den zwölf Variablen der SPC verteilt sind. Maximal stehen 65 Effektstärken zur Berechnung eines kumulierten Korrelationskoeffizienten zur Verfügung. Dies betrifft den Zusammenhang zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit. Detaillierte Informationen zur Datengrundlage können auch der Korrelationsmatrix in Unterkapitel 5.8.1 entnommen werden.

5.4 Zu den metaanalytischen Berechnungen

Die Durchführung der metaanalytischen Berechnungen gestaltete sich wie folgt. Im Zuge der Kumulation wurde zunächst das gewichtete arithmetische Mittel aus allen statistisch voneinander unabhängigen Korrelationen (r) gebildet. Um die statistische Unabhängigkeit der Korrelationen sicherzustellen, müssen sämtliche Korrelationskoeffizienten zu einem Zusammenhang aus unterschiedlichen

⁶ Die Variable „interne Dienstleistungsqualität“ wird hierbei durch die vier Variablen „Belohnungs- und Anerkennungssysteme“, „Mitarbeiterauswahl und Fortbildungsmöglichkeiten“, „Entscheidungsbefugnisse“ und „Führungsstil“ repräsentiert. Für die Variablen „Arbeitsumgebung“ und „unterstützende Instrumentarien“, die von Heskett et al. (1994) als Determinanten der internen Dienstleistungsqualität aufgeführt werden, liegt keine ausreichende Anzahl an Primärstudien zur Bildung einer vollständigen Korrelationsmatrix vor. Diese beiden Variablen wurden folglich von der Analyse ausgeschlossen.

Stichproben stammen, da ansonsten die Stichprobenfehler der Koeffizienten korrelieren (Cheung & Chan 2004; Hunter & Schmidt 2004, S. 429f). Gemäß Hunter und Schmidt (2004) wurden bei der Kumulation die einzelnen Korrelationen mit der jeweiligen Stichprobengröße (n) gewichtet, um den Stichprobenfehler der Primärstudien zu eliminieren. Das Resultat ist der gewichtete und kumulierte Korrelationskoeffizient (r_{kum}), der bereits um den Stichprobenfehler korrigiert ist. Die Standardabweichung des kumulierten Korrelationskoeffizienten ($SD_{r_{kum}}$) wurde wie (r_{kum}) mithilfe der in den Primärstudien aufgeführten Reliabilitätskoeffizienten (Cronbachs Alpha) um den Messfehler bereinigt. Da nicht alle Primärstudien Reliabilitätskoeffizienten berichten, wurde zur Bereinigung des Messfehlers die Artefaktverteilungsmethode angewendet (Hunter & Schmidt 2004, S. 137f). Hierzu wurden die Verteilungen der Reliabilitätskoeffizienten und das arithmetische Mittel für jede Variable über alle Primärstudien hinweg berechnet. Anschließend wurde r_{kum} mithilfe dieser Mittelwerte um den Messfehler korrigiert. Der so bereinigte kumulierte Korrelationskoeffizient (ρ_{kum}) bildet die Datengrundlage dieser Forschungsarbeit. Wird in den folgenden Teilen dieser Forschungsarbeit der Begriff *kumulierter Korrelationskoeffizient* verwendet, bezieht sich dieser auf den bereinigten kumulierten Korrelationskoeffizient (ρ_{kum}). Zur Bestimmung der Signifikanz von ρ_{kum} , wurden Konfidenzintervalle (CI) (95 Prozent) berechnet. Dieses Vorgehen steht insgesamt in Einklang mit aktuellen Metaanalysen (Griffeth et al. 2000; Hong et al. 2013).

Der kumulierte Korrelationskoeffizient (ρ_{kum}) stellt den bestmöglichen Schätzer der Populationskorrelation dar, solange dessen korrigierte Standardabweichung ($SD_{\rho_{kum}}$) und folglich auch dessen Varianz unwesentlich sind. Bleibt nach Bereinigung der kumulierten Korrelation um den Stichproben- und Messfehler ein Anteil der Varianz in ρ_{kum} von über 25 Prozent unerklärt, ist dies ein Hinweis auf mögliche methodische oder inhaltliche Moderationseffekte (Hunter & Schmidt 2004, S. 401f). Für eine formale Darstellung der nötigen Analyseschritte und die Herleitung der erforderlichen Formeln wird an dieser Stelle auf die entsprechende Fachliteratur und hier insbesondere auf Hunter und Schmidt (2004) verwiesen. Die metaanalytischen Berechnungen in dieser Forschungsarbeit wurden mithilfe des Softwarepakets *Comprehensive Meta Analysis*, Version 1.0.2.5 (Borenstein et al. 1999) durchgeführt.

Im Rahmen der metaanalytischen Berechnungen müssen verschiedene Eigenschaften der Primärstudien beachtet werden, um eine möglichst homogene kumulierte Korrelationskoeffizienten zu erreichen und die Interpretation der Ergebnisse zu vereinfachen. Zum einen weisen die Primärstudien qualitativ deutliche Unterschiede in der Journalqualität auf, sodass überprüft werden sollte, ob ein

systematischer Effekt auf die Höhe der Effektstärken vorliegt. Des Weiteren analysieren die gesammelten Primärstudien die Beziehungen der SPC auf verschiedenen Analyseebenen. Die undifferenzierte Aggregation dieser Effektstärken kann Einfluss auf die Höhe der Zusammenhänge und die Interpretierbarkeit der Ergebnisse einer Metaanalyse haben (Brown & Lam 2008; Ostroff 1993). Zum anderen können Beziehungen zwischen Variablen durch Methodenverzerrungen beeinträchtigt werden (Podsakoff et al. 2003; Spector 2006). Da die SPC die Wahrnehmungen, Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern und Kunden verknüpft. In den folgenden Unterkapiteln wird dargelegt, inwieweit die Journalqualität (vgl. Kapitel 5.5), die Analyseebene (vgl. Kapitel 5.6) und Methodenverzerrungen (vgl. Kapitel 5.7) die Ergebnisse dieser Metaanalyse zur SPC beeinflussen können und wie in dieser Forschungsarbeit auf diese Problematik reagiert wird.

5.5 Zum Einfluss der Journalqualität

Durch die Analyse des Einflusses der Qualität der Fachjournale auf die aggregierten Korrelationskoeffizienten soll überprüft werden, ob die Effektstärken aus qualitativ gering einzustufenden Fachjournalen die Ergebnisse systematisch beeinflussen. Die Journalqualität wird zum einen anhand der Thomson Reuters Master Journal List (Thomson Reuters 2011) und zum anderen anhand der Journal Quality List von Harzing (2010) bewertet. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in Anhang 3 dargestellt.

Insgesamt können lediglich für zwölf der 66 Korrelationen zwischen den Variablen der SPC signifikante Unterschiede zwischen den Korrelationen der Subgruppen mit hoher Journalqualität und den Korrelationen der Subgruppen mit niedriger Journalqualität festgestellt werden. Für die anderen 54 Korrelationen besteht entweder kein signifikanter Unterschied oder die Subgruppen sind nicht groß genug, um die notwendigen Berechnungen anzustellen. Wenn für eine Beziehung der Unterschied zwischen den Subgruppen sowohl für die Thomson Reuters Master Journal List als auch für die Journal Quality List signifikant ist, stimmen beide Indikatoren der Journalqualität hinsichtlich der Richtung dieses Unterschieds überein. Dies kann als Hinweis auf die Güte der beiden Indikatoren gewertet werden. In elf der zwölf signifikanten Beziehungen weisen die Subgruppen mit der hohen Journalqualität höhere Korrelationen auf als die Subgruppen mit der niedrigen Journalqualität.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Journalqualität auf weniger als ein Fünftel der Korrelationen Einfluss hat. Vier der zwölf Beziehungen mit signifikanten Unterschieden zwischen den Subgruppen beschreiben zudem Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen der internen Dienstleistungsqualität und betreffen damit keinen der Wirkpfade der SPC. Zwar können signifikante Unterschiede für verschiedene Beziehungen des internen Abschnitts nachgewiesen werden, für den Großteil der Wirkpfade der SPC ergeben die Analysen allerdings keine Unterschiede. Die signifikanten Unterschiede betreffen insbesondere die Beziehungen zwischen den einzelnen Dimensionen der internen Dienstleistungsqualität und der Zufriedenheit sowie dem Verhalten der Mitarbeiter. In den Beziehungen des externen Abschnitts können keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Journalqualität festgestellt werden, obwohl die jeweiligen Subgruppen vergleichsweise groß sind. Da zum einen kein durchgängiger Effekt der Journalqualität festgestellt werden kann und zum anderen die Datengrundlage der Beziehungen, für die ein signifikanter Unterschied besteht, relativ gering ist und durch eine weitere Aufspaltung nochmals verkleinert werden würde, wird die Journalqualität in den weiteren Analysen dieser Arbeit nicht mit berücksichtigt.

5.6 Die Analyseebene als zusätzlich zu berücksichtigender Faktor

Insbesondere in der SHRM und Organizational Behavior-Literatur wird die Frage diskutiert, ob sich Korrelationen in Abhängigkeit der Aggregations- oder Analyseebene unterscheiden (Gully et al. 1995; Hong et al. 2013; Judge et al. 2001; Rousseau 1985). „[The level of analysis] refers to the unit to which the data are assigned for hypothesis testing and statistical analyses“ (Rousseau 1985, S. 4). Problematisch für Metaanalysen ist in diesem Kontext vor allem die Tatsache, dass Ergebnisse, die auf einer Analyseebene erzielt wurden, nicht auf andere Analyseebenen übertragen werden können, ohne das Risiko einzugehen, falsche Schlüsse zu ziehen (Gully et al. 1995; Ostroff 1993). Demzufolge können Daten auf Individualebene nicht herangezogen werden, um Schlussfolgerungen für die Gesamtorganisation zu treffen und umgekehrt. Eine Berechnung kumulierter Korrelationskoeffizienten auf Basis von Effektstärken unterschiedlicher Analyseebene ist demnach insofern kritisch zu betrachten, als dass nicht geklärt ist, ob ein Effekt für alle Analyseebenen gleichermaßen gilt. Dies bestätigen Ergebnisse, die demonstrieren, dass Korrelationen auf Individualebene geringer ausfallen als Korrelationen auf aggregierter Ebene (Brown & Lam 2008; Ostroff 1993). Brown und Lam (2008) sowie Ostroff (1993) führen dieses Phänomen darauf zurück, dass Daten auf einer höheren Aggrega-

tionsebene eine höhere Zuverlässigkeit der Messungen sowie eine größere Variabilität in den Antworten aufweisen, was insgesamt zu höheren Korrelationen führt. Die Autoren schlussfolgern, dass Studien auf Individualebene die Effekte zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit generell unterschätzen. Zur Erklärung dieses Effekts stützen sich die Autoren auf Wechselbeziehungseffekte zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens. Durch diese Wechselbeziehungen werden Synergieeffekte hervorgerufen, die dazu führen, dass ein Zusammenhang auf höherer Aggregationsebene stärker ist als auf Individualebene (Brown & Lam 2008; Glick & Roberts 1984). Ein weiterer Grund für den Unterschied zwischen Korrelationen auf aggregierter und individueller Analyseebene liegt darin, dass eine Variable auf aggregierter Analyseebene andere Wirkungen entfalten kann als dieselbe Variable auf Individualebene. Ostroff (1993) führt zur Erläuterung dieses Phänomens eine Studie von Mathieu und Kohler (1990) an, die feststellen, dass die gemittelte Abwesenheit einer Gruppe die zukünftige Abwesenheit individueller Gruppenmitglieder determiniert, da sie die Abwesenheitskultur der Gruppe widerspiegelt. Die Berechnung kumulierter Korrelationskoeffizienten auf Basis von Primärstudien mit uneinheitlichen Analyseebenen erhöht folglich zum einen deren Varianz und schränkt zum anderen die Interpretierbarkeit der Ergebnisse ein.

Andere Autoren zweifeln an, dass ein Zusammenhang auf höherer Aggregationsebene generell stärker ist als auf Individualebene. Judge et al. (2001) begründen dies wie folgt: „Finally, a prominent theme in alternative conceptualizations of the job satisfaction-job performance relationship is that the relationship will be stronger at the organizational level of analysis. However, the theoretical rationale for such an argument is somewhat murky, nor is it clear that the empirical data are consistent with this hypothesis“ (Judge et al. 2001, S. 391). Zur Bestätigung dieser Aussage führen die Autoren Ergebnisse auf Organisationsebene zur Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterleistung von Ostroff (1992) und Harter und Creglow (1998) an. Diese Ergebnisse sind vergleichbar mit den Ergebnissen von Judge et al. (2001) zu demselben Zusammenhang auf Individualebene. Auch Hong et al. (2013) vergleichen Korrelationen unterschiedlicher Aggregationsebenen miteinander und können keinen Unterschied feststellen. Allerdings vergleichen die Autoren Korrelationen auf höheren Aggregationsebenen miteinander (Teamebene vs. Filialebene). Im Gegensatz zu Korrelationen auf Individualebene können für diese Analyseebenen die von Brown und Lam (2008) angeführten Vorteile einer Aggregation bereits gelten.

Auch für eine Untersuchung der SPC ist die Berücksichtigung der Analyseebenen relevant (Brown & Lam 2008). Dies wird deutlich, da der interne Abschnitt der SPC Beziehungen abbildet, die in den

Forschungsbereichen Organizational Behavior und SHRM auf unterschiedlichen Analyseebenen betrachtet werden (Buller & McEvoy 2012; Hong et al. 2013). Dementsprechend berichten auch die Primärstudien, die zur Bildung der kumulierten Korrelationskoeffizienten in dieser Forschungsarbeit herangezogen werden könnten, Effektstärken auf unterschiedlichen Analyseebenen. Während manche Studien die Daten auf Unternehmens-, Filial-, Abteilungs- oder Teamebene analysieren, berichtet der Großteil der relevanten Primärstudien die Effektstärken jedoch auf Individualebene. Diese Feststellung wird von Brown und Lam (2008) bestätigt: „Although the service-profit chain is potentially relevant to analysis of business unit-level processes, empirical research grounded on this model has typically been conducted at the individual level of analysis“ (Brown & Lam 2008, S. 245). Um die Interpretierbarkeit der Ergebnisse dieser Metaanalyse unter diesen Umständen zu gewährleisten und um den Anteil an unerklärter Varianz in ρ_{kum} zu reduzieren, wird entsprechend der vorangegangenen Diskussion die metaanalytische Korrelationsmatrix für eine einheitliche Analyseebene berechnet.

Für die Berechnung der kumulierten Korrelationskoeffizienten des internen und externen Abschnitts werden nur Korrelationskoeffizienten auf Individualebene herangezogen. Grund für die Beschränkung auf Korrelationskoeffizienten auf Individualebene ist die Tatsache, dass die Mehrheit der relevanten Primärstudien die Effektstärken auf Individualebene berichtet. Zwar aggregiert ein Großteil der Studien des SHRM infolge der strategischen Ausrichtung seine Daten auf Abteilungs-, Filial-, oder Unternehmensebene, allerdings fließen viele dieser Studien nicht in diese Metaanalyse mit ein, da sie nicht dienstleistungsspezifisch sind und somit die Einschlusskriterien nicht erfüllen (z. B. Huselid 1995; Paul & Anantharaman 2003; Takeuchi et al. 2007). Eine Beschränkung dieser Metaanalyse auf Effektstärken aus Primärstudien auf aggregierter Ebene hätte demnach eine zu große Reduktion der Datenbasis zur Folge gehabt und die Generierung einer möglichst umfassenden vollständigen Korrelationsmatrix gefährdet.

Die Beschränkung auf Effektstärken auf individueller Analyseebene hat keine nennenswerten Auswirkungen auf die Höhe der Korrelationen innerhalb der beiden Abschnitte. Mit Ausnahme des Zusammenhangs der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung mit den Mitarbeiterbefugnissen und -aufgaben bewegen sich die Änderungen in den Korrelationen im Bereich der zweiten Nachkommastelle. Ein Grund hierfür ist der geringe Anteil an Primärstudien, in denen Effektstärken auf aggregierter Analyseebene erhoben werden. Dieser Anteil ist mit durchschnittlich elf Prozent verhältnismäßig gering.

5.7 Methodenverzerrungen als zusätzlich zu berücksichtigender Faktor

Neben Verzerrungen durch die Aggregation von Effektstärken, die auf verschiedenen Analyseebenen erhoben wurden, können auch Methodenverzerrungen in den Primärstudien Ursache für heterogene kumulierte Korrelationskoeffizienten sein. Methodenverzerrungen sind „an artifact of measurement that biases results when relations are explored among constructs measured in the same way“ (Spector 1987, S. 438). Im Allgemeinen wird angenommen, dass Beziehungen zwischen Variablen überhöht sein können, die mit derselben Methode gemessen wurden (Spector 2006). Speziell in den Verhaltenswissenschaften, die zur Messung von Variablen oftmals auf Befragungen von Probanden zurückgreifen, sollte diese Problematik bei der Datenerhebung berücksichtigt werden (Podsakoff et al. 2003). Podsakoff et al. (2003) fassen die unterschiedlichen Ursachen einer Methodenverzerrung überblicksartig zusammen. Neben Bewertungen verschiedener Variablen durch dieselbe Quelle gehören auch die Eigenschaften eines Items, der Fragebogenkontext, in dem das Item steht, oder der Messkontext zu den Ursachen von Methodenverzerrungen. Methodenverzerrungen sind insbesondere deshalb problematisch, da sie die Effektstärken systematisch beeinflussen und dadurch zu falschen Schlussfolgerungen führen können (Podsakoff et al. 2003).

Im Rahmen einer metaanalytischen Betrachtung der SPC müssen mögliche Methodenverzerrungen mitberücksichtigt werden, da ein Großteil der relevanten Primärstudien auf Daten aus Befragungen von Mitarbeitern, Managern oder Kunden beruht. Darüber hinaus verknüpft die SPC unternehmensinterne mit unternehmensexternen Daten auf Grundlage der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden bei der Dienstleistungserstellung, sodass Beziehungen zwischen Variablen ermittelt werden müssen, die unterschiedliche Datenquellen voraussetzen. So hat das Verhalten der Mitarbeiter in Form der Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung laut SPC (un-)mittelbaren Einfluss auf die Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheit der Kunden. Die Qualitätseinschätzungen einer Dienstleistung durch den Kunden schließt jedoch eine Bewertung der Mitarbeiterleistung aus Kundensicht mit ein, sodass aus Kundensicht die Mitarbeiterleistung eine Dimension der externen Dienstleistungsqualität darstellt (Grönroos 1984; Parasuraman et al. 1988). Die Variablen Mitarbeiterleistung und externen Dienstleistungsqualität weisen dementsprechend große konzeptionelle Überschneidungen auf, die zu Verzerrungen führen können, wenn beide Variablen durch eine Datenquelle bewertet werden (Conway & Lance 2010). Bei gleichzeitiger Betrachtung der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität ist es folglich erforderlich, die Variablen mithilfe unterschiedlicher Operatio-

nalisationen und Messmethoden voneinander abzugrenzen. Um diesem Problem zu begegnen, werden in manchen Primärstudien Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden mithilfe dyadischer Daten abgebildet (Frey et al. 2013; Homburg et al. 2009).

Single-Rater-Verzerrungen	Beziehen sich auf jedwede künstlich erzeugte Kovarianz zwischen unabhängiger und abhängiger Variable, die durch die Tatsache hervorgerufen wird, dass beide Variablen von demselben Befragten bewertet werden.
Konsistenzmotiv	Bezieht sich auf die Neigung der Befragten, ihre Antworten auf Fragen möglichst konsistent halten zu wollen.
Implizite Theorien und illusorische Korrelationen	Beziehen sich auf die Überzeugungen der Befragten, hinsichtlich der Kovariation zwischen bestimmten Merkmalen, Verhaltensweisen oder Ergebnissen.
Soziale Erwünschtheit	Bezieht sich auf die Neigung mancher Befragten, Items so zu beantworten, dass sie den sozialen Erwartungen und Normen einer Referenzgruppe und nicht den eigenen Ansichten entsprechen.
Milde-Effekt	Bezieht sich auf die Neigung der Befragten, sozial wünschenswerte Merkmale, Einstellungen oder Verhaltensweisen eher Personen zuzuschreiben, die sie kennen und mögen, als Personen, die sie nicht kennen oder mögen.
Akquieszenz (Ja- und Neinsager)	Bezieht sich auf die Neigung der Befragten, Fragen unabhängig von deren Inhalt zuzustimmen (oder nicht zuzustimmen).
Gemütszustand (positive oder negative Affektivität/Emotionalität)	Bezieht sich auf die Neigung der Befragten, sich selbst und ihre Umgebung generell negativ (negative Affektivität) oder generell positiv (positive Affektivität) zu sehen.
Vorübergehender Gemütszustand	Bezieht sich auf die Auswirkungen von relativ neuen, stimmungsauslösenden Ereignissen, die beeinflussen, wie die Befragten sich selbst und ihre Umgebung wahrnehmen.

Abbildung 17: Ursachen von Single-Rater-Verzerrungen
In Anlehnung an Podsakoff et al. (2003, S. 882)

Die Verwendung von nicht-dyadischen Daten zur Abbildung von Beziehungen zwischen internem und externem Abschnitt der SPC kann zu systematischen Verzerrungen führen, wenn Bewertungen von Variablen beider Abschnitte nur einer Datenquelle entstammen. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Mitarbeiter sowohl ihre eigene Leistung als auch die Qualitätswahrnehmungen der Kunden bewerten. Diese Art der Methodenverzerrung wird als Single- oder Common-Rater Verzerrung bezeichnet (Podsakoff et al. 2003; Spector 1987). Dass die Verwendung einer Datenquelle zur Messung mehrerer Variablen die Beziehungen zwischen diesen Variablen systematisch verzerren kann, hat unterschiedliche Ursachen. Abbildung 17 fasst diese Ursachen in Anlehnung an Podsakoff et al. (2003) überblicksartig zusammen. Im Rahmen einer metaanalytischen Betrachtung der SPC gehören das Konsistenzmotiv sowie illusorische Korrelationen bzw. implizite Theorien zu den wahrscheinlichsten Ursachen von Single-Rater-Verzerrungen in den relevanten Primärstudien. Dies liegt vor

allem an der intuitiv nachvollziehbaren Struktur der SPC, die daher besonders anfällig für Verzerrungen durch Konsistenzbestreben und implizite Theorien der Befragten ist.

Gemäß dem *Konsistenzmotiv* versuchen Menschen Widersprüche zwischen ihren Wahrnehmungen, Einstellungen und ihrem Verhalten zu harmonisieren (Podsakoff et al. 2003). Für die Bewertung von unterschiedlichen Items in einem Fragebogen bedeutet dies, dass die Befragten in ihren Antworten konsistent bleiben wollen. Hierzu ziehen die Befragten Lagentheorien zu einzelnen Zusammenhängen heran, vergleichen diese mit den in den Fragen enthaltenen Informationen und bewerten die Fragen entsprechend. Auf diese Weise können Zusammenhänge erzeugt werden, die die Realität nicht korrekt widerspiegeln (Podsakoff & Organ 1986; Staw 1975).

Das Konsistenzmotiv ist eng mit *illusorischen Korrelationen* und *impliziten Stereotypen* verbunden (Podsakoff et al. 2003). Illusorische Korrelationen und implizite Stereotypen gründen darauf, dass Menschen Annahmen über das gemeinsame Auftreten von Ereignissen treffen, die in der Realität keinen Bestand haben. Dies führt dazu, dass Befragte Beziehungen zwischen Variablen vermuten, die in der Realität entweder überhaupt nicht korreliert sind, eine geringere Korrelation aufweisen als der Befragte vermutet oder die Korrelation in der Realität sogar die entgegengesetzte Richtung aufweist (Chapman 1967; Chapman & Chapman 1969).

Die Schlussfolgerung, dass Bewertungen mehrerer in Abhängigkeit voneinander stehenden Variablen durch eine Datenquelle zu Verzerrungen führen, gilt nicht generell. Zum einen führt eine Messung mehrerer Variablen durch eine Datenquelle nicht zwangsweise zu einer Aufblähung der entsprechenden Korrelationskoeffizienten, wie verschiedene Untersuchungen zeigen (Conway & Lance 2010; Crampton & Wagner 1994; Spector 2006). Speziell für Variablen, die auf den Einstellungen und Wahrnehmungen der befragten Person beruhen, sind Selbsteinschätzungen angemessen (Conway & Lance 2010). Zum anderen kann das Beharren auf unterschiedliche Datenquellen auch dazu führen, dass Beziehungen zwischen den gemessenen Variablen künstlich abgeschwächt werden und somit wiederum eine systematische Verzerrung vorliegt (Conway & Lance 2010). Spector (2006) argumentiert zudem, dass Verzerrungen in den Korrelationen durch das Heranziehen verschiedener Datenquellen nicht zwangsläufig beseitigt werden, da unterschiedliche Befragte eine Voreingenommenheit oder Vorurteil teilen können und somit die entsprechende Korrelation trotz verschiedener Datenquellen verzerrt sein kann.

Im Rahmen der vorliegenden metanalytischen Betrachtung der SPC stellt sich folglich die Frage, für welche Beziehungen innerhalb der SPC eine Berücksichtigung von Single-Rater-Verzerrungen sinnvoll ist. Der Argumentation von Conway und Lance (2010) folgend ist eine Beschränkung auf Korrelationen aus Primärstudien mit unterschiedlichen Datenquellen innerhalb der beiden Abschnitte der SPC nicht zweckmäßig. Die Beziehungen zwischen Variablen eines Abschnitts sind durch die individuellen Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensabsichten von Mitarbeitern bzw. von Kunden geprägt, weshalb für diese Variablen Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter und Kunden angemessen sind. Im Gegensatz dazu müssen mögliche Single-Rater-Verzerrungen berücksichtigt werden, wenn Korrelationen Variablen verbinden, die per Definition unterschiedliche Perspektive abbilden. Dies betrifft sämtliche Korrelationen, die unternehmensinterne mit unternehmensexternen Variablen verbinden. Hierzu zählen Korrelationen zwischen der internen Dienstleistungsqualität, Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -leistung einerseits und der externen Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und -loyalität andererseits, genauso wie Korrelationen zwischen den Variablen des externen Abschnitts und dem Unternehmenserfolg. Unter den Hauptpfaden der SPC sind die Korrelationen zwischen der Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung mit der externen Dienstleistungsqualität sowie die Korrelationen zwischen der Kundenloyalität mit dem Umsatzwachstum und der Profitabilität betroffen. In Abbildung 18 wird der Effekt von Single-Rater-Verzerrungen exemplarisch anhand der Hauptpfade der SPC überprüft. Hierzu werden die kumulierten Korrelationskoeffizienten aus Primärstudien mit unterschiedlichen Datenquellen den kumulierten Korrelationskoeffizienten aus Primärstudien mit identischen Datenquellen gegenübergestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die kumulierten Korrelationskoeffizienten für zwei der drei⁷ relevanten Hauptpfade der SPC niedriger ausfallen, wenn zur Messung der Variablen unterschiedliche Datenquellen herangezogen werden, als wenn beide Variablen durch dieselbe Datenquelle bewertet werden. Kein signifikanter Unterschied zwischen den kumulierten Korrelationseffekten aus einer und aus mehreren Datenquellen besteht für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterloyalität und der externen Dienstleistungsqualität (unterschiedliche Datenquellen: $\rho_{kum} = 0,364$; identische Datenquelle: $\rho_{kum} = 0,314$). Somit kann für diesen Zusammenhang keine Verzerrung durch Single-Rater Effekte bestätigt werden.

⁷ Ein Vergleich zwischen Effektstärken aus einer und mehreren Datenquellen ist nur für drei der vier Hauptpfade der SPC möglich, da für den Effekt der Kundenloyalität auf die Unternehmensprofitabilität ausschließlich Korrelationen aus Primärstudien vorliegen, die mehrere Datenquellen nutzen.

Beziehung	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>SD_r</i>	ρ	<i>SD_ρ</i>	95% KI		95% GI		% unerkl. Var.	<i>n_{fs}</i>
							untere	obere	untere	obere		
ELOY → ESQ	10	1686	0,285	0,194	0,346	0,215	0,200	0,492	-0,075	0,767	85,411	77
Eine Datenquelle	3	616	0,259	0,205	0,314	0,232	0,033	0,595	-0,141	0,769	88,909	21
Mehrere Datenquelle	7	1070	0,300	0,186	0,364	0,203	0,197	0,531	-0,034	0,762	82,795	57
EPER → ESQ	18	5851	0,502	0,224	0,612	0,259	0,486	0,738	0,104	1,120	92,236	257
Eine Datenquelle*	9	4542	0,579	0,184	0,705	0,209	0,559	0,851	0,295	1,115	88,813	150
Mehrere Datenquelle*	9	1309	0,236	0,127	0,287	0,117	0,186	0,388	0,058	0,516	58,882	56
CLOY → REV	4	547	0,358	0,182	0,417	0,189	0,209	0,625	0,047	0,787	81,376	38
Eine Datenquelle	2	391	0,399	0,159	0,464	0,166	0,208	0,720	0,139	0,789	82,767	21
Mehrere Datenquelle	2	156	0,256	0,196	0,297	0,188	-0,018	0,612	-0,071	0,665	69,646	13
CLOY → PROF (ausschließlich mehrere Datenquellen)	5	2893	0,195	0,091	0,225	0,091	0,133	0,317	0,047	0,403	78,023	23

Abbildung 18: Der Einfluss von Single-Rater-Verzerrungen auf die SPC

k = Anzahl der Studien; *N* = Gesamtstichprobe der *k* Studien; *r* = gewichtete kumulierte Korrelation; *SD_r* = Standardabweichung von *r*; ρ = um statistische Artefakte korrigierte, gewichtete kumulierte Korrelation; *SD_ρ* = Standardabweichung von ρ ; KI = Konfidenzintervall; GI = Glaubwürdigkeitsintervall; % unerkl. Var. = Anteil der unerklärten Varianz in den Korrelationen; *n_{fs}* = fail-safe *n*; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CLOY = Kundenloyalität; REV = Umsatz; PROF = Profitabilität.

* Die Subgruppen unterscheiden sich gemäß dem 95 Prozent-Konfidenzintervall der Differenz der kumulierten Korrelationskoeffizienten ρ signifikant voneinander

Für die Beziehung zwischen der Kundenloyalität und dem Umsatzwachstum zeigt sich zwar ein Unterschied zwischen den kumulierten Korrelationskoeffizienten einer Datenquelle und mehrerer Datenquellen. Die kumulierten Korrelationskoeffizienten weisen geringere Ausprägungen aus, wenn unterschiedliche Datenquellen anstatt nur eine einzelne zur Messung der Variablen herangezogen werden (unterschiedliche Datenquellen $\rho_{kum} = 0,297$; identische Datenquelle $\rho_{kum} = 0,464$). Allerdings ist dieser Unterschied nicht signifikant, was u. a. darauf zurückgeführt werden kann, dass nur je zwei Korrelationen mit verhältnismäßig kleinen Stichproben zur Bildung der kumulierten Korrelationskoeffizienten zur Verfügung stehen. Somit kann auch in diesem Fall eine Single-Rater-Verzerrung nicht abschließend bestätigt werden, obwohl die kumulierten Korrelationseffekte eine entsprechende Tendenz aufweisen.

Für die Beziehung zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität kann dahingegen ein signifikanter Unterschied gezeigt werden. Im Falle einer Bewertung beider Variablen durch nur eine Datenquelle ist der kumulierte Korrelationskoeffizient ($\rho_{kum} = 0,705$) signifikant größer, als wenn unterschiedliche Datenquellen für die Messung verwendet werden ($\rho_{kum} = 0,287$). Dieses Ergebnis deutet auf eine Verzerrung durch Single-Rater hin. Befragte, die sowohl die Mitarbeiterleistung als auch die externe Dienstleistungsqualität bewerten sollen, können aufgrund der großen konzeptionellen Überschneidungen kaum zwischen den Variablen unterscheiden. Zudem ist davon auszugehen, dass Befragte sowohl die Leistung des Mitarbeiters als auch die Qualität der erhaltenen Dienstleistung besonders hoch einschätzen, weil sie annehmen, dass die Mitarbeiterleistung grundsätzlich zwingende Voraussetzung der Dienstleistungsqualität ist und sie in ihren Antworten konsistent bleiben möchten. Die hohen Bewertungen beider Variablen wären demnach Folge des Konsistenzmotivs und illusorischer Korrelationen (Chapman 1967; Chapman & Chapman 1969; Podsakoff et al. 2003) und geben die tatsächliche Korrelation zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität nicht wider. Dies führt zu den deutlich erhöhten kumulierten Korrelationskoeffizienten.

Um Verzerrungen durch Single-Rater Effekte generell zu vermeiden, werden für sämtliche kumulierte Korrelationskoeffizienten, die den internen mit dem externen Abschnitt oder den externen Abschnitt mit dem Unternehmenserfolg verbinden, ausschließlich Effektstärken aus Primärstudien herangezogen, welche unterschiedliche Datenquellen verwenden. Die Berechnungen werden unabhängig davon durchgeführt, ob die Ergebnisse einen signifikanten Unterschied zwischen den kumulierten Korrelationskoeffizienten auf Basis einer und auf Basis mehrerer Datenquellen aufzeigen. Auf diese

Weise wird eine konsistente und nachvollziehbare Herangehensweise gewährleistet. Dieses Vorgehen steht zudem im Einklang mit anderen Primärstudien und Metaanalysen, die zur Operationalisierung unternehmensinterner und unternehmensexterner Variablen ausdrücklich verschiedene Quellen heranziehen (Brown & Lam 2008; Evanschitzky et al. 2012; Homburg et al. 2009). Die Berücksichtigung von potenziellen Single-Rater-Verzerrungen hat auch auf die übrigen kumulierten Korrelationskoeffizienten, die den internen und externen Abschnitt abseits der Pfade der SPC miteinander verknüpfen, deutliche Auswirkungen. Dies ist auf den mit durchschnittlich 39 Prozent vergleichsweise hohen Anteil der durch diese Beschränkung ausgeschlossenen Primärstudien zurückzuführen.

5.8 Ergebnisdarstellung der Metaanalyse zur Service-Profit Chain

5.8.1 Zur Effektivität der Service-Profit Chain

Abbildung 19 zeigt die Korrelationsmatrix mit den stichprobengewichteten und messfehlerbereinigten kumulierten Korrelationskoeffizienten (ρ_{kum}) der SPC-Variablen sowie den dazugehörigen Standardabweichungen ($SD_{\rho_{kum}}$), den kumulierten Stichprobengrößen N und der Studienanzahl k . Die kumulierten Korrelationskoeffizienten ρ_{kum} werden für alle Variablenbeziehungen berechnet, für die Korrelationskoeffizienten aus mindestens zwei Primärstudien vorliegen. Um eine vollständige Korrelationsmatrix mit der größtmöglichen Anzahl an SPC-Variablen generieren zu können, werden im Ausnahmefall Korrelationskoeffizienten mit $k = 1$ zugelassen. Diese Ausnahmen betreffen keine der Hauptwirkpfade der SPC, sondern beschränken sich auf vier Beziehungen zwischen Indikatoren der internen Dienstleistungsqualität einerseits und der Kundenloyalität sowie den Indikatoren des Unternehmenserfolgs andererseits. Abbildung 20 zeigt ergänzende Statistiken zur Signifikanz, Robustheit und Heterogenität der Korrelationskoeffizienten.

Für die Variablen Arbeitsumgebung und unterstützende Instrumentarien der Dienstleistungserstellung, die zur internen Dienstleistungsqualität zählen, sind keine ausreichenden Daten vorhanden, um die Beziehungen zwischen diesen und allen weiteren SPC-Variablen abzubilden. Aus diesem Grund bleiben diese Variablen in der Korrelationsmatrix und in allen weiteren Analysen unberücksichtigt. Die interne Dienstleistungsqualität wird somit durch die vier verbleibenden Variablen Mitarbeiterbefugnisse & -aufgaben, Mitarbeiterauswahl & -fortbildung, Mitarbeiterbelohnung & -anerkennung und Führungsstil repräsentiert.

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1. JDES		6430 (11)	6974 (12)	3857 (17)	5193 (22)	3494 (15)	3702 (20)
2. ESD	0,613 (0.228)		8062 (13)	2966 (10)	13070 (12)	5234 (7)	11235 (8)
3. ERR	0,703 (0.306)	0,649 (0.172)		2159 (8)	26152 (15)	15458 (10)	25764 (11)
4. LEAD	0,495 (0.165)	0,656 (0.230)	0,520 (0.067)		17751 (30)	4281 (18)	5610 (23)
5. ESAT	0,449 (0.217)	0,249 (0.155)	0,486 (0.052)	0,455 (0.138)		11459 (33)	15399 (29)
6. ELOY	0,487 (0.174)	0,625 (0.184)	0,198 (0.062)	0,438 (0.119)	0,572 (0.180)		4095 (17)
7. EPER	0,314 (0.118)	0,175 (0.093)	0,190 (0.176)	0,267 (0.139)	0,347 (0.093)	0,221 (0.131)	
8. ESQ	0,127 (0.100)	0,264 (0.000)†	0,290 (0.080)	0,302 (0.117)	0,299 (0.230)	0,364 (0.203)	0,287 (0.117)
9. CSAT	0,003 (0.060)	0,192 (0.000)†	0,248 (0.174)	0,133 (0.054)	0,421 (0.233)	0,244 (0.047)	0,319 (0.131)
10 CLOY	0,203 (0.000)†	0,180 (0.000)†	-0,360	0,121 (0.050)	0,109 (0.000)†	0,102 (0.000)†	0,430 (0.132)
11. REV	-0,034 (0.129)	0,140	0,198 (0.000)†	0,151 (0.000)†	0,380 (0.000)†	0,346 (0.071)	0,186 (0.000)†
12. PROF	0,060	0,113	0,108 (0.000)†	0,177 (0.102)	0,068 (0.000)†	0,136 (0.000)†	0,227 (0.173)

Abbildung 19: Metaanalytische Korrelationsmatrix

Variable	8	9	10	11	12
1. JDES	919 (7)	972 (7)	155 (3)	2878 (3)	223 (1)
2. ESD	340 (2)	614 (4)	139 (2)	326 (1)	223 (1)
3. ERR	638 (4)	1653 (8)	25 (1)	2878 (3)	749 (2)
4. LEAD	1617 (11)	3589 (14)	2203 (5)	243 (2)	1882 (6)
5. ESAT	1212 (7)	5849 (12)	1725 (6)	256 (2)	1022 (5)
6. ELOY	1070 (7)	28106 (13)	819 (4)	29132 (6)	1301 (10)
7. EPER	1309 (9)	2212 (14)	972 (4)	1025 (3)	1740 (7)
8. ESQ		21563 (60)	17556 (42)	975 (2)	1241 (6)
9. CSAT	0,712 (0.120)		14786 (41)	27409 (7)	5245 (15)
10 CLOY	0,622 (0.111)	0,725 (0.120)		156 (2)	2893 (5)
11. REV	0,072 (0.022)	0,161 (0.038)	0,297 (0.188)		568 (4)
12. PROF	0,098 (0.043)	0,144 (0.140)	0,225 (0.091)	0,802 (0.514)	

Abbildung 19: Metaanalytische Korrelationsmatrix (Fortsetzung)

Das untere linke Dreieck enthält die korrigierten kumulierten Korrelationskoeffizienten (ρ) und in Klammern die dazugehörigen Standardabweichungen ($SD\rho$). Das obere rechte Dreieck enthält die kumulierten Stichprobengrößen (N) und in Klammern die Anzahl der Stichproben (k), die zur Bildung der kumulierten Korrelationskoeffizienten herangezogen wurden. Das Kreuzsymbol (†) markiert homogene Beziehungen. Einträge in fett markieren die Hauptbeziehungen der SPC (Heskett et al. 1994).

JDES = Mitarbeiterbefugnisse & -aufgaben; ESD = Mitarbeiterauswahl & -fortbildung; ERR = Mitarbeiterbelohnung & -anerkennung; LEAD = Führungsstil; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; REV = Umsatz; PROF = Profitabilität.

Beziehung	k	N	r	SD_r	ρ	SD_ρ	95% KI		95% GI		% un- erkl. Var.	n_{fs}
							untere	obere	untere	obere		
JDES → ESAT	22	5193	0,356	0,186	0,449	0,217	0,351	0,547	0,024	0,874	87,853	225
ESD → ESAT	12	13070	0,203	0,132	0,249	0,155	0,157	0,341	-0,055	0,553	93,233	63
ERR → ESAT	15	26152	0,389	0,060	0,486	0,052	0,448	0,524	0,384	0,588	49,155	167
LEAD → ESAT	30	17751	0,377	0,124	0,455	0,138	0,401	0,509	0,185	0,725	86,369	311
ESAT → ELOY	33	11459	0,463	0,157	0,572	0,180	0,506	0,638	0,219	0,925	87,899	439
ESAT → EPER	29	15399	0,280	0,089	0,347	0,093	0,307	0,387	0,165	0,529	71,574	223
ELOY → EPER	17	4095	0,175	0,123	0,221	0,131	0,147	0,295	-0,036	0,478	72,689	77
ELOY → ESQ	7	1070	0,300	0,186	0,364	0,203	0,197	0,531	-0,034	0,762	82,795	57
EPER → ESQ	9	1309	0,236	0,127	0,287	0,117	0,186	0,388	0,058	0,516	58,882	56
ESQ → CSAT	60	21563	0,610	0,121	0,712	0,120	0,676	0,748	0,477	0,947	74,459	1008
CSAT → CLOY	41	14786	0,619	0,122	0,725	0,120	0,681	0,769	0,490	0,960	71,951	702
CLOY → REV	2	156	0,256	0,196	0,297	0,188	-0,018	0,612	-0,071	0,665	69,646	13
CLOY → PROF	5	2893	0,195	0,091	0,225	0,091	0,133	0,317	0,047	0,403	78,023	23

Abbildung 20: Die kumulierten Korrelationskoeffizienten der Wirkpfade der SPC

k = Anzahl der Studien; N = Gesamtstichprobe der k Studien; r = gewichtete kumulierte Korrelationskoeffizienten; SD_r = Standardabweichung von r ; ρ = um statistische Artefakte korrigierte, gewichtete kumulierte Korrelationskoeffizienten; SD_ρ = Standardabweichung von ρ ; KI = Konfidenzintervall; GI = Glaubwürdigkeitsintervall; % unerkl. Var. = Anteil der unerklärten Varianz in den kumulierten Korrelationskoeffizienten; n_{fs} = fail-safe n ; JDES = Mitarbeiterbefugnisse & -aufgaben; ESD = Mitarbeiterauswahl & -fortbildung; ERR = Mitarbeiterbelohnung & -anerkennung; LEAD = Führungsstil; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; PROF = Profitabilität.

Zur Identifikation heterogener Zusammenhänge, kommen zwei sich ergänzende statistische Kriterien zur Anwendung (Geyskens et al. 2008). In dieser Arbeit werden die 75 Prozent Regel sowie 95 Prozent Glaubwürdigkeitsintervalle verwendet. Die 75 Prozent Regel sagt aus, dass eine Beziehung heterogen und somit die Existenz moderierender Einflussfaktoren wahrscheinlich ist, wenn weniger als 75 Prozent der Varianz in den Korrelationskoeffizienten durch die berücksichtigten statistischen Artefakte (z. B. Stichprobenfehler, Messfehler etc.) erklärt wird (Hunter & Schmidt 2004, S. 146). Die 95 Prozent-Glaubwürdigkeitsintervalle (GI) stellen eine Schätzung der Variabilität der beobachteten Parameterverteilung dar (Whitener 1990). Sie werden mithilfe der zugehörigen Standardabweichungen um ρ_{kum} gebildet. Schließen die 95 Prozent-Glaubwürdigkeitsintervalle den Wert 0 mit ein oder haben eine Spanne von deutlich mehr als 0,11, kann dies als Hinweis auf Heterogenität in den Beziehungen gewertet werden (Koslowsky & Sagie 1993). Eine heterogene Verteilung der zugrundeliegenden Effektstärken ist ein Hinweis auf die Existenz zusätzlicher, bislang unberücksichtigter Einflussfaktoren, welche die Stärke des betrachteten Zusammenhangs in den Primärstudien systematisch beeinflussen.

Die bivariaten Analysen bestätigen die grundsätzliche Effektivität der SPC mit kleinen Einschränkungen. Die Hauptpfade der SPC sind generell positiv und von substanzieller Größe. Mit Ausnahme des Zusammenhangs zwischen der Kundenloyalität und dem Umsatzwachstum, schließt keines der 95 Prozent-Konfidenzintervalle der Zusammenhänge entlang der Wirkpfade der SPC den Wert null mit ein. Die kumulierten Korrelationskoeffizienten innerhalb des internen und innerhalb des externen Abschnitts sind mit wenigen Ausnahmen als hoch einzustufen. Allerdings weisen die Ergebnisse auf beträchtliche Heterogenität in den Beziehungen hin. Diese Heterogenität ist teilweise stark ausgeprägt, sodass gemäß den Glaubwürdigkeitsintervallen negative Populationskorrelationen für manche Beziehungen möglich sind.

Die Ergebnisse des fail-safe n (Orwin 1983; Rosenthal 1979) zeigen, dass die Ergebnisse generell als robust gewertet werden können. Das fail-safe n gibt die Anzahl der nicht berücksichtigten Studien mit insignifikanten Ergebnissen für den jeweiligen Zusammenhang an, die notwendig wären, um ρ_{kum} auf ein triviales Level (z. B. $\rho = 0.04$) zu reduzieren. So kann festgestellt werden, wie robust die Ergebnisse dem Einfluss unberücksichtigter Primärstudien gegenüber sind. Gemäß Rosenthal (1979) kann ein kumulierter Korrelationskoeffizient als robust gegenüber einer großen Anzahl von Nullstudien gewertet werden, wenn $n_{fs} > 5k + 10$. Diese Bedingung ist mit vier Ausnahmen für alle kumulierten Korrelationskoeffizienten der Wirkpfade der SPC erfüllt. Diese vier Ausnahmen betref-

fen die Zusammenhänge zwischen den Variablen Mitarbeiterauswahl und -fortbildung und Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung sowie zwischen der Kundenloyalität und dem Umsatzwachstum einerseits und der Profitabilität andererseits.

Die HR-Praktiken und Indikatoren der internen Dienstleistungsqualität Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben, Mitarbeiterauswahl und -fortbildung, Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung sowie Führungsstil korrelieren allesamt positiv mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Während Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben ($\rho_{kum} = 0,449$), Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung ($\rho_{kum} = 0,486$) sowie der Führungsstil ($\rho_{kum} = 0,455$) gemäß Cohen (1988) hohe Korrelationen mit der Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen, ist die Korrelationen zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung ($\rho_{kum} = 0,249$) als moderat zu bewerten. Wie Abbildung 20 zu entnehmen ist, schließt das 95 Prozent-Glaubwürdigkeitsintervalle der Korrelationen zwischen der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung und der Mitarbeiterzufriedenheit (GI: -0,055; 0,553) den Wert 0 mit ein und hat eine Spanne von deutlich mehr als 0,11, was auf beträchtliche Heterogenität in den Beziehungen schließen lässt (Koslowsky & Sagie 1993). Eine vergleichbar große Spanne des Glaubwürdigkeitsintervalls weisen auch die Korrelationen zwischen dem Führungsstil und der Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Mitarbeiterbefugnissen und -aufgaben und der Mitarbeiterzufriedenheit auf. Zudem liegt der Anteil der unerklärten Varianz für diese drei Beziehungen über dem Grenzwert von 25 Prozent, was ein zusätzlicher Hinweis auf Heterogenität in den kumulierten Korrelationskoeffizienten ist (Hunter & Schmidt 2004, S. 54). Diese Ergebnisse bestätigen mehrheitlich aktuelle Metaanalysen, die ebenfalls die Auswirkungen von HR-Praktiken auf die Mitarbeiter Einstellungen untersuchen (Hong et al. 2013; Jiang et al. 2012b). So weisen Hong et al. (2013) einen korrigierten, kumulierten Korrelationskoeffizienten von $\rho_{kum} = 0,64$ für die Beziehung zwischen mitarbeiterorientierten HR-Praktiken und den Mitarbeiter Einstellungen aus. Jiang et al. (2012b) berechnen korrigierte und kumulierte Korrelationskoeffizienten zwischen $\rho_{kum} = 0,32$ und $\rho_{kum} = 0,43$ für die Beziehungen zwischen qualifikations-, motivations- und partizipationsfördernden HR-Praktiken und der Motivation der Mitarbeiter, die allesamt heterogen sind.

Die Beziehungen zwischen den Variablen Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung sind positiv und signifikant. Die kumulierte Korrelation zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität ist als hoch einzustufen ($\rho_{kum} = 0,572$), während der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung als moderat zu bewerten ist ($\rho_{kum} = 0,347$). Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung weisen mit $\rho_{kum} = 0,221$ die schwächste Beziehung unter den Mitarbeitervariablen auf. Heterogenität weist insbesondere die

Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität auf. Der Anteil der unerklärten Varianz liegt bei über 85 Prozent und die Spanne des Glaubwürdigkeitsintervalls ist verhältnismäßig groß (GI: 0,219; 0,925), was darauf hinweist, dass in der korrigierten, zusammengesetzten Korrelation unterschiedliche Populationsmittelwerte enthalten sind. Auch die Beziehungen zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung sowie zwischen Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung sind als heterogen zu charakterisieren. Das Glaubwürdigkeitsintervall letzterer schließt den Wert null mit ein (GI: -0,036; 0,478). Diese Ergebnisse sind konsistent mit denen anderer Metaanalysen, die sich diesen Beziehungen widmen (Fried et al. 2008; Harrison et al. 2006; Hom et al. 1992; Judge et al. 2001). Harrison et al. (2006) berichten beispielsweise korrigierte, zusammengesetzte Korrelationen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment von $\rho_{kum} = 0,6$ und schwächere Korrelationen zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und tatsächlichem Loyalitätsverhalten. Die Beziehungen zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung sowie zwischen der Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung der Metaanalyse von Harrison et al. (2006) liegen auf vergleichbarem Niveau wie die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit.

Die korrigierten, zusammengesetzten Korrelationen bestätigen die Verknüpfung zwischen internem und externem Abschnitt der SPC. Die Mitarbeiterloyalität und die Mitarbeiterleistung weisen beide positive und signifikante Korrelationen mit der externen Dienstleistungsqualität auf. Während die Korrelation zwischen Mitarbeiterloyalität und externer Dienstleistungsqualität mit $\rho_{kum} = 0,364$ beinahe hohes Niveau erreicht, ist die Korrelation zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität mit $\rho_{kum} = 0,287$ etwas schwächer ausgeprägt. Beide Korrelationen sind durch Heterogenität gekennzeichnet, da der Anteil der unerklärten Varianz jeweils über dem Grenzwert von 25 Prozent liegt. Außerdem weisen sowohl das Glaubwürdigkeitsintervall für Mitarbeiterloyalität und externe Dienstleistungsqualität (GI: -0,034; 0,762) als auch das Glaubwürdigkeitsintervall der Beziehung Mitarbeiterloyalität und externe Dienstleistungsqualität (GI: 0,058; 0,516) große Spannweiten auf. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass diese Beziehungen durch weitere Faktoren moderiert werden.

Die Beziehungen zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit ($\rho_{kum} = 0,712$) sowie zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität ($\rho_{kum} = 0,725$) sind besonders hoch. Die Glaubwürdigkeitsintervalle schließen in beiden Fällen den Wert null nicht mit ein. Der Anteil der unerklärten Varianz, der jeweils über dem Grenzwert von 25 Prozent liegt, sowie die Spannen der Glaubwürdigkeitsintervalle (externe Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit, GI: 0,477; 0,947; Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, GI: 0,490; 0,960) weisen

dennoch auf Heterogenität in den Daten hin. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit anderen aktuellen Metaanalysen. Brown und Lam (2008) sowie Carrillat et al. (2009) berichten vergleichbar starke Beziehungsstärken für den Zusammenhang zwischen Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheiten von Kunden. Gelbrich und Roschk (2010) bestätigen den deutlichen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.

Die Korrelation zwischen der Kundenloyalität und dem Erfolgsindikator Umsatzwachstum ($\rho_{kum} = 0,297$) ist nicht signifikant. Das entsprechende Konfidenzintervall schließt den Wert null mit ein. Mit der Profitabilität korreliert die Kundenloyalität dahingegen positiv und signifikant ($\rho_{kum} = 0,225$). Allerdings werden diese Zusammenhänge nur von zwei bzw. fünf Primärstudien untersucht. Dem kumulierten Korrelationskoeffizienten zwischen Kundenloyalität und Umsatzwachstum liegt zudem die von allen Pfaden der SPC kleinste Gesamtstichprobe von $N = 156$ zugrunde. Sowohl die Glaubwürdigkeitsintervalle als auch die Anteile der unerklärten Varianz weisen zudem auf Heterogenität in den kumulierten Korrelationskoeffizienten hin. Aufgrund der geringen Anzahl an Primärstudien, die zur Berechnung der entsprechenden kumulierten Korrelationskoeffizienten zur Verfügung steht, kann diese Heterogenität nicht weiter aufgeschlüsselt werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die metaanalytischen Ergebnisse die Effektivität der SPC grundsätzlich bestätigen aber auch erste Hinweise auf kleinere Einschränkungen liefern. Dies betrifft die kumulierten Korrelationskoeffizienten zwischen internem und externem Abschnitt sowie zwischen der Kundenloyalität und dem Unternehmenserfolg, die zu den schwächsten innerhalb der SPC gehören. Zudem sind die Spannen der 95 Prozent-Glaubwürdigkeitsintervalle sowie der Anteil der unerklärten Varianz der Korrelationskoeffizienten der Zusammenhänge als heterogen einzustufen. Dies betrifft insbesondere die Korrelationen der Mitarbeiterloyalität mit der Mitarbeiterleistung sowie mit der externen Dienstleistungsqualität, deren Glaubwürdigkeitsintervalle jeweils den Wert null mit einschließen. Damit sind laut den Analysen für einen der zwei Wirkpfade, die den internen und externen Abschnitt miteinander verknüpfen, negative Populationswerte im Bereich des Möglichen. Angesichts der vergleichsweise schwachen Verknüpfungen zwischen den Abschnitten und zwischen dem externen Abschnitt und dem Unternehmenserfolg ist die verbleibende Heterogenität in den Daten ein Zeichen dafür, dass die einzelnen Teilstücke der SPC nicht unter jeder Bedingung gleich stark miteinander verknüpft sein müssen. Dies bedeutet, dass weitere Einflussfaktoren, wie beispielsweise der Dienstleistungskontext, die Stärke zumindest einzelner Wirkpfade der SPC beeinflussen. Da jedoch alle Korrelationen auf den Hauptpfaden der SPC positiv sind und nur der Zusammenhang zwi-

schen der Kundenloyalität und des Umsatzwachstums nicht signifikant von Null verschieden ist, bestätigen die bivariaten Analysen dass die Annahmen der SPC für Dienstleistungsunternehmen generell zu gelten scheinen. Inwieweit der Dienstleistungskontext Einfluss auf die Wirkpfade der SPC hat (Forschungsfrage 2), wird in Teil 6 dieser Forschungsarbeit analysiert.

Die metaanalytischen Berechnungen reichen aufgrund der Einschränkungen bivariater Analysemethoden zur abschließenden Beantwortung der ersten Forschungsfrage nicht aus. Dies liegt daran, dass bivariate Methoden die empirische Beziehung zwischen zwei Variablen unabhängig von möglichen Einflüssen dritter Variablen abbilden. Wechselbeziehungen oder indirekte Effekte zwischen mehreren Variablen der SPC bleiben daher unberücksichtigt. Infolgedessen stellt sich die Frage, ob die Beziehungen der SPC Bestand haben, wenn deren Hauptpfade simultan in einem Pfadmodell geschätzt werden. Diese Frage wird in Teil 7 beantwortet, in welchem zunächst ein Pfadmodell der SPC geschätzt wird.

5.8.2 Hinweise auf ergänzende Effekte innerhalb der SPC

Die bivariaten Analysen geben außerdem Auskunft über die Beziehungen der SPC-Variablen zueinander abseits der Hauptpfade der SPC und ermöglichen so erste Rückschlüsse auf potenzielle ergänzende Effekte innerhalb der SPC (Forschungsfrage 3). In manchen Fällen sind diese Beziehungen stärker als die Einbindung der jeweiligen Variablen in die SPC. So zeigen die bivariaten Analysen, dass die einzelnen HR-Praktiken unterschiedlich stark mit der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung zusammenhängen. Drei der vier HR-Praktiken korrelieren auf hohem Niveau mit der Mitarbeiterloyalität. Die Ergebnisse zeigen, dass die Variable Mitarbeiterauswahl und -fortbildung einen wesentlich stärkeren Zusammenhang mit der Mitarbeiterloyalität ($\rho_{kum} = 0,625$) als mit der Mitarbeiterzufriedenheit ($\rho_{kum} = 0,249$) aufweist. Die Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung korreliert dahingegen stärker mit der Mitarbeiterzufriedenheit ($\rho_{kum} = 0,486$) als mit der Mitarbeiterloyalität ($\rho_{kum} = 0,198$). Für die anderen beiden Variablen Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben und Führungsstil liegen die kumulierten Korrelationskoeffizienten mit der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität auf vergleichbar hohem Niveau ($\rho_{kum} = 0,449$ und $\rho_{kum} = 0,487$; $\rho_{kum} = 0,455$ und $\rho_{kum} = 0,438$). Auch für die Mitarbeiterleistung liegen deutliche Zusammenhänge mit einzelnen HR-Praktiken vor. Die Variablen Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben sowie Führungsstil weisen hierbei die stärksten Korrelationen mit der Mitarbeiterleistung auf ($\rho_{kum} = 0,314$; $\rho_{kum} = 0,267$). Schließlich korrelieren einzelne HR-Prakti-

ken trotz der Beschränkung auf unterschiedlichen Datenquellen mit der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit auf mittlerem Niveau und verknüpfen so zusätzlich den internen und externen Abschnitt.

Des Weiteren zeigen die bivariaten Analysen auch Verbindungen zwischen den Mitarbeitervariablen des internen Abschnitts, den Variablen des externen Abschnitts und dem Unternehmenserfolg, die über die Wirkpfade der SPC hinausgehen. In Übereinstimmung mit dem Satisfaction Mirror korrelieren beispielsweise Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hoch miteinander ($\rho_{kum} = 0,421$). Dieser Zusammenhang ist damit größer als die kumulierten Korrelationskoeffizienten zwischen der Mitarbeiterloyalität und der externen Dienstleistungsqualität ($\rho_{kum} = 0,364$) sowie zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität ($\rho_{kum} = 0,287$), die gemäß der SPC den internen und externen Abschnitt miteinander verbinden. Des Weiteren weist die Variable Mitarbeiterleistung einen stärkeren Zusammenhang mit der Kundenloyalität ($\rho_{kum} = 0,430$) und der Kundenzufriedenheit ($\rho_{kum} = 0,319$) als mit der externen Dienstleistungsqualität ($\rho_{kum} = 0,287$) auf, wie es die SPC nahelegt. Die bivariaten Analysen bestätigen außerdem, dass die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter mit den Indikatoren des Unternehmenserfolgs zusammenhängen. Die Variablen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität stehen primär in Beziehung mit dem Umsatzwachstum ($\rho_{kum} = 0,380$; $\rho_{kum} = 0,346$) während die Mitarbeiterleistung vor allem mit der Profitabilität korreliert ($\rho_{kum} = 0,227$). Ähnliche Ergebnisse berichten Jiang et al. (2012b), die den direkten Einfluss der Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiterloyalität auf den finanziellen Unternehmenserfolg untersuchen.

Konkrete Aussagen zu notwendigen Ergänzungen können auf Grundlage der bivariaten Analysen nur begrenzt gemacht werden. Dennoch liefern die bivariaten Analysen erste Hinweise auf zusätzliche Effekte entlang der SPC. Infolgedessen stellt sich die Frage, ob diese Hinweise bestätigt werden können und, ob die Hauptpfade der SPC bestehen bleiben, wenn potenzielle Alternativpfade berücksichtigt werden. Zur Beantwortung dieser Fragen werden in Teil 7 Pfadmodelle möglicher Erweiterungen der SPC auf Grundlage der metaanalytischen Korrelationsmatrix berechnet und mit dem Pfadmodell der SPC verglichen.

6 Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes

6.1 Durchführung und Ergebnisdarstellung der Moderatoranalyse

In diesem Kapitel soll überprüft werden, ob der Dienstleistungskontext die Wirkpfade der SPC beeinflusst. Neben der Journalqualität, den Analyseebenen und den Datenquellen der Effektstärken wurde der Dienstleistungskontext als inhaltlicher Einflussfaktor kodiert. Der Dienstleistungskontext wird durch die drei Moderatorvariablen Heterogenität, Intangibilität und Koproduktion operationalisiert. Anhand des Grades der Intangibilität, Koproduktion und Heterogenität können jeweils zwei Subgruppen mit entweder hohen oder niedrigen Ausprägungen der jeweiligen Moderatorvariablen gebildet und miteinander verglichen werden. Da Verzerrungen in den Korrelationen durch die Journalqualität, die Analyseebenen und die Datenquellen bereits im Rahmen der bivariaten Analysen berücksichtigt wurden, um eine möglichst konsistente Korrelationsmatrix zu generieren, werden diese methodischen Moderatoren an dieser Stelle nicht erneut betrachtet.

Die folgenden Moderatoranalysen gründen auf den um potenzielle Single-Rater-Verzerrungen und um aggregierte Analyseebenen bereinigten Korrelationskoeffizienten, auf deren Basis bereits erste Erkenntnisse über die SPC gewonnen werden konnten und die ebenfalls die Datengrundlage für die Pfadanalysen bilden. Die vorliegende Metaanalyse folgt somit dem hierarchischen Ansatz der Moderatoranalyse. Die Primärstudien wurden zunächst gemäß den kategorialen Moderatorvariablen Datenquelle und Analyseebene aufgeteilt, bevor im Folgenden weitere Subgruppen anhand der verbleibenden inhaltlichen kategorialen Moderatorvariablen gebildet werden (Aguinis et al. 2011; Cortina 2003; Geyskens et al. 2008; Hunter & Schmidt 2004, S. 424).⁸

⁸ Moderatoranalysen auf Grundlage metaanalytischer Daten werden häufig auch mithilfe multipler Regressionsanalysen durchgeführt (Franke & Park 2006; Hong et al. 2013; Neumann & Böckenholt 2014; Podsakoff et al. 2007; Zablah et al. 2012). In diesem Fall werden die Effektstärken der Primärstudien (Regressand) zu einem Zusammenhang auf die kodierten Studieneigenschaften (Regressoren) regressiert. Die verfügbaren Primärstudien stellen die Fallzahl der Regressionsanalyse dar. Um interpretierbare Ergebnisse zu erhalten, muss eine ausreichend große Anzahl an Primärstudien für jeden Zusammenhang vorhanden sein (Hunter & Schmidt 2004, S. 68-70). Da dies in der vorliegenden Arbeit für die meisten Zusammenhänge nicht gegeben ist, liefert eine Moderatoranalysen mithilfe multipler Regressionsanalysen in dem vorliegenden Fall keine belastbaren Ergebnisse. Aus diesem Grund wird die Moderatoranalyse entsprechend den Empfehlungen von Hunter und Schmidt (2004, S. 424) auf Grundlage der kumulierten Korrelationskoeffizienten durchgeführt.

Beziehung	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>SD_r</i>	ρ	<i>SD_{ρ}</i>	95% KI		95% GI		% un- erkl. Var.	<i>n_{fs}</i>
							untere	obere	untere	obere		
JDES-ESAT												
Heterogenität hoch * a; c	8	1959	0,457	0,102	0,577	0,098	0,488	0,666	0,385	0,769	60,177	107
Heterogenität niedrig * a; c	13	3034	0,278	0,192	0,351	0,225	0,219	0,483	-0,090	0,792	88,516	101
Intangibilität hoch * a; c	11	2521	0,473	0,105	0,596	0,103	0,518	0,674	0,394	0,798	61,063	153
Intangibilität niedrig * a; c	10	2472	0,221	0,160	0,279	0,183	0,154	0,404	-0,080	0,638	84,267	60
Koproduktion hoch * a; c	10	2367	0,461	0,098	0,582	0,091	0,505	0,659	0,404	0,760	55,855	136
Koproduktion niedrig * a; c	11	2626	0,246	0,186	0,311	0,217	0,172	0,450	-0,114	0,736	87,912	75
ESD-ESAT												
Heterogenität hoch * a; c; d	8	2932	0,403	0,093	0,496	0,089	0,417	0,575	0,322	0,670	62,362	91
Heterogenität niedrig * a; c	4	10138	0,145	0,070	0,178	0,081	0,094	0,262	0,019	0,337	88,919	14
Intangibilität hoch * a; c; d	8	11987	0,187	0,121	0,231	0,143	0,127	0,335	-0,049	0,511	93,817	38
Intangibilität niedrig * a; c	4	1083	0,372	0,128	0,458	0,136	0,304	0,612	0,191	0,725	76,402	42
Koproduktion hoch * a; c; d	7	11820	0,182	0,113	0,224	0,133	0,121	0,327	-0,037	0,485	93,559	32
Koproduktion niedrig * a; c	5	1250	0,399	0,137	0,491	0,147	0,343	0,639	0,203	0,779	77,975	56
ERR-ESAT												
Heterogenität hoch * a; c; d	8	15367	0,419	0,044	0,522	0,000	0,484	0,560	0,522	0,522	0,000	96
Heterogenität niedrig * a; c; d	7	10785	0,348	0,055	0,433	0,046	0,382	0,484	0,343	0,523	45,793	69
Koproduktion hoch * a; c; d	10	24896	0,393	0,048	0,490	0,029	0,453	0,527	0,433	0,547	24,859	113
Koproduktion niedrig * a; c; d	5	1256	0,325	0,158	0,405	0,177	0,232	0,578	0,058	0,752	83,191	46
LEAD-ESAT												
Heterogenität hoch * a; c	13	5751	0,359	0,158	0,433	0,178	0,329	0,537	0,084	0,782	89,950	128
Heterogenität niedrig * a; c	16	11570	0,385	0,105	0,464	0,114	0,402	0,526	0,241	0,687	82,858	170
Intangibilität hoch * a; c	16	5932	0,394	0,182	0,475	0,207	0,367	0,583	0,069	0,881	91,323	174
Intangibilität niedrig * a; c	13	11389	0,368	0,081	0,443	0,084	0,390	0,496	0,278	0,608	74,694	131
Koproduktion hoch * a; c	15	6159	0,376	0,165	0,453	0,187	0,352	0,554	0,086	0,820	90,230	155
Koproduktion niedrig * a; c	14	11162	0,377	0,098	0,455	0,105	0,393	0,517	0,249	0,661	81,338	145

Abbildung 21: Moderatoranalyse des Dienstleistungskontextes

Beziehung	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>SD_r</i>	ρ	<i>SD_ρ</i>	95% KI		95% GI		% un- erkl. Var.	<i>n_{fs}</i>
							untere	obere	untere	obere		
ESAT-ELOY												
Heterogenität hoch ^{a; c; d}	18	7398	0,456	0,144	0,564	0,164	0,482	0,646	0,243	0,885	86,869	236
Heterogenität niedrig ^{a; c; d}	15	4061	0,474	0,179	0,587	0,207	0,475	0,699	0,181	0,993	89,088	205
Intangibilität hoch ^{a; c; d}	22	8370	0,444	0,160	0,548	0,184	0,465	0,631	0,187	0,909	88,968	279
Intangibilität niedrig ^{a; c; d}	11	3089	0,514	0,138	0,636	0,153	0,535	0,737	0,336	0,936	82,009	164
Koproduktion hoch ^{a; c; d}	22	8800	0,449	0,158	0,555	0,183	0,473	0,637	0,196	0,914	89,070	283
Koproduktion niedrig ^{a; c; d}	11	2659	0,508	0,145	0,629	0,161	0,523	0,735	0,313	0,945	82,179	162
ESAT-EPER												
Heterogenität hoch ^{a; c; d}	14	3840	0,278	0,122	0,345	0,129	0,266	0,424	0,092	0,598	74,630	107
Heterogenität niedrig ^{a; c; d}	12	10689	0,283	0,072	0,351	0,073	0,300	0,402	0,208	0,494	68,625	93
Intangibilität hoch ^{a; c; d}	15	4033	0,296	0,114	0,368	0,117	0,296	0,440	0,139	0,597	70,323	123
Intangibilität niedrig ^{a; c; d}	11	10496	0,276	0,075	0,342	0,078	0,287	0,397	0,189	0,495	72,618	83
Koproduktion hoch ^{a; c; d}	17	4392	0,284	0,117	0,352	0,120	0,283	0,421	0,117	0,587	70,861	133
Koproduktion niedrig ^{a; c; d}	9	10137	0,280	0,072	0,348	0,075	0,290	0,406	0,201	0,495	72,699	69
ELOY-EPER												
Heterogenität hoch ^{* a; c; d}	12	2672	0,134	0,112	0,169	0,112	0,089	0,249	-0,051	0,389	64,463	39
Heterogenität niedrig ^{* a; c; d}	5	1423	0,252	0,105	0,317	0,107	0,201	0,433	0,107	0,527	67,583	35
Intangibilität hoch ^{a; c; d}	11	2541	0,188	0,123	0,237	0,130	0,145	0,329	-0,018	0,492	71,533	54
Intangibilität niedrig ^{a; c; d}	6	1554	0,154	0,121	0,194	0,129	0,072	0,316	-0,059	0,447	73,370	23
Koproduktion hoch ^{a; c; d}	14	3002	0,161	0,131	0,202	0,139	0,116	0,288	-0,070	0,474	72,975	57
Koproduktion niedrig ^{a; c; d}	3	1093	0,215	0,087	0,271	0,086	0,147	0,395	0,102	0,440	62,463	17
EPER-ESQ												
Heterogenität niedrig; Intangibilität niedrig; Koproduktion niedrig ^{a; c}	4	1208	0,544	0,178	0,663	0,200	0,450	0,876	0,271	1,055	86,764	62
Heterogenität hoch; Intangibilität hoch; Koproduktion hoch ^{a; c}	3	1315	0,435	0,137	0,529	0,151	0,340	0,718	0,233	0,825	83,351	37

Abbildung 21: Moderatoranalyse des Dienstleistungskontextes (Fortsetzung)

Beziehung	k	N	r	SD _r	ρ	SD _ρ	95% KI		95% GI		% unerkl. Var.	n _{fs}
							untere	obere	untere	obere		
ESQ-CSAT												
Heterogenität hoch ^{a; c}	19	4817	0,565	0,150	0,658	0,157	0,579	0,737	0,350	0,966	81,818	294
Heterogenität niedrig ^{a; c}	40	14802	0,632	0,112	0,737	0,107	0,697	0,777	0,527	0,947	69,483	697
Koproduktion hoch ^{a; c}	21	5294	0,588	0,162	0,686	0,172	0,605	0,767	0,349	1,023	84,231	339
Koproduktion niedrig ^{a; c}	38	14325	0,626	0,107	0,729	0,102	0,689	0,769	0,529	0,929	67,373	655
CSAT-CLOY												
Heterogenität hoch ^{a; c}	12	3055	0,620	0,160	0,727	0,168	0,621	0,833	0,398	1,056	81,865	206
Heterogenität niedrig ^{a; c}	28	11568	0,617	0,111	0,723	0,105	0,675	0,771	0,517	0,929	66,894	478
Intangibilität hoch ^{a; c}	16	4420	0,616	0,140	0,722	0,142	0,642	0,802	0,444	1,000	76,996	273
Intangibilität niedrig ^{a; c}	24	10203	0,618	0,114	0,724	0,110	0,671	0,777	0,508	0,940	69,100	410
Koproduktion hoch ^{a; c}	14	3522	0,595	0,163	0,697	0,172	0,597	0,797	0,360	1,034	82,816	230
Koproduktion niedrig ^{a; c}	26	11101	0,625	0,106	0,732	0,097	0,684	0,780	0,542	0,922	63,474	450

144
 Abbildung 21: Moderatoranalyse des Dienstleistungskontextes (Fortsetzung)
 k = Anzahl der Studien; N = Gesamtstichprobe der k Studien; r = gewichtete kumulierte Korrelation; SD_r = Standardabweichung von r; ρ = um statistische Artefakte korrigierte, gewichtete kumulierte Korrelation; SD_ρ = Standardabweichung von ρ; KI = Konfidenzintervall; GI = Glaubwürdigkeitsintervall; % unerkl. Var. = Anteil der unerklärten Varianz in den Korrelationen; n_{fs} = fail-safe n; JDES = Mitarbeiterbefugnisse & -aufgaben; ESD = Mitarbeiterauswahl & -fortbildung; ERR = Mitarbeiterbelohnung & -anerkennung; LEAD = Führungsstil; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität.
 * Die Subgruppen unterscheiden sich gemäß dem 95 Prozent-Konfidenzintervall der Differenz der kumulierten Korrelationskoeffizienten ρ signifikant voneinander
^a Beziehung basiert auf Effektstärken, die auf Individualebene gebildet wurden.
^b Beziehung basiert auf Effektstärken, die nicht auf Individualebene gebildet wurden.
^c Beziehung basiert auf Effektstärken, die von denselben Datenquellen bewertet wurden.
^d Beziehung basiert auf Effektstärken, die von verschiedenen Datenquellen bewertet wurden.

Zur Identifikation heterogener Zusammenhängen, die potenziell durch die inhaltlichen Moderatorvariablen des Dienstleistungskontextes erklärt werden können, werden die 75 Prozent Regel sowie 95 Prozent Glaubwürdigkeitsintervalle verwendet. Beide Verfahren wurden bereits in Unterkapitel 5.8.1 vorgestellt. Die Verwendung mehrerer Kriterien wird in der Literatur explizit empfohlen, da kein Kriterium für sich ausreichend ist, um die Existenz potenzieller Moderatoren anzuzeigen (Aguinis et al. 2007; Cortina 2003).

Gemäß Hunter und Schmidt (2004, S. 90) liegt ein moderierender Effekt vor, wenn sich die kumulierten Korrelationskoeffizienten der verschiedenen Subgruppen signifikant unterscheiden und die Standardabweichung der einzelnen Subgruppen geringer ausfällt als die Standardabweichung der gesamten Gruppe. Um zu überprüfen, ob sich Subgruppen signifikant unterscheiden, wird ein 95 Prozent-Konfidenzintervall um die Differenz der Korrelationen ρ_{kum} der zu vergleichenden Subgruppen gebildet (Hunter & Schmidt 2000). Schließt dieses Konfidenzintervall den Wert 0 nicht mit ein, unterscheiden sich die Korrelationen der Subgruppen signifikant voneinander.

Damit eine Moderatoranalyse für einen heterogenen Zusammenhang durchgeführt werden kann, müssen die Subgruppen, die anhand der kategorischen Moderatorvariablen für den Vergleich gebildet werden, eine Mindestgröße hinsichtlich der Anzahl der Primärstudien und der Stichprobengröße aufweisen. Zur Festlegung dieser Mindestgröße wird auf Empfehlungen aus der Literatur zurückgegriffen. So schlagen Dalton et al. (2003) ein Minimum von $k \geq 3$ Primärstudien je Subgruppe vor. Robbins et al. (2009) legen sich auf $k \geq 5$ Primärstudien fest, weichen von dieser Regelung allerdings ab, wenn die Subgruppen einen beträchtlichen aber nicht näher definierten Stichprobenumfang aufweisen. In dieser Arbeit soll eine Kombination der beiden Regelungen zur Anwendung kommen. Für die Durchführung einer Moderatoranalyse müssen die zu vergleichenden Subgruppen aus $k \geq 5$ Primärstudien bestehen. Alternativ werden Moderatoranalysen auch dann berechnet, wenn die Subgruppen aus $k \geq 3$ Primärstudien bestehen, gleichzeitig aber eine kumulierte Stichprobengröße von $N \geq 1.000$ aufweisen.

Infolge der Kriterien, die für die Durchführung von Moderatoranalysen angelegt werden und eine Mindestgröße der Subgruppen fordern, können nicht für alle Wirkpfade der SPC der Einfluss des Dienstleistungskontextes analysiert werden. In Abbildung 21 sind die Ergebnisse der Moderatoranalyse dargestellt. Insgesamt können für zehn Beziehungen entlang der SPC ausreichend große Subgruppen gebildet werden, um Moderatoranalysen für mindestens eine der Dimensionen des Dienstleistungskontextes durchzuführen. Keine Moderatoranalyse kann für die Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterloyalität und der externen Dienstleistungsqualität sowie zwischen der Kundenloyalität

und dem Umsatzwachstum einerseits und der Profitabilität andererseits durchgeführt werden. Bei insgesamt vier Beziehungen der SPC können signifikante Unterschiede zwischen den Subgruppen festgestellt werden. Diese signifikanten Unterschiede betreffen ausschließlich den internen Abschnitt der SPC. Der Dienstleistungskontext beeinflusst die Stärke der Beziehung zwischen den einzelnen HR-Praktiken (Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben, Mitarbeiterauswahl und –fortbildung, Mitarbeiterbelohnung und –anerkennung) und der Mitarbeiterzufriedenheit sowie zwischen der Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung.

6.2 Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf den internen Abschnitt

Der Einfluss der Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist signifikant stärker für Dienstleistungen, die einen hohen Grad an Heterogenität (hohe Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,577$; niedrige Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,351$), Intangibilität (hohe Intangibilität: $\rho_{kum} = 0,596$; niedrige Intangibilität: $\rho_{kum} = 0,279$) und Koproduktion (hohe Koproduktion: $\rho_{kum} = 0,582$; niedrige Koproduktion: $\rho_{kum} = 0,311$) aufweisen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeiterempowerment, also die Autorität, Entscheidungen ohne Rücksprache mit Vorgesetzten treffen zu dürfen, entscheidender für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist, wenn Dienstleistungen hohe Ausprägungen der konstitutiven Merkmale aufweisen.

Auch der Einfluss der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist signifikant stärker für Dienstleistungen, die durch einen hohen Grad an Heterogenität (hohe Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,496$; niedrige Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,178$) gekennzeichnet sind. Allerdings ist der kumulierte Korrelationskoeffizient signifikant schwächer für Dienstleistungen, die einen hohen Grad an Intangibilität (hohe Intangibilität: $\rho_{kum} = 0,231$; niedrige Intangibilität: $\rho_{kum} = 0,458$) und Koproduktion (hohe Koproduktion: $\rho_{kum} = 0,224$; niedrige Koproduktion: $\rho_{kum} = 0,491$) aufweisen. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Mitarbeiter in verschiedenen Dienstleistungskontexten unterschiedlich hohen Nutzen von Auswahl-, Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen haben.

Schließlich kann für den Zusammenhang der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung mit der Mitarbeiterzufriedenheit eine signifikante Moderation aufgedeckt werden. Im Gegensatz zu den vorangegangenen HR-Praktiken kann für diesen Zusammenhang nur eine Moderation hinsichtlich des Grades der Heterogenität der Dienstleistung festgestellt werden. Der Grad der Koproduktion hat keinen signifikanten Einfluss auf die Korrelationen und der Grad der Intangibilität kann für diesen Zusammen-

hang nicht getestet werden, da die jeweiligen Subgruppen nicht ausreichend groß sind. Der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung und der Mitarbeiterzufriedenheit ist signifikant stärker für Dienstleistungen mit hoher Heterogenität (hohe Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,522$; niedrige Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,433$), was signalisiert, dass die Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung insbesondere dann wichtig für die Mitarbeiterzufriedenheit ist, wenn Dienstleistungserstellungsprozesse kaum standardisiert werden können und die Dienstleistungsergebnisse kundenindividuell variieren.

Innerhalb des internen Abschnitts moderiert der Dienstleistungskontext schließlich noch die Korrelation der Variablen Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung. Die Moderatoranalyse zeigt, dass die Korrelation zwischen der Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung für besonders heterogene Dienstleistungen schwächer als für weniger heterogene Dienstleistungen ist (hohe Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,169$; niedrige Heterogenität: $\rho_{kum} = 0,317$). Für die anderen beiden Merkmale Intangibilität und Koproduktion kann kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Dieses Ergebnis ist ein Hinweis darauf, dass die Mitarbeiterloyalität in Dienstleistungskontexten mit standardisierten Prozessen und verhältnismäßig einheitlichen Dienstleistungsergebnissen besonders wichtig für die Mitarbeiterleistung ist. Insgesamt belegen die Ergebnisse die in Proposition M2 aufgestellten Vermutungen, dass der Dienstleistungskontext die Wirkbeziehungen des internen Abschnittes beeinflusst.

6.3 Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts

Die zur Verfügung stehende Datengrundlage für Zusammenhänge zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Variablen ist im Vergleich zur Datengrundlage für Zusammenhänge innerhalb des internen oder externen Abschnitts gering. Diese Problematik resultiert auch daraus, dass zur Berechnung der aggregierten Korrelationskoeffizienten zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Variablen nur Effektstärken herangezogen wurden, die durch verschiedene Datenquellen bewertet wurden. Infolgedessen erfüllen viele der Subgruppen die Kriterien zur Durchführung einer Moderatoranalyse nicht. Die Subgruppen basieren auf weniger als $k = 5$ Primärstudien oder auf weniger als $k = 3$ Primärstudien mit einer kumulierten Stichprobengröße von $N \geq 1.000$.

Damit die in Proposition M1 aufgestellte Vermutung von moderierenden Effekten des Dienstleistungskontextes auf die Verknüpfungen des internen und externen Abschnitts überhaupt untersucht werden können, werden für die Moderatoranalyse auch Verbindungen analysiert, deren Variablen durch nur eine Datenquelle bewertet wurden. Auf diese Weise kann für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität eine Moderatoranalyse durchgeführt werden. Bei der Interpretation der Effekte sind u. U. mögliche Single-Rater-Verzerrungen zu berücksichtigen. Allerdings kann angenommen werden, dass sich Single-Rater-Verzerrungen vor allem auf die absolute Höhe der Korrelationskoeffizienten auswirken (Podsakoff et al. 2003; Spector 1987).

Obwohl die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts auf den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen beruht, kann kein moderierender Effekt des Dienstleistungskontextes auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität bestätigt werden. Die Analysen dieser Arbeit liefern somit keinen Hinweis darauf, dass die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts von den Ausprägungen der konstitutiven Merkmale abhängt.

6.4 Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf den externen Abschnitt

Innerhalb des externen Abschnitts können nur für die Korrelationen zwischen den kundenfokussierten Variablen Moderatoranalysen durchgeführt werden. Die kumulierten Korrelationen zwischen der Kundenloyalität und dem Umsatzwachstum sowie der Profitabilität basieren auf zu wenigen Primärstudien, um weitere Subgruppen zu bilden. Die kumulierten Korrelationskoeffizienten zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit sowie zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität basieren dahingegen auf einer großen Anzahl Primärstudien, sodass ausreichend große Subgruppen gebildet werden können.

Für die Pfade der SPC lassen sich im externen Abschnitt keine signifikanten Moderationseffekte des Dienstleistungskontextes feststellen. Die kumulierten Korrelationskoeffizienten zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit sowie zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität liegen generell auf hohem Niveau und unterscheiden sich kaum voneinander, sodass die 95 Prozent Konfidenzintervalle große Überschneidungen aufweisen. Die Annahme, dass speziell eine hohe Intangibilität aufgrund des damit verbundenen höheren Vorkaufsrisikos zu einer Stärkung der Beziehung zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität führt (vgl. Proposition M3), kann folglich nicht bestätigt werden.

7 Pfadanalytische Untersuchung der Service-Profit Chain

7.1 Ergebnisdarstellung der Pfadanalyse der Service-Profit Chain

Mithilfe von Pfadanalysen soll zum einen überprüft werden, ob die positiven Zusammenhänge, die in den bivariaten Analysen für die Beziehungen der SPC bestätigt werden konnten, auch bei simultaner Schätzung aller Parameter Bestand haben (Forschungsfrage 1). Zum anderen soll die SPC mit Alternativmodellen verglichen werden, die ergänzende Wirkpfade zwischen den Variablen der SPC beinhalten (Forschungsfrage 3). Hierzu werden gemäß den Propositionen E1 bis E4 und unter Berücksichtigung der Modifikationsindizes (van Vaerenbergh et al. 2014) schrittweise Alternativmodelle mit zusätzlichen Wirkpfaden getestet. In den Propositionen E1 bis E4 werden zusätzliche Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten (Proposition E1), zwischen internem und externem Abschnitt (Proposition E2), des Mitarbeiterverhaltens auf den Unternehmenserfolg (Proposition E3) und innerhalb des externen Abschnitts (Proposition E4) vorgeschlagen.

Die Pfadanalyse soll auf einer möglichst fundierten Datenbasis gründen, um aussagekräftig zu sein. Der Anteil der kumulierten Korrelationskoeffizienten, die auf weniger als vier Primärstudien beruhen und eine kumulierte Stichprobengröße von $N < 1.000$ haben, soll daher minimiert werden. Dies betrifft speziell die Beziehungen der einzelnen HR-Praktiken sowie der Variable Umsatzwachstum mit den übrigen SPC-Variablen. Aus diesem Grund werden für die pfadanalytische Betrachtung der SPC die einzelnen HR-Praktiken durch eine gemeinsame Variable abgebildet, welche die interne Dienstleistungsqualität repräsentiert. Dies entspricht der Darstellung der SPC gemäß Heskett et al. (1994). Hierzu wurden die HR-Praktiken zu einem Konstrukt zusammengefasst und deren Korrelationen mit den übrigen Variablen der SPC entsprechend aggregiert. Des Weiteren wird der Unternehmenserfolg durch die Variable Profitabilität abgebildet, da der Großteil der kumulierten Korrelationskoeffizienten der Variable Umsatzwachstum auf drei oder weniger Primärstudien beruht und geringe kumulierte Stichprobengrößen von $N < 1.000$ aufweist. Infolgedessen können keine aussagekräftigen Ergebnisse für die Beziehungen der Variable Umsatzwachstum getroffen werden. Die Variable wird daher von der pfadanalytischen Untersuchung ausgeschlossen.

Die Durchführung der Pfadanalyse auf Grundlage der metaanalytisch generierten Korrelationsmatrix orientiert sich an anderen aktuellen Metaanalysen der Management- und Marketingliteratur (Gelbrich & Roschk 2010; Hong et al. 2013; Jiang et al. 2012b; Palmatier et al. 2006; van Vaerenbergh et al.

2014) und den Empfehlungen von Cheung und Chan (2005) sowie Viswesvaran und Ones (1995). Als Datengrundlage für die Pfadanalyse dient eine vollständige, aggregierte Korrelationsmatrix, die in Abbildung 22 dargestellt wird. Die Pfadanalysen wurden mithilfe von MPLUS (Muthén & Muthén 2011) berechnet. Da die Stichprobengrößen der kumulierten Korrelationskoeffizienten stark variieren, wurde entsprechend den Empfehlungen von Viswesvaran und Ones (1995) in dieser Metaanalyse das harmonische Mittel der kumulierten Stichprobengrößen ($n = 1.269$) zur Berechnung der Pfadanalysen verwendet, da dies zu vergleichsweise konservativen Schätzungen der p-Werte führt. Zur Bewertung der Anpassungsgüte werden neben dem Chi-Quadrat-Test die Werte des RMSEA Schätzers, des CFI und des SRMR angegeben. Die Ergebnisse der Pfadanalysen der SPC und der vier Erweiterungen werden in Abbildung 23 zusammengefasst. Die Anpassungsgüte der SPC und der vier Erweiterungen werden in Abbildung 24 aufgelistet.

Die Pfadanalyse der SPC bestätigt die Ergebnisse der bivariaten Analysen. Mit Ausnahme des Effekts der Mitarbeiterloyalität auf die Mitarbeiterleistung sind alle Pfade der SPC positiv und signifikant. Besonders stark sind die Pfade der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität, der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Mitarbeiterloyalität. Allerdings weist das Pfadmodell der SPC keine akzeptable Anpassungsgüte an die Daten auf ($\chi^2(19) = 945,28$; CFI = 0,77; RMSEA = 0,20; SRMR = 0,10; Backhaus et al. 2011b, S. 144–145; Bentler 1990; Browne & Cudeck 1992; Hu & Bentler 1999). Das Pfadmodell der SPC wird daher im Folgenden mit vier alternativen Modellen verglichen, welche die Erweiterungen der SPC entlang den Propositionen E1 bis E4 aufgreifen.

In der *ersten Erweiterung* wird zum einen der Pfad der Mitarbeiterloyalität auf die Mitarbeiterleistung nicht länger modelliert, da dieser Pfad im Pfadmodell der SPC statistisch insignifikant war. Zum anderen werden in Einklang mit Proposition E1 Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten zur SPC hinzugefügt. Diese Pfade greifen Erkenntnisse der internen Marketing und SHRM-Literatur auf, die unter Berufung auf die Einstellungstheorien und die AMO-Theorie direkte Wirkpfade von HR-Praktiken nicht nur auf die Zufriedenheit, sondern primär auf das Verhalten von Kunden postulieren. Gemäß der AMO-Theorie beeinflussen die HR-Praktiken das Mitarbeiterverhalten, indem die Qualifikationen und Motivation der Mitarbeiter gesteigert und ihnen Gelegenheiten zur Partizipation an Entscheidungen eingeräumt werden (vgl. Unterkapitel 3.2.1; Appelbaum et al. 2000; Buller & McEvoy 2012; Guest 2011; Paauwe 2009).

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ISQ ^a		19141 (33)	5154 (22)	6044 (25)	1617 (11)	3800 (15)	2203 (5)	2234 (8)
2. ESAT	0,473 (0.136)		11459 (33)	15399 (29)	1212 (7)	5849 (12)	1725 (6)	1022 (5)
3. ELOY	0,467 (0.161)	0,572 (0.180)		4095 (17)	1070 (7)	28106 (13)	819 (4)	1301 (10)
4. EPER	0,271 (0.135)	0,347 (0.093)	0,221 (0.131)		1309 (9)	2212 (14)	972 (4)	1740 (7)
5. ESQ	0,311 (0.125)	0,299 (0.230)	0,364 (0.203)	0,287 (0.117)		21563 (60)	17566 (42)	1241 (6)
6. CSAT	0,147 (0.047)	0,421 (0.233)	0,244 (0.047)	0,319 (0.131)	0,712 (0.120)		14786 (41)	5245 (15)
7. CLOY	0,120 (0.035)	0,109 (0.000) [†]	0,102 (0.000) [†]	0,430 (0.132)	0,622 (0.111)	0,725 (0.120)		2893 (5)
8. PROF	0,164 (0.098)	0,068 (0.000) [†]	0,136 (0.000) [†]	0,227 (0.173)	0,098 (0.043)	0,144 (0.140)	0,225 (0.091)	

Abbildung 22: Metaanalytische Korrelationsmatrix als Datengrundlage für die Pfadanalyse

Das untere linke Dreieck enthält die korrigierten kumulierten Korrelationen (ρ) und in Klammern die dazugehörigen Standardabweichungen ($SD\rho$). Das obere rechte Dreieck enthält die kumulierten Stichprobengrößen (N) und in Klammern die Anzahl der Stichproben (k), die zur Bildung der kumulierten Korrelationen herangezogen wurden. Das Kreuzsymbol ([†]) markiert homogene Beziehungen. Einträge in fett markieren die Hauptbeziehungen der SPC (Heskett et al. 1994).

^aDie Variable interne Dienstleistungsqualität setzt sich aus den HR-Praktiken Mitarbeiterauswahl & -fortbildung und Führungsstil zusammen

ISQ = interne Dienstleistungsqualität; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; PROF = Profitabilität.

Beziehung	SPC		Erweiterung 1 SHRM		Erweiterung 2 intern-extern		Erweiterung 3 Effizienzeffekte		Erweiterung 4 externer Abschnitt	
	Schätzer ^a	(SE)	Schätzer ^a	(SE)	Schätzer ^a	(SE)	Schätzer ^a	(SE)	Schätzer ^a	(SE)
CLOY → PROF	0,225	(0,027)**	0,208	(0,027)**	0,208	(0,027)**	0,156	(0,030)**	0,156	(0,030)**
EPER → PROF							0,130	(0,030)**	0,130	(0,030)**
ISQ → PROF			0,139	(0,027)**	0,139	(0,027)**	0,110	(0,028)**	0,110	(0,028)**
CSAT → CLOY	0,725	(0,019)**	0,725	(0,019)**	0,763	(0,019)**	0,763	(0,019)**	0,638	(0,024)**
ESQ → CLOY									0,180	(0,023)**
EPER → CLOY					0,296	(0,018)**	0,296	(0,018)**	0,283	(0,018)**
ESAT → CLOY					-0,315	(0,019)**	-0,315	(0,019)**	-0,312	(0,019)**
ESQ → CSAT	0,712	(0,020)**	0,712	(0,020)**	0,709	(0,019)**	0,709	(0,019)**	0,709	(0,019)**
ELOY → CSAT					-0,144	(0,023)**	-0,144	(0,023)**	-0,144	(0,023)**
ESAT → CSAT					0,379	(0,023)**	0,379	(0,023)**	0,379	(0,023)**
ISQ → CSAT					-0,185	(0,021)**	-0,185	(0,021)**	-0,185	(0,021)**
EPER → ESQ	0,217	(0,026)**	0,217	(0,026)**	0,193	(0,026)**	0,193	(0,026)**	0,193	(0,026)**
ELOY → ESQ	0,316	(0,026)**	0,316	(0,026)**	0,257	(0,029)**	0,257	(0,029)**	0,257	(0,029)**
ISQ → ESQ					0,139	(0,029)**	0,139	(0,029)**	0,139	(0,029)**
ELOY → EPER	0,034	(0,032)^{ns}								
ESAT → EPER	0,328	(0,032)**	0,282	(0,030)**	0,282	(0,030)**	0,282	(0,030)**	0,282	(0,030)**
ISQ → EPER			0,138	(0,030)**	0,138	(0,030)**	0,138	(0,030)**	0,138	(0,030)**
ESAT → ELOY	0,572	(0,023)**	0,452	(0,025)**	0,452	(0,025)**	0,452	(0,025)**	0,452	(0,025)**
ISQ → ELOY			0,253	(0,025)**	0,253	(0,025)**	0,253	(0,025)**	0,253	(0,025)**
ISQ → ESAT	0,473	(0,025)**	0,473	(0,025)**	0,473	(0,025)**	0,473	(0,025)**	0,473	(0,025)**

Abbildung 23: Ergebnisse der Pfadanalysen der SPC und möglicher Erweiterungen

n (Harmonisches Mittel) = 1.269

** p < 0,001

^a Alle standardisierten Koeffizienten wurden mit der Software MPLUS (Muthén & Muthén 2011) unter Verwendung der Maximum-Likelihood-Methode geschätzt

Fett markierte Einträge kennzeichnen die Kernbeziehungen der SPC gemäß Heskett et al. (1994).

ISQ = interne Dienstleistungsqualität; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; PROF = Profitabilität.

Gütekriterium	SPC	Erweiterung 1 SHRM	Erweiterung 2 intern-extern	Erweiterung 3 Effizienzeffekte	Erweiterung 4 externer Abschnitt
χ^2	945,28	801,73	134,92	117,07	59,03
<i>df</i>	19	17	11	10	9
$\Delta\chi^2$		-143,55**	-666,81**	-17,85**	-58,03**
CFI	0,77	0,81	0,97	0,97	0,99
RMSEA	0,20	0,19	0,09	0,09	0,07
SRMR	0,10	0,08	0,04	0,03	0,02

Abbildung 24: Anpassungsgüte der Pfadmodelle

** $p < 0,001$

df = Freiheitsgrade (degrees of freedom); CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error Of Approximation; SRMR = Standardized Root-Mean-Square Residual.

Des Weiteren wird ein zusätzlicher direkter Effekt der internen Dienstleistungsqualität auf den Unternehmenserfolg zum Ausgangsmodell hinzugefügt. Vergleichbare Effekte werden in der SHRM-Literatur (Jiang et al. 2012b) sowie in Studien zur SPC (Evanschitzky et al. 2012; Kamakura et al. 2002) vorgeschlagen. Während Evanschitzky et al. (2012) und Kamakura et al. (2002) negative Effekte von betrieblichen Investitionen auf die Profitabilität modellieren (vgl. Kapitel 2.5), zeigen Jiang et al. (2012b) sowohl direkte als auch indirekte positive Effekte von qualifikations- und motivationsfördernden HR-Praktiken auf den finanziellen Unternehmenserfolg. Die indirekten Effekte werden ähnlich wie in der SPC durch das Mitarbeiterverhalten und durch Steigerungen des Humankapitals mediiert. Die signifikanten direkten Effekte zwischen qualifikations- und motivationsfördernden HR-Praktiken und dem finanziellen Unternehmenserfolg führen Jiang et al. (2012b) auf zusätzliche, im Modell unberücksichtigte Wirkmechanismen zurück. Zu diesen Wirkmechanismen gehören positive Effekte der HR-Praktiken auf die Kommunikation im Unternehmen. Mitarbeiterorientierte HR-Praktiken erleichtern z. B. die Bildung von Sozialkapital, Netzwerken und sozialen Normen innerhalb von Unternehmen, was dazu führt, dass Mitarbeiter sich gegenseitig aushelfen und so die Flexibilität des gesamten Unternehmens steigern (Collins & Clark 2003; Evans & Davis 2005; Gittell et al. 2010). All dies wirkt sich wiederum positiv auf den finanziellen Unternehmenserfolg aus und begründet somit den signifikanten, direkten und positiven Effekt von qualifikations- und motivationsfördernden HR-Praktiken auf den finanziellen Unternehmenserfolg (Jiang et al. 2012b).

Alle drei zusätzlichen Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterloyalität, Mitarbeiterleistung und auf die Profitabilität sind positiv und signifikant, was im Einklang mit den Erkenntnissen zur Wirkweise von HR-Praktiken steht (Boselie et al. 2005; Guest 2011; Jiang et al. 2012b; Paaue 2009). Auch alle verbleibenden Pfade der SPC sind weiterhin positiv und signifikant. Die Erweiterung um die zusätzlichen Effekte der internen Dienstleistungsqualität stellt eine signifi-

kante Verbesserung gegenüber dem Ausgangsmodell dar. Der Chi-Quadrat-Wert verbessert sich signifikant um $\Delta\chi^2(2) = -143,55$ ($p < 0,001$) auf $\chi^2(17) = 801,73$. Auch die übrigen Fit-Werte verbessern sich, erreichen aber noch kein zufriedenstellendes Niveau (CFI = 0,81; RMSEA = 0,19; SRMR = 0,08). Proposition E1 kann somit als bestätigt betrachtet werden.

Proposition E2 schlägt zusätzliche Wirkpfade der unternehmensinternen Variablen auf die unternehmensexternen Variablen vor, die in der *zweiten Erweiterung* modelliert werden. Dementsprechend werden erstens direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf die externe Dienstleistungsqualität sowie auf die Kundenzufriedenheit, zweitens direkte Effekte der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit sowie auf die Kundenloyalität und drittens direkte Effekte der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit ergänzt. Theoretisch gründen diese Effekte zum einen auf dem Satisfaction Mirror (Evanschitzky et al. 2012; Heskett et al. 1997, S. 98) und der Emotional Contagion (Hennig-Thurau et al. 2006; Pugh 2001), die eine unmittelbare Übertragung der Emotionen zwischen Mitarbeiter und Kunde postulieren. Des Weiteren können die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen zur Fundierung dieser ergänzenden Effekte herangezogen werden. Gemäß den konstitutiven Merkmalen ist die Partizipation des Kunden an der Dienstleistungserstellung und die daraus folgende Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeiter integraler Bestandteil von Dienstleistungen (vgl. Kapitel 2.4). Es kann folglich angenommen werden, dass die Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Kunden einerseits durch das Verhalten, die Emotionen und Wahrnehmungen der Mitarbeiter und andererseits durch die Prozesse und Arbeitsbedingungen, unter denen die Dienstleistung erstellt werden muss, beeinflusst werden.

Die Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf die externe Dienstleistungsqualität, der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung auf die Kundenloyalität sind signifikant und positiv. Die Effekte der internen Dienstleistungsqualität sowie der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit und der Effekt Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität sind entgegen den Erwartungen signifikant negativ. Diese drei negativen Effekte werden im Anschluss an die Ergebnisdarstellung des SEM in Abschnitt 7.2 gesondert diskutiert. Dieses dritte Pfadmodell stellt abermals eine signifikante Verbesserung dar ($\Delta\chi^2(6) = -666,81$, $p < 0,001$). Die Gütekriterien verbessern sich entsprechend ($\chi^2(11) = 134,92$; CFI = 0,97; RMSEA = 0,09; SRMR = 0,04). Die Ergebnisse unterstützen folglich auch Proposition E2.

In der *dritten Erweiterung* der SPC wird in Übereinstimmung mit Proposition E3 ein Wirkpfad der Mitarbeiterleistung auf die Profitabilität hinzugefügt. Dieser ergänzende Wirkpfad berücksichtigt

mögliche kostensenkende Effekte, die durch Effizienzsteigerungen aufgrund einer verbesserten Mitarbeiterleistung realisiert werden können und sich somit positiv auf die Profitabilität auswirken (vgl. Kapitel 3.3; Huselid 1995; Potts 1988). Dieser Pfad ist positiv und signifikant. Die Veränderung des Chi-Quadrat-Wertes ($\Delta\chi^2(1) = -17,85$; $p < 0,001$) zeigt eine signifikante Verbesserung des Modells. Die übrigen Fit-Werte bleiben nahezu unverändert ($\chi^2(10) = 117,07$; CFI = 0,97; RMSEA = 0,09; SRMR = 0,03). Die Ergebnisse untermauern somit Proposition E3.

Variable	Direkte Effekte	Indirekte Effekte	Gesamteffekt
PROF			
CLOY	0,233**		0,233**
CSAT		0,099**	0,099**
ESQ		0,098**	0,098**
EPER	0,130**	0,063**	0,193**
ELOY		0,011 ^{ns}	0,011 ^{ns}
ESAT		0,049**	0,049**
ISQ	0,110**	0,048**	0,158**
CLOY			
CSAT	0,638**		0,638**
ESQ	0,180**	0,452**	0,632**
EPER	0,283**	0,122**	0,405**
ELOY		0,070*	0,070*
ESAT	-0,312**	0,388**	0,076*
ISQ		0,079*	0,079*
CSAT			
ESQ	0,712**		0,712**
EPER		0,137**	0,137**
ELOY	-0,144**	0,182**	0,037 ^{ns}
ESAT	0,379**	0,055**	0,435**
ISQ	-0,185**	0,332**	0,147**
ESQ			
EPER	0,193**		0,193**
ELOY	0,257**		0,257**
ESAT		0,170**	0,170**
ISQ	0,139**	0,172**	0,311**
EPER			
ESAT	0,282**		0,282**
ISQ	0,138**	0,133**	0,271**
ELOY			
ESAT	0,452**		0,452**
ISQ	0,253**	0,214**	0,467**
ESAT			
ISQ	0,473**		0,473**

Abbildung 25: Direkte, indirekte und Gesamteffekte des finalen Pfadmodells

n (Harmonisches Mittel) = 1.269

** $p < 0,001$

* $p < 0,01$

Fett markierte Einträge kennzeichnen die Wirkpfade der SPC. ISQ = interne Dienstleistungsqualität; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität; REV = Umsatz; PROF = Profitabilität.

In der *vierten Erweiterung* wird gemäß Proposition E4 ein zusätzlicher Effekt innerhalb des externen Abschnitts mit in das Modell aufgenommen. Entsprechend den Forschungsergebnissen von Cronin et al. (2000) und Zeithaml (2000) wird ein direkter Pfad der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität modelliert (vgl. Kapitel 3.4). Der positive Einfluss der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität wird dadurch nicht länger zwangsläufig durch die Kundenzufriedenheit vollständig mediiert. Der direkte Effekt der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität ist signifikant und positiv. Der indirekte Effekt der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität, der durch die Kundenzufriedenheit mediiert wird, bleibt signifikant und positiv, sodass von einer partiellen Mediation ausgegangen werden kann. Diese Ergebnisse stimmen mit den Erkenntnissen von Cronin et al. (2000) überein.

Die vierte Erweiterung stellt das finale Modell dar, das alle Erweiterungen beinhaltet, die in den Propositionen E1 bis E4 vorgeschlagen werden. Das finale Modell stellt eine weitere Verbesserung im Vergleich zur dritten Erweiterung dar, wie die Änderung des Chi-Quadrat-Wertes zeigt ($\Delta\chi^2(2) = -58,03$; $p < 0,001$). Zudem weist dieses finale Modell mit Ausnahme des Chi-Quadrat-Wertes eine gute Anpassungsgüte auf ($\chi^2(8) = 46,59$; CFI = 0,99; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,02; Backhaus et al. 2011b, S. 144–145; Bentler 1990; Browne & Cudeck 1992; Hu & Bentler 1999). Insgesamt entsprechen die Ergebnisse den in den Propositionen E1 bis E4 zusammengefassten Vermutungen, dass es zusätzliche Wirkpfade innerhalb der SPC gibt. Die Wirkmechanismen innerhalb der SPC werden von dem Modell, das Heskett et al. (1994) vorschlagen, folglich nur rudimentär abgebildet.

Eine Betrachtung der direkten und indirekten Effekte sowie der entsprechenden Gesamteffekte der Variablen (vgl. Abbildung 25) zeigt, dass die drei negativen direkten Effekte, die im finalen Modell zu beobachten sind, durch die jeweiligen positiven indirekten Effekte aufgehoben werden. Zunächst ist festzustellen, dass die interne Dienstleistungsqualität uneingeschränkt positiv auf die anderen Variablen des internen Abschnitts wirkt. Alle Variablen des internen Abschnitts weisen zudem signifikante und positive direkte und indirekte Effekte mit der externen Dienstleistungsqualität auf. Die negativen direkten Effekte der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit werden durch die jeweiligen indirekten positiven Effekte wieder aufgehoben. Im Falle der internen Dienstleistungsqualität ergibt sich ein signifikant positiver Gesamteffekt auf die Kundenzufriedenheit. Auch der direkte negative Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität wird durch die positiven indirekten Effekte kompensiert, sodass auch hier der Gesamteffekt signifikant und positiv ist. Des Weiteren haben mit Ausnahme der Mitarbeiterloyalität alle Variablen der SPC einen positiven Gesamteffekt auf die Profitabilität von Dienstleistungsunternehmen. Der

Gesamteffekt der Mitarbeiterloyalität auf die Profitabilität ist insignifikant. Wichtige Determinanten des Unternehmenserfolgs sind neben der Kundenloyalität vor allem die interne Dienstleistungsqualität und die Mitarbeiterleistung. In Abbildung 25 werden die direkten und indirekten Effekte der Variablen entlang der SPC zusammenfassend dargestellt. Der jeweilige Gesamteffekt wird mit ausgewiesen.

7.2 Diskussion der negativen Effekte zwischen dem internen und externen Abschnitt

7.2.1 Zum negativen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität

Die Mitarbeiterzufriedenheit hat einen positiven indirekten Gesamteffekt (0,388; $p < 0,001$) und einen gegenläufigen negativen direkten Effekt (-0,312; $p < 0,001$) auf die Kundenloyalität. Der finale Gesamteffekt, bestehend aus den indirekten positiven Effekten und dem direkten negativen Effekt, ist mit 0,076 schwach positiv und signifikant ($p < 0,01$). Die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst die Kundenloyalität zum einen dadurch positiv, dass sie die Mitarbeiterloyalität und -leistung steigert, welche schließlich die Qualitätswahrnehmungen der Kunden bestimmen. Die Qualitätswahrnehmungen der Kunden wirken sowohl direkt als auch indirekt über die Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität. Dieser indirekte Effekt folgt im Wesentlichen den Wirkpfaden der SPC. Zum anderen wirkt die Mitarbeiterzufriedenheit entsprechend des Satisfaction Mirrors und der Emotional Contagion direkt auf die Kundenzufriedenheit, die wiederum direkte Determinante der Kundenloyalität ist.

Im Gegensatz zu den indirekten positiven Effekten kann der negative direkte Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität auf Grundlage der SPC nicht unmittelbar erklärt werden. Obwohl die Ergebnisse der Pfadanalyse zeigen, dass die indirekten positiven Effekte den direkten negativen Effekt aufwiegen und die Grundannahme der SPC, die einen positiven Gesamteffekt aller Variablen entlang der Wirkkette voraussetzt, somit insgesamt bestätigt werden kann, bleibt der direkte negative Effekt auf den ersten Blick kontraintuitiv. Daher wird der negative Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität in diesem Unterabschnitt näher diskutiert.

Zhao et al. (2010) argumentieren, dass im Rahmen von partiellen Mediationen verbleibende signifikante direkte Effekte, für die keine theoretische Begründung vorliegt, als Hinweis auf zusätzliche

Mediatorvariablen gewertet werden können. Die Autoren argumentieren weiterhin, dass eine Variable über verschiedene Mediatoren gegenläufige Effekte auf eine Zielvariable haben kann. Als Beispiel wird eine Studie von Mitra und Lynch (1995) beschrieben: „Mitra and Lynch (1995) showed experimentally that advertising affects price sensitivity through two mediators: (1) it increases consideration set size, which in turn increases price sensitivity, and (2) it increases perceived differences in utility among competing products, decreasing price sensitivity“ (Zhao et al. 2010, S. 199). Dieser Argumentation folgend, kann auch der direkte negative Pfad der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität als Hinweis auf bislang unberücksichtigte Mediatorvariablen gewertet werden.

Um eine mögliche Erklärung für den direkten negativen Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität zu finden, muss die Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen näher betrachtet werden. Entscheidendes Charakteristikum von Dienstleistungen und wichtige theoretische Grundlage für die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts ist die Interaktion von Mitarbeitern und Kunden im Rahmen der Koproduktion (Auh et al. 2007; Bendapudi & Leone 2003; Chan et al. 2010; Yim et al. 2012). Mitarbeiter, die in direktem Kontakt mit Kunden stehen, werden auch als Boundary Spanner bezeichnet (Bettencourt & Brown 2003; Crosno et al. 2009; Hartline et al. 2000; Singh 1998). Diese Bezeichnung resultiert aus der Erkenntnis, dass Mitarbeiter einerseits dem Unternehmen gegenüber die Interessen des Kunden und andererseits dem Kunden gegenüber die Interessen des Unternehmens vertreten. Kunden und Management haben also unterschiedliche Rollenerwartungen an den Mitarbeiter, was zu Rollenkonflikten und Rollenambiguität führen kann, da der Mitarbeiter sich entscheiden muss, wessen Interessen er bei der Dienstleistungserstellung stärker gewichtet (Bettencourt & Brown 2003; Crosno et al. 2009; Singh 1998; Stamper & Johlke 2003). Zu den Erwartungen des Managements an den Mitarbeiter gehören u. a. das Bewerben der eigenen Dienstleistungen und Produkte sowie eine effiziente Dienstleistungserstellung (Bettencourt & Brown 2003). Kunden erwarten dahingegen, dass Mitarbeiter individuelle Bedürfnisse und Wünsche bei der Dienstleistungserstellung bestmöglich berücksichtigen (Bitner 1995).

Die Forschung zu den Konsequenzen von Rollenkonflikten und Rollenambiguität bei Mitarbeitern impliziert, dass Mitarbeiter u. U. geneigt sind, im Sinne des Kunden zu entscheiden (Chebat & Kollias 2000; Hartline & Ferrell 1996; Mills & Morris 1986; Parkington & Schneider 1979; Solomon et al. 1985). Andererseits zeigt die Forschung auch, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit positiv auf die Bereitschaft der Mitarbeiter wirkt, im Interesse des Unternehmens zu handeln. MacKenzie et al. (1998) zeigen, dass die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter diese motivieren, freiwillige Zusatzleistungen zu erbringen. Bettencourt und Brown (2003) sowie Bettencourt et al. (2005)

finden u. a. heraus, dass die Arbeitszufriedenheit die Bereitschaft der Mitarbeiter bestimmt, die Dienstleistungen und Produkte des eigenen Unternehmens anzupreisen. Organ (1977) führt als Begründung dieses Effekts die Dankbarkeit der Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber gegenüber sowie den Wunsch, eine Gegenleistung zu erbringen, an.

Mit dem Ziel, die Interessen des Unternehmens zu vertreten, gehen Mitarbeiter bisweilen sogar soweit, die Kunden zu täuschen, indem sie die Vorzüge einer Dienstleistung oder eines Produkts übertrieben darstellen, lügen, Ausflüchte machen oder unliebsame Aspekte verheimlichen (Payne 2008). Jehn und Scott (2008; 2015) führen verschiedene Beispiele an, in denen die Mitarbeiter einer Fluggesellschaft aussagen, die Passagiere bewusst zu täuschen, um die Reputation des Unternehmens zu schützen: „In another instance, the lead flight attendant talking to one of the new flight attendants said that he tells [passengers] that the late departure is due to weather, even when it's nice out. ‘Hey,’ the lead said, ‘I don't want them to hate our airline!’ thus indicating a lie to benefit the company” (Jehn & Scott 2008, S. 340). Mitarbeiter erzählen Kunden zudem auch Unwahrheiten mit dem Ziel, Umsatz für das Unternehmen zu generieren (Payne 2008). DePaulo et al. (1996) berichten von einem Mitarbeiter, der einem Kunden einen zu hohen Preis genannt hat, um mehr Geld für das Unternehmen zu machen. Laut einer Umfrage unter britischen Büroangestellten lügen 82 Prozent der Teilnehmer täglich, um ihre Arbeitgeber und Vorgesetzten in Schutz zu nehmen (Boesveld 2009). Diese Umfrage zeigt, dass Täuschungen zum Arbeitsalltag gehören und deckt sich mit anderen Forschungsergebnissen, die Täuschungen und Lügen als alltäglich einstufen (DePaulo et al. 1996; Elaad 2003; Nyberg 1993, S. 1; Payne 2008; Turner et al. 1975). Speziell bei Dienstleistungen, die durch die Interaktion von Mitarbeiter und Kunden gekennzeichnet sind, sind kleinere Manipulationen oftmals Teil des Erstellungsprozesses: „Interactive service workers and their customers or clients must negotiate interactions in which elements of manipulation, ritual, and genuine social exchange are subtly mixed” (Leidner 1993, S. 2). Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass Mitarbeiter während des Dienstleistungserstellungsprozesses bereitwillig Entscheidungen auch zu Lasten der Kunden treffen, um die Reputation des Unternehmens zu schützen und Umsatz zu generieren.

Die Neigung der Mitarbeiter, die Unternehmensinteressen bzw. das, was sie dafür halten, auch zu Lasten der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu vertreten, kann theoretisch anhand der Theorie des sozialen Austauschs (Blau 1974; Homans 1958) hergeleitet werden. Gemäß der Theorie des sozialen Austauschs bestehen Beziehungen zwischen zwei Parteien, solange der wahrgenommene Nutzen jeder Partei die wahrgenommenen Kosten dieser Beziehung übertrifft. Dabei stellt der Nutzen der einen Partei die Kosten für die jeweils andere Partei dar. Eine Grundannahme ist, dass beide

Parteien ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen anstreben und infolgedessen Ungleichgewichte dazu führen, dass die bevorteilte Partei die Verpflichtung verspürt, diese auszugleichen (Cropanzano & Mitchell 2005; Gouldner 1960). In der Managementliteratur wird die Theorie des sozialen Austauschs herangezogen, um die dem Mitarbeiterverhalten zugrunde liegende Motivation zu erörtern (Bettencourt et al. 2005; Edmondson & Boyer 2013; Ilies et al. 2007; Settoon et al. 1996; Wayne et al. 1997). Die Ergebnisse belegen u. a., dass zufriedene Mitarbeiter die Verpflichtung verspüren, positive Arbeitsbedingungen ihrem Arbeitgeber zurückzuzahlen, indem sie Verhaltensweisen forcieren, die den Zielvorgaben ihrer Vorgesetzten oder des gesamten Unternehmens entsprechen (Eisenberger et al. 1990; Eisenberger et al. 2001; Shore & Wayne 1993). Dies schließt auch Verhalten mit ein, das über die vertraglich geforderten Leistungen hinausgeht (Ilies et al. 2007; Kamdar & van Dyne 2007; Organ 1988; Rousseau 1989; Settoon et al. 1996; Wayne & Green 1993).

Übertragen auf den negativen direkten Wirkpfad zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenloyalität deutet die Theorie des sozialen Austauschs darauf hin, dass zufriedene Mitarbeiter während der Dienstleistungserstellung geneigt sind, die Unternehmensinteressen höher zu bewerten als die Kundeninteressen. Der Grund hierfür ist in der gefühlten Verpflichtung zufriedener Mitarbeiter zu suchen, ihrem Arbeitgeber etwas zurückzuzahlen (Cropanzano & Mitchell 2005; Gouldner 1960). Edmondson und Boyer (2013) empfehlen Managern von Dienstleistungsunternehmen dementsprechend im Umgang mit Mitarbeitern, dieses Gefühl der Verpflichtung zu nutzen, um eigene Zielvorgaben zu erreichen: „Thus, managers aiming to meet organizational objectives by managing performance, organizational commitment, job satisfaction and turnover, should provide employees with more support and identify methods to manage perceptions of supervisory support” (Edmondson & Boyer 2013, S. 2190).

Den Kunden ist bewusst, dass Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen zwischen den Kundeninteressen und denen des Unternehmens abwägen und im Extremfall entweder das Unternehmen oder den Kunden täuschen, um die Dienstleistungserstellung im Sinne des jeweils anderen durchzuführen. Zudem vermuten Kunden häufig, dass Mitarbeiter die Unwahrheit sagen, obwohl dies tatsächlich nicht der Fall ist (Scott & Jehn 2003). Aus Kundensicht liegen drei Gründen vor, warum Mitarbeiter Kunden täuschen. Erstens vermuten Kunden, dass sie von Mitarbeitern getäuscht werden, weil das Unternehmen dieses den Mitarbeitern in seinen Leitlinien und Weiterbildungen vermittelt. Zweitens glauben Kunden, sie werden von Mitarbeitern getäuscht, weil die Mitarbeiter die Reputation des Unternehmens schützen wollen. Drittens nehmen Kunden an, Mitarbeiter erzählen ihnen die Unwahr-

heit, um Prozesse effizienter gestalten zu können (Jehn & Scott 2008). Mit den beiden letzten Gründen treten Mitarbeiter aus Kundensicht direkt für die Interessen des Unternehmens ein. In einer weiteren Studie zeigen Jehn und Scott (2015), dass Kunden Täuschungen durch den Mitarbeiter als besonders schlimm empfinden, wenn ihrer Meinung nach der Mitarbeiter oder das Unternehmen bevorzugen wird. Dementsprechend ist der Effekt solcher Täuschungen auf die Kundenloyalität besonders ausgeprägt: „Whether or not a passenger would fly again or recommend the airline to a friend was determined by whether they believed a lie was being committed to benefit the employee/company“ (Jehn & Scott 2015, S. 128).

Die Neigung zufriedener Mitarbeiter, während der Dienstleistungserstellung die Unternehmensinteressen über die Kundeninteressen zu stellen, kann demzufolge eine mögliche Erklärung für den direkten negativen Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität sein, der die positiven Effekte ergänzt. Diese Argumentation entspricht den Aussagen von Zhao et al. (2010), gemäß denen ein verbleibender signifikanter direkter Effekt in einem medierten Modell als Hinweis auf zusätzliche Mediatorvariablen zu werten ist und dass dieser direkte Effekt auch entgegengesetzt der anderen Pfade wirken kann. In diesem Fall wäre der unbeobachtete Mediator das Verhältnis der Berücksichtigung von Kundeninteressen und Managementinteressen in der Dienstleistungserstellung, das geringer ausfällt, wenn die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Abbildung 26 stellt die Wirkweise dieses im Pfadmodell unbeobachteten Mediators schematisch dar, ohne die ergänzenden positiven Effekte abseits der SPC abzubilden.

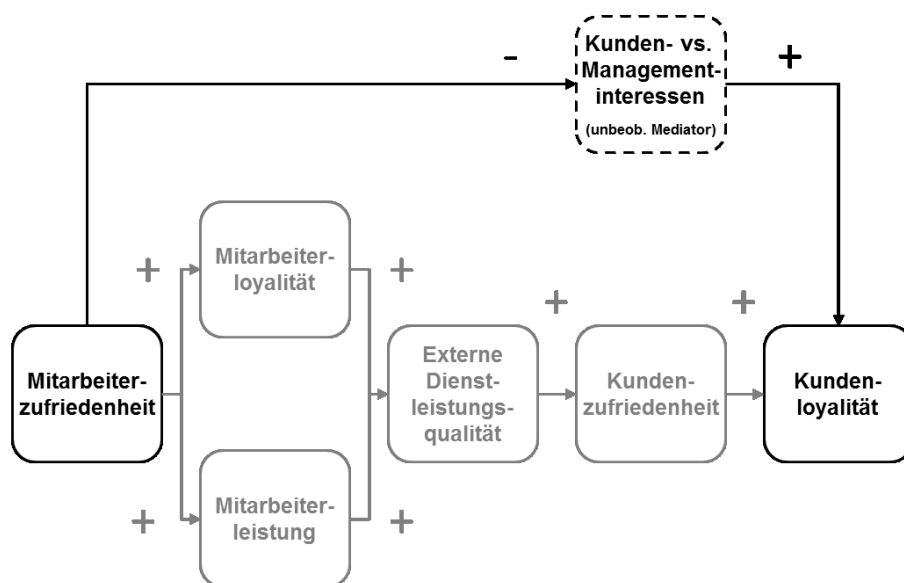


Abbildung 26: Schematische Darstellung des unbeobachteten Mediators zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenloyalität

Abschließend bleibt festzuhalten, dass gemäß den vorangehenden Ausführungen eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter insgesamt dreierlei Auswirkungen auf die Kundenloyalität hat. Neben dem hier diskutierten negativen Effekt führt die Mitarbeiterzufriedenheit über eine Verbesserung der Mitarbeiterleistung zu einer Steigerung der externen Dienstleistungsqualität, die sowohl direkt als auch indirekt über die Kundenzufriedenheit positiv mit der Mitarbeiterloyalität verknüpft ist. Schließlich wirkt die Mitarbeiterzufriedenheit direkt und positiv auf die Kundenzufriedenheit gemäß dem Satisfaction Mirror und der Emotional Contagion und determiniert die Kundenloyalität somit abermals indirekt und positiv. Alle drei Effekte sind im finalen Pfadmodell abgebildet. Bei einer isolierten Betrachtung und Interpretation eines Wirkpfades zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenloyalität, muss berücksichtigt werden, dass dieser Wirkpfad nur einen Teileffekt zwischen den Variablen abbildet. Dieser Teileffekt wird durch die anderen Wirkpfade ergänzt. Für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenloyalität ergibt sich somit ein signifikant positiver Gesamteffekt.

7.2.2 Zum negativen Einfluss der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit

Zwei weitere kontraintuitive Effekte im finalen Pfadmodell sind die direkten negativen Einflüsse der internen Dienstleistungsqualität ($-0,185$; $p < 0,001$) und der Mitarbeiterloyalität ($-0,144$; $p < 0,001$) auf die Kundenzufriedenheit. Analog zur Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenloyalität haben auch die beiden Variablen interne Dienstleistungsqualität und Mitarbeiterloyalität neben den direkten negativen auch indirekte positive Effekte auf die Kundenzufriedenheit entlang der zwischengelagerten Variablen der SPC. Im Fall der internen Dienstleistungsqualität sind diese indirekten Effekte ($0,332$; $p < 0,001$) insgesamt deutlich stärker als der direkte negative Effekt, sodass der Gesamteffekt mit $0,147$ ($p < 0,001$) positiv ist. Die indirekten Effekte der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit sind insgesamt weniger stark ausgeprägt ($0,182$; $p < 0,001$), was zur Folge hat, dass der Gesamteffekt statistisch insignifikant ist. Da die direkten negativen Effekte der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit auf Grundlage der SPC nicht theoretisch begründet werden können, weil die SPC grundsätzlich positive Beziehungen zwischen den Variablen annimmt, müssen auch hier zusätzliche Faktoren zur Erklärung herangezogen werden.

Hierzu muss die Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit näher betrachtet werden. Die Kundenzufriedenheit basiert auf einem Vergleich der Kundenerwartungen an eine Dienstleistung mit der tatsächlich erhaltenen Dienstleistung gemäß dem Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma (Oliver 1980, 1981; Taylor & Baker 1994). Kunden treffen dazu im Vorfeld des Kaufs Vorhersagen darüber, was von der jeweiligen Dienstleistung unter den gegebenen Umständen erwartet werden kann (Prakash 1984; Zeithaml et al. 1993). Oliver (1981) definiert den Begriff Erwartungen entsprechend: "It is generally agreed that expectations are consumer-defined probabilities of the occurrence of positive and negative events if the consumer engages in some behavior" (Oliver 1981, S. 33). Gemäß dieser Definition sind Kundenerwartungen prädiktiv, transaktionsspezifisch und können daher entsprechend stark variieren (vgl. Kapitel 2.3; Boulding et al. 1993; Liu et al. 2000; Prakash 1984; Tse & Wilton 1988). Neben qualitätsspezifischen Dimensionen fließen in die prädiktive Erwartungsbildung im Kontext der Kundenzufriedenheit zusätzliche Dimensionen mit ein (Taylor & Baker 1994). Zu diesen zusätzlichen Dimensionen gehören aktuelle Kundenbedürfnisse, Equity- und Gerechtigkeitsaspekte, die sich z. B. auf den gezahlten Preis beziehen, sowie positive und negative Affekte (Bolton & Lemon 1999; Oliver 1994; Szymanski & Henard 2001; Taylor & Baker 1994).

Da den Kunden nur begrenzt Informationen zur Verfügung stehen, die bereits vor dem Kauf verlässliche Informationen über die zu erwartende Dienstleistung liefern, greifen sie zur Bildung der prädiktiven Erwartungen Kunden auf ergänzende Indikatoren zurück (Bowen & Jones 1986). Zeithaml et al. (1993) identifizieren vier Kategorien von Determinanten, die Einfluss auf das vorhergesagte Dienstleistungsniveau und somit auf die prädiktiven Erwartungen der Kunden haben. Zu diesen Determinanten gehören neben bisherigen Erfahrungen mit der jeweiligen Dienstleistung sowie persönliche und öffentliche Erfahrungsberichten vor allem explizite und implizite Dienstleistungsversprechen des Anbieters (Zeithaml et al. 1993). Explizite Dienstleistungsversprechen umfassen persönliche und unpersönliche Ansprachen an den Kunden durch das Unternehmen in Form von Werbung, Verträgen, Verkaufsgesprächen etc. (Zeithaml et al. 1993). Implizite Dienstleistungsversprechen umfassen Informationen und Hinweise, die Kunden ersatzweise als Indikator heranziehen, um auf die zu erwartende Dienstleistungsqualität schließen zu können. Zu den impliziten Dienstleistungsversprechen gehören u. a. die tangible Dienstleistungsumgebung oder der zu zahlende Preis (Zeithaml et al. 1993).

Neben dem Preis und dem tangiblen Umfeld können auch die interne Dienstleistungsqualität und die Mitarbeiterloyalität als implizite Leistungsversprechen aufgefasst werden, die Kunden zur prädikti-

ven Erwartungsbildung heranziehen. Die Literatur zeigt, dass Kunden das gesamte Dienstleistungsumfeld heranziehen, um Bewertungen der zur erwartenden Dienstleistung vornehmen zu können (Bitner 1990, 1992). Zu diesem Umfeld gehören auch Aspekte der internen Dienstleistungsqualität, von denen Kunden auf vielfältige Art und Weise einen Eindruck erhalten können. Im Rahmen der Koproduktion erlangen Kunden als „Partial Employee“ einen Einblick in die Prozesse und Arbeitsbedingungen, unter denen die Mitarbeiter ihre Aufgaben verrichten (Bateson 1985; Kelley et al. 1990; Mills & Morris 1986). Sie erleben einen Teil der zur Dienstleistungserstellung notwendigen Prozesse mit oder nehmen an diesen aktiv teil (Auh et al. 2007; Bendapudi & Leone 2003; Bilstein 2011; Bowen 1986; Fließ & Kleinaltenkamp 2004). Weitere Informationen werden in Gesprächen der Kunden mit den Mitarbeitern direkt angesprochen oder indirekt vermittelt. Auch mit einem Teil des Equipments, das den Mitarbeitern zur Verfügung steht, und mit dem übrigen tangiblen Arbeitsumfeld kommen die Kunden während der Dienstleistungserstellung in Berührung (Bitner 1990, 1992). Zusätzliche Informationen werden über die Medien und die öffentliche Kommunikation des Dienstleistungsunternehmens vermittelt (Zeithaml et al. 1990, S. 19). Außerdem können Kunden auf öffentlich zugängliche Erfahrungsberichte oder Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis zurückgreifen (Zeithaml et al. 1990, S. 19; Zeithaml et al. 1993). Auch die Mitarbeiterloyalität kann direkt beobachtet werden, wenn ein Kunde z. B. wiederholt von einem bestimmten Mitarbeiter bedient wird oder durch die Interaktion mit einem Mitarbeiter von dessen Commitment dem Unternehmen gegenüber erfährt (Gremler et al. 2001; Gremler & Gwinner 2000).

Die interne Dienstleistungsqualität und die Mitarbeiterloyalität beeinflussen somit die prädiktiven Erwartungen der Kunden, indem sie als Referenzpunkte fungieren, mit deren Hilfe Kunden auf das Niveau der unter den gegebenen Umständen zu erwartenden Dienstleistung schließen lassen. Kommen die Kunden zu einer hohen Bewertung der internen Dienstleistungsqualität oder ist die Loyalität der Mitarbeiter hoch, steigert dies das Leistungspotenzial des Unternehmens aus Sicht der Kunden. Die Kunden passen ihre prädiktiven Erwartungen entsprechend nach oben an. Da höhere Erwartungen grundsätzlich schwieriger zu erfüllen sind, haben die interne Dienstleistungsqualität und die Mitarbeiterloyalität gemäß dem Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma (Oliver 1980, 1981) einen direkten negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dieser Prozess ist in Abbildung 27 schematisch dargestellt.

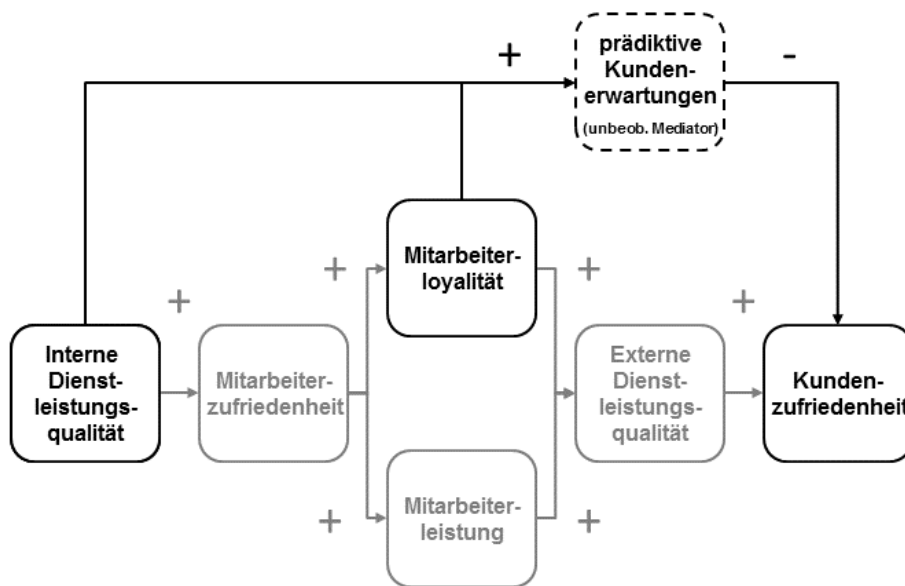


Abbildung 27: Schematische Darstellung des unbeobachteten Mediators zwischen der internen Dienstleistungsqualität sowie der Mitarbeiterloyalität und der Kundenzufriedenheit

Problematisch könnte dies für Dienstleistungsanbieter dann werden, wenn Investitionen in die interne Dienstleistungsqualität und Mitarbeiterloyalität nicht zu einer Verbesserung der tatsächlich erhaltenen externen Dienstleistungsqualität entlang der Wirkpfade des finalen Pfadmodells führen, die dem gleichzeitigen Anstieg der Kundenerwartungen mindestens entspricht. Steigen die prädiktiven Kundenerwartungen infolge der Maßnahmen zur Erhöhung der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterloyalität stärker an, als die Kundenwahrnehmungen der externen Dienstleistungsqualität, könnten diese Maßnahmen in sinkenden Kundenzufriedenheitswerten resultieren. Eine solche Situation wäre z. B. denkbar, wenn ausschließlich Aspekte der internen Dienstleistungsqualität mit einer besonders hohen Außenwirkung auf die Mitarbeiterloyalität verbessert werden, die aber nur zu marginalen Steigerungen des Leistungspotenzials der Mitarbeiter führen.

8 Diskussion und abschließende Bewertung der Analyseergebnisse

8.1 Rekapitulation der Zielsetzung dieser Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es die SPC konzeptionell und empirisch einer umfassenden Überprüfung zu unterziehen. Ausgangspunkt war dabei die Frage, ob die SPC als Leitfaden zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bestätigt werden kann. Heskett et al. (1994) verknüpfen unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren zu einer Wirkkette mit dem Ziel, eine neue Unternehmenskultur zu etablieren, in der die entscheidende Rolle der Mitarbeiter im Dienstleistungserstellungsprozess und für den langfristigen Unternehmenserfolg anerkannt wird. Sie empfehlen Dienstleistungsanbietern, Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen in den Fokus unternehmerischen Handelns zu stellen. Nationale und internationale Dienstleistungsunternehmen stützen ihr unternehmerisches Handeln auf diesen Grundsatz, wie die eingangs aufgeführten Praxisbeispiele zeigen, obwohl die empirische Forschung zur SPC diesen bislang nicht bestätigen kann. Wichtige Wirkpfade der SPC und hier speziell die Verknüpfungen unternehmensinterner und unternehmensexterner Variablen können in den entsprechenden Studien nicht übereinstimmend bestätigt werden. Im Rahmen der konzeptionellen und empirischen Überprüfung wurden die Erkenntnisse der Dienstleistungsmanagementliteratur sowie angrenzender Forschungsgebiete aggregiert und metaanalytisch ausgewertet.

Die Vereinfachung der Wirkmechanismen zwischen den Variablen der SPC auf wenige direkte Wirkpfade, die für Dienstleistungsunternehmen allgemeingültig sein sollen, gründet auf starken Annahmen, die in der Literatur nicht übereinstimmend geteilt werden (Loveman 1998). Eine starke implizite Annahme betrifft die Gültigkeit der Wirkkette für Dienstleistungen im Allgemeinen. Eine weitere starke Annahme der SPC ist die vollständige Mediation der meisten Effekte entlang der SPC, die sich aus der Nichtberücksichtigung alternativer Wirkpfade zwischen den SPC-Variablen ableiten lässt. Die teils in Widerspruch zur SPC stehenden Ergebnisse empirischer Untersuchungen der SPC liefern erste Hinweise darauf, dass diese Annahmen einer Überprüfung nicht standhalten (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000).

Die Zielsetzung dieser Forschungsarbeit wurde dementsprechend in drei Forschungsfragen untergliedert. Zunächst wurde untersucht, ob die Wirkpfade der SPC empirisch bestätigt werden können und

ob die intuitive Struktur der Wirkkette somit Bestand hat. Hierzu wurden in Kapitel 2.5 die empirischen Befunde zur SPC zusammengefasst und ausgewertet bevor in Teil 3 die einzelnen Wirkpfade der SPC unter Berücksichtigung ergänzender Literatur im Detail betrachtet worden sind. Durch die Berücksichtigung angrenzender Forschungsgebiete sollte eine größtmögliche Datengrundlage für die anschließenden metaanalytischen Berechnungen (Teil 5) generiert werden. Schließlich wurden die Wirkpfade der SPC in einem Pfadmodell simultan geschätzt (Teil 7). Die Ergebnisse zu dieser Forschungsfrage werden in Kapitel 8.2 diskutiert.

Darauf aufbauend stellte sich die Frage nach dem Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die Effektivität der SPC, da die SPC auf den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen basiert, die je nach Dienstleistungskontext unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Hierzu wurden zu Beginn von Teil 3 Propositionen aufgestellt, die mittels einer Moderatoranalyse auf Grundlage der metaanalytisch kumulierten Korrelationskoeffizienten in Teil 6 untersucht wurden. Die Ergebnisse zu dieser Forschungsfrage werden in Kapitel 8.3 diskutiert.

Schließlich stellte sich die Frage, um welche weiteren Wirkpfade die SPC erweitert werden muss, damit die ihr zugrunde liegenden Wirkmechanismen umfassend dargestellt werden. In Teil 3 wurden Propositionen zu ergänzenden Wirkpfaden zwischen den Variablen der SPC aufgestellt, auf deren Grundlage in den pfadanalytischen Untersuchungen Alternativmodelle entwickelt und der SPC gegenübergestellt wurden (Teil 7). Die Ergebnisse zu dieser Forschungsfrage werden in Kapitel 8.4 diskutiert bevor in den Kapiteln 8.5, 8.6 und 8.7 die SPC abschließend bewertet, Managementimplikationen aufgezeigt und Limitationen dieser Arbeit besprochen werden.

8.2 Zur Effektivität der SPC

Im Gegensatz zu den bisherigen empirischen Analysen der vollständigen SPC (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000) bestätigt diese Forschungsarbeit die grundlegende Argumentationsstruktur der SPC mit wenigen Einschränkungen und zeigt so, dass die SPC als dienstleistungsspezifischer Leitfaden für langfristigen Unternehmenserfolg genutzt werden kann. Sämtliche Zusammenhänge, die in den Primärstudien zur SPC nicht zweifelsfrei bestätigt werden können, sind sowohl in den bivariaten Analysen als auch in der pfadanalytischen Überprüfung der SPC positiv und signifikant. Dies betrifft die Verknüpfung der Kundenloyalität mit dem Unternehmenserfolg, den Satisfaction Mirror und die Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität. Selbst im finalen Pfadmodell, das alle Erweiterungen berücksichtigt, sind die Wirkpfade der

SPC signifikant positiv. Darüber hinaus sind die Pfadkoeffizienten der SPC auf die jeweils betrachtete Variable stärker als die Pfadkoeffizienten, die im Zuge der Erweiterungen zur SPC hinzugefügt worden sind. Zieht man die Gesamteffekte des finalen Modells hinzu, zeigt sich, dass auch hier die direkten Wirkpfade der SPC grundsätzlich stärker sind als die Gesamteffekte aller anderen SPC-Variablen auf die jeweils betrachtete Variable.

Ein Grund dafür, dass die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit die SPC grundsätzlich bestätigen, liegt darin, dass die Analysen dieser Metaanalyse auf aggregierten Effektstärken aus unterschiedlichen Dienstleistungskontexten basieren, während in vielen Primärstudien zur SPC nur einzelne Unternehmen betrachtet werden (Kamakura et al. 2002; Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Rucci et al. 1998; Silvestro & Cross 2000). Durch die Aggregation von Effektstärken aus verschiedenen Untersuchungskontexten fallen einzelne unternehmens- und studienspezifische Einflussfaktoren bei der Bestimmung des kumulierten Korrelationskoeffizienten weniger stark ins Gewicht. Die Ergebnisse dieser Metaanalyse untermauern somit die Gültigkeit der SPC für Dienstleistungen im Allgemeinen. Gleichzeitig kann die hohe Heterogenität der meisten kumulierten Korrelationskoeffizienten als Bestätigung der Aussage gewertet werden, dass die Ablehnung wichtiger Wirkpfade der SPC im Einzelfall unternehmens- oder studienspezifischen Faktoren geschuldet zu sein scheint (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000).

Bei der Interpretation und dem Vergleich der Ergebnisse dieser Metaanalyse mit den bisherigen, nahezu vollständigen Untersuchungen der SPC müssen mehrere Aspekte beachtet werden. Zunächst ist anzumerken, dass in der kumulierten Korrelationsmatrix Effektstärken auf Individualebene berücksichtigt werden. Da Loveman (1998), Pritchard und Silvestro (2005) sowie Silvestro und Cross (2000) Effektstärken auf höheren Analyseebenen berichten, werden diese Effektstärken in der finalen Korrelationsmatrix dieser Metaanalyse zum einen nicht mit berücksichtigt. Zum anderen stellt sich die Frage, inwieweit Ergebnisse auf Individualebene sinnvoll mit Ergebnissen anderer Studien auf höhere Analyseebene verglichen werden können. Generell besteht das Risiko, falsche Schlüsse zu ziehen, wenn Ergebnisse von einer Analyseebene auf eine andere übertragen werden, da je nach Analyseebene andere Prozesse wirken können (Gully et al. 1995; Ostroff 1993). In der Literatur wird argumentiert, dass aufgrund einer generell höheren Zuverlässigkeit der Messungen sowie einer größeren Variabilität in den Antworten Zusammenhänge auf höherer Analyseebene stärker sind als Zusammenhänge auf Individualebene (Brown & Lam 2008; Ostroff 1993). Zwar gibt es in der Literatur auch Kritik an der Aussage, dass Zusammenhänge auf Individualebene generell geringer ausfallen als auf höherer Analyseebene (Judge et al. 2001), allerdings gehen die Autoren dann höchstens von

einem gleichwertigen Zusammenhang aus. Dies bestätigen Hong et al. (2013), die Korrelationen unterschiedlicher Aggregationsebenen miteinander vergleichen und keinen Unterschied feststellen.

Dieser Argumentation folgend dürften die auf Individualebene kumulierten Korrelationskoeffizienten dieser Metaanalyse trotz der Bereinigung um statistische Artefakte nicht bedeutend höher ausfallen als die Korrelationen in den Primärstudien zur SPC (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000). Dies ist jedoch der Fall. Wirkpfade, die in den genannten Studien insignifikant oder sogar negativ sind und damit der Logik der SPC widersprechen, weisen in der vorliegenden Metaanalyse signifikante und hohe positive Korrelationen auf. Daher ist davon auszugehen, dass die im Widerspruch zur SPC und dieser Metaanalyse stehenden Befunde der Primärstudien nicht ausschließlich durch die verschiedenen Analyseebenen begründet werden können.

Diese Folgerung wird auch durch die Tatsache gestützt, dass der Großteil der kumulierten Korrelationskoeffizienten in dieser Metaanalyse trotz der Beschränkung auf Effektstärken auf Individualebene und der Beseitigung möglicher Single-Rater-Verzerrungen eine beträchtliche Heterogenität aufweist. Hinweise hierfür sind zum einen die großen Spannen der Glaubwürdigkeitsintervalle, die für manche Beziehungen entlang der SPC negative Werte mit einschließen. Der Einschluss von negativen Werten lässt darauf schließen, dass vereinzelt negative Populationskorrelationen im Bereich des Möglichen liegen. Zum anderen signalisiert auch der beträchtliche Anteil an Varianz, der nicht durch die berücksichtigten statistischen Artefakte und Einflussfaktoren erklärt werden kann, eine hohe Heterogenität der Korrelationskoeffizienten.

Infolge der hohen Heterogenität können die Ergebnisse dieser Metaanalyse nicht als uneingeschränkte Bestätigung der Effektivität der SPC für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen gewertet werden. Vielmehr zeigen die Analysen, dass die SPC einerseits die Wirkmechanismen zwischen HR-Praktiken und dem Unternehmenserfolg größtenteils sinnvoll vereinfacht, andererseits aber enorme Unterschiede in der Stärke der Wirkpfade je nach Untersuchungskontext vorliegen können. Infolgedessen widersprechen die Ergebnisse dieser Metaanalyse auch nicht den empirischen Primärstudien zur SPC, die wichtige Wirkpfade der SPC nicht bestätigen können (Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000).

Stattdessen sind die Gründe für diese zur SPC in Widerspruch stehenden Ergebnisse vor allem im Untersuchungskontext bzw. in der methodischen Vorgehensweise zu suchen. Dies entspricht den Schlussfolgerungen der Autoren dieser Studien, die die widersprüchlichen Ergebnisse den verwen-

deten Maßen (Loveman 1998) oder den besonderen Eigenschaften der untersuchten Handelsunternehmen (Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000) zuschreiben. Pritchard und Silvestro (2005) raten aus diesem Grund zur Vorsicht bei der Implementierung der SPC: „(...) retail managers should explore the nature of the service profit chain in their own organisations rather than assume that there exists a generic model which can be universally applied to service organisations or even the retail sector specifically“ (Pritchard & Silvestro 2005, S. 349).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Analysen dieser Forschungsarbeit die vereinfachende Struktur der SPC in großen Teilen unterstützen, die Heskett et al. (1994) zugrunde legen, um den Mitarbeiter als primären Ansatzpunkt für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen zu etablieren. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit unterstreichen die Relevanz dieser Empfehlung. Die Bedeutung unternehmensinterner Entscheidungen als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg wird durch die Analyseergebnisse klar herausgestellt. Als Leitfaden zur Ausrichtung und Strukturierung von Managementmaßnahmen in Dienstleistungsunternehmen kann die SPC daher viel zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. Die erste Forschungsfrage kann dementsprechend bejaht werden. Die Wirkpfade der SPC können empirisch grundsätzlich bestätigt werden.

Mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage liefert die vorliegende Forschungsarbeit einen wichtigen empirischen Beitrag zur aktuellen Forschung. Die empirische Analyse der Wirkpfade der SPC in dieser Forschungsarbeit stellt die erste quantitative Untersuchung der vollständigen SPC über verschiedene Dienstleistungskontexte hinweg dar und schließt somit eine elementare Forschungslücke in der Dienstleistungsmanagementliteratur. Die Ergebnisse der bivariaten und multivariaten Analysen können als durchschnittliche Zusammenhangsmaße für die Dienstleistungsbranche im Allgemeinen betrachtet werden. Sie eignen sich daher besser zur Verallgemeinerung als die Ergebnisse anderer Studien, welche die SPC in Fallstudien in Kooperation mit einzelnen Unternehmen untersuchen (Anderson et al. 2004; Evanschitzky et al. 2012; Kamakura et al. 2002; Lariviere 2008; Loveman 1998, Maxham et al. 2008, 2008; Pritchard & Silvestro 2005; Rucci et al. 1998; Silvestro & Cross 2000; Xu & Heijden 2005). Wissenschaftler, die in ihren Studien auf die SPC zur theoretischen Fundierung ihrer Hypothesen zurückgreifen, können daher auf die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit verweisen und so ihre Hypothesenherleitung zusätzlich unterstützen.

8.3 Zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die SPC

Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit liefern deutliche Hinweise dafür, dass der Dienstleistungskontext Einfluss auf die Effektivität der SPC hat. Entsprechende Effekte können jedoch ausschließlich für Beziehungen des internen Abschnitts nachgewiesen werden. Die Moderatoranalysen zeigen, dass insbesondere der Einfluss einzelner HR-Praktiken auf die Mitarbeiterzufriedenheit von den Ausprägungen der Heterogenität, Intangibilität und Koproduktion einer Dienstleistung abhängt. Moderierende Effekte auf die Beziehung zur Mitarbeiterzufriedenheit können für die drei HR-Praktiken Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben, Mitarbeiterauswahl und -fortbildung sowie Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung nachgewiesen werden. Die Moderationseffekte wirken nicht gleichförmig auf die Beziehungen innerhalb des internen Abschnitts. Zwar stärkt ein hoher Grad an Heterogenität, Intangibilität und Koproduktion den Zusammenhang zwischen den HR-Praktiken und der Mitarbeiterzufriedenheit in den meisten Fällen, hohe Ausprägungen der Intangibilität und Koproduktion wirken jedoch abschwächend auf die Beziehung der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Je nach Dienstleistungskontext variiert folglich der relative Einfluss der einzelnen HR-Praktiken auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit indirekt auch auf das Mitarbeiterverhalten.

Dass der Einfluss der Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben auf die Mitarbeiterzufriedenheit signifikant stärker für Dienstleistungen ist, die einen hohen Grad an Heterogenität, Intangibilität und Koproduktion aufweisen, belegen die theoretischen Ausführungen, die Proposition M2 zugrunde liegen (vgl. Kapitel 3.1). Demnach ist der Effekt von Mitarbeiterempowerment auf die Mitarbeiterzufriedenheit für die Dienstleistungen besonders entscheidend, bei denen Mitarbeiter während des Erstellungsprozesses auf Kunden individuell reagieren müssen (Bowen & Lawler, III 1992; Chebat & Kollias 2000; Karia & Asaari 2006; Schneider et al. 1996). Dies ist der Fall, wenn Dienstleistungen sich durch einen hohen Grad an Heterogenität und Koproduktion auszeichnen, da zum einen die Wünsche und Bedürfnisse jedes Kunden individuell im Dienstleistungserstellungsprozess berücksichtigt werden müssen und zum anderen die Kunden selbst Aufgaben in der Dienstleistungserstellung übernehmen. Eine hohe Autonomie und weitgehende Entscheidungsbefugnisse im Umgang mit Kunden fördern die Flexibilität der Mitarbeiter, da sie seltener Rücksprache mit Vorgesetzten halten müssen und die Dienstleistungserstellung dadurch schneller durchführen können (Ahearne et al. 2005; Chebat & Kollias 2000; Hartline & Ferrell 1996; Lashley 1999). Können dahingegen die Prozesse in der Dienstleistungserstellung weitestgehend standardisiert werden, weil der kundenindividuelle Einfluss zu vernachlässigen ist, ist eine Flexibilisierung durch die Steigerung des Mitarbeiterempowerments

überflüssig (Chebat & Kollias 2000). Mitarbeiterempowerment verstärkt das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Fähigkeit, den Kunden zufriedenzustellen, und befördert dadurch kreative Problemlösungen (Kelley et al. 1996). Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, die divergierenden Erwartungen der Kunden besser zu erfüllen. Die Mitarbeiter nehmen diese Entscheidungsbefugnisse positiv wahr: „Enabling employees to sense their own power and the significance of their role in the service drama may help employees manage the emotions required of their performance“ (Lashley 1999, S. 172).

Dass der Einfluss der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung auf die Mitarbeiterzufriedenheit signifikant stärker für besonders heterogene Dienstleistungen ist, lässt darauf schließen, dass Mitarbeiter einen besonders hohen Nutzen von Auswahl-, Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen haben, wenn sie Dienstleistungen stark an individuelle Kundenwünsche und -bedürfnisse anpassen müssen. Durch eine systematische Mitarbeiterauswahl können z. B. Charaktere ausgewählt werden, die besonders talentiert darin sind, auf individuelle Kundenwünsche und -bedürfnisse einzugehen (Bettencourt et al. 2001; Hennig-Thurau 2004). Außerdem helfen Maßnahmen der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung dabei, fehlende Dienstleistungsstandards zu kompensieren, die Mitarbeitern in weniger heterogenen Dienstleistungskontexten Orientierung bei der Dienstleistungserstellung geben können (Mills & Morris 1986).

Des Weiteren ist der Nutzen der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung für die Mitarbeiter selbst besser wahrnehmbar und somit der Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit stärker, wenn Dienstleistungen vergleichsweise wenige intangible Elemente enthalten. Das Dienstleistungsergebnis ist in diesen Fällen mental und physisch greifbarer und einfacher zu bewerten (Bowen & Ford 2002; Laroche et al. 2001; Rushton & Carson 1989; Shostack 1977). Zwar werden die Konsequenzen der Intangibilität von Dienstleistungen in erster Linie aus Kundensicht beschrieben, allerdings gelten dieselben Schwierigkeiten auch für Mitarbeiter, die zwar an der Realisierung des Leistungsversprechens beteiligt sind, die Dienstleistung aber ebenfalls nicht mit ihren Sinnesorganen erfassen können (Edvardsson et al. 2005). In der Folge sind für intangible Dienstleistungen die Effekte von Auswahl-, Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter kaum zu bewerten, weshalb der Effekt auf ihre Zufriedenheit geringer ausfällt als bei vergleichsweise tangiblen Dienstleistungen, bei denen diese Effekte besser zu bewerten sind.

Schließlich ist der Nutzen der Mitarbeiterauswahl und -fortbildung und somit der Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit auch dann für die Mitarbeiter deutlicher wahrnehmbar, wenn Dienstleistungen einen geringen Grad an Koproduktion aufweisen, da in diesen Fällen die Mitarbeiter stärkere Kontrolle über die einzelnen Schritte im Erstellungsprozess haben (Chan et al. 2010). Da die Kunden

weniger Aufgaben im Erstellungsprozess übernehmen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie durch unvorhersehbares Verhalten den typischen Ablauf des Dienstleistungserstellungsprozess durcheinander bringen (Martin et al. 1999). Infolgedessen können Dienstleistungsskripte detaillierter ausgearbeitet und umgesetzt und in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen können insgesamt mehr Schritte des Dienstleistungserstellungsprozesses adressiert werden, die der Mitarbeiter selbst ausführt. Dadurch sinkt wiederum der Grad der Unsicherheit für den Mitarbeiter (Chan et al. 2010). Insgesamt kann folglich argumentiert werden, dass eine hohe Heterogenität sowie ein geringer Grad an Intangibilität und Koproduktion dazu führt, dass Auswahl- und Trainingsprogramme einen klarer erkennbaren Nutzen für die Mitarbeiter haben, was sich positiv auf deren Zufriedenheit auswirkt.

Der Zusammenhang der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung mit der Mitarbeiterzufriedenheit wird vom Grad der Heterogenität der Dienstleistung insofern moderiert, als dass der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung und der Mitarbeiterzufriedenheit signifikant stärker für Dienstleistungen mit hoher Heterogenität ist. Eine hohe Heterogenität in der Dienstleistungserstellung hat zur Folge, dass jeder Erstellungsprozess einmalig und somit schwierig zu vergleichen ist, da Kunden individuelle Wünsche und Anforderungen an die Dienstleistung und an die Mitarbeiter haben und der Dienstleistungserstellungsprozess kaum standardisiert werden kann (Blut et al. 2014; Zeithaml et al. 1993). Eine Dienstleistung, die einen Kunden zufriedenstellt, kann für einen anderen Kunden nicht ausreichend sein. Dies führt auch zu stark variierenden Dienstleistungserfahrungen der Mitarbeiter. Dienstleistungserfahrungen spielen eine entscheidende Rolle bei der Bildung der Mitarbeiterzufriedenheit (Locke 1976). Variieren die Dienstleistungserfahrungen der Mitarbeiter stark, gewinnen andere Faktoren bei der Bildung der Mitarbeiterzufriedenheit an Bedeutung, welche die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit bestätigen. Zu diesen Faktoren gehört die Anerkennung von Unternehmensseite in Form von Lob, Entlohnung und Beförderungen (Flynn 1998; Maslach et al. 2001), die im Kontext stark heterogener Dienstleistungen folglich einen stärkeren Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben.

Innerhalb des internen Abschnitts moderiert der Dienstleistungskontext schließlich noch den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung. Für besonders heterogene Dienstleistungen ist diese Beziehung schwächer als für weniger heterogene Dienstleistungen. Ein Grund hierfür könnte die Tatsache sein, dass in weniger heterogenen Dienstleistungen mehr Prozessschritte standardisiert ablaufen können und daher ein größerer Schwerpunkt auf die Effizienz der Mitarbeiter gelegt werden kann, ohne dass die Dienstleistungsqualität negativ beeinflusst wird (Parasuraman 1987). Da Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit mit diesen Standards und Routinen

besser vertraut sind, ist deren Leistung höher als die neuer Mitarbeiter. Dieser Lerneffekt ist für heterogene Dienstleistungen aufgrund fehlender Routinen und Standards zum einen schwächer ausgeprägt. Zum anderen ist die Mitarbeiterleistung bei besonders heterogenen Dienstleistungen schwerer objektiv zu erfassen (vgl. Kapitel 3.1 zu Proposition M2; Bowen & Ford 2002). Allerdings gibt es in der Literatur auch Erkenntnisse, die der Richtung dieses Moderationseffektes widersprechen und den gegenteiligen Effekt vermuten. Ton und Huckman (2008) argumentieren, dass Mitarbeiterloyalität besonders wichtig für die Mitarbeiterleistung ist, wenn es wenige standardisierte Abläufe gibt, die von neuen Mitarbeitern leicht erlernt werden können. Im Gegensatz zu der vorliegenden Forschungsarbeit werden in der Studie von Ton und Huckman (2008) jedoch keine unterschiedlichen Dienstleistungskontexte miteinander verglichen. Stattdessen beschränken sich die Autoren in ihrer Untersuchung auf Vergleiche zwischen verschiedenen Filialen eines Handelsunternehmens. Der Schlussfolgerung von Ton und Huckman (2008) widersprechend zeigen Kacmar et al. (2006) in einer Untersuchung in hochstandardisierten Fast-Food-Restaurants, dass hohe Fluktuationsraten die Mitarbeiterleistung signifikant schmälern.

Der negative Einfluss des Grades der Heterogenität auf den Zusammenhang von Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung könnte zudem ein Grund für den insignifikanten Pfad in der Pfadanalyse der SPC zwischen diesen beiden Variablen sein, da der Großteil der Effektstärken zu diesem Zusammenhang aus Primärstudien mit einem heterogenen Dienstleistungskontext stammt. Ferner könnte dies auch Auswirkungen auf die Bedeutung der Mitarbeiterloyalität in der SPC insgesamt haben. Im finalen Pfadmodell hat die Mitarbeiterloyalität den geringsten Gesamteffekt auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden sowie auf die Profitabilität. Die Mitarbeiterloyalität trägt somit nicht entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Dieses Ergebnis deckt sich mit Erkenntnissen von Glebbeek und Bax (2004): „It is clear that, although employee turnover does explain part of the variation in the performance of the temporary agency offices studied here, other variables affect their performance to a much greater degree” (S.285). Sollte sich allerdings in zukünftigen Studien bestätigen, dass die Mitarbeiterloyalität einen Einfluss auf die Mitarbeiterleistung hat, wenn der Dienstleistungserstellungsprozess standardisiert werden kann, käme der Mitarbeiterloyalität in entsprechenden Dienstleistungskontexten eine bedeutendere Rolle als in dieser Forschungsarbeit zu.

Dass keine signifikante Moderation der Verknüpfungen des internen und externen Abschnitts durch den Dienstleistungskontext gefunden werden konnte (Proposition M1), kann nicht als Hinweis darauf gewertet werden, dass diese Verknüpfungen für alle Dienstleistungen gleichermaßen gelten. Die insignifikanten Ergebnisse der Moderatoranalyse dieses Effekts in der vorliegenden Arbeit sind den

Bedingungen geschuldet unter denen die Moderatorenanalyse durchgeführt werden musste. Metaanalysen sind auf die Verfügbarkeit von Primärdaten angewiesen, die dann zu kumulierten Effektstärken aggregiert werden. Für die Beziehung zwischen dem Mitarbeiterverhalten und den Qualitätswahrnehmungen der Kunden steht nur eine begrenzte Anzahl von Primärstudien zur Verfügung. Infolgedessen können für die Beziehung zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität nur Subgruppen gebildet werden, die sich gleichzeitig sowohl durch einen hohen (niedrigen) Grad der Heterogenität, der Intangibilität als auch der Koproduktion auszeichnen. Aufgrund der geringen Anzahl der Primärstudien sind zudem die Standardfehler der kumulierten Korrelationskoeffizienten in den Subgruppen hoch. Dies führt wiederum zu großen Konfidenzintervallen in den Subgruppen, und somit zu insignifikanten Befunden. Die Effektstärken der Primärstudien, die zur Ermittlung der kumulierten Korrelationen der Subgruppen verwendet wurden, weisen zudem eine hohe Streuung der Effektstärken und somit starke Heterogenität auf.

Darauf, dass der Dienstleistungskontext höchstwahrscheinlich einen Einfluss auf die Verknüpfungen zwischen den beiden Abschnitten der SPC hat, lassen andere Studien schließen, die allerdings nicht die Wirkpfade untersuchen, die in der SPC explizit genannt werden. So zeigen Brown und Lam (2008) in einer Metaanalyse zu den Effekten der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit, dass diese Zusammenhänge stärker für persönliche als für unpersönliche Dienstleistungen sind. Als Grund für diesen Moderationseffekt führen die Autoren die engere Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden in persönlichen Dienstleistungen an. Persönliche und unpersönliche Dienstleistungen moderieren auch den Zusammenhang zwischen Service Climate und der Kundenzufriedenheit. Für persönliche Dienstleistungen kann ein stärkerer Effekt des Service Climate auf die Kundenzufriedenheit festgestellt werden, als für unpersönliche Dienstleistungen (Dietz et al. 2004; Hong et al. 2013; Mayer et al. 2009). Vergleichbare Erkenntnisse liefert eine Untersuchung von de Jong et al. (2004), die herausfinden, dass Service Climate einen stärkeren Effekt auf die externe Dienstleistungsqualität hat, wenn Dienstleistungen durch einen geringen Anteil an Routineaufgaben gekennzeichnet sind und deshalb intensivere Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden erfordern. Kernaussage dieser Studien ist, dass durch die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden der Einfluss von unternehmensinternen Attributen auf die Kundenwahrnehmungen gestärkt wird. Dies sollte ebenso für den Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die externe Dienstleistungsqualität gelten.

Schließlich stellt sich die Frage, warum entgegen Proposition M3 keine signifikante Moderation des Dienstleistungskontextes zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität festgestellt

werden kann, obwohl die Subgruppen ausreichend groß sind. Eine mögliche Erklärung dieses fehlenden Moderationseffekts ist, dass sämtliche Dienstleistungen durch ein Mindestmaß an Intangibilität, Heterogenität und Koproduktion gekennzeichnet sind, da diese Merkmale zur definitorischen Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachgütern genutzt werden (Blut et al. 2014; Parasuraman et al. 1985; Shostack 1977). Dementsprechend wird in der Literatur argumentiert, dass ein besonders großer Unterschied im wahrgenommenen Vorkaufsrisiko zwischen Sachgütern und Dienstleistungen besteht (Hogreve & Gremler 2009; Laroche et al. 2004; Murray & Schlacter 1990). Insofern sollte der Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität für Dienstleistungen im Allgemeinen bereits vergleichsweise hoch sein, was die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bestätigen. Die Diskussion zur Abgrenzung von Sachgütern und Dienstleistungen entlang der konstitutiven Merkmale legt nahe, dass es einen Schwellenwert auf dem Kontinuum der Intangibilität und der Koproduktion gibt, ab dem eine weitere Zunahme der Ausprägungen dieser Merkmale zu keiner nennenswerten Steigerung des Einflusses der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität mehr führt. Ab diesem Schwellenwert ist das wahrgenommene Risiko der Kunden bereits so hoch, dass der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität annähernd maximiert ist. Zwar unterscheiden sich Dienstleistungen voneinander hinsichtlich ihres Grades an Intangibilität, Heterogenität und Koproduktion (vgl. Kapitel 3.1; Rushton & Carson 1989; Shostack 1977), es ist aber unklar, ob die in dieser Arbeit kodierten Ausprägungen der konstitutiven Merkmale mit diesem Schwellenwert übereinstimmen und somit Einfluss auf den Effekt zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität haben können. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Schwellenwert nah an der Grenze zwischen Sachgütern und Dienstleistungen auf dem Kontinuum liegt. Je weiter die in der Kodierung getroffene Unterteilung in hohe und niedrige Ausprägungen der konstitutiven Merkmale von diesem Schwellenwert entfernt liegt, desto geringere Unterschiede sind zwischen den Subgruppen festzustellen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Moderatoranalyse in dieser Arbeit erste wichtige Erkenntnisse zum Einfluss des Dienstleistungskontextes auf die Effektivität der SPC beisteuert. Zwar kann aus den geschilderten Gründen der Einfluss des Dienstleistungskontextes nicht für die gesamte SPC nachgewiesen werden, dennoch zeigt sich, dass wichtige Wirkpfade vom Dienstleistungskontext beeinflusst werden. Die zweite Forschungsfrage kann dementsprechend bejaht werden: Der Dienstleistungskontext hat Auswirkungen auf die Effektivität wichtiger Pfade innerhalb des internen Abschnitts der SPC und darüber hinaus vermutlich auch auf die Verknüpfungen der beiden Abschnitte.

Bemerkenswert ist, dass sich die Erkenntnisse dieser Arbeit insbesondere auf die Wirkweisen der einzelnen HR-Praktiken fokussieren. Dieses Ergebnis betont die Bedeutung einer genauen Kenntnis

der Wirkung von HR-Praktiken auf die Mitarbeiter für eine erfolgreiche Adaption der SPC. Schließlich sind die HR-Praktiken der erste Ansatzpunkt für das Management von Dienstleistungsunternehmen in der Wirkkette. Dennoch soll die potenzielle Bedeutung des Dienstleistungskontextes für die Verknüpfung des internen und externen Abschnitts und damit für die Funktionsweise der SPC durch die Analyseergebnisse nicht geschmälert werden.

Die Hinweise, dass die dargestellten Wirkmechanismen innerhalb der SPC nicht für alle Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen gelten, tragen zu einem besseren Verständnis möglicher Variationen in den Wirkmechanismen bei und können daher Ansatzpunkt für anknüpfende Studien sein, die diese Fragestellung näher untersuchen. Speziell die detaillierte Aufschlüsselung der internen Dienstleistungsqualität in einzelne HR-Praktiken ist in der Literatur zur SPC einzigartig. Mit der detaillierten Analyse der Effekte dieser HR-Praktiken auf die Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung des Einflusses des Dienstleistungskontextes gelingt dieser Forschungsarbeit ein wichtiger Beitrag zur Weiterentwicklung der Theorie mit Bezug zur SPC.

8.4 Zu den ergänzenden Wirkpfaden innerhalb der SPC

8.4.1 Zur Notwendigkeit von Ergänzungen innerhalb der SPC

Die Gesamteffekte des finalen Pfadmodells belegen, welche wichtigen Zusammenhänge im Zuge der Vereinfachung durch die SPC nicht abgebildet werden. Besonders hervorzuheben ist, dass mit der Mitarbeiterleistung und der internen Dienstleistungsqualität zwei Variablen des internen Abschnitts den zweit- und drittgrößten Gesamteffekt auf die Unternehmensprofitabilität haben. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass diese Variablen in der SPC am Anfang der Wirkkette stehen, während die Profitabilität als Zielvariable das Ende der Wirkkette markiert. Die SPC vermittelt den Eindruck, dass die Mitarbeiterleistung und die interne Dienstleistungsqualität zwar Ansatzpunkte zur Steigerung der externen Dienstleistungsqualität sind, nicht aber zu den direkten Determinanten des Unternehmenserfolgs zählen. Durch die vorgenommenen Ergänzungen der SPC wird deutlich, dass die augenscheinlichen Abstände der Variablen zueinander gemäß der SPC keine Rückschlüsse auf die Stärke der Zusammenhänge zulassen.

Die Ergebnisse dieser Metaanalyse bestätigen also die Annahme, dass die intuitive Struktur der Wirkpfade innerhalb der SPC die tatsächlichen Wirkmechanismen zwischen den Variablen nur rudimentär

abbildet. Die geringe Anpassungsgüte des Ausgangsmodells in der Pfadanalyse ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die SPC die tatsächlichen Zusammenhänge zwischen den Variablen in diesem Datensatz nicht erfasst. Die Anpassungsgüte der alternativen Pfadmodelle verbessert sich signifikant mit den Erweiterungen, die entlang den Propositionen E1 bis E4 sukzessive vorgenommen werden. Das finale Modell weist schließlich je nach Gütekriterium eine akzeptable bis gute Anpassungsgüte auf. Die tatsächlichen Wirkmechanismen der SPC, die eine hohe interne Dienstleistungsqualität letztendlich mit steigendem finanziellem Unternehmenserfolg in Verbindung bringen, werden in diesem finalen Modell erstmals detailliert abgebildet.

Mit der Untersuchung alternativer Wirkpfade innerhalb der SPC trägt die vorliegende Arbeit zahlreiche Hinweise anderer Studien zur SPC zusammen, in denen explizit oder implizit die Wirkpfade der SPC als unzureichend bezeichnet werden. Explizit urteilen beispielsweise Silvestro und Cross (2000, S. 266): „However, it is also clear that Heskett et al.'s service profit chain is too simplistic a model to fully understand the drivers of business success, regardless of environmental and operational context“. Pritchard und Silvestro (2005, S. 337) kommen zu einer ähnlichen Feststellung: „Furthermore, the study revealed many performance linkages between variables which are not aligned in the service profit chain model“. Implizit weisen zahlreiche Ergänzungen und Modifikationen der SPC (Evan-schitzky et al. 2012; Homburg et al. 2009; Hong et al. 2013; Kamakura et al. 2002) darauf hin, dass viele potenzielle Wirkpfade zwischen den Variablen in der SPC unberücksichtigt bleiben.

Infolge der intensiven Literaturrecherche sind einige der zusätzlichen Effekte bereits vor der Datenauswertung absehbar. Zu diesen vergleichsweise absehbaren Ergänzungen der SPC gehören vor allem die zusätzlichen Effekte innerhalb der beiden Abschnitte, die einerseits die interne Dienstleistungsqualität direkt mit dem Mitarbeiterverhalten und andererseits die externe Dienstleistungsqualität direkt mit dem Kundenverhalten verknüpfen. Die Erkenntnisse und Theorien der SHRM und Organizational Behavior-Literatur einerseits und der dienstleistungsspezifische Marketingforschung andererseits weisen auf diese zusätzlichen Wirkpfade klar hin (vgl. Kapitel 3.2 für den internen Abschnitt und Kapitel 3.4 für den externen Abschnitt der SPC). Ihre Bestätigung durch das finale Pfadmodell belegt, dass die Ergebnisse und Schlussfolgerungen dieser Metaanalyse konsistent mit den Erkenntnissen und Theorien dieser angrenzenden Forschungsfelder sind, aus denen viele der Primärstudien stammen, deren Effektstärken in dieser Metaanalyse aggregiert werden. Die Bestätigung der entsprechenden Effekte kann daher als Qualitätsmerkmal der durchgeführten Analysen gewertet werden und erhöht die Plausibilität der zusätzlichen Wirkpfade, die auf den ersten Blick weniger intuitiv nach-

vollziehbar erscheinen. Zukünftige Forschungsarbeiten können mithilfe dieser Ergebnisse vollständigere Modelle des internen und externen Abschnitt der SPC analysieren. Im Folgenden werden die ergänzenden Wirkpfade unter Berücksichtigung der Theorien und Konzepte der jeweils angrenzenden Forschungsfelder diskutiert.

8.4.2 Zum Einfluss der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten

Die zusätzlichen Effekte im internen Abschnitt demonstrieren, dass positives Mitarbeiterverhalten nicht ausschließlich über eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit generiert werden muss. HR-Praktiken schaffen Anreize und Voraussetzungen, die das Mitarbeiterverhalten direkt beeinflussen. Die implizite Annahme der SPC, dass wünschenswertes Verhalten der Mitarbeiter ausschließlich durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit hervorgerufen wird, trifft folglich nicht zu. Dies belegen die Ergebnisse der Pfadanalyse. Auch die bivariaten Analysen zeigen, dass mit Ausnahme der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung die HR-Praktiken mit dem Mitarbeiterverhalten mindestens genauso stark korrelieren wie mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Wirkpfade der SPC können also um zwei weitere Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterloyalität einerseits und die Mitarbeiterleistung andererseits ergänzt werden. Diese Erweiterungen werden durch die gestrichelten Pfeile in Abbildung 28 graphisch dargestellt.

Diese zusätzlichen Pfade stimmen mit den Erkenntnissen und Annahmen der SHRM-Literatur überein, laut denen HR-Praktiken primär das Mitarbeiterverhalten im Sinne des Unternehmens positiv beeinflussen sollen, damit Human- und Sozialkapital aufgebaut werden kann (Batt 2002; Becker & Huselid 2006; Boxall & Steeneveld 1999; Collins & Clark 2003; Evans & Davis 2005; Huselid 1995). Unternehmen implementieren bestimmte HR-Praktiken, um Anreize und Voraussetzungen für spezifische wünschenswerte Verhaltensweisen zu setzen. Primäres Ziel von HR-Praktiken ist es somit nicht, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Dies spiegelt sich auch in der AMO-Theorie wider, gemäß der wünschenswertes Mitarbeiterverhalten von den Qualifikationen und Kompetenzen, von der Motivation der Mitarbeiter sowie von deren Gelegenheiten zur Leistungsentfaltung abhängt (vgl. Abschnitt 3.2.1.1; Buller & McEvoy 2012; Paauwe 2009). Entsprechend ihrer Zielsetzung können HR-Praktiken entlang der AMO-Theorie in Praktiken unterteilt werden, welche die Qualifikation, Motivation und das Empowerment der Mitarbeiter fördern (Jiang et al. 2012b). Qualifikationsfördernde HR-Praktiken betreffen die Auswahl und Fortbildung von Mitarbeitern. Motivationsfördernde HR-Praktiken umfassen monetäre und nicht-monetäre, leistungsbezogene Anreizsysteme sowie Un-

terstützung bei der Karriereentwicklung durch das Management. HR-Praktiken, die das Mitarbeiterempowerment erhöhen, steigern die Autonomie und Selbstständigkeit der Mitarbeiter, indem Mitarbeiterbefugnisse erweitert werden.

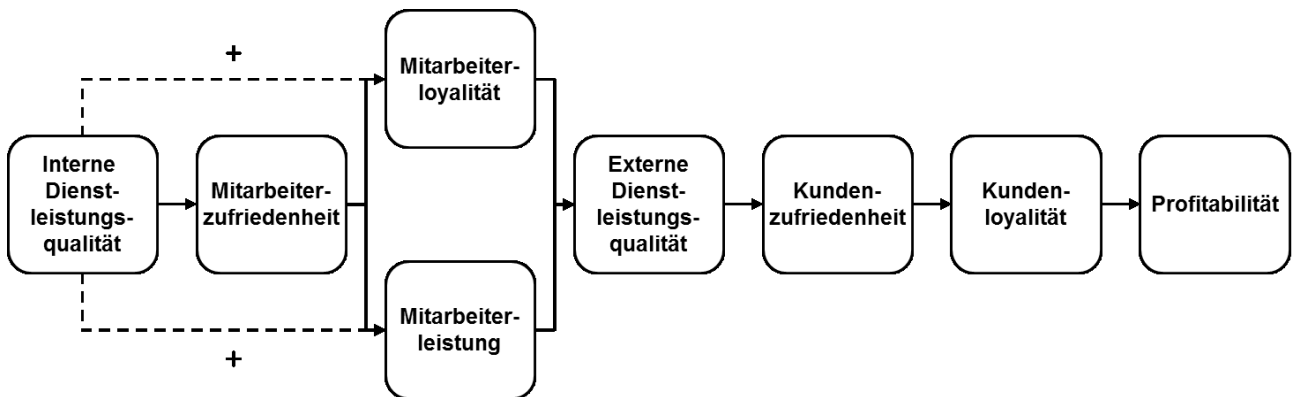


Abbildung 28: Ergänzende Wirkpfade zwischen der internen Dienstleistungsqualität und dem Mitarbeiterverhalten. Die durchgezogenen Pfeile kennzeichnen die Wirkpfade der SPC. Die gestrichelten Pfeile kennzeichnen die Ergänzungen der SPC auf Grundlage von Proposition E1 und den Analyseergebnissen.

Die interne Dienstleistungsqualität im Sinne der SPC fasst HR-Praktiken in einem System zusammen, das diese drei Determinanten des Mitarbeiterverhaltens adressiert. Direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterleistung können dementsprechend mithilfe der AMO-Theorie legitimiert werden, gemäß der die Mitarbeiterleistung direkt abhängig von den Qualifikationen, der Motivation und dem Empowerment der Mitarbeiter ist (Appelbaum et al. 2000; Buller & McEvoy 2012; Jiang et al. 2012b; Katz et al. 1985). Auch die Mitarbeiterloyalität wird durch Systeme von HR-Praktiken direkt beeinflusst, die das Mitarbeiterempowerment, die Qualifikationen und die Motivation der Mitarbeiter steigern (Arthur 1994; Batt 2002; Huselid 1995). In Ergänzung zur AMO-Theorie argumentieren Sun et al. (2007) auf Grundlage der Theorie des sozialen Austauschs, dass Mitarbeiter positive Arbeitsbedingungen durch geringere Fluktuationsabsichten und höhere Leistung erwidern. Positive direkte Beziehungen zwischen Systemen von HR-Praktiken und der Mitarbeiterloyalität sowie der Mitarbeiterleistung können dementsprechend in vielen Studien nachgewiesen werden (Arthur 1994; Batt 2002; Huselid 1995; Jiang et al. 2012b; Shaw et al. 1998; Sun et al. 2007). Insgesamt stellen die zusätzlichen Effekte der internen Dienstleistungsqualität innerhalb des internen Abschnitts der SPC eine wichtige Ergänzung der Wirkmechanismen dar und müssen in einer umfassenden Betrachtung der SPC mit berücksichtigt werden.

Der direkte positive Effekt der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterzufriedenheit, welcher in der SPC als einzige Auswirkung explizit berücksichtigt wird, entsteht im Gegensatz zu den ergänzenden direkten Effekten auf das Mitarbeiterverhalten vor allem durch die Kombination verschiedener HR-Praktiken zu einem System, das die Qualifikationen, die Motivation und das Empowerment der Mitarbeiter fördert. Solche Systeme von HR-Praktiken signalisieren den Mitarbeitern, dass ihr Arbeitgeber ihre Arbeit wertschätzt, da Vertrauen, Commitment und Bindungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern aufgebaut werden (Batt 2002; Buller & McEvoy 2012; Cohen & Bailey 1997; Sun et al. 2007). Hong et al. (2013) bestätigen dies in einer Metaanalyse, in der die Autoren zeigen, dass insbesondere dienstleistungsorientierte HR-Praktiken und ein dienstleistungsorientierter Führungsstil ein positives Service Climate erschaffen, das wiederum direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiter Einstellungen und die Mitarbeiterleistung hat. Das Service Climate ist konzeptionell eng mit der internen Dienstleistungsqualität gemäß Heskett et al. (1994; 1997) verbunden, wie die folgende Definition zeigt: „Service climate is employees' shared sense of the service quality-focused policies, practices and procedures they experience and the service quality emphasis they observe in behaviors that are rewarded, supported, and expected“ (Bowen & Schneider 2014, S. 5). Beide Konzepte fassen demnach die Mitarbeiterwahrnehmungen des Zusammenspiels verschiedener HR-Praktiken in einem Unternehmen zusammen. Heskett et al. (1994) argumentieren entsprechend: „What do service employees value most on the job? Although our data are preliminary at best, they point increasingly to the ability and authority of service workers to achieve results for the customers“ (Heskett et al. 1994, S. 168). Somit ist der direkte Effekt der internen Dienstleistungsqualität auf die Mitarbeiterzufriedenheit zwar theoretisch und empirisch ausreichend fundiert, er bildet jedoch nur einen Teil der Effekte der HR-Praktiken ab, welche die interne Dienstleistungsqualität konstituieren.

Der in der SPC dargestellte ausschließlich indirekte Effekt der internen Dienstleistungsqualität auf das Mitarbeiterverhalten über die Mitarbeiterzufriedenheit legt den Fokus des internen Abschnitts auf die Mitarbeiterzufriedenheit anstelle auf die HR-Praktiken der internen Dienstleistungsqualität. In der SPC wird der Eindruck vermittelt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit ein besonders wichtiger Ansatzpunkt für Dienstleistungsanbieter ist, um das Mitarbeiterverhalten zu verbessern und so die externe Dienstleistungsqualität und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu steigern. Die interne Dienstleistungsqualität ist in der SPC ausschließlich Instrument zur Generierung der Mitarbeiterzufriedenheit. Studien, welche die SPC verkürzt darstellen, fokussieren daher die Mitarbeiterzufriedenheit als elementares Konstrukt des internen Abschnitts (Evanschitzky et al. 2012; Homburg et al. 2009; Rucci et al. 1998).

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen jedoch, dass der wichtigste Ansatzpunkt des Managements zur Verbesserung des Mitarbeiterverhaltens nicht die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern die HR-Praktiken sind. Die Mitarbeiterzufriedenheit mediiert nur einen Teil des Effekts der HR-Praktiken auf das Mitarbeiterverhalten, der dadurch entsteht, dass durchdachte Systeme von HR-Praktiken, welche die Qualifikation, Motivation und das Empowerment der Mitarbeiter fördern und sie somit bei ihrer Leistungsentfaltung unterstützen, ein positives Service Climate erzeugen (Bowen & Schneider 2014; Hong et al. 2013). Demzufolge sollte der Fokus innerhalb des internen Abschnitts und der Ansatzpunkt für Dienstleistungsunternehmen auf den HR-Praktiken und deren Effekt auf die Mitarbeiterleistung und den Unternehmenserfolg liegen. Die in dieser Forschungsarbeit vorgenommenen Ergänzungen des internen Abschnitts komplettieren dessen Wirkbeziehungen und stellen so die Rolle der HR-Praktiken als wichtigsten Ansatzpunkt für Manager innerhalb der SPC heraus.

8.4.3 Ergänzende Verknüpfungen zwischen dem internen und externen Abschnitt

Auffallend sind die vielfältigen zusätzlichen Verknüpfungen zwischen den unternehmensinternen und unternehmensexternen Variablen, die über den Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Qualitätswahrnehmungen der Kunden und über den Satisfaction Mirror hinausgehen. Das finale Pfadmodell enthält sechs ergänzende Effekte zwischen internem und externem Abschnitt, die in der SPC nicht berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 29). Speziell die drei negativen Effekte zwischen internem und externem Abschnitt erscheinen nicht unmittelbar plausibel (vgl. Kapitel 7.2). Dabei sind es auch diese Effekte, die für ein besseres Verständnis der Wirkmechanismen innerhalb der SPC sorgen, da sie belegen, dass die positiven Gesamteffekte zwischen den Variablen der SPC auch negative Teilbeziehungen enthalten können. Dabei ist diese Untersuchung nicht die erste Studie zur SPC, die negative oder insignifikante Effekte zwischen internem und externem Abschnitt feststellt (vgl. Kapitel 2.5; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000).

So muss zum einen die Wirkung guter Arbeitsbedingungen und hoher Mitarbeiterloyalität auf die prädiktiven Erwartungen der Kunden an eine Dienstleistung berücksichtigt werden, die in einem höheren erwarteten Dienstleistungsniveau resultieren, das wiederum schwieriger zu erfüllen ist (vgl. Unterkapitel 7.2.2). Gleichzeitig führen aber sowohl eine hohe interne Dienstleistungsqualität als auch eine hohe Mitarbeiterloyalität zu steigenden Qualitätswahrnehmungen der Kunden. Zum anderen müssen auch die Hinweise auf potenzielle negative Auswirkungen offensichtlich zufriedener Mitarbeiter beachtet werden. Die Ergebnisse deuten an, dass zufriedene Mitarbeitern die Unternehmen-

sinteressen über die Kundeninteressen stellen, weshalb sich hohe Mitarbeiterzufriedenheitswerte direkt negativ auf die Kundenloyalität auswirken (vgl. Unterkapitel 7.2.1). Darüber hinaus belegt die Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit entsprechend der Emotional Contagion oder dem Satisfaction Mirror. Wissenschaftler und Manager sind folglich gefordert, die einzelnen, teilweise gegenläufigen Effekte zu bewerten, um Aussagen über den Gesamteffekt einer Managemententscheidung treffen zu können. Im Folgenden sollen die ergänzenden positiven Effekte kurz näher betrachtet werden.

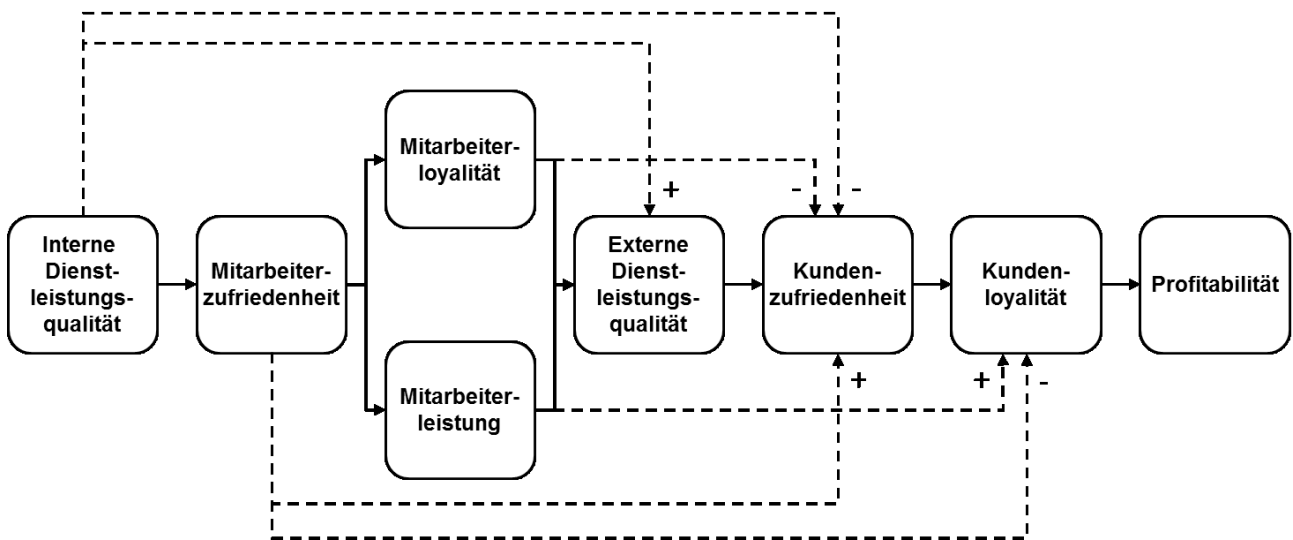


Abbildung 29: Ergänzende Wirkpfade zwischen dem internen und externen Abschnitt der SPC
 Die durchgezogenen Pfeile kennzeichnen die Wirkpfade der SPC.
 Die gestrichelten Pfeile kennzeichnen die Ergänzungen der SPC auf Grundlage von Proposition E2 und den Analyseergebnissen.

Die interne Dienstleistungsqualität hat einen ergänzenden direkten positiven Effekt auf die externe Dienstleistungsqualität. Dieser positive Effekt ergänzt die indirekten positiven Effekte zwischen der internen und externen Dienstleistungsqualität, die durch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterverhalten vermittelt werden. Eine mögliche Erklärung für diesen direkten Einfluss folgt aus der Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess, weshalb die HR-Praktiken auch direkten Einfluss auf die Qualitätswahrnehmungen der Kunden haben können. Als „Partial Employee“ partizipieren Kunden im Rahmen der Koproduktion aktiv an der Dienstleistungserstellung (Bendapudi & Leone 2003; Dong et al. 2008; Fließ & Kleinaltenkamp 2004; Mills & Morris 1986). Im Verlauf der einzelnen Prozessschritte der Dienstleistungserstellung lernen die Kunden das verfügbare technische Equipment zur Unterstützung der Prozessschritte kennen und erhalten einen Eindruck von

den Entscheidungsbefugnissen der Mitarbeiter sowie von der Dienstleistungs- und Kundenorientierung des Managements. Dies entspricht Erkenntnissen aus der Service Climate-Forschung, laut der Systeme von HR-Praktiken zu einem positiven Service Climate führen (Hong et al. 2013). Dieses Service Climate wird einerseits von den Mitarbeitern wahrgenommen und beeinflusst andererseits direkt die Qualitätswahrnehmungen der Kunden (Bowen & Schneider 2014; Schneider et al. 1998).

Dass die Kunden Teilaspekte der internen Dienstleistungsqualität in ihren Qualitätswahrnehmungen berücksichtigen, ist in der Dienstleistungsliteratur unbestritten. Laut Grönroos (1984) bewerten Kunden funktionelle und technische Qualitätsaspekte einer Dienstleistung. Das Dienstleistungsergebnis bestimmt die *technische Qualität*, während die Art und Weise, wie dieses Dienstleistungsergebnis zustande kommt, die *funktionelle Qualität* festlegt. Der funktionelle Qualitätsaspekt umfasst somit den gesamten Dienstleistungserstellungsprozess, in dem der Kunde auch mit den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter konfrontiert wird. Auch das SERVQUAL-Verfahren (Parasuraman et al. 1988) zur Messung der externen Dienstleistungsqualität setzt voraus, dass Prozesse Einfluss auf die Qualitätseinschätzung der Kunden haben. Die Prozesse der Dienstleistungserstellung werden durch die HR-Praktiken der internen Dienstleistungsqualität maßgeblich mitbestimmt.

Im Vergleich zur SPC hat die Mitarbeiterzufriedenheit im finalen Modell zwei zusätzliche direkte Effekte auf Variablen des externen Abschnitts. Neben dem direkten, negativen Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenloyalität (vgl. Abschnitt 7.2.2), hat die Mitarbeiterzufriedenheit einen direkten und positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Dieser Zusammenhang steht im Einklang mit den Annahmen des Satisfaction Mirrors und der Emotional Contagion, die davon ausgehen, dass sich Emotionen vom Mitarbeiter auf den Kunden übertragen (Hennig-Thurau et al. 2006; Heskett et al. 1997, S. 98; Pugh 2001;). In teilweisem Widerspruch zur Metaanalyse von Brown und Lam (2008) legen die Ergebnisse dieser Metaanalyse nahe, dass der positive Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit nicht vollständig vom Mitarbeiterverhalten und den Qualitätswahrnehmungen der Kunden mediiert werden. Stattdessen wird dieser indirekte positive Effekt durch einen direkten positiven Effekt ergänzt. Brown und Lam (2008) merken in ihrer Studie jedoch explizit an, dass ihre Ergebnisse die Existenz eines direkten Zufriedenheitstransfers vom Mitarbeiter auf den Kunden nicht ausschließen.

Die Ergebnisse deuten auch auf zwei zusätzliche Effekte des Mitarbeiterverhaltens auf die Variablen des externen Abschnitts hin. Es gibt einen negativen direkten Effekt der Mitarbeiterloyalität auf die Kundenzufriedenheit, der einer Steigerung der prädiktiven Kundenerwartungen zugeschrieben wer-

den kann (vgl. Abschnitt 7.2.2). Der zweite zusätzliche Effekt ist positiv und verknüpft die Mitarbeiterleistung mit der Kundenloyalität. Demzufolge steigert eine hohe Mitarbeiterleistung die Kundenloyalität zum einen direkt und zum anderen indirekt über eine Steigerung der externen Dienstleistungsqualität. Infolgedessen können bereits alleine die Leistung der Mitarbeiter die Wiederkaufsabsichten und die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden steigern, unabhängig davon, ob die Qualität der Dienstleistung durch die höhere Mitarbeiterleistung gesteigert wird.

Der zusätzliche direkte Effekt der Mitarbeiterleistung auf die Kundenloyalität kann mithilfe der Rolle der Mitarbeiterleistung als spezifischer Qualitätsindikator begründet werden. Kunden ziehen demnach die Mitarbeiterleistung als Entscheidungskriterium heran, um zu entscheiden, ob sie einen Dienstleistungsanbieter weiterempfehlen oder erneut bei ihm Leistungen erwerben. Generell können Qualitätsindikatoren in extrinsische und intrinsische Indikatoren unterteilt werden (Zeithaml 1988). Intrinsische Qualitätsindikatoren sind Teil der Dienstleistung oder des Produkts und können nicht modifiziert werden, ohne die Dienstleistung oder das Produkt zu ändern. Extrinsische Qualitätsindikatoren stehen in Bezug zu der Dienstleistung oder dem Produkt, sind aber nicht Teil der Dienstleistung oder des Produkts (Hartline & Jones 1996; Zeithaml 1988). Aufgrund des hohen Anteils intangibler Bestandteile spielen bei Dienstleistungen extrinsische Qualitätsindikatoren wie der Preis oder auch Weiterempfehlungen anderer Kunden bei der Kaufentscheidung eine besondere Rolle (Bitner 1990; Hartline & Jones 1996; Parasuraman et al. 1985; Zeithaml 1988). Die Mitarbeiterleistung gehört als elementarer Bestandteil der Dienstleistung (Grönroos 1984; Parasuraman et al. 1988) zu den wenigen spezifischen intrinsischen Qualitätsindikatoren, die Kunden in ihre Kaufentscheidung mit einbeziehen können.

Solche spezifischen Qualitätsindikatoren ergänzen allgemeine Qualitätsbewertungen, in die verschiedene Dimensionen der Dienstleistung einfließen (Parasuraman et al. 1985, 1988) und die daher vergleichsweise unspezifisch sind (Hartline & Jones 1996). Zwar tangieren die Qualitätsdimensionen des SERVQUAL-Verfahrens (Parasuraman et al. 1988) verschiedene spezifische Qualitätsindikatoren, dennoch unterscheiden sich die allgemeinen Qualitätsbewertungen, die auf diesem oder vergleichbaren Verfahren aufbauen, von spezifischeren Qualitätsindikatoren wie der Mitarbeiterleistung. Hauptgrund hierfür ist, dass sich Leistungsbewertungen auf einen einzelnen Dienstleistungsencounter beziehen, während allgemeine Qualitätsbewertungen gleich einer Einstellung über mehrere Dienstleistungsencounter gebildet werden (Bolton & Drew 1991a; Hartline & Jones 1996; Zeithaml 1988). Crane und Lynch (1988) weisen darauf hin, dass Kunden vor einem Kauf generell mehrere Qualitätsindikatoren heranziehen. Es ist somit anzunehmen, dass Kunden neben der allgemeinen

Dienstleistungsqualität auch spezifische, intrinsische Qualitätsindikatoren wie die Mitarbeiterleistung berücksichtigen. Empirische Evidenz bestätigt diese Annahme (Crane & Lynch 1988; Gould-Williams 1999; Hartline & Jones 1996). Gould-Williams (1999) sowie Hartline und Jones (1996) zeigen in Übereinstimmung mit den Ergebnissen dieser Metaanalyse, dass die Mitarbeiterleistung einzelner Berufsgruppen im Dienstleistungsunternehmen indirekte Effekte über die Qualitätswahrnehmungen auf die Kundenloyalität haben, die durch direkte positive Effekte ergänzt werden.

8.4.4 Zum Einfluss des internen Abschnitts auf den Unternehmenserfolg

Neben zusätzlichen direkten Effekten zwischen dem internen und externen Abschnitt, weist das finale Pfadmodell auf direkte Effekte zwischen den Variablen des internen Abschnitts und dem Unternehmenserfolg hin. Sowohl die interne Dienstleistungsqualität als auch die Mitarbeiterleistung haben einen positiven Effekt auf die Profitabilität eines Dienstleistungsunternehmens (vgl. Abbildung 30). Die Existenz eines zusätzlichen direkten Einflusses der internen Dienstleistungsqualität auf die Profitabilität eines Dienstleistungsanbieters wird in verschiedenen Studien vorgeschlagen (Evanschitzky et al. 2012; Jiang et al. 2012b; Kamakura et al. 2002). Allerdings widersprechen sich die Ergebnisse der Studien dem Anschein nach hinsichtlich der Richtung dieses Effekts. Gegen einen positiven Zusammenhang, wie er in dieser Forschungsarbeit angenommen wird, argumentieren Rust et al. (1995), dass Investitionen in Dienstleistungsverbesserungen finanzielle Ressourcen zunächst abziehen und somit die Profitabilität schmälern. Infolgedessen gehen die Autoren von einem direkten negativen Effekt solcher Investitionen aus. Entsprechend der Argumentation von Rust et al. (1995) erweitern Kamakura et al. (2002) ihr Modell der SPC und berichten, dass Investitionen in Personal und Equipment den Unternehmensprofit reduzieren. In einer Längsschnittstudie können Evanschitzky et al. (2012) einen unmittelbaren negativen Effekt von betrieblichen Investitionen in die Dienstleistungsqualität auf die Profitabilität feststellen.

Im Widerspruch hierzu stehen die Ergebnisse des finalen Pfadmodells, die ergänzende positive direkte Effekte der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Profitabilität des Unternehmens implizieren. Im Gegensatz zu den Studien von Evanschitzky et al. (2012) und Kamakura et al. (2002), werden in dieser Metaanalyse allerdings keine betrieblichen Investitionen in HR-Praktiken betrachtet. Die Primärstudien, welche Effektstärken mit Bezug zur internen Dienstleistungsqualität auf Individualebene für die vorliegende Metaanalyse beisteuern, erheben i. d. R. Mitarbeiterbewertungen der Ausprägung bereits existierender HR-Praktiken (Ahearne et al. 2005; Babakus

et al. 2003; Bell & Mengüç 2002; Nyberg 2010), sodass die Kosten der Implementation dieser HR-Praktiken unberücksichtigt bleiben.

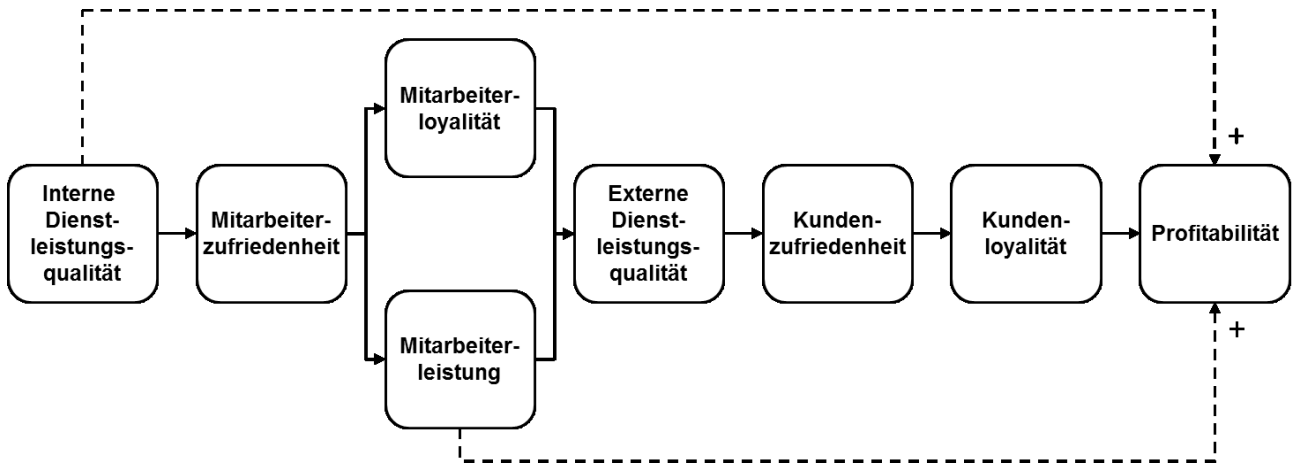


Abbildung 30: Ergänzende Wirkpfade zwischen dem internen Abschnitt und der Profitabilität
 Die durchgezogenen Pfeile kennzeichnen die Wirkpfade der SPC.
 Die gestrichelten Pfeile kennzeichnen die Ergänzungen der SPC auf Grundlage der Proposition E1 und E3 und den Analyseergebnissen

Infolgedessen kann der direkte positive Pfad der internen Dienstleistungsqualität auf die Profitabilität in Übereinstimmung mit den Schlussfolgerungen von Jiang et al. (2012b) sowie Zhao et al. (2010) auf zusätzliche, nicht in der SPC enthaltene Mediatorvariablen zurückgeführt werden, ohne dabei der Logik eines negativen Effekts von Investitionen auf die Profitabilität zu widersprechen. Aufgrund der Beschränkung auf die Variablen der SPC können unternehmensintern ausschließlich die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterverhalten in Form von Loyalität und Leistung als Mediatoren des Effekts der internen Dienstleistungsqualität auf die Unternehmensprofitabilität berücksichtigt werden. Eine Vielzahl möglicher Mediatorvariablen, wie beispielsweise die bessere Vernetzung der Mitarbeiter untereinander, die Bereitschaft, miteinander zu kooperieren, und Änderungen der kulturellen Normen (Beltran-Martin et al. 2008; Collins & Clark 2003; Evans & Davis 2005; Gittel et al. 2010) bleiben daher unbeachtet. Diese potenziellen Mediatorvariablen, die generell Änderungen in der Flexibilität und Effizienz eines Unternehmens wiedergeben, können als Grund für den direkten positiven Effekt der internen Dienstleistungsqualität auf den Unternehmenserfolg angeführt werden.

Der zusätzliche direkte Pfad der Mitarbeiterleistung auf die Profitabilität, der die indirekten Effekte über die externe Dienstleistungsqualität und die Kundenloyalität komplementiert, kann auf die ge-

steigerte Effizienz unternehmensinterner Abläufe und des Dienstleistungserstellungsprozesses zurückgeführt werden. Die Mitarbeiterleistung wirkt sich als elementarer Bestandteil des Dienstleistungserlebnisses einerseits unmittelbar auf die Qualitätswahrnehmungen der Kunden aus (Bitner 1990; Grönroos 1984; Parasuraman et al. 1988). Andererseits führen Steigerungen in der Mitarbeiterleistung auch zu Produktivitäts- oder Effizienzsteigerungen und somit zu Kostenersparnissen für den Arbeitgeber. Ceteris paribus bewirkt eine Steigerung der Mitarbeiterleistung folglich eine höhere Rendite je Arbeitsstunde für das Unternehmen (Sun et al. 2007). Insbesondere in der SHRM-Forschung werden Steigerungen in der Mitarbeiterleistung daher direkt mit einer Verbesserung des finanziellen Unternehmenserfolgs in Verbindung gebracht (Boselie et al. 2005; Huselid 1995; Sun et al. 2007). Diese Kosteneinsparungen durch Produktivitätszuwächse werden durch die SPC-Variablen Variablen nicht mit abgebildet und begründen somit den zusätzlichen direkten Effekt der Mitarbeiterleistung auf die Profitabilität.

Die Gesamteffekte des finalen Pfadmodells verdeutlichen, dass isolierte Maßnahmen zur Verbesserung einzelner Zielgrößen des internen Abschnitts nicht immer direkte und substantielle Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Beispielsweise steigern isolierte Mitarbeiterzufriedenheitsmaßnahmen den Unternehmenserfolg laut den Gesamteffekten des finalen Pfadmodells nur minimal. Die vergleichsweise geringe Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Unternehmenserfolg ergibt sich daraus, dass die Mitarbeiterzufriedenheit nicht direkt auf den Unternehmenserfolg wirkt, sondern diesen ausschließlich indirekt beeinflusst, indem sie das Mitarbeiterverhalten und die Kundenzufriedenheit positiv determiniert (Jiang et al. 2012b; Yee et al. 2008). Aus demselben Grund stellt Koys (2001) nur einen positiven Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit nicht aber auf die Profitabilität fest.

Auch Initiativen zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität haben laut den Ergebnissen keinen messbaren Gesamteffekt auf die Profitabilität. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen anderer Studien. Huselid (1995) kann nur einen marginalen negativen Einfluss der Mitarbeiterfluktuation auf den finanziellen Unternehmenserfolg feststellen. Koys (2001) findet keinen signifikanten Effekt der Mitarbeiterfluktuation auf den finanziellen Unternehmenserfolg. In einer Metaanalyse zum Einfluss der Mitarbeiterfluktuation auf dem Unternehmenserfolg berichten Hancock et al. (2013), dass die kumulierte Korrelation zwischen den beiden Variablen zwar signifikant, mit $-0,03$ aber nur marginal ist. In einer weiteren Metaanalyse zu demselben Zusammenhang berichten Park und Shaw (2013) einen etwas stärkeren signifikanten Zusammenhang zwischen den Fluktuationsraten und dem Unternehmenserfolg. Allerdings können die Autoren für die unfreiwillige Fluktuation keinen Zusammenhang

mit dem Unternehmenserfolg festzustellen, während die freiwillige Fluktuation einen deutlichen negativen Einfluss hat. Glebbeek und Bax (2004) argumentieren entsprechend, dass Mitarbeiterfluktuation den Unternehmenserfolg nicht zwangsläufig schmälert. Sowohl eine zu geringe als auch eine zu hohe Fluktuation sind schädlich für den Erfolg des Unternehmens (Glebbeek & Bax 2004). Die Autoren unterstellen einen nicht-linearen Zusammenhang zwischen der Fluktuation und dem Unternehmenserfolg, aus dem sich die Existenz einer optimalen Fluktuationsrate für jedes Unternehmen ergibt. In der Konsequenz sind gemittelte Korrelationen für diesen Zusammenhang zwangsläufig gering (Glebbeek & Bax 2004). Glebbeek und Bax (2004) schlussfolgern in ihrer Untersuchung: „It is clear that, although employee turnover does explain part of the variation in the performance of the temporary agency offices studied here, other variables affect their performance to a much greater degree“ (Glebbeek & Bax 2004, S. 285).

8.4.5 Kundenloyalität als Resultat kognitiver und affektiver Bewertungen

Die externe Dienstleistungsqualität beeinflusst die Kundenloyalität direkt und indirekt über die Kundenzufriedenheit (vgl. Abbildung 31). Dieser zusätzliche direkte Effekt auf die Kundenloyalität weist darauf hin, dass die Entscheidung, erneut eine Dienstleistung bei einem Dienstleistungsanbieter zu kaufen oder diesen weiterzuempfehlen, komplexer ist, als es in der SPC vorausgesetzt wird (Cronin et al. 2000). Die implizite Annahme einer vollständigen Mediation des Einflusses kognitiv geprägter Qualitätswahrnehmungen auf die Kundenloyalität durch die affektiv geprägte Variable Kundenzufriedenheit reicht laut den Ergebnissen des finalen Pfadmodells nicht aus, um die Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsichten sowie das tatsächliche Loyalitätsverhalten der Kunden zu erklären.

Stattdessen bestätigen die Ergebnisse, dass zur Steigerung der Kundenloyalität neben der Kundenzufriedenheit weitere Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen. Die Kundenloyalität ist Resultat sowohl kognitiver Überlegungen als auch affektiver Reaktionen (Oliver 1999). Zu diesen kognitiven Überlegungen gehören neben der Qualitätswahrnehmung auch die Berücksichtigung ergänzender Qualitätsindikatoren wie die Mitarbeiterleistung (vgl. Unterkapitel 8.4.3). Dies steht im Einklang mit dem Kundenloyalitätsmodell von Dick und Basu (1994), die die Antezedenten der Kundenloyalität in kognitive, affektive und konative Faktoren unterteilen. Die Autoren schlussfolgern, dass sämtliche Antezedenten berücksichtigt werden müssen, um die Kundenloyalität vorhersagen zu können. Andere Forschungsergebnisse bestätigen die Ergänzung der SPC um den zusätzlichen direkten Effekt der externen Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität (Cronin et al. 2000; Han et al. 2008; Zeit-haml 2000).

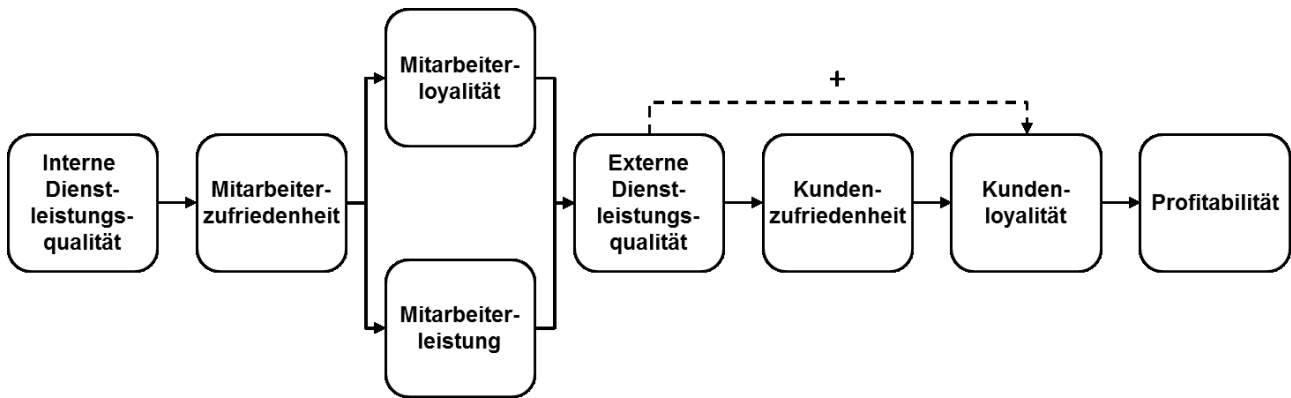


Abbildung 31: Ergänzende Wirkpfade innerhalb des externen Abschnitts
 Die durchgezogenen Pfeile kennzeichnen die Wirkpfade der SPC.
 Die gestrichelten Pfeile kennzeichnen die Ergänzungen der SPC auf Grundlage von Proposition E4 und den Analyseergebnissen.

8.5 Abschließende Bewertung der metaanalytischen Untersuchung der Service-Profit Chain

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sind ein Hinweis darauf, dass die Wirkmechanismen innerhalb der SPC deutlich komplexer sind, als es Heskett et al. (1994) darstellen. Entsprechend der dritten Forschungsfrage müssen für ein genaues Verständnis der Wirkmechanismen innerhalb der SPC vielfältige zusätzliche Wirkpfade mit berücksichtigt werden. Diese Ergänzungen betreffen insbesondere die Verknüpfungen des internen und externen Abschnitts, die wesentlich stärker miteinander verwoben sind, als es die SPC nahelegt.

Abweichend von der SPC, in der die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden und das daraus resultierende Loyalitätsverhalten beider Parteien als wichtigste Zielvariablen in den Vordergrund gestellt werden (Heskett et al. 1994; Heskett et al. 1997; Heskett & Sasser 2010), legen die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit nahe, dass speziell die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterloyalität eine weniger elementare Bedeutung für die Effektivität der Wirkkette einnehmen. Dies betrifft mit dem internen Abschnitt der SPC den Teil der Wirkkette, auf den Manager direkten Einfluss nehmen können und ist daher besonders herauszustellen. Die Gesamteffekte des finalen Modells zeigen, dass neben der Kundenloyalität die interne Dienstleistungsqualität und die Mitarbeiterleistung zu den primären Determinanten der Profitabilität gehören. Dies liegt an den vielfältigen Verknüpfungen der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterleistung innerhalb des erweiterten Modells. Zum anderen ist der hohe Gesamteffekt dieser Variablen auf die Profitabilität auch Folge von Effizienz-

steigerungen, die zu den direkten Verknüpfungen der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterleistung mit der Unternehmensprofitabilität führen (vgl. Abschnitt 8.4.4). Effizienzerhöhungen werden in der SPC nicht explizit berücksichtigt. Damit relativieren die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit die Bedeutung des Satzes „happy employees lead to happy customers“, der die Quintessenz der SPC zusammenzufassen soll (Keiningham et al. 2006; Rust & Chung 2006) und exklusiv auf eine Steigerung der Effektivität von Dienstleistungen abstellt.

Dass erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen neben Effektivitätssteigerungen auch die Effizienz der Dienstleistungserstellung beachten sollten, gehört zu den Hauptkenntnissen der Forschung zur Dienstleistungsproduktivität (Grönroos & Ojasalo 2004; Rust & Huang 2012; Singh 2000; Vuorinen et al. 1998). Effizienz- und Effektivitätsbestrebungen können im Rahmen von Dienstleistungen nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Auf der einen Seite können Effizienzbestrebungen zu Lasten der Effektivität und somit zu Lasten der Kunden und schließlich des Umsatzes gehen. Auf der anderen Seite demonstrieren z. B. Rust et al. (1995), dass Investitionen in die Effektivität von Dienstleistungen kein Selbstzweck sind und der Nutzen von Effektivitätserhöhungen die Kosten nur bis zu einem gewissen Grad rechtfertigt. Mittelpunkt dieses Zielkonflikts sind häufig die Mitarbeiter, die zwischen den Effizienz- und Effektivitätswünschen des Managements und der Kunden einen Ausgleich schaffen müssen (Bettencourt & Brown 2003; Crosno et al. 2009; Singh et al. 1994).

Durch die vorgenommenen Erweiterungen im finalen Pfadmodell werden die positiven Effekte hoher Effizienz auf den Unternehmenserfolg ausgehend von den HR-Praktiken und der Mitarbeiterleistung mit in die SPC aufgenommen. Dadurch wird die zentrale Rolle der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg innerhalb der Wirkkette zusätzlich gestärkt. Die Quintessenz des finalen Pfadmodells lässt sich wie folgt zusammenfassen: Effektive und effiziente Mitarbeiter führen zu loyalen Kunden und steigern die Profitabilität. Insofern korrigiert diese Forschungsarbeit den Fokus der Wirkkette, der ausschließlich auf Effektivitätssteigerungen liegt, indem die positiven Effekte von Effizienzbemühungen in dem erweiterten Modell angemessen berücksichtigt werden. Dies stellt einen wichtigen theoretischen Beitrag des finalen Pfadmodells zur SPC und zur Verknüpfung von HR-Praktiken mit dem Unternehmenserfolg dar, der zu einem besseren Verständnis der Wirkmechanismen innerhalb der SPC beiträgt und an den zukünftige Forschung anknüpfen kann.

Diese Forschungsarbeit liefert weitere Beiträge konzeptioneller und methodischer Natur zum aktuellen Forschungsdiskurs, die sich aus der Gesamtbetrachtung der SPC und ihrer Erweiterungen ergeben und daher über die Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen hinausgehen. In *konzeptioneller*

Hinsicht liegt ein Beitrag in der Integration der Erkenntnisse und Theorien verschiedener Forschungsfeldern entlang der SPC. Zu diesen Forschungsfeldern gehören neben dem Dienstleistungsmanagement das SHRM, Organizational Behavior sowie das interne und externe Marketing. Auf Grundlage dieses detaillierten Überblicks über die Verknüpfungen der Variablen in der SPC konnten Propositionen zu ergänzenden Wirkmechanismen innerhalb und zwischen den Abschnitten der SPC formuliert werden. Diese Propositionen stützen sich auf die Erkenntnisse und Theorien der unterschiedlichen Forschungsfelder und beziehen daher verschiedene Sichtweisen aus der SHRM-, Dienstleistungsmanagement- und Marketingforschung mit ein. Die umfassende, theoretisch fundierte Darstellung der Wirkmechanismen innerhalb der SPC ist in der Literatur bislang einzigartig und kann somit als bedeutender Beitrag dieser Forschungsarbeit gewertet werden.

Dieser Beitrag ist zudem für den Diskurs über die genauen Verknüpfung von HPWS mit dem Unternehmenserfolg in der SHRM-Forschung relevant, in dem ein strukturgebendes theoretisches Konzept bislang fehlt (Buller & McEvoy 2012; Guest 2011; Paauwe 2009). Die SPC als theoretisches Konzept findet hier bislang kaum Beachtung. Erweitert um die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit kann die SPC zumindest für Dienstleistungsanbieter eine solche Struktur der Verknüpfung von HPWS mit dem Unternehmenserfolg vorgeben.

Des Weiteren ist die Verknüpfung von traditionellen Aufgabenbereichen des HRM mit den traditionellen Kennzahlen des Marketings hierbei erwähnenswert. Die theoretischen Ausführungen deuten bereits auf die enge Verzahnung dieser oft als separat behandelten Unternehmensfunktionen bei Dienstleistungsanbietern hin. Diese Verknüpfungen werden in der anschließenden empirischen Überprüfung der SPC und ihrer Erweiterungen bestätigt. Obwohl die Verknüpfung der beiden Abschnitte elementarer Bestandteil der SPC ist, wird sie in diesem Umfang in anderen empirischen Studien zur SPC nicht in den Mittelpunkt gestellt. Die vorliegende Forschungsarbeit fasst potenzielle Wirkmechanismen zwischen internem und externem Abschnitt ausführlich zusammen und diskutiert die verschiedenen Wirkmechanismen intensiv.

Zukünftige Forschung kann auf der Zusammenführung der verschiedenen Forschungsfelder und den Propositionen zu den Wirkmechanismen in der SPC aufbauen, indem sie die Ausführungen zur Identifizierung von Forschungslücken heranzieht. Ein Resultat der Literaturlaufbereitung ist, dass speziell die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu den Beziehungen zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit, dem Mitarbeiterverhalten und den Qualitätswahrnehmungen der Kunden in der bestehenden Forschung widersprüchlich diskutiert werden. Da sich zudem bislang nur wenige Studien intensiv

mit der Verknüpfung von HRM und Marketing in Dienstleistungsunternehmen auseinandersetzen, besteht hier grundsätzlich zusätzlicher Forschungsbedarf.

Ein weiterer wichtiger Beitrag dieser Forschungsarbeit ist *methodischer* Art. Die vorliegende Forschungsarbeit belegt das Potenzial der Kombination von metaanalytischen und pfadanalytischen Methoden bei der empirischen Analyse umfangreicher Forschungsmodelle. Selbst umfassende theoretische Modelle und Konzepte wie die SPC können auf diese Weise pfadanalytisch überprüft werden. Ermöglicht wird dies durch die Akkumulation bestehender Wissensstände in einer Korrelationsmatrix. Da die einzelnen Primärstudien nicht zwangsläufig sämtliche Variablen des zu untersuchenden Modells beinhalten müssen, wird hierdurch selbst die Überprüfung von Forschungsmodelle ermöglicht, die in Primärstudien noch nicht quantitativ analysiert werden konnten. In den pfadanalytischen Modellen dieser Forschungsarbeit können mithilfe dieser Methodenkombination Beziehungen zwischen insgesamt acht unternehmensinternen und unternehmensexternen Variablen überprüft werden. Damit gehören die untersuchten Pfadmodelle der SPC und ihrer Erweiterungen zu den umfangreichsten, die auf Grundlage einer metaanalytisch generierten Korrelationsmatrix in der Dienstleistungsmanagementliteratur bislang geschätzt worden sind. Diese Forschungsarbeit kann somit Anstoß für weitere metaanalytische Überprüfungen komplexer Theorien, Konzepte oder anderer Wirkketten sein.

8.6 Implikationen für das Management von Dienstleistungsunternehmen

Bei der Anwendung der SPC sollten Manager beachten, dass die positiven Wirkpfade der SPC keinen Automatismus darstellen. Das heißt, die Implementation von Maßnahmen zur Steigerung einer der Variablen entlang der SPC führt nicht zwangsläufig zu einer Steigerung der nachfolgenden Variablen und schließlich zu einer Erhöhung des finanziellen Unternehmenserfolgs. Die genauen Wirkmechanismen unterscheiden sich in ihrer Ausprägung je nach Dienstleistungskontext. Daher kann auch die Bedeutung einzelner Variablen für den Unternehmenserfolg je nach Dienstleistungskontext variieren. Die Ergebnisse weisen zudem darauf hin, dass weitere Einflussfaktoren neben dem Dienstleistungskontext die Ausprägungen der einzelnen Zusammenhänge beeinflussen könnten. Investitionen in Maßnahmen, die in einem Unternehmen zu messbaren Resultaten führen, können daher in anderen Unternehmen wirkungslos sein. Infolgedessen dürfen Manager nicht auf die Effektivität der SPC vertrauen und in die Verbesserung einzelner Variablen in dem Glauben investieren, dass sich diese Investition entlang der Wirkkette auch in der Unternehmensprofitabilität niederschlägt. Stattdessen

sollten Manager die einzelnen Schritte innerhalb der Wirkkette genau analysieren und überprüfen, ob diese auf ihr Unternehmen zutreffen. Die Ergebnisse dieser Metaanalyse bekräftigen daher insgesamt die Forderung von Heskett et al. (2008), dass die Verknüpfungen der SPC nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen.

Innerhalb des internen Abschnitts sollten Manager sich vor allem auf die Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität und die Steigerung der Mitarbeiterleistung konzentrieren, da diese beiden Variablen entscheidenden direkten und indirekten Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens haben. Durch Verbesserungen der internen Dienstleistungsqualität in Form der Implementation von HR-Praktiken, welche die Qualifikation, die Motivation und die Gelegenheiten der Mitarbeiter zur Partizipation an Entscheidungen fördern, werden interne Abläufe vereinfacht und die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander gestärkt. Gemeinsam mit Steigerungen der Mitarbeiterleistung sorgt dies für Effizienzgewinne, die die Kosten senken und das Dienstleistungserlebnis des Kunden verbessern. Gleichzeitig schaffen effiziente und effektive interne Strukturen die benötigten Freiräume für Mitarbeiter, um sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu konzentrieren und so die Effektivität der Dienstleistung zu erhöhen.

Anders als es die SPC vermittelt, tragen Maßnahmen vergleichsweise wenig zum Unternehmenserfolg bei, deren vorrangiges Ziel es ist, die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Mitarbeiterloyalität zu steigern. Da die Gesamteffekte der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität auf die Profitabilität im Vergleich zu den Gesamteffekten der internen Dienstleistungsqualität und der Mitarbeiterleistung gering sind, sollten Manager Maßnahmen zur Steigerung dieser Variablen nur durchführen, wenn hierdurch nachweisbar positive direkte Effekte auf die Mitarbeiterleistung oder die Kundenzufriedenheit und -loyalität erzielt werden können. Auch gezielte Förderungen der Mitarbeiterloyalität dienen keinem Selbstzweck, sondern sind nur dann sinnvoll, wenn eindeutig ist, dass sie die Qualitätswahrnehmungen der Kunden oder die Mitarbeiterleistung steigern. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein Effekt der Mitarbeiterloyalität auf die Mitarbeiterleistung eher für standardisierbare Dienstleistungen erwartet werden kann. Infolgedessen sollten Manager genauestens analysieren, welche Auswirkungen höhere Mitarbeiterzufriedenheits- und Mitarbeiterloyalitätslevel in ihrem Unternehmen tatsächlich haben, um auf dieser Grundlage entscheiden zu können, ob die Kosten von zufriedenheits- und loyalitätssteigernden Maßnahmen tatsächlich gerechtfertigt sind.

Die Gewichtung der einzelnen HR-Praktiken sollte entsprechend dem Dienstleistungskontext angepasst werden, um einen maximalen Effekt auf die Mitarbeiterwahrnehmungen und auf das Mitarbei-

terverhalten sicherzustellen. Den Ergebnissen entsprechend ist die Mitarbeiterauswahl und -fortbildung für Anbieter von Dienstleistungen mit vielen tangiblen Aspekten und geringer Koproduktion besonders wichtig. Anbieter von intangiblen und heterogenen Dienstleistungen mit einem hohen Grad an Koproduktion sollten dahingegen die Mitarbeiterbefugnisse und –aufgaben sowie die Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung im Mix der HR-Praktiken stärker gewichten, um die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterverhalten maximal zu beeinflussen. Zudem können durch das Setzen von Anreizen, die Steigerung von Mitarbeiterqualifikationen und die Schaffung von Gelegenheiten zur Partizipation an Entscheidungen Mitarbeiter direkt dazu bewegt werden, im Interesse des Unternehmens zu handeln.

Besonderes Augenmerk muss in der Unternehmenspraxis den vielfältigen Beziehungen zwischen internem und externem Abschnitt gewidmet werden. Diese Verbindungen gehen deutlich über die intuitiv nachvollziehbaren Effekte der SPC und des Satisfaction Mirrors hinaus. Manager von Dienstleistungsunternehmen sollten sich bewusst sein, dass gute Arbeitsbedingungen und loyale Mitarbeiter u. a. auch die prädiktiven Erwartungen der Kunden an die Dienstleistung erhöhen. Verbessern diese Maßnahmen das Mitarbeiterverhalten und die externe Dienstleistungsqualität nicht oder übertragen sich Mitarbeiteremotionen nicht direkt auf den Kunden im Rahmen des Satisfaction Mirrors, sollten Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit besonders kritisch hinterfragt werden.

Im Rahmen des externen Abschnitts sollten sich Dienstleistungsanbieter auf eine Steigerung der Kundenloyalität fokussieren, da die Kundenloyalität den insgesamt stärksten Effekt auf den finanziellen Unternehmenserfolg hat. Dies schließt sowohl die Steigerungen von Loyalitätseinstellungen und –intentionen als auch Steigerungen des Loyalitätsverhaltens mit ein. Zudem ist die Kundenloyalität die einzige Variable des externen Abschnitts, die die Unternehmensprofitabilität direkt determiniert. Maßnahmen zur Steigerung der Qualitätswahrnehmungen und Kundenzufriedenheit dienen demnach keinem Selbstzweck, sondern bedürfen weiterer Rechtfertigung durch ihre positiven Effekte auf die Kundenloyalität. Maßnahmen zur Steigerung der Kundenloyalität sollten dabei nicht ausschließlich auf affektive Faktoren wie die Kundenzufriedenheit abzielen. Eine solche Strategie greift zu kurz, da Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsentscheidungen sowohl affektiv als auch kognitiv geprägt sind. Daher sollten Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenloyalität immer auch die globalen Qualitätswahrnehmungen der Kunden und spezifische Qualitätsindikatoren, wie beispielsweise eine Erhöhung der Mitarbeiterleistung, adressieren.

Insgesamt bekräftigen die Ergebnisse die Bedeutung interner Unternehmensstrukturen und speziell der Mitarbeiter für die Dienstleistungserfahrung der Kunden und für deren Loyalitätsverhalten. Entscheidungen, die unternehmensintern mit dem Ziel getroffen werden, das Mitarbeiterverhalten zu ändern, haben maßgeblichen direkten und indirekten Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung, die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität. Anhand des Pfadmodells kann abgelesen werden, wie klassische Managemententscheidungen wichtige Marketingindikatoren sowohl positiv als auch negativ determinieren. Dementsprechend haben Marketingmanager berechtigtes Interesse an Entscheidungen, die klassischerweise dem HR-Department vorbehalten sind.

Um möglichen Konflikten zwischen HR- und Marketingdepartment rechtzeitig entgegenzuwirken, sollten Dienstleistungsanbieter ihre HR-Departments für den potenziellen Einfluss ihrer Entscheidungen auf den Kunden und das daraus folgende Interesse des Marketingdepartments an klassischen HR-Entscheidungen sensibilisieren. Die Bildung eines departmentübergreifenden Teams aus HR- und Marketing-Experten, das für die Abstimmung von unternehmensinternen und -externen Maßnahmen verantwortlich ist, kann helfen, solche Konflikte frühzeitig zu vermeiden. In der Konsequenz bedeutet dies, dass in Dienstleistungsunternehmen zwischen den Aufgabenbereichen von HRM und Marketing nicht trennscharf unterschieden werden kann. Einerseits müssen HR-Manager von Dienstleistungsunternehmen in der Entscheidungsfindung verstärkt auf potenzielle Auswirkungen von HR-Maßnahmen auf den Kunden achten. Andererseits muss erfolgreiches Marketing bereits bei den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter ansetzen. Dies ist u. a. eine Forderung des internen Marketingansatzes (Berry et al. 1976; Gremler et al. 1994; Rafiq & Ahmed 2000; Stauss 2000).

8.7 Limitationen der Arbeit und Implikationen für die weitere Forschung

Verschiedene Limitationen müssen bei der Interpretation und Einordnung der Ergebnisse dieser Metaanalyse berücksichtigt werden. Aus diesen Limitationen lassen sich Implikationen für die zukünftige Forschung ableiten. Als erstes ist die ausschließliche Betrachtung von Effektstärken auf Individualebene anzumerken. Hierdurch können mögliche Synergieeffekte, die auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene insbesondere im internen Abschnitt der Wirkkette auftreten könnten, nicht mit berücksichtigt werden (Ostroff 1992, 1993). In vielen Studien der SHRM-Literatur (Boselie et al. 2005; Collins & Clark 2003; Delaney & Huselid 1996; Sun et al. 2007) und auch in empirischen Untersuchungen der SPC (Evanschitzky et al. 2012; Kamakura et al. 2002; Loveman 1998; Pritchard & Silvestro 2005; Silvestro & Cross 2000) werden die Analysen dahingegen auf einer höheren Ebene

durchgeführt. Dies muss bei einem Vergleich der Ergebnisse dieser Studien mit den Erkenntnissen der vorliegenden Metaanalyse berücksichtigt werden. Ein Grund für die Beschränkung auf die Individualebene ist die zwingende Voraussetzung, für eine metaanalytische Pfadanalyse eine vollständige Korrelationsmatrix generieren zu müssen. Dies kann zum Zeitpunkt dieser Untersuchung nur auf Individualebene bewerkstelligt werden. Zwar besteht in der Forschung ein wachsendes Interesse an Effekten über verschiedene Analyseebenen (Liao et al. 2009; Liao & Chuang 2004; Takeuchi et al. 2009), allerdings reichen die existierenden Primärstudien noch nicht aus, um mithilfe einer Metaanalyse ein Mehrebenenmodell der SPC mit Daten zu unterfüttern. An dieser Stelle kann zukünftige Forschung ansetzen.

Des Weiteren gilt zu berücksichtigen, dass die Kausalitäten der Wirkbeziehungen im finalen Pfadmodell dieser Studie ausschließlich theoriegeleitet sind. Dies ist den Eigenschaften der verwendeten Primärstudien geschuldet. Der mit Abstand größte Teil der Primärstudien führt Querschnittsanalysen durch. Auf Grundlage der wenigen Längsschnittuntersuchungen kann keine vollständige Korrelationsmatrix gebildet werden. Auch der Anteil der Experimentalstudien ist zu gering, um diese in einer separaten Korrelationsmatrix explizit zu berücksichtigen. Daher können umgekehrte Kausalitäten zwischen den untersuchten Variablen nicht ausgeschlossen werden. Obwohl dies eine typische Limitation von Metaanalysen ist (Fried et al. 2008; Hong et al. 2013; Kirca et al. 2011; Podsakoff et al. 2007), ist sie substanziell, da es in der Literatur Hinweise auf mögliche umgekehrte oder reziproke Wirkbeziehungen innerhalb der SPC gibt. Dies betrifft beispielsweise die Beziehungen zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Hier vermuten Heskett et al. (1997) mit dem Satisfaction Mirror wechselseitige Effekte zwischen Mitarbeitern und Kunden. Dass die Mitarbeiterzufriedenheit auch Resultat der Kundenzufriedenheit sein kann, argumentieren z.B. Frey et al. (2013). Auch für die Beziehung zwischen der internen Dienstleistungsqualität und dem finanziellen Unternehmenserfolg kann eine umgekehrte Kausalität unterstellt werden. Manche Wissenschaftler postulieren, dass mitarbeiterorientierte HR-Praktiken vor allem in Unternehmen zu finden sind, die hochprofitabel sind, weil sich diese Unternehmen die Implementation teurer HR-Praktiken leisten können (Boselie et al. 2005; Wright et al. 2005). In Übereinstimmung mit dieser Argumentation demonstrieren Evanschitzky et al. (2012), dass der finanzielle Unternehmenserfolg zukünftige betriebliche Investitionen determiniert. Schließlich kann auch argumentiert werden, dass die Mitarbeiter selbst Einfluss auf die interne Dienstleistungsqualität haben. Auf kollektiver Ebene führt positives Mitarbeiterverhalten zu Verbesserungen in unternehmensinternen Prozessen. Engagierte Mitarbeiter können beispielsweise im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens selbst Prozessverbesserungen anstoßen und so direkten Einfluss auf die interne Dienstleistungsqualität nehmen. Sobald eine ausreichende Anzahl an

Studien mit Experimental- oder Längsschnittdesign zur Verfügung steht, können in einer neuen Metaanalyse die Kausalitäten dieses finalen Modells überprüft werden.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit ergibt sich aus der Tatsache, dass trotz Berücksichtigung verschiedener methodischer und inhaltlicher Einflussfaktoren beträchtliche Heterogenität in den Daten verbleibt. Es ist daher davon auszugehen, dass weitere inhaltliche und methodische Moderatorvariablen Einfluss auf die Beziehungen des finalen Modells haben, die in dieser Metaanalyse nicht betrachtet werden können. Viele dieser potenziellen Moderatorvariablen betreffen nur einzelne Wirkpfade im finalen Modell und können daher in dieser Arbeit nicht mit berücksichtigt werden. Dies betrifft beispielsweise die Beziehungen zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität sowie die Beziehungen zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität, die von einer Vielzahl möglicher Faktoren beeinflusst werden (Heskett et al. 1994; Seiders et al. 2005; Sun et al. 2007). Aufgrund der hierarchischen Vorgehensweise bei der Moderatoranalyse würden die entsprechenden Subgruppen durch die Berücksichtigung zusätzlicher Einflussfaktoren zu klein werden, um sinnvolle Gruppenvergleiche der kumulierten Korrelationskoeffizienten anstellen zu können. Des Weiteren müssen sämtliche Moderatorvariablen den Primärstudien auf Studienebene entnommen werden können. Infolgedessen können auch mögliche Synergieeffekte zwischen einzelnen HR-Praktiken (Delery 1998; Jiang et al. 2012a) nicht überprüft werden. Zukünftige Forschung kann dementsprechend ergänzende Moderationseffekte untersuchen und so zur Beantwortung der Frage beitragen, ob die Effektivität der SPC von bestimmten Einflussfaktoren über den Dienstleistungskontext hinaus abhängig ist.

Infolge der Beschaffenheit von korrelationsbasierten Metaanalysen können zudem ausschließlich lineare Wirkbeziehungen zwischen den Variablen der SPC untersucht werden. In einem Review zur SPC beschreiben Anderson und Mittal (2000) eine Vielzahl potenzieller asymmetrischer und nichtlinearer Funktionen zwischen den Variablen. Die Autoren argumentieren, dass diese Nichtlinearitäten und Asymmetrien dazu führen, dass die SPC in der Unternehmenspraxis nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen führt. Da auch die meisten Primärstudien Nicht-Linearitäten nicht näher betrachten, bietet sich hier ein großes Feld für zukünftige Forschung.

Das Berechnen von Pfadmodellen auf Grundlage von Korrelationsmatrizen wird in der Literatur kritisiert. Cheung und Chan (2005) weisen darauf hin, dass die Berechnung von Strukturgleichungsmodellen auf der Basis von Korrelationsmatrizen zu Verzerrungen der Gütekriterien und der Pfadkoeffizienten führen kann. Als Datengrundlage für das Pfadmodell sollte nach Möglichkeit eine Kovari-

anzmatrix herangezogen werden (Cheung & Chan 2005; Cudeck 1989). Allerdings fehlen in den Primärstudien in der Regel die benötigten Informationen zur Berechnung einer asymptotischen Kovarianzmatrix (Shadish 1996). Aus diesem Grund verwenden Metaanalysen i. d. R. die kumulierte Korrelationsmatrix zur Berechnung von Pfadanalysen (Brown & Lam 2008; Fried et al. 2008; Gelbrich & Roschk 2010; Hong et al. 2013; Kirca et al. 2011).

Zusätzliche Limitationen ergeben sich auch aus der Operationalisierung der Variablen der SPC. Die Beziehungen zwischen diesen Variablen werden zwar in vielen Primärstudien untersucht, da die SPC klassische Variablen der (S)HRM- und Marketingliteratur zu einer Wirkkette verknüpft. Aus diesem Grund ist die Abbildung der vollständigen SPC in dieser Metaanalyse trotz des Umfangs der Wirkkette vergleichsweise unproblematisch. Trotzdem müssen zur Generierung einer vollständigen Korrelationsmatrix breitere Variablendefinitionen verwendet werden, als dies in Primärstudien üblich ist. So müssen beispielsweise Commitment, Loyalitätsintentionen und tatsächliches Loyalitätsverhalten zur Bildung der Variablen Mitarbeiter- und Kundenloyalität zu einer einzigen Variable aggregiert werden, um eine vollständige Korrelationsmatrix zu generieren. In Primärstudien ist eine feinkörnigere Betrachtung einzelner Teilbereich der SPC möglich, in denen Commitment, Loyalitätsintentionen und das tatsächliche Loyalitätsverhalten als jeweils einzelne Variable modelliert werden, die wiederum Wirkbeziehungen zueinander aufweisen. Beispiele für eine solche Vorgehensweise sind die Studien von Tett und Meyer (1993) für den internen Abschnitt und von Larivière (2008) für den externen Abschnitt der SPC. Trotz der vielfältigen Ergänzungen, die das finale Pfadmodell von der SPC unterscheiden, stellt auch dieses finale Modell immer noch eine grobe Vereinfachung der tatsächlichen Wirkmechanismen dar. Dies äußert sich u. a. in den zusätzlichen direkten Effekten, die als Hinweis auf unberücksichtigte Mediatoren interpretiert werden können (Zhao et al. 2010). Die in der Diskussion dieser Effekte enthaltenen Erklärungsansätze sollen Inspiration für zukünftige Forschungsarbeit sein, die tatsächlichen Wirkmechanismen der SPC genauer zu erforschen.

Schließlich müssen bei der Interpretation der Ergebnisse zusätzliche Einschränkungen beachtet werden. In der multivariaten Analyse werden keine Kontrollvariablen berücksichtigt, da diese in den Primärstudien zusätzlich hätten berichtet werden müssen. Dies hätte die Anforderungen zur Generierung einer vollständigen Korrelationsmatrix weiter verschärft. Des Weiteren konnten nicht alle potenziell relevanten Primärstudien mit aufgenommen werden, da viele Studien die benötigten Informationen nicht berichten und Autoren diese auch auf Anfrage nicht zur Verfügung gestellt haben. Dies betrifft insbesondere unveröffentlichte Studien, da hier die Autoren besonders zurückhaltend sind, ihre Daten einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Graue Literatur ist daher in dieser

Metaanalyse unterrepräsentiert. Eine mögliche Publikationsverzerrung kann trotz hoher fail-safe n's daher nicht ausgeschlossen werden.

Anhangsverzeichnis

	Seite
Anhang 1: Bewertung der Studienqualität	XI
Anhang 2: Ausreißeranalyse	XIII
Anhang 3: Moderatoranalyse der Fachjournalqualität	XXII

Anhang 1: Bewertung der Studienqualität

MJL = Master Journal List (Thomson Reuters 2011); JQL = Journal Quality List (Harzing 2010); n/A = Für dieses Fachjournal liegt keine Bewertung in der JQL vor.

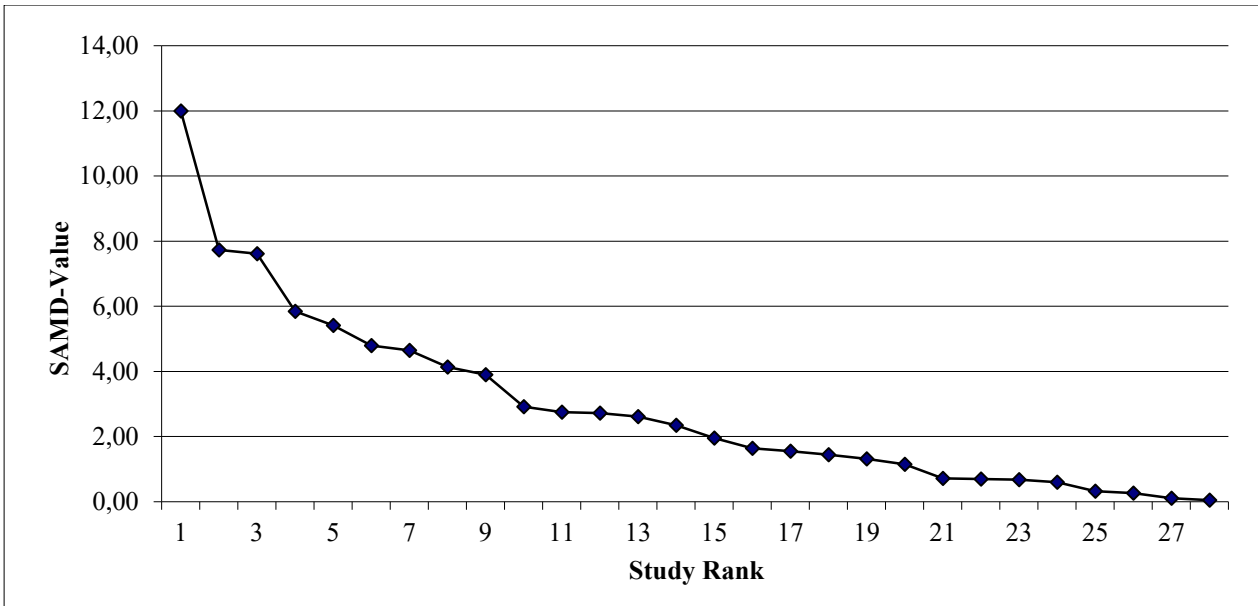
Fachjournal	MJL	JQL
Academy of Management Journal	hoch	hoch
Advances in Consumer Research	niedrig	niedrig
Annals of Tourism Research	hoch	niedrig
Applied Psychology: An International Review	niedrig	niedrig
Australasian Marketing Journal	niedrig	niedrig
Decision	niedrig	n/A
European Journal of Marketing	hoch	niedrig
European Journal of Work and Organizational Psychology	hoch	niedrig
European Sports Management Quarterly	niedrig	n/A
Group and Organization Management	hoch	niedrig
Health Care Management Review	niedrig	n/A
Hospitality Management	niedrig	n/A
Human Performance	hoch	hoch
Human Relations	hoch	hoch
Human Resource Planning	niedrig	niedrig
Industrial and Labor Relations Review	niedrig	hoch
International Journal of Bank Marketing	niedrig	niedrig
International Journal of Contemporary Hospitality Management	hoch	niedrig
International Journal of Hospitality Management	hoch	niedrig
International Journal of Human Resource Management	hoch	hoch
International Journal of Management	niedrig	niedrig
International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing	niedrig	n/A
International Journal of Research in Marketing	hoch	hoch
International Journal of Service Industry Management	niedrig	niedrig
Journal of Accounting Research	hoch	hoch
Journal of Applied Psychology	hoch	hoch
Journal of Business and Psychology	hoch	niedrig
Journal of Business Research	hoch	niedrig
Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior	niedrig	n/A
Journal of Economic Psychology	hoch	niedrig
Journal of Financial Services Marketing	niedrig	n/A
Journal of Health Care Marketing	niedrig	n/A
Journal of Hospitality Management	niedrig	n/A

Anhang 1: Bewertung der Studienqualität (Fortsetzung)

Fachjournal	MJL	JQL
Journal of Interactive Marketing	hoch	niedrig
Journal of International Business Studies	hoch	hoch
Journal of International Consumer Marketing	niedrig	niedrig
Journal of Leisure Research	hoch	niedrig
Journal of Management	hoch	hoch
Journal of Management Studies	hoch	hoch
Journal of Managerial Psychology	hoch	niedrig
Journal of Market-Focused Management	niedrig	niedrig
Journal of Marketing	hoch	hoch
Journal of Marketing Research	hoch	hoch
Journal of Marketing Theory and Practice	niedrig	niedrig
Journal of Operations Management	hoch	hoch
Journal of Organizational Behavior	hoch	hoch
Journal of Personnel Psychology	hoch	n/A
Journal of Retailing	hoch	hoch
Journal of Retailing and Consumer Services	niedrig	niedrig
Journal of Service Research	hoch	hoch
Journal of Services Marketing	hoch	hoch
Journal of the Academy of Marketing Science	hoch	hoch
Journal of the Association for Information Systems	hoch	hoch
Kingston Business School - Occasional Paper Series	niedrig	n/A
Management Science	hoch	hoch
Managing Service Quality	hoch	niedrig
Marketing Intelligence & Planning	niedrig	niedrig
Marketing Science	hoch	hoch
Personnel Psychology	hoch	hoch
Psychology & Marketing	hoch	niedrig
Research in Marketing	niedrig	n/A
Service Industries Journal	hoch	niedrig
South African Journal of Business Management	hoch	n/A
The Service Industries Journal	niedrig	niedrig
Total Quality Management	niedrig	n/A
Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing	niedrig	n/A

Anhang 2: Ausreißeranalyse

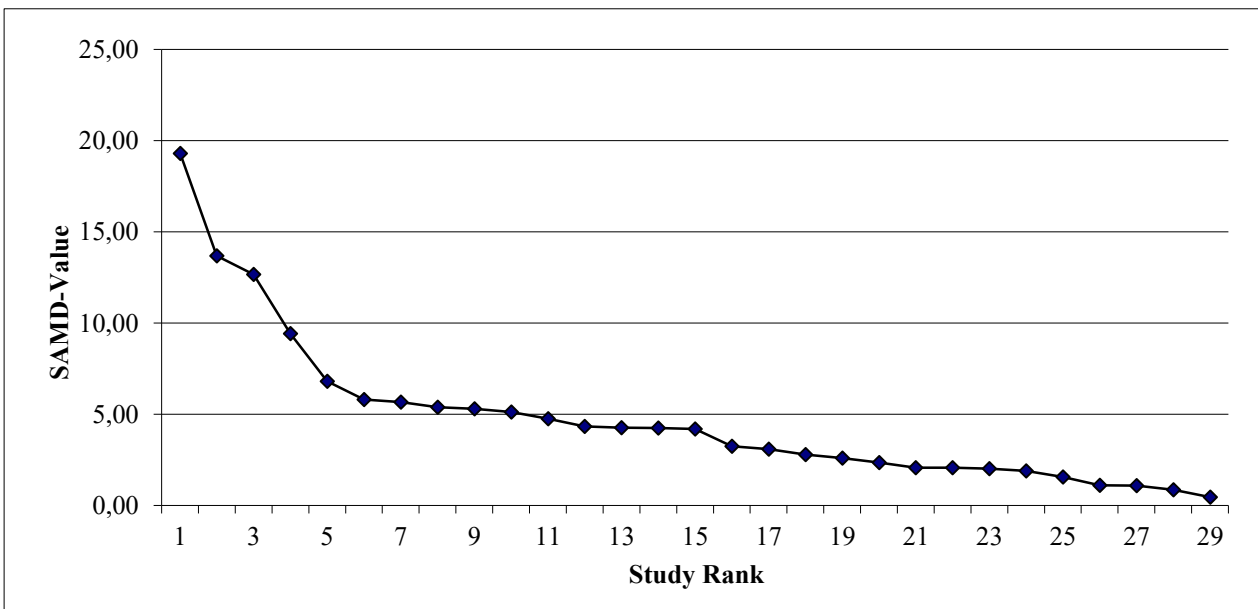
Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben und Führungsstil



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiterbefugnissen und aufgaben und dem Führungsstil.

Drei Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben und Mitarbeiterzufriedenheit

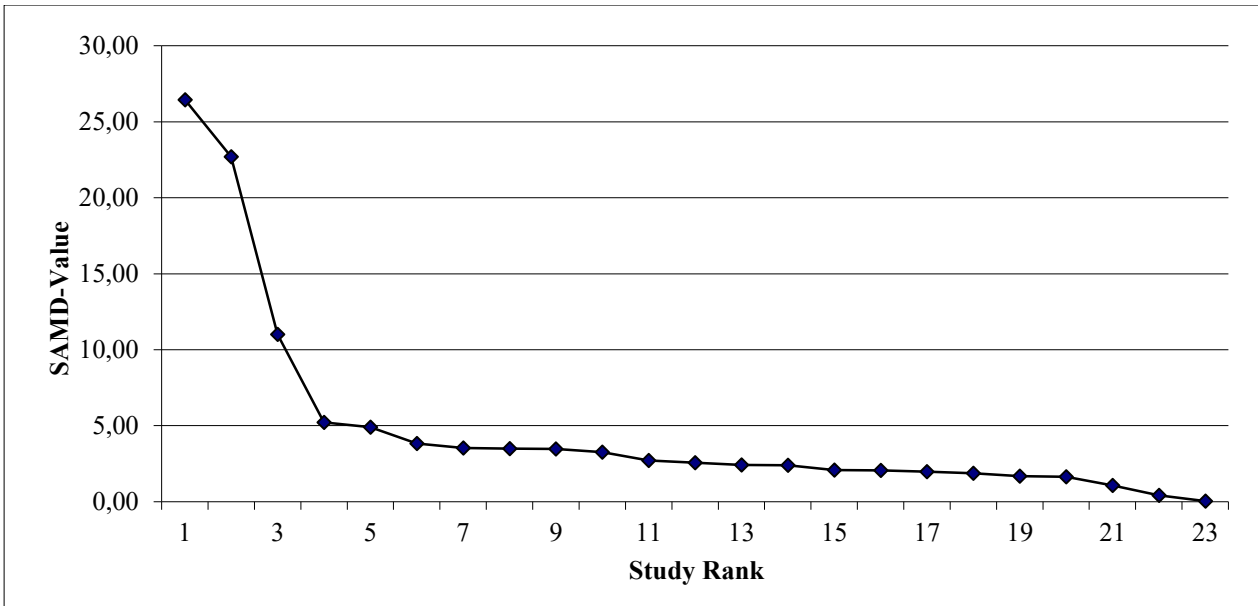


Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiterbefugnissen und aufgaben und der Mitarbeiterzufriedenheit.

Fünf Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

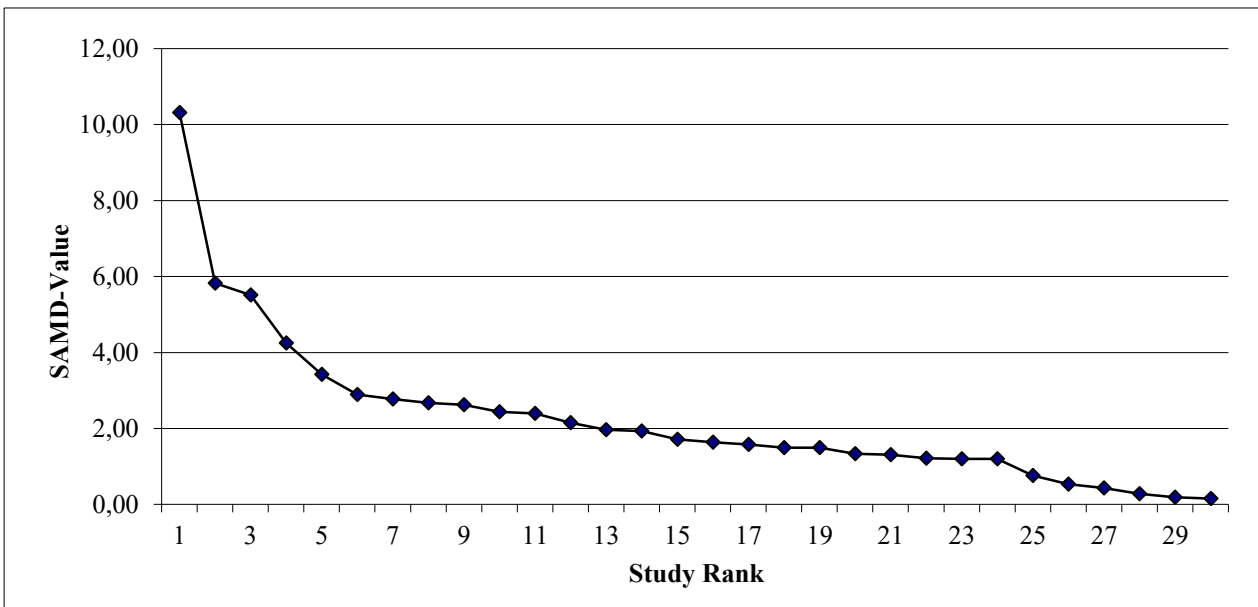
Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben und Mitarbeiterloyalität



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiterbefugnissen und -aufgaben und der Mitarbeiterloyalität.

Vier Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Mitarbeiterbefugnisse und -aufgaben und Mitarbeiterleistung

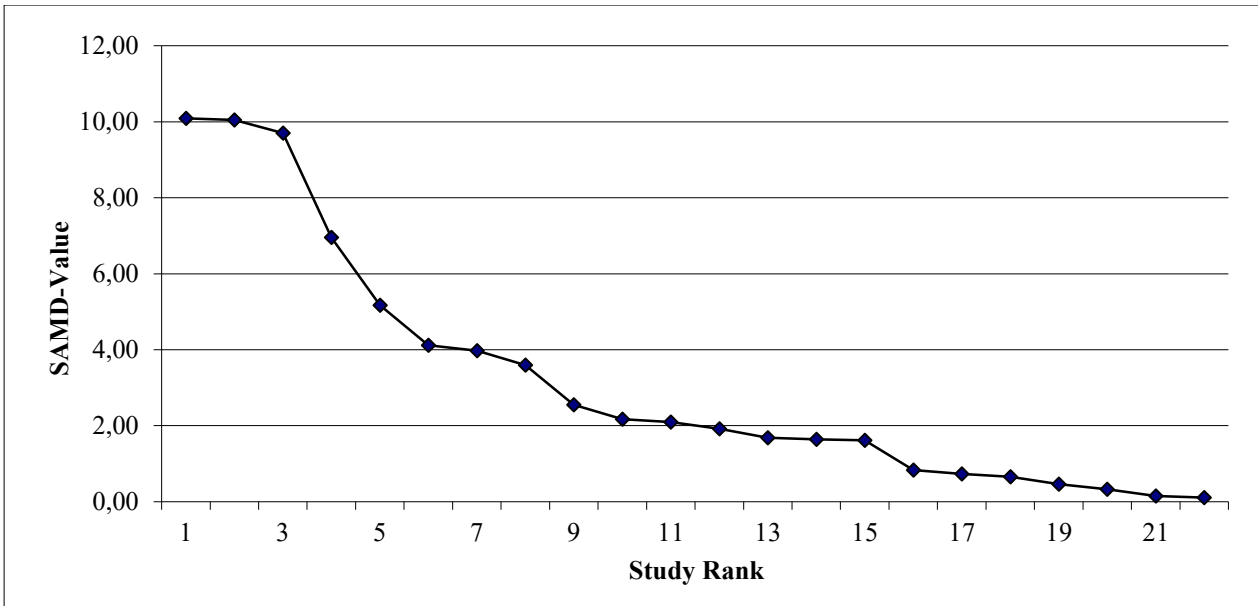


Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiterbefugnissen und -aufgaben und der Mitarbeiterleistung.

Fünf Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

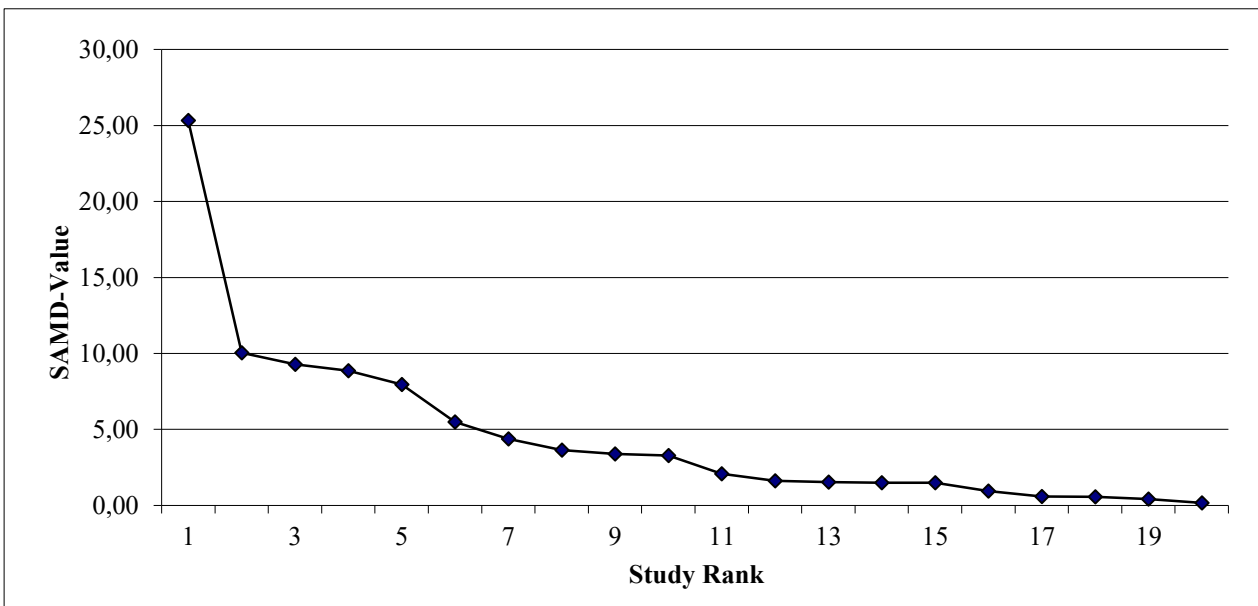
Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung und Führungsstil



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung und dem Führungsstil.

Fünf Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung und Mitarbeiterzufriedenheit

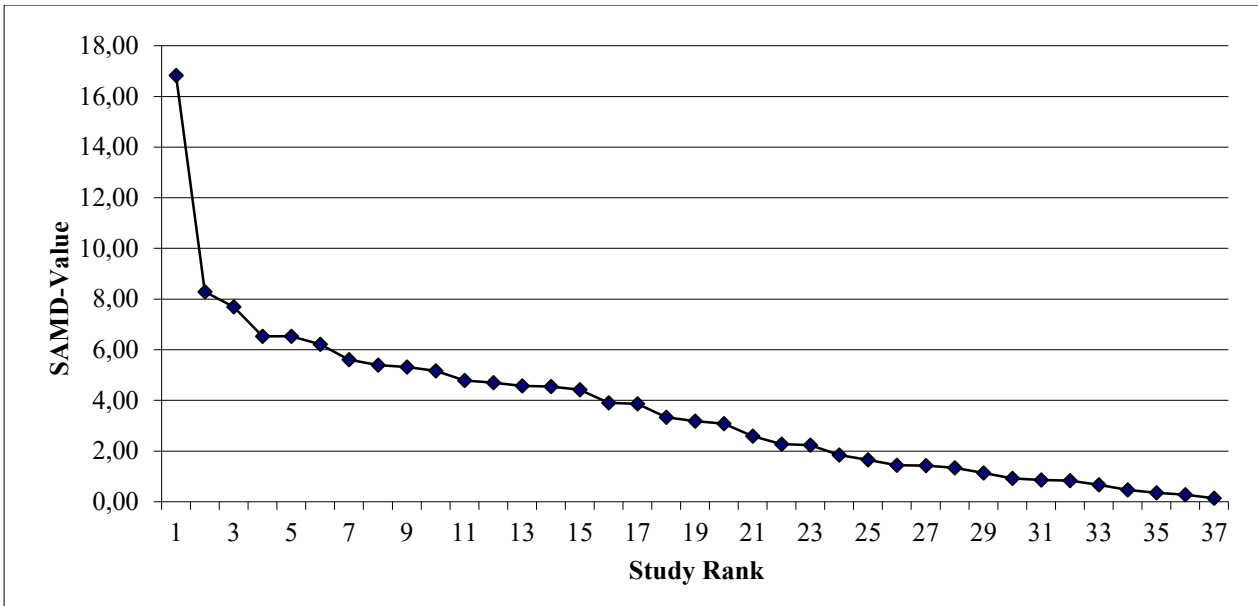


Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbelohnung und -anerkennung und der Mitarbeiterzufriedenheit.

Fünf Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

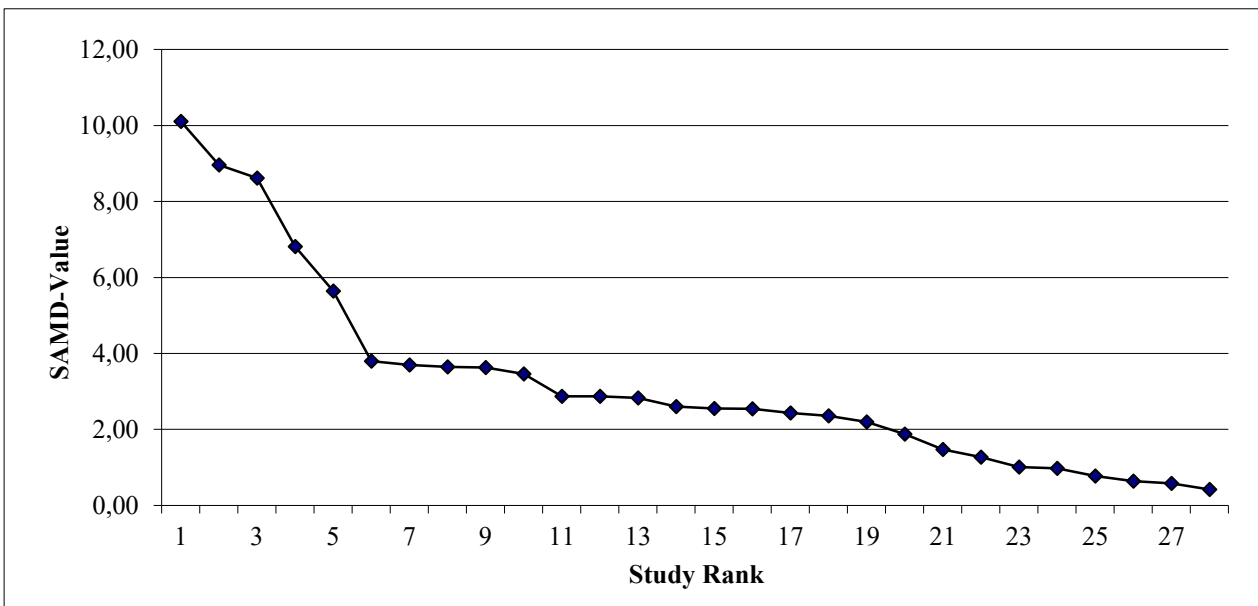
Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

Führungsstil und Mitarbeiterzufriedenheit



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und der Mitarbeiterzufriedenheit. Drei Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

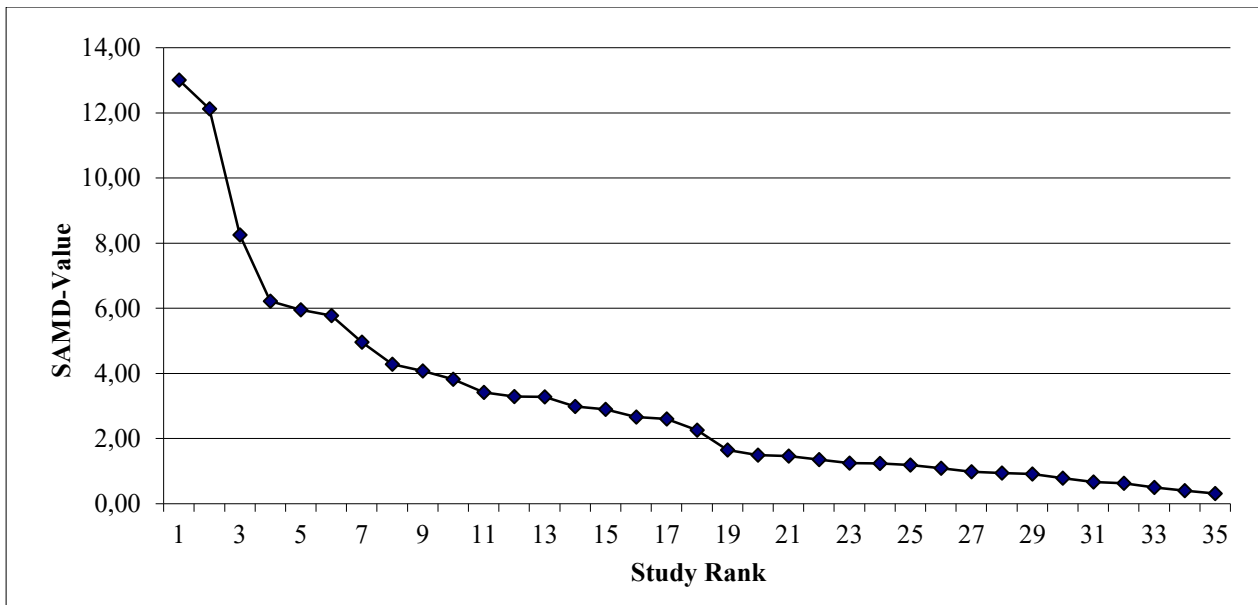
Führungsstil und Mitarbeiterloyalität



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und der Mitarbeiterloyalität. Sechs Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

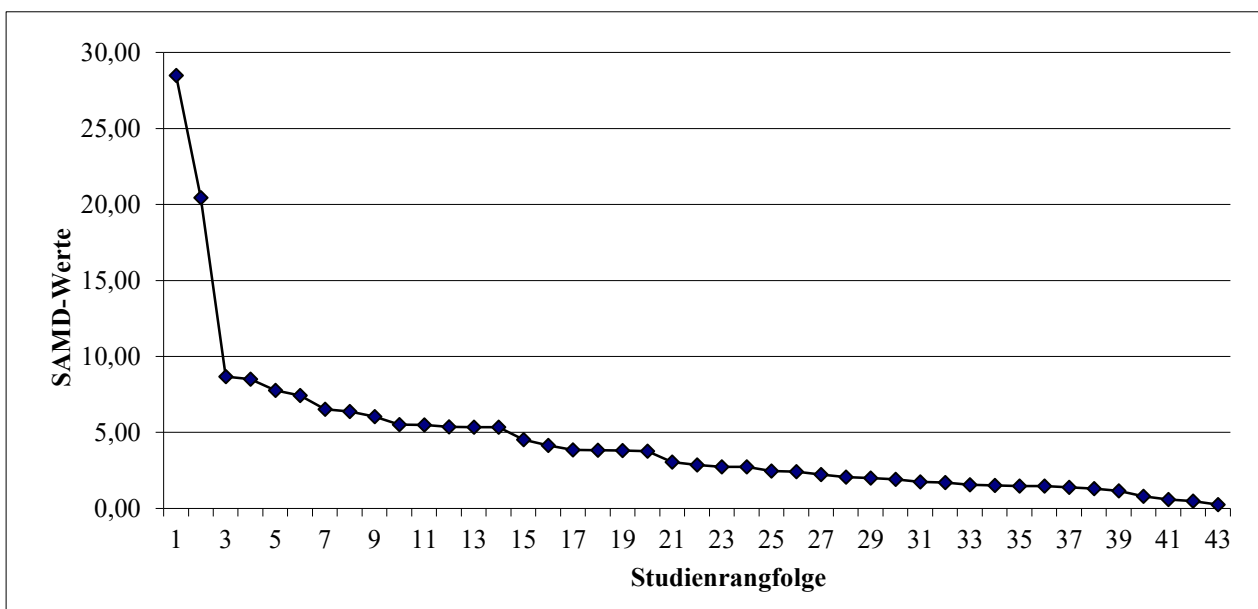
Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

Führungsstil und Mitarbeiterleistung



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und der Mitarbeiterleistung. Sieben Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

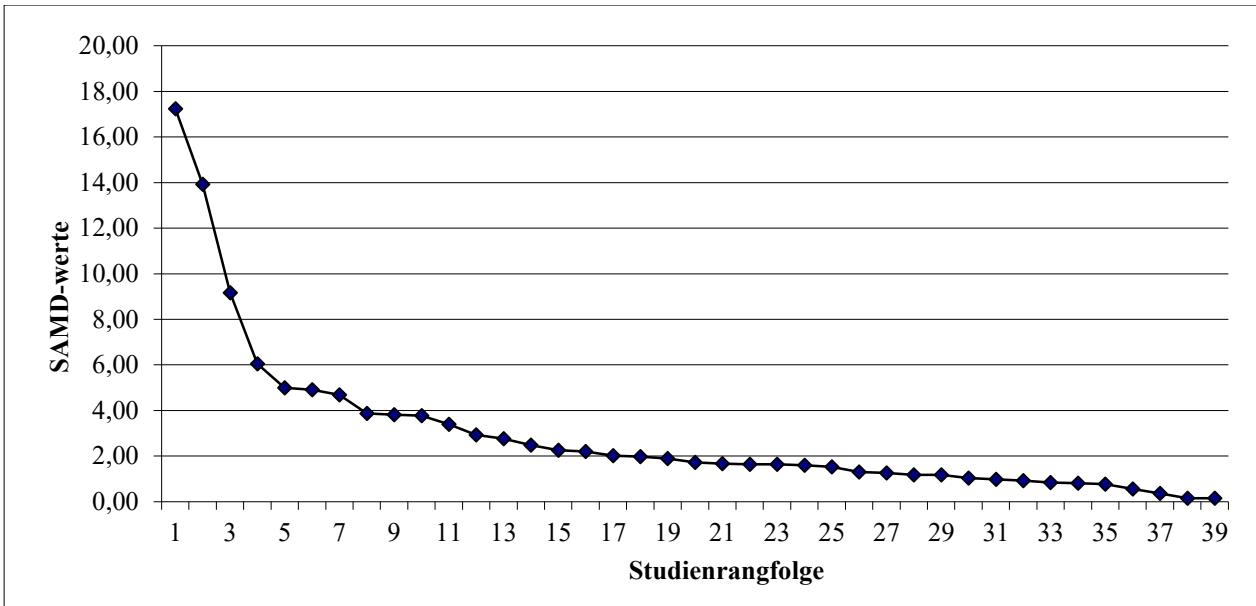
Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterloyalität. Zwei Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

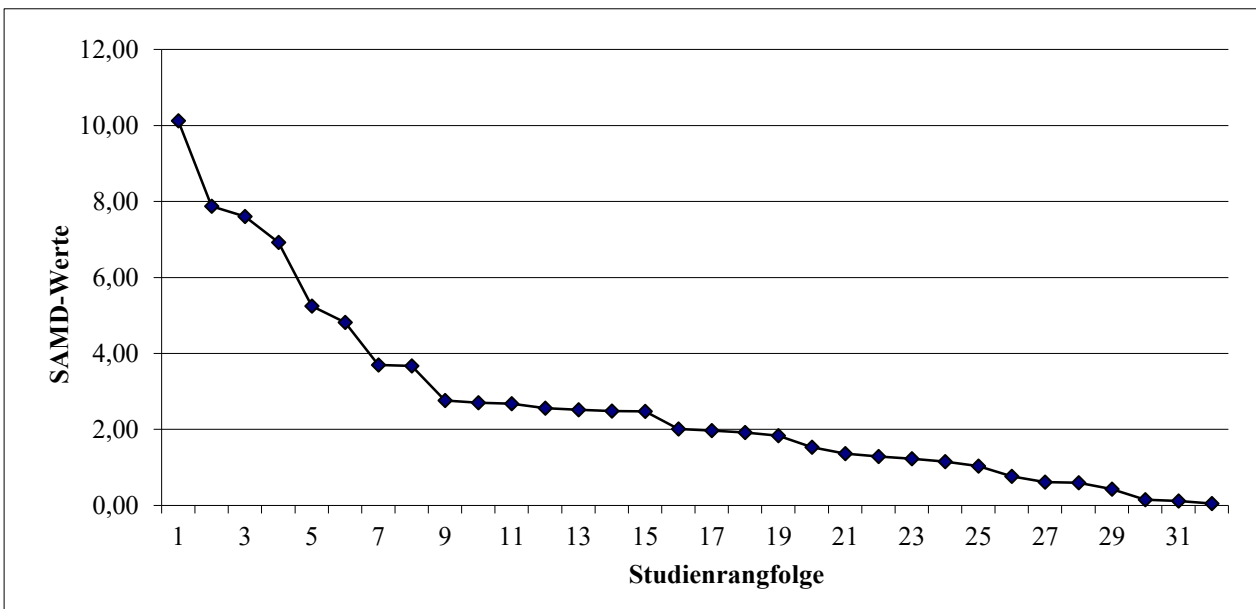
Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterleistung



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung.

Fünf Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterleistung

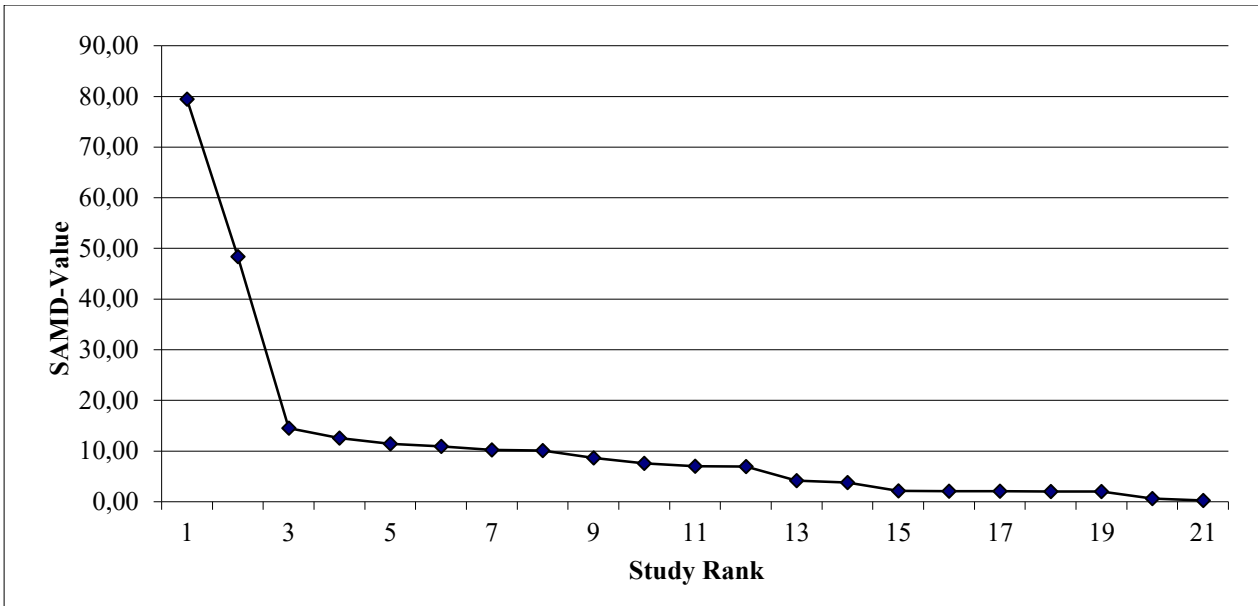


Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterloyalität und der Mitarbeiterleistung.

Sechs Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

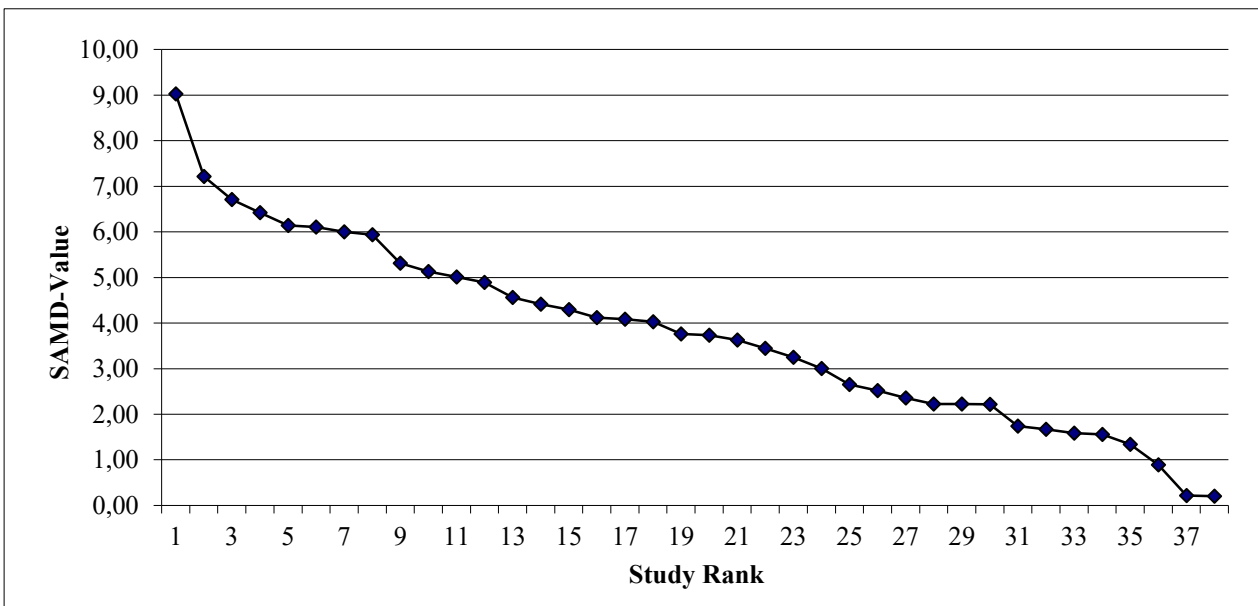
Mitarbeiterleistung und externe Dienstleistungsqualität



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterleistung und der externen Dienstleistungsqualität.

Drei Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

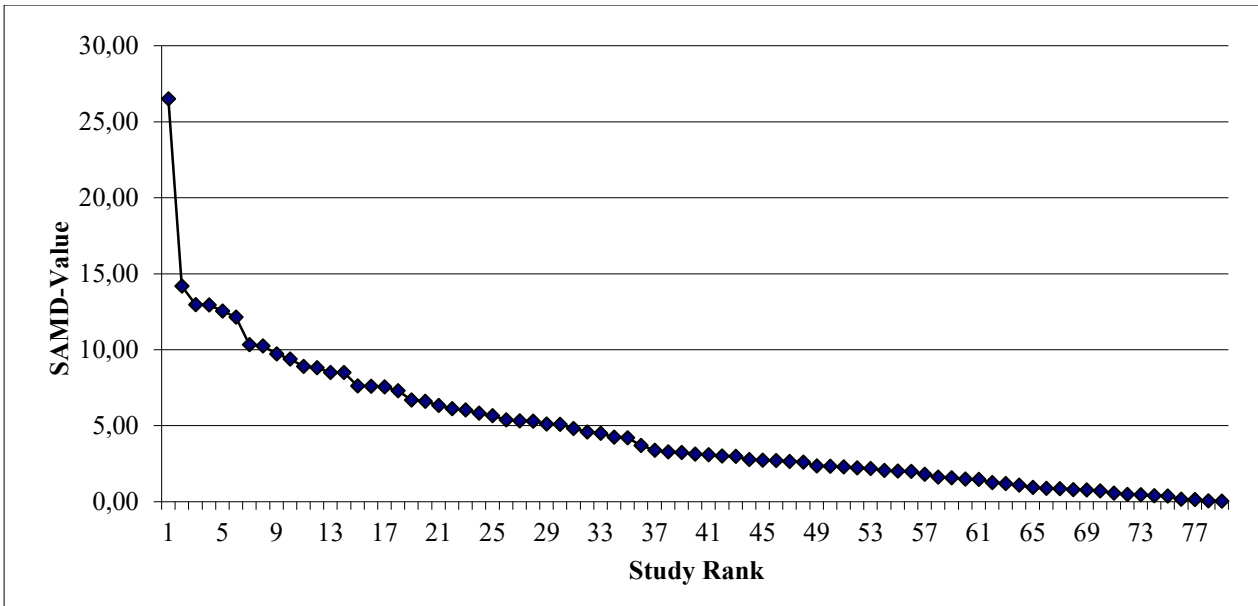
Mitarbeiterleistung und Kundenzufriedenheit



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterleistung und der Kundenzufriedenheit. Vier Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

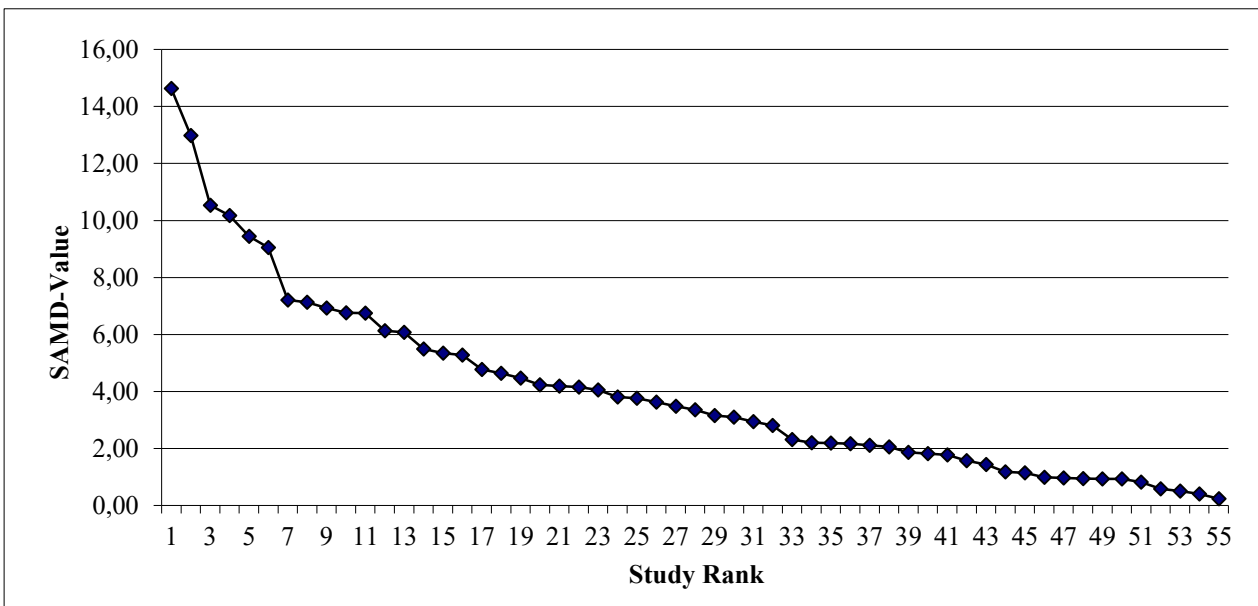
Externe Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit.

14 Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Externe Dienstleistungsqualität und Kundenloyalität

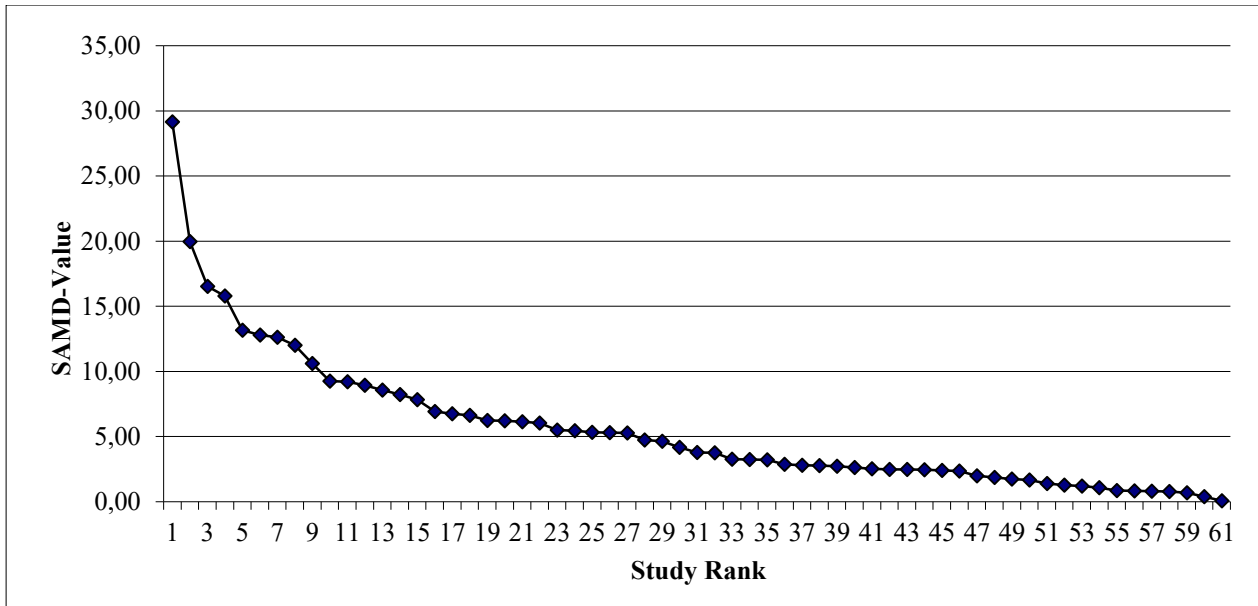


Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der externen Dienstleistungsqualität und der Kundenloyalität.

Zwölf Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Anhang 2: Ausreißeranalyse (Fortsetzung)

Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität



Scree Plot der SAMD Statistik für den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität. 15 Ausreißer wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Beziehung	k	N	r	SD _r	ρ	SD _ρ	95% KI		95% GI		% un-erkl. Var.	n _f
							untere	obere	untere	obere		
JDES-ESD^{a, c}												
TRMJL - hohe Qualität *	5	5020	0,542	0,115	0,691	0,127	0,562	0,820	0,442	0,940	76,354	81
TRMJL - geringe Qualität *	5	1199	0,295	0,239	0,376	0,289	0,109	0,643	-0,190	0,942	92,482	42
JDES-ERR^{a, c}												
TRMJL - hohe Qualität *	7	5613	0,619	0,204	0,790	0,247	0,597	0,983	0,306	1,274	92,029	131
TRMJL - geringe Qualität *	5	1361	0,268	0,215	0,342	0,260	0,102	0,582	-0,168	0,852	91,965	38
JDES-LEAD^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	6	1619	0,425	0,101	0,531	0,099	0,430	0,632	0,337	0,725	63,049	74
Harzing - geringe Qualität	7	1243	0,451	0,139	0,563	0,147	0,434	0,692	0,275	0,851	73,999	92
TRMJL - hohe Qualität	10	2268	0,443	0,114	0,553	0,115	0,465	0,641	0,328	0,778	67,424	128
TRMJL - geringe Qualität	4	1151	0,344	0,120	0,429	0,128	0,282	0,576	0,178	0,680	75,428	39
JDES-ESAT^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	6	1239	0,390	0,212	0,492	0,250	0,278	0,706	0,002	0,982	89,640	68
Harzing - geringe Qualität	11	2330	0,404	0,135	0,510	0,145	0,409	0,611	0,226	0,794	74,989	129
TRMJL - hohe Qualität	11	2122	0,406	0,169	0,513	0,192	0,387	0,639	0,137	0,889	83,028	130
TRMJL - geringe Qualität	8	2204	0,411	0,138	0,518	0,154	0,397	0,639	0,216	0,820	80,142	96
JDES-ELOY^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität *	6	1057	0,455	0,151	0,583	0,169	0,428	0,738	0,252	0,914	78,401	81
Harzing - geringe Qualität *	7	2084	0,310	0,106	0,397	0,112	0,296	0,498	0,177	0,617	69,697	62
TRMJL - hohe Qualität	10	2272	0,378	0,136	0,484	0,151	0,376	0,592	0,188	0,780	77,263	111
TRMJL - geringe Qualität	4	1036	0,368	0,188	0,471	0,225	0,235	0,707	0,030	0,912	89,312	43
JDES-EPER^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	7	982	0,233	0,126	0,303	0,119	0,182	0,424	0,070	0,536	54,060	46
Harzing - geringe Qualität	6	1264	0,283	0,090	0,368	0,068	0,274	0,462	0,235	0,501	34,366	49
TRMJL - hohe Qualität	9	1290	0,254	0,111	0,330	0,093	0,236	0,424	0,148	0,512	42,078	65
TRMJL - geringe Qualität	5	1156	0,300	0,117	0,390	0,119	0,257	0,523	0,157	0,623	63,203	44
ESD-ERR^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	5	4971	0,578	0,115	0,721	0,124	0,595	0,847	0,478	0,964	76,173	85
Harzing - geringe Qualität	6	2367	0,470	0,130	0,586	0,144	0,456	0,716	0,304	0,868	80,420	82
TRMJL - hohe Qualität *	7	6557	0,568	0,079	0,709	0,069	0,636	0,782	0,574	0,844	50,282	117
TRMJL - geringe Qualität *	6	1505	0,311	0,201	0,388	0,235	0,187	0,589	-0,073	0,849	89,946	52
ESD-LEAD^{a, c}												
TRMJL - hohe Qualität *	4	1504	0,668	0,068	0,814	0,025	0,733	0,895	0,765	0,863	9,093	77
TRMJL - geringe Qualität *	6	1462	0,406	0,206	0,495	0,235	0,294	0,696	0,034	0,956	90,233	68

Beziehung ^a	k	N	r	SD _r	ρ	SD _ρ	95% KI		95% GI		% un-erkl. Var.	n _f
							untere	obere	untere	obere		
ESD-ESAT^a												
TRMJL - hohe Qualität * ^c	3	1451	0,474	0,013	0,583	0,000	0,565	0,601	0,583	0,583	0,000	41
TRMJL - geringe Qualität * ^{c, d}	9	11619	0,169	0,096	0,208	0,110	0,131	0,285	-0,008	0,424	89,553	38
ESD-EPER^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität *	4	1097	0,314	0,101	0,393	0,097	0,269	0,517	0,203	0,583	60,954	35
Harzing - geringe Qualität *	3	9927	0,117	0,042	0,147	0,046	0,087	0,207	0,057	0,237	75,897	8
TRMJL - hohe Qualität *	4	1146	0,335	0,067	0,420	0,030	0,338	0,502	0,361	0,479	13,356	38
TRMJL - geringe Qualität *	3	9878	0,114	0,034	0,142	0,034	0,094	0,190	0,075	0,209	63,540	8
ERR-ESAT^{a, c, d}												
Harzing - hohe Qualität *	4	13319	0,423	0,053	0,528	0,037	0,463	0,593	0,455	0,601	32,394	49
Harzing - geringe Qualität *	9	12109	0,347	0,028	0,432	0,000	0,409	0,455	0,432	0,432	0,000	88
TRMJL - hohe Qualität *	7	14488	0,414	0,061	0,517	0,052	0,461	0,573	0,415	0,619	47,730	83
TRMJL - geringe Qualität *	8	11664	0,358	0,042	0,447	0,004	0,411	0,483	0,439	0,455	0,508	81
ERR-EPER^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	5	1577	0,267	0,263	0,336	0,318	0,046	0,626	-0,287	0,959	95,146	37
Harzing - geringe Qualität	4	11165	0,051	0,135	0,065	0,166	-0,104	0,234	-0,260	0,390	97,921	3
TRMJL - hohe Qualität *	6	2702	0,334	0,210	0,420	0,253	0,209	0,631	-0,076	0,916	93,870	57
TRMJL - geringe Qualität *	3	10040	0,009	0,057	0,012	0,067	-0,074	0,098	-0,119	0,143	90,767	-2
LEAD-ESAT^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität *	8	10043	0,406	0,092	0,490	0,099	0,413	0,567	0,296	0,684	81,483	90
Harzing - geringe Qualität *	16	5974	0,310	0,139	0,374	0,153	0,292	0,456	0,074	0,674	85,573	134
TRMJL - hohe Qualität	14	13329	0,382	0,112	0,461	0,124	0,390	0,532	0,218	0,704	86,785	147
TRMJL - geringe Qualität	13	3555	0,370	0,170	0,446	0,190	0,335	0,557	0,074	0,818	87,703	132
LEAD-ELOY^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität *	11	2456	0,408	0,078	0,500	0,057	0,444	0,556	0,388	0,612	35,458	127
Harzing - geringe Qualität *	7	1825	0,289	0,124	0,354	0,132	0,241	0,467	0,095	0,613	76,356	55
TRMJL - hohe Qualität *	12	2592	0,406	0,077	0,497	0,052	0,444	0,550	0,395	0,599	30,904	137
TRMJL - geringe Qualität *	6	1689	0,283	0,127	0,346	0,137	0,222	0,470	0,077	0,615	78,818	46
LEAD-EPER^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	7	1466	0,174	0,126	0,213	0,128	0,099	0,327	-0,038	0,464	69,985	30
Harzing - geringe Qualität	6	1514	0,271	0,114	0,332	0,115	0,220	0,444	0,107	0,557	69,267	44
LEAD-CSAT^{b, d}												
Harzing - hohe Qualität *	7	2116	0,119	0,057	0,140	0,000	0,090	0,190	0,140	0,140	0,000	18
Harzing - geringe Qualität *	5	632	0,187	0,044	0,219	0,000	0,174	0,264	0,219	0,219	0,000	22

Beziehung ^a	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>SD_r</i>	ρ	<i>SD_ρ</i>	95% KI		95% GI		% un- erkl. Var.	<i>n_f</i>
							untere	obere	untere	obere		
ESAT-ELOY^{a, c, d}												
Harzing - hohe Qualität	17	5494	0,496	0,155	0,614	0,177	0,523	0,705	0,267	0,961	86,901	244
Harzing - geringe Qualität	16	5965	0,432	0,153	0,534	0,175	0,441	0,627	0,191	0,877	87,863	198
TRMJL - hohe Qualität	24	9425	0,473	0,154	0,584	0,177	0,508	0,660	0,237	0,931	88,166	326
TRMJL - geringe Qualität	9	2034	0,417	0,165	0,515	0,186	0,382	0,648	0,150	0,880	85,167	107
ESAT-EPER^{a, c, d}												
Harzing - hohe Qualität	15	12123	0,270	0,078	0,335	0,081	0,286	0,384	0,176	0,494	72,269	111
Harzing - geringe Qualität	12	2570	0,342	0,115	0,425	0,114	0,344	0,506	0,202	0,648	64,989	116
TRMJL - hohe Qualität	20	13237	0,272	0,084	0,337	0,087	0,291	0,383	0,166	0,508	72,453	149
TRMJL - geringe Qualität	7	1456	0,383	0,084	0,475	0,058	0,398	0,552	0,361	0,589	31,800	76
ELOY-EPER^{a, c, d}												
Harzing - hohe Qualität	12	2680	0,164	0,140	0,206	0,154	0,107	0,305	-0,096	0,508	77,336	50
Harzing - geringe Qualität	5	1415	0,197	0,077	0,248	0,061	0,163	0,333	0,128	0,368	39,910	26
EPER-ESQ^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität *	4	2911	0,702	0,030	0,855	0,000	0,819	0,891	0,855	0,855	0,000	82
Harzing - geringe Qualität *	4	1556	0,375	0,111	0,457	0,116	0,324	0,590	0,230	0,684	74,724	42
EPER-CSAT^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	6	4678	0,486	0,095	0,587	0,094	0,495	0,679	0,403	0,771	68,333	82
Harzing - geringe Qualität	12	11553	0,491	0,095	0,593	0,095	0,528	0,658	0,407	0,779	69,661	166
ESQ-CSAT^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	30	12196	0,626	0,129	0,729	0,131	0,675	0,783	0,472	0,986	77,698	517
Harzing - geringe Qualität	30	9367	0,591	0,107	0,689	0,101	0,644	0,734	0,491	0,887	66,618	487
TRMJL - hohe Qualität	46	16083	0,622	0,120	0,725	0,119	0,685	0,765	0,492	0,958	73,578	788
TRMJL - geringe Qualität	14	5480	0,576	0,117	0,672	0,116	0,600	0,744	0,445	0,899	74,307	221
ESQ-CLOY												
Harzing - hohe Qualität	25	11767	0,521	0,113	0,616	0,114	0,564	0,668	0,393	0,839	74,316	360
Harzing - geringe Qualität	18	5874	0,531	0,117	0,627	0,116	0,563	0,691	0,400	0,854	72,060	264
TRMJL - hohe Qualität	36	16205	0,534	0,106	0,630	0,103	0,589	0,671	0,428	0,832	69,688	531
TRMJL - geringe Qualität	7	1436	0,424	0,154	0,501	0,161	0,366	0,636	0,185	0,817	80,061	81
CSAT-CLOY^{a, c}												
Harzing - hohe Qualität	23	8045	0,623	0,129	0,729	0,129	0,667	0,791	0,476	0,982	74,351	396
Harzing - geringe Qualität	17	6578	0,611	0,114	0,716	0,110	0,652	0,780	0,500	0,932	68,789	287
TRMJL - hohe Qualität	33	10495	0,629	0,127	0,736	0,126	0,685	0,787	0,489	0,983	72,917	574
TRMJL - geringe Qualität	7	4128	0,590	0,105	0,691	0,099	0,600	0,782	0,497	0,885	67,320	114

Beziehung ^a	k	N	r	SD _r	ρ	SD _ρ	95% KI		95% GI		% unerkl. Var.	n _{fs}
							untere	obere	untere	obere		
CLOY-PROF^{a, b, d}												
Harzing - hohe Qualität	6	2232	0,111	0,163	0,126	0,174	-0,022	0,274	-0,215	0,467	89,932	13
Harzing - geringe Qualität	9	3013	0,139	0,109	0,158	0,106	0,077	0,239	-0,050	0,366	75,084	27
TRMJL - hohe Qualität	12	4036	0,111	0,147	0,126	0,154	0,032	0,220	-0,176	0,428	86,312	26
TRMJL - geringe Qualität	3	1209	0,180	0,062	0,205	0,041	0,125	0,285	0,125	0,285	35,142	12

k = Anzahl der Studien; N = Gesamtstichprobe der k Studien; r = gewichtete kumulierte Korrelation; SD_r = Standardabweichung von r; ρ = um statistische Artefakte korrigierte, gewichtete kumulierte Korrelation; SD_ρ = Standardabweichung von ρ; KI = Konfidenzintervall; GI = Glaubwürdigkeitsintervall; % unerkl. Var. = Anteil der unerklärten Varianz in den Korrelationen; n_{fs} = fail-safe n; Harzing = Harzing (2010); TRMJL = Thomson Reuters Master Journal List (Thomson Reuters 2011); JDES = Mitarbeiterbefugnisse & -aufgaben; ESD = Mitarbeiterauswahl & -fortbildung; ERR = Mitarbeiterbelohnung & -anerkennung; LEAD = Führungsstil; ESAT = Mitarbeiterzufriedenheit; ELOY = Mitarbeiterloyalität; EPER = Mitarbeiterleistung; ESQ = externe Dienstleistungsqualität; CSAT = Kundenzufriedenheit; CLOY = Kundenloyalität.

* Die Subgruppen unterscheiden sich gemäß dem 95 Prozent-Konfidenzintervall der Differenz der kumulierten Korrelationskoeffizienten ρ signifikant voneinander

^a Beziehung basiert auf Effektstärken, die auf Individualebene gebildet wurden.

^b Beziehung basiert auf Effektstärken, die nicht auf Individualebene gebildet wurden.

^c Beziehung basiert auf Effektstärken, die von denselben Datenquellen bewertet wurden.

^d Beziehung basiert auf Effektstärken, die von verschiedenen Datenquellen bewertet wurden.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1963).** Towards an understanding of inequity, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67. Jg., Nr. 5, S. 422–436.
- Aguinis, H.; Pierce, C. A.; Bosco, F. A.; Dalton, D. R.; Dalton, C. M. (2011).** Debunking myths and urban legends about meta-analysis, in: *Organizational Research Methods*, 14. Jg., Nr. 2, S. 306–331.
- Aguinis, H.; Sturman, M. C.; Pierce, C. A. (2007).** Comparison of three meta-analytic procedures for estimating moderating effects of categorical variables, in: *Organizational Research Methods*, 11. Jg., Nr. 1, S. 9–34.
- Ahearne, M.; Mathieu, J.; Rapp, A. (2005).** To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 90. Jg., Nr. 5, S. 945–955.
- Ajzen, I. (1991).** The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50. Jg., Nr. 2, S. 179–211.
- Alfes, K.; Shantz, A. D.; Truss, C.; Soane, E. C. (2013).** The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model, in: *International Journal of Human Resource Management*, 24. Jg., Nr. 2, S. 330–351.
- Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994).** Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 3, S. 53–66.
- Anderson, E. W.; Mittal, V. (2000).** Strengthening the satisfaction-profit chain, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg., Nr. 2, S. 107–120.
- Anderson, E. W.; Sullivan, M. W. (1993).** The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, in: *Marketing Science*, 12. Jg., Nr. 2, S. 125–143.
- Anderson, R. D.; Mackoy, R. D.; Thompson, V. B.; Harrell, G. (2004).** A bayesian network estimation of the service-profit chain for transport service satisfaction, in: *Decision Sciences*, 35. Jg., Nr. 4, S. 665–689.
- Andreassen, T. W.; Lindestad, B. (1998).** Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise, in: *International Journal of Service Industry Management*, 9. Jg., Nr. 1, S. 7–23.

- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A. L. (2000).** Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off, Ithaca, N.Y.
- Argote, L.; McEvily, B.; Reagans, R. (2003).** Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes, in: *Management Science*, 49. Jg., Nr. 4, S. 571–582.
- Arndt, A.; Arnold, T. J.; Landry, T. D. (2006).** The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover, in: *Journal of Retailing*, 82. Jg., Nr. 4, S. 319–330.
- Arthur, J. B. (1994).** Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, in: *Academy of Management Journal*, 37. Jg., Nr. 3, S. 670–687.
- Auh, S.; Bell, S. J.; McLeod, C. S.; Shih, E. (2007).** Co-production and customer loyalty in financial services, in: *Journal of Retailing*, 83. Jg., Nr. 3, S. 359–370.
- Axtell, C. M.; Parker, S. K.; Holman, D.; Totterdell, P. (2007).** Enhancing customer service: Perspective taking in a call centre, in: *Administrative Science Quarterly*, 16. Jg., Nr. 2, S. 141–168.
- Babakus, E.; Yavas, U.; Karatepe, O. M.; Avci, T. (2003).** The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31. Jg., Nr. 3, S. 272–286.
- Babin, B. J.; Boles, J. S. (1996).** The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction, in: *Journal of Retailing*, 72. Jg., Nr. 1, S. 57–75.
- Babin, B. J.; Lee, Y.-K.; Kim, E.-J.; Griffin, M. (2005).** Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: Restaurant patronage in Korea, in: *Journal of Services Marketing*, 19. Jg., Nr. 3, S. 133–139.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2011a).** *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Aufl., Berlin u. a.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Weiber, R. (2011b).** *Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin u. a.
- Bagozzi, R. P. (1992).** The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior, in: *Social Psychology Quarterly*, 55. Jg., Nr. 2, S. 178–204.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y. (1988).** On the evaluation of structural equation models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16. Jg., Nr. 1, S. 74–94.

- Barger, P. B.; Grandey, A. A. (2006).** Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms, in: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 6, S. 1229–1238.
- Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17. Jg., Nr. 1, S. 99–120.
- Bateson, J. E. G. (1985).** Self-Service Consumer: An Exploratory Study, in: *Journal of Retailing*, 61. Jg., Nr. 3, S. 49–76.
- Batt, R. (1999).** Work organization, technology, and performance in customer service and sales, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 52. Jg., Nr. 4, S. 539–564.
- Batt, R. (2002).** Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth, in: *Academy of Management Journal*, 45. Jg., Nr. 3, S. 587–597.
- Beal, D. J.; Corey, D. M.; Dunlap, W. P. (2002).** On the bias of Huffcutt and Arthur's (1995) procedure for identifying outliers in the meta-analysis of correlations, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg., Nr. 3, S. 583–589.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. (2006).** Strategic human resources management: Where do we go from here?, in: *Journal of Management*, 32. Jg., Nr. 6, S. 898–925.
- Bedeian, A. G.; Armenakis, A. A. (1981).** A path-analytical study of the consequences of role conflict and ambiguity, in: *Academy of Management Journal*, 24. Jg., Nr. 2, S. 417–424.
- Bedi, M. (2010).** An integrated framework for service quality, customer satisfaction and behavioral responses in Indian banking industry: A comparison of public and private sector banks, in: *Journal of services research*, 10. Jg., Nr. 1, S. 157–172.
- Bell, S. J.; Mengüç, B. (2002).** The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality, in: *Journal of Retailing*, 78. Jg., Nr. 2, S. 131–146.
- Beltran-Martin, I.; Roca-Puig, V.; Escrig-Tena, A.; Bou-Llusar, J. C. (2008).** Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance, in: *Journal of Management*, 34. Jg., Nr. 5, S. 1009–1044.
- Bendapudi, N.; Leone, R. P. (2003).** Psychological implications of customer participation in co-production, in: *Journal of Marketing*, 67. Jg., Nr. 1, S. 14–28.
- Benlian, A. (2014).** Are we aligned...enough? The effects of perceptual congruence between service teams and their leaders on team performance, in: *Journal of Service Research*, 17. Jg., Nr. 2, S. 212–228.

- Bentler, P. M. (1990).** Comparative fit indexes in structural models, in: *Psychological Bulletin*, 107. Jg., Nr. 2, S. 238–246.
- Bentler, P. M. (1995).** EQS structural equations program manual, Encino, CA.
- Bernhardt, K. L.; Donthu, N.; Kennett, P. A. (2000).** A longitudinal analysis of satisfaction and profitability, in: *Journal of Business Research*, 47. Jg., Nr. 2, S. 161–171.
- Berry, L. L.; Hensel, J. S.; Burke, M. C. (1976).** Improving retailer capability for effective consumerism response, in: *Journal of Retailing*, 52. Jg., Nr. 3, S. 3–14.
- Bettencourt, L. A.; Brown, S. W. (1997).** Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, in: *Journal of Retailing*, 73. Jg., Nr. 1, S. 39–61.
- Bettencourt, L. A.; Brown, S. W. (2003).** Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31. Jg., Nr. 4, S. 394–408.
- Bettencourt, L. A.; Brown, S. W.; MacKenzie, S. B. (2005).** Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents, in: *Journal of Retailing*, 81. Jg., Nr. 2, S. 141–157.
- Bettencourt, L. A.; Gwinner, K. P.; Meuter, M. L. (2001).** A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 1, S. 29–41.
- Bilstein, N. (2011).** Co-production in the service production and delivery process: Conceptualization and future research fields, in: Fließ, S. (Hrsg.). *Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung. Aktuelle Forschungsfragen und Forschungsergebnisse*, Wiesbaden, S. 97-119.
- Bitner, M. J. (1990).** Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 2, S. 69–82.
- Bitner, M. J. (1992).** Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., Nr. 2, S. 57–71.
- Bitner, M. J. (1995).** Building service relationships: It's all about promises, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 4, S. 246–251.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S. (1990).** The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 1, S. 71–84.

- Bitner, M. J.; Brown, S. W.; Meuter, M. L. (2000).** Technology infusion in service encounters, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28. Jg., Nr. 1, S. 138–149.
- Bitner, M. J.; Faranda, W. T.; Hubbert, A. R.; Zeithaml, V. A. (1997).** Customer contributions and roles in service delivery, in: *International Journal of Service Industry Management*, 8. Jg., Nr. 3, S. 193–205.
- Bitner, M. J.; Hubbert, A. R. (1994).** Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality, in: Rust, R. T, Oliver, R. L. (Hrsg.). *Service quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, CA, S. 72–94.
- Blau, P. M. (1974).** *On the nature of organizations*, New York, NY.
- Blumberg, M.; Pringle, C. D. (1982).** The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance, in: *Academy of Management Review*, 7. Jg., Nr. 4, S. 560–569.
- Blut, M.; Beatty, S. E.; Evanschitzky, H.; Brock, C. (2014).** The impact of service characteristics on the switching costs–customer loyalty link, in: *Journal of Retailing*, 90. Jg., Nr. 2, S. 275–290.
- Bodet, G. (2008).** Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15. Jg., Nr. 3, S. 156–162.
- Boesveld, S. (2009).** My dog ate his laptop, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.theglobeandmail.com/life/my-dog-ate-his-laptop/article1146021/>, abgerufen am: 20.03.2015.
- Bolton, R. N.; Drew, J. H. (1991a).** A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes, in: *Journal of Marketing*, 55. Jg., Nr. 1, S. 1–9.
- Bolton, R. N.; Drew, J. H. (1991b).** A multistage model of customers' assessments of service quality and value, in: *Journal of Consumer Research*, 17. Jg., Nr. 4, S. 375–384.
- Bolton, R. N.; Lemon, K. N. (1999).** A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 36. Jg., Nr. 2, S. 171–186.
- Borenstein, M. (2009).** Effect sizes for continuous data, in: Cooper, H., Hedges, L. V., Valentine, J. C. (Hrsg.). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 2. Aufl., New York, NY, S. 221–235.
- Borenstein, M.; Hedges, L. V.; Higgins, J. P.; Rothstein, H. R. (2010).** A basic introduction to fixed-effect and random-effects models for meta-analysis, in: *Research Synthesis Methods*, 1. Jg., Nr. 2, S. 97–111.

- Borenstein, M.; Hedges, L. V.; Higgins, J. P. T.; Rothstein, H. R. (2009).** Introduction to meta analysis, New York, NY.
- Borenstein, M.; Rothstein, H. R. ; Cohen, J. (1999).** Comprehensive meta-analysis: A computer program for research synthesis, Englewood, NJ.
- Boselie, P.; Dietz, G.; Boon, C. (2005).** Commonalities and contradictions in HRM and performance research, in: Human Resource Management Journal, 15. Jg., Nr. 3, S. 67–94.
- Boselie, P.; van der Wiele, T. (2002).** Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave, in: Managing Service Quality, 12. Jg., Nr. 3, S. 165–172.
- Boshoff, C.; Tait, M. (1996).** Quality perceptions in the financial services sector: The potential impact of internal marketing, in: International Journal of Service Industry Management, 7. Jg., Nr. 5, S. 5–31.
- Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V. A. (1993).** A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions, in: Journal of Marketing Research, 30. Jg., Nr. 1, S. 7–27.
- Bowen, D. E. (1986).** Managing customers as human resources in service organizations, in: Human Resource Management, 25. Jg., Nr. 3, S. 371–383.
- Bowen, D. E.; Jones, G. R. (1986).** Transaction cost analysis of service organization-customer exchange, in: Academy of Management Review, 11. Jg., Nr. 2, S. 428–441.
- Bowen, D. E.; Lawler, E. E., III (1992).** The empowerment of service workers: What, why, how, and when, in: Sloan Management Review, 33. Jg., Spring, S. 31–39.
- Bowen, D. E.; Ostroff, C. (2004).** Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system, in: Academy of Management Review, 29. Jg., Nr. 2, S. 203–221.
- Bowen, D. E.; Schneider, B. (2014).** A service climate synthesis and future research agenda, in: Journal of Service Research, 17. Jg., Nr. 1, S. 5–22.
- Bowen, D. E.; Siehl, C.; Schneider, B. (1989).** A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing, in: Academy of Management Review, 14. Jg., Nr. 1, S. 75–95.
- Bowen, J.; Ford, R. C. (2002).** Managing service organizations: Does having a "thing" make a difference?, in: Journal of Management, 28. Jg., Nr. 3, S. 447–469.
- Boxall, P.; Steeneveld, M. (1999).** Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies, in: Journal of Management Studies, 36. Jg., Nr. 4, S. 443–463.

- Brady, M. K.; Cronin, J. J. (2001).** Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg., Nr. 3, S. 241–251.
- Brady, M. K.; Robertson, C. J. (2001).** Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study, in: *Journal of Business Research*, 51. Jg., Nr. 1, S. 53–60.
- Brown, S. P.; Lam, S. K. (2008).** A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses, in: *Journal of Retailing*, 84. Jg., Nr. 3, S. 243–255.
- Brown, W. (1910).** Some experimental results in the correlation of mental abilities, in: *British Journal of Psychology*, 3. Jg., Nr. 3, S. 296–322.
- Browne, M. W.; Cudeck, R. (1992).** Alternative ways of assessing model fit, in: *Sociological Methods & Research*, 21. Jg., Nr. 2, S. 230–258.
- Browne, M. W.; Cudeck, R.; Bollen, K. A. (1993).** Alternative ways of assessing model fit, in: Bollen, K. A., Long, J. S. (Hrsg.). *Testing structural equation models*, Newbury Park, S. 136–162.
- Buller, P. F.; McEvoy, G. M. (2012).** Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, in: *Human Resource Management Review*, 22. Jg., Nr. 1, S. 43–56.
- Carlson, J.; O’Cass, A. (2010).** Exploring the relationships between e-service quality, satisfaction, attitudes and behaviours in content-driven e-service web sites, in: *Journal of Services Marketing*, 24. Jg., Nr. 2, S. 112–127.
- Carrillat, F. A.; Jaramillo, F.; Mulki, J. P. (2009).** Examining the impact of service quality: A meta-analysis of empirical evidence, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17. Jg., Nr. 2, S. 95–110.
- Chan, K. W.; Yim, C. K.; Lam, S. S. K. (2010).** Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures, in: *Journal of Marketing*, 74. Jg., Nr. 3, S. 48–64.
- Chapman, L. J. (1967).** Illusory correlation in observational report, in: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6. Jg., Nr. 1, S. 151–155.
- Chapman, L. J.; Chapman, J. P. (1969).** Illusory correlation as an obstacle to the use of valid psychodiagnostic signs, in: *Journal of Abnormal Psychology*, 74. Jg., Nr. 3, S. 271–280.
- Chebat, J.-C.; Kollias, P. (2000).** The impact of empowerment on customer contact employees’ roles in service organizations, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg., Nr. 1, S. 66–81.

- Cheung, M. W. L.; Chan, W. (2005).** Meta-analytic structural equation modeling: A two-stage approach, in: *Psychological Methods*, 10. Jg., Nr. 1, S. 40–64.
- Cheung, S. F.; Chan, D. K.-S. (2004).** Dependent effect sizes in meta-analysis: Incorporating the degree of interdependence, in: *Journal of Applied Psychology*, 89. Jg., Nr. 5, S. 780–791.
- Cohen, A. (1991).** Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis, in: *Journal of Occupational Psychology*, 64. Jg., Nr. 3, S. 253–268.
- Cohen, J. (1960).** A coefficient of agreement for nominal scales, in: *Educational and Psychological Measurement*, 20. Jg., Nr. 1, S. 37–46.
- Cohen, J. (1988).** *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2. Aufl., Hillsdale, N.J.
- Cohen, S. G.; Bailey, D. E. (1997).** What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, in: *Journal of Management*, 23. Jg., Nr. 3, S. 239–290.
- Collins, C. J.; Clark, K. D. (2003).** Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, in: *Academy of Management Journal*, 46. Jg., Nr. 6, S. 740–751.
- Collins, C. J.; Smith, K. G. (2006).** Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, in: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 3, S. 544–560.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A.; Ketchen, D. (2006).** How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, in: *Personnel Psychology*, 59. Jg., Nr. 3, S. 501–528.
- Conway, J. M.; Lance, C. E. (2010).** What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research, in: *Journal of Business and Psychology*, 25. Jg., Nr. 3, S. 325–334.
- Cooil, B.; Keiningham, T. L.; Aksoy, L.; Hsu, M. (2007).** A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics, in: *Journal of Marketing*, 71. Jg., Nr. 1, S. 67–83.
- Corsten, H. (2001).** *Dienstleistungsmanagement*, 4., bearb. und erw. Aufl., München.
- Cortina, J. M. (2003).** Apples and oranges (and pears, oh my!): The search for moderators in meta-analysis, in: *Organizational Research Methods*, 6. Jg., Nr. 4, S. 415–439.

- Coughlan, R. (2005).** Employee loyalty as adherence to shared moral values, in: *Journal of Managerial Issues*, 17. Jg., Nr. 1, S. 43–57.
- Crampton, S. M.; Wagner, J. A. (1994).** Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect, in: *Journal of Applied Psychology*, 79. Jg., Nr. 1, S. 67–76.
- Crane, F. G.; Lynch, J. E. (1988).** Consumer selection of physicians and dentists: an examination of choice criteria and cue usage, in: *Journal of Health Care Marketing*, 8. Jg., Nr. 3, S. 16–19.
- Cronbach, L. J. (1951).** Coefficient alpha and the internal structure of tests, in: *Psychometrika*, 16. Jg., Nr. 3, S. 297-334.
- Cronin, J. J.; Brady, M. K.; Hult, G. M. (2000).** Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, in: *Journal of Retailing*, 76. Jg., Nr. 2, S. 193–218.
- Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992).** Measuring service quality: A reexamination and extension, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., Nr. 3, S. 55–68.
- Cropanzano, R.; Mitchell, M. S. (2005).** Social exchange theory: An interdisciplinary review, in: *Journal of Management*, 31. Jg., Nr. 6, S. 874–900.
- Crosno, J. L.; Rinaldo, S. B.; Black, H. G.; Kelley, S. W. (2009).** Half full or half empty: The role of optimism in boundary-spanning positions, in: *Journal of Service Research*, 11. Jg., Nr. 3, S. 295–309.
- Cudeck, R. (1989).** Analysis of correlation matrices using covariance structure models, in: *Psychological Bulletin*, 105. Jg., Nr. 2, S. 317–327.
- Dabholkar, P. A. (1990).** How to improve perceived service quality by improving customer participation, in: Dunlap, B. J. (Hrsg.). *Developments in marketing science: Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science, April 25-29 (13. Aufl., S. 483–487)*, New Orleans, LA,
- Dabholkar, P. A. (1995).** A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality, in: *Advances in Consumer Research*, 22. Jg., Nr. 1, S. 101–108.
- Dabholkar, P. A. (1996).** Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13. Jg., Nr. 1, S. 29–51.

- Dagger, T. S.; Sweeney, J. C.; Johnson, L. W. (2007).** A hierarchical model of health service quality: Scale development and investigation of an integrated model, in: *Journal of Service Research*, 10. Jg., Nr. 2, S. 123–142.
- Dalton, D. R.; Daily, C. M.; Certo, S. T.; Roengpitya, R. (2003).** Meta-analyses of financial performance and equity: Fusion or confusion?, in: *Academy of Management Journal*, 46. Jg., Nr. 1, S. 13–26.
- Darby, M. R.; Karni, E. (1973).** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *Journal of Law and Economics*, 16. Jg., Nr. 1, S. 67–88.
- de Jong, A.; de Ruyter, K.; Lemmink, J. (2004).** Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Nr. 2, S. 18–35.
- de Ruyter, K.; Wetzels, M.; Feinberg, R. (2001).** Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction, in: *Journal of Interactive Marketing*, 15. Jg., Nr. 2, S. 23–35.
- Dean, A. M. (2007).** The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty, in: *Journal of Service Research*, 10. Jg., Nr. 2, S. 161–173.
- Delaney, J. T.; Huselid, M. A. (1996).** The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, in: *Academy of Management Journal*, 39. Jg., Nr. 4, S. 949–969.
- Delery, J. E. (1998).** Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research, in: *Human Resource Management Review*, 8. Jg., Nr. 3, S. 289–309.
- Delery, J. E.; Doty, D. H. (1996).** Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, in: *Academy of Management Journal*, 39. Jg., Nr. 4, S. 802–835.
- DePaulo, B. M.; Kashy, D. A.; Kirkendol, S. E.; Wyer, M. M.; Epstein, J. A. (1996).** Lying in everyday life, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 70. Jg., Nr. 5, S. 979–995.
- Dick, A. S.; Basu, K. (1994).** Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22. Jg., Nr. 2, S. 99–113.
- Diestel, S.; Wegge, J.; Schmidt, K.-H. (2014).** The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: the roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism, in: *Academy of Management Journal*, 57. Jg., Nr. 2, S. 353–382.

- Dietz, J.; Pugh, S. D.; Wiley, J. W. (2004).** Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions, in: *Academy of Management Journal*, 47. Jg., Nr. 1, S. 81–92.
- Doll, F. (2014).** Verdienen mit der nächsten US-Immobilienblase, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.wiwo.de/finanzen/boerse/us-immobilienkrise-verdienen-mit-der-naechsten-us-immobilienblase/9545046-all.html>, abgerufen am: 29.03.2015.
- Donavan, D. T.; Brown, T. J.; Mowen, J. C. (2004).** Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Nr. 1, S. 128–146.
- Dong, B.; Evans, K. R.; Zou, S. (2008).** The effects of customer participation in co-created service recovery, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. Jg., Nr. 1, S. 123-137.
- Doty, D. H.; Glick, W. H. (1998).** Common methods bias: Does common methods variance really bias results?, in: *Organizational Research Methods*, 1. Jg., Nr. 4, S. 374–406.
- Edmondson, D. R.; Boyer, S. L. (2013).** The moderating effect of the boundary spanning role on perceived supervisory support: A meta-analytic review, in: *Journal of Business Research*, 66. Jg., Nr. 11, S. 2186–2192.
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A.; Roos, I. (2005).** Service portraits in service research: a critical review, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16. Jg., Nr. 1, S. 107–121.
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. D.; Rhoades, L. (2001).** Reciprocation of perceived organizational support, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 1, S. 42–51.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P.; Davis-LaMastro, V. (1990).** Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, in: *Journal of Applied Psychology*, 75. Jg., Nr. 1, S. 51–59.
- Eisend, M. (2014).** Shelf space elasticity: A meta-analysis, in: *Journal of Retailing*, 90. Jg., Nr. 2, S. 168–181.
- Eisend, M.; Küster, F. (2011).** The effectiveness of publicity versus advertising: A meta-analytic investigation of its moderators, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39. Jg., Nr. 6, S. 906–921.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., Nr. 4, S. 532–550.
- Eisingerich, A. B.; Auh, S.; Merlo, O. (2014).** Acta non verba? The role of customer participation and word of mouth in the relationship between service firms' customer satisfaction and sales performance, in: *Journal of Service Research*, 17. Jg., Nr. 1, S. 40–53.

- Elaad, E. (2003).** Effects of feedback on the overestimated capacity to detect lies and the underestimated ability to tell lies, in: *Applied Cognitive Psychology*, 17. Jg., Nr. 3, S. 349–363.
- Eller, T. F. (2015).** Eine konzeptionelle Analyse der Service-Profit Chain, in: Meyer, A. (Hrsg.). *Aktuelle Aspekte in der Dienstleistungsforschung*, S. 163-200.
- Emery, C. R.; Fredendall, L. D. (2002).** The effect of teams on firm profitability and customer satisfaction, in: *Journal of Service Research*, 4. Jg., Nr. 3, S. 217–229.
- Etgar, M. (2008).** A descriptive model of the consumer co-production process, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. Jg., Nr. 1, S. 97–108.
- Evans, W. R.; Davis, W. D. (2005).** High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, in: *Journal of Management*, 31. Jg., Nr. 5, S. 758–775.
- Evanschitzky, H.; von Wangenheim, F.; Wunderlich, N. V. (2012).** Perils of managing the service profit chain: The role of time lags and feedback loops, in: *Journal of Retailing*, 88. Jg., Nr. 3, S. 356–366.
- Fassott, G.; Eggert, A. (2005).** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G., Henseler, J. (Hrsg.). *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 31–47.
- Fazlzadeh, A.; Faryabi, M.; Alizadeh Darabi, H.; Zahedi, B. (2012).** A survey on the effect of service delivery system on corporate performance using service profit chain model, in: *International Journal of Business and Management*, 7. Jg., Nr. 6, S. 161–171.
- FedEx (2013).** Our culture: People-Service-Profit, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.fedex.com/bm/about/careers/ourculture.html>, abgerufen am: 11.02.2013.
- Field, A. P. (2001).** Meta-analysis of correlation coefficients: A Monte Carlo comparison of fixed- and random-effects methods, in: *Psychological Methods*, 6. Jg., Nr. 2, S. 161–180.
- Field, A. P. (2003).** The problems in using fixed-effects models of meta-analysis on real-world data, in: *Understanding Statistics*, 2. Jg., Nr. 2, S. 105–124.
- Fishbein, M. (1979).** A theory of reasoned action: Some applications and implications, in: Nebraska Symposium on Motivation, 27. Jg., S. 65–116.
- Fließ, S. (2009).** *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*, 1. Aufl., Wiesbaden.

- Fließ, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004).** Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently, in: *Journal of Business Research*, 57. Jg., Nr. 4, S. 392–404.
- Floyd, K.; Freling, R.; Alhoqail, S.; Cho, H. Y.; Freling, T. (2014).** How online product reviews affect retail sales: a meta-analysis, in: *Journal of Retailing*, 90. Jg., Nr. 2, S. 217–232.
- Flynn, G. (1998).** Is your recognition program understood?, in: *Workforce*, 77. Jg., Nr. 7, S. 30–35.
- Fornell, C.; Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Jaesung, C.; Bryant, B. E. (1996).** The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 4, S. 7–18.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981).** Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., Nr. 3, S. 382–388.
- Franke, G. R.; Park, J.-E. (2006).** Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis, in: *Journal of Marketing Research*, 43. Jg., Nr. 4, S. 693–702.
- Frenkel, S. (1999).** *On the front line: Organization of work in the information economy*, Ithaca, N.Y.
- Frenkel, S.; Tam, M.; Korczynski, M.; Shire, K. (1998).** Beyond bureaucracy? Work organization in call centres, in: *International Journal of Human Resource Management*, 9. Jg., Nr. 6, S. 957–979.
- Frey, R.-V.; Bayon, T.; Totzek, D. (2013).** How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context, in: *Journal of Service Research*, 16. Jg., Nr. 4, S. 503–517.
- Fried, Y.; Shirom, A.; Gilboa, S.; Cooper, C. L. (2008).** The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling, in: *International Journal of Stress Management*, 15. Jg., Nr. 4, S. 305–328.
- Furlow, C. F.; Beretvas, S. N. (2005).** Meta-analytic methods of pooling correlation matrices for structural equation modeling under different patterns of missing data, in: *Psychological Methods*, 10. Jg., Nr. 2, S. 227–254.
- Ganesh, J.; Arnold, M. J.; Reynolds, K. E. (2000).** Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers, in: *Journal of Marketing*, 64. Jg., Nr. 3, S. 65–87.

- Gelade, G. A.; Young, S. (2005).** Test of a service profit chain model in the retail banking sector, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78. Jg., Nr. 1, S. 1–22.
- Gelbrich, K.; Roschk, H. (2010).** A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses, in: *Journal of Service Research*, 14. Jg., Nr. 1, S. 24–43.
- Geyskens, I.; Krishnan, R.; Steenkamp, J.-B. E. M.; Cunha, P. V. (2008).** A review and evaluation of meta-analysis practices in management research, in: *Journal of Management*, 35. Jg., Nr. 2, S. 393–419.
- Gibbert, M.; Ruigrok, W.; Wicki, B. (2008).** What passes as a rigorous case study?, in: *Strategic Management Journal*, 29. Jg., Nr. 13, S. 1465–1474.
- Gittell, J. H.; Seidner, R.; Wimbush, J. (2010).** A relational model of how high-performance work systems work, in: *Organization Science*, 21. Jg., Nr. 2, S. 490–506.
- Glass, G. V. (1976).** Primary, secondary, and meta-analysis of research, in: *Educational Researcher*, 5. Jg., Nr. 10, S. 3–8.
- Glebbeek, A. C.; Bax, E. H. (2004).** Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records, in: *Academy of Management Journal*, 47. Jg., Nr. 2, S. 277–286.
- Glick, W. H.; Roberts, K. H. (1984).** Hypothesized interdependence, assumed independence, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg., Nr. 4, S. 722–735.
- Gómez, M. I.; McLaughlin, E. W.; Wittink, D. R. (2004).** Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation, in: *Journal of Retailing*, 80. Jg., Nr. 4, S. 265–278.
- Gong, T.; Yi, Y.; Choi, J. N. (2014).** Helping employees deal with dysfunctional customers: The underlying employee perceived justice mechanism, in: *Journal of Service Research*, 17. Jg., Nr. 1, S. 102–116.
- Gotlieb, J. B.; Grewal, D.; Brown, S. W. (1994).** Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs?, in: *Journal of Applied Psychology*, 79. Jg., Nr. 6, S. 875–885.
- Gouldner, A. W. (1960).** The norm of reciprocity: A preliminary statement, in: *American Sociological Review*, 25. Jg., Nr. 2, S. 161–178.
- Gould-Williams, J. (1999).** The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality, in: *Service Industries Journal*, 19. Jg., Nr. 3, S. 97–118.
- Gounaris, S. P. (2005).** Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services, in: *Journal of Business Research*, 58. Jg., Nr. 2, S. 126–140.

- Gracia, E.; Cifre, E.; Grau, R. (2010).** Service quality: The key role of service climate and service behavior of boundary employee units, in: *Group & Organization Management*, 35. Jg., Nr. 3, S. 276–298.
- Gremler, D. D.; Bitner, M. J.; Evans, K. R. (1994).** The internal service encounter, in: *International Journal of Service Industry Management*, 5. Jg., Nr. 2, S. 34–56.
- Gremler, D. D.; Gwinner, K. P. (2000).** Customer-employee rapport in service relationships, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg., Nr. 1, S. 82–104.
- Gremler, D. D.; Gwinner, K. P.; Brown, S. W. (2001).** Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships, in: *International Journal of Service Industry Management*, 12. Jg., Nr. 1, S. 44–59.
- Grewal, R.; Chandrashekar, M.; Citrin, A. V. (2010).** Customer satisfaction heterogeneity and shareholder value, in: *Journal of Marketing Research*, 47. Jg., Nr. 4, S. 612–626.
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gaertner, S. (2000).** A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, in: *Journal of Management*, 26. Jg., Nr. 3, S. 463–488.
- Grönroos, C. (1982).** An applied service marketing theory, in: *European Journal of Marketing*, 16. Jg., Nr. 7, S. 30–41.
- Grönroos, C. (1984).** A service quality model and its marketing implications, in: *European Journal of Marketing*, 18. Jg., Nr. 4, S. 36–44.
- Grönroos, C.; Ojasalo, K. (2004).** Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services, in: *European Research in Service Marketing*, 57. Jg., Nr. 4, S. 414–423.
- Guest, D. E. (1997).** Human resource management and performance: A review and research agenda, in: *International Journal of Human Resource Management*, 8. Jg., Nr. 3, S. 263–276.
- Guest, D. E. (2011).** Human resource management and performance: Still searching for some answers, in: *Human Resource Management Journal*, 21. Jg., Nr. 1, S. 3–13.
- Gully, S. M.; Devine, D. J.; Whitney, D. J. (1995).** A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence, in: *Small Group Research*, 26. Jg., Nr. 4, S. 497–520.
- Gustafsson, A.; Johnson, M. D.; Roos, I. (2005).** The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Nr. 4, S. 210–218.

- Hallowell, R. (1996).** The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, in: *International Journal of Service Industry Management*, 7. Jg., Nr. 4, S. 27–42.
- Han, X.; Kworntnik, R. J.; Wang, C. (2008).** Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts, in: *Journal of Service Research*, 11. Jg., Nr. 1, S. 22–42.
- Hancock, J. I.; Allen, D. G.; Bosco, F. A.; McDaniel, K. R.; Pierce, C. A. (2013).** Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance, in: *Journal of Management*, 39. Jg., Nr. 3, S. 573–603.
- Harris, L. C.; Goode, Mark M. H. (2004).** The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics, in: *Journal of Retailing*, 80. Jg., Nr. 2, S. 139–158.
- Harris, M. M.; Schaubroeck, J. (1988).** A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings, in: *Personnel Psychology*, 41. Jg., Nr. 1, S. 43–62.
- Harrison, D. A.; Newman, D. A.; Roth, P. L. (2006).** How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, in: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 2, S. 305–325.
- Harrison-Walker, L. J. (2001).** The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents, in: *Journal of Service Research*, 4. Jg., Nr. 1, S. 60–75.
- Hart, D. W.; Thompson, J. A.; Arnold, D. G. (2007).** Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective, in: *Business Ethics Quarterly*, 17. Jg., Nr. 2, S. 297–323.
- Harter, J. K. ; Creglow, A. (1998).** A meta-analysis and utility analysis of the relationship between core GWA employee perceptions and business outcomes, Lincoln, NE.
- Hartline, M. D.; Ferrell, O. C. (1996).** The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 4, S. 52–70.
- Hartline, M. D.; Jones, K. C. (1996).** Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions, in: *Journal of Business Research*, 35. Jg., Nr. 3, S. 207–215.
- Hartline, M. D.; Maxham, J. G.; McKee, D. O. (2000).** Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, in: *Journal of Marketing*, 64. Jg., Nr. 2, S. 35–50.
- Harzing, A.-W. (2010).** Journal quality list, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.harzing.com/>, abgerufen am: 04.06.2014.

- Haumann, T.; Quaiser, B.; Wieseke, J.; Rese, M. (2014).** Footprints in the sands of time: A comparative analysis of the effectiveness of customer satisfaction and customer–company identification over time, in: *Journal of Marketing*, 78. Jg., Nr. 6, S. 78–102.
- Hedges, L. V.; Olkin, I. (1985).** *Statistical methods for meta-analysis*, Orlando, FL.
- Hedges, L. V.; Vevea, J. L. (1998).** Fixed- and random-effects models in meta-analysis, in: *Psychological Methods*, 3. Jg., Nr. 4, S. 486–504.
- Hennig-Thurau, T. (2004).** Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, in: *International Journal of Service Industry Management*, 15. Jg., Nr. 5, S. 460–478.
- Hennig-Thurau, T.; Groth, M.; Paul, M.; Gremler, D. D. (2006).** Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 3, S. 58–73.
- Hesketh, A.; Fleetwood, S. (2006).** Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory, in: *Organization*, 13. Jg., Nr. 5, S. 677–699.
- Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L. A. (1994).** Putting the service-profit chain to work, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg., Nr. 2, S. 164–174.
- Heskett, J. L.; Sasser, W. E. (2010).** The service profit chain: From satisfaction to ownership, in: Maglio, P. P., Kieliszewski, C. A., Spohrer, J. C. (Hrsg.). *Handbook of service science. Service science: Research and innovations in the service economy*, New York, NY u. a., S. 19–29.
- 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.
- Heskett, J. L.; Sasser, W. E. ; Wheeler, J. (2008).** The service-profit chain today, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://hbr.org/web/extras/2008/12/service-profit-chain-today>, abgerufen am: 09.10.2014.
- Hildebrandt, L. (1983).** *Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens*, Berlin.
- Hogreve, J. (2007).** *Die Wirkung von Dienstleistungsgarantien auf das Konsumentenverhalten: Eine empirische Analyse*, 1. Aufl, Wiesbaden.
- Hogreve, J.; Gremler, D. D. (2009).** Twenty years of service guarantee research: A synthesis, in: *Journal of Service Research*, 11. Jg., Nr. 4, S. 322–343.

- Hom, P. W.; Caranikas-Walker, F.; Prussia, G. E.; Griffeth, R. W. (1992).** A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover, in: *Journal of Applied Psychology*, 77. Jg., Nr. 6, S. 890–909.
- Homans, G. C. (1958).** Social behavior as exchange, in: *American Journal of Sociology*, 63. Jg., Nr. 6, S. 597–606.
- Homburg, C.; Pflesser, C. (2000).** Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A. (Hrsg.). *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 633–659.
- Homburg, C.; Wieseke, J.; Hoyer, W. D. (2009).** Social identity and the service–profit chain, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg., Nr. 2, S. 38–54.
- Hong, Y.; Liao, H.; Hu, J.; Jiang, K. (2013).** Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate, in: *Journal of Applied Psychology*, 98. Jg., Nr. 2, S. 237–267.
- Hu, L.; Bentler, P. M. (1999).** Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6. Jg., Nr. 1, S. 1–55.
- Huffcutt, A. I.; Arthur, W. (1995).** Development of a new outlier statistic for meta-analytic data, in: *Journal of Applied Psychology*, 80. Jg., Nr. 2, S. 327–334.
- Hui, M. K.; Bateson, J. E. G. (1991).** Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience, in: *Journal of Consumer Research*, 18. Jg., Nr. 2, S. 174–184.
- Hunter, J. E.; Schmidt, F. L. (2000).** Fixed effects vs. random effects meta-analysis models: Implications for cumulative research knowledge, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 8. Jg., Nr. 4, S. 275–292.
- Hunter, J. E.; Schmidt, F. L. (2004).** *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*, 2. Aufl., Thousand Oaks, CA.
- Huselid, M. A. (1995).** The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Nr. 3, S. 635–672.
- Iacobucci, D. (2010).** Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics, in: *Journal of Consumer Psychology*, 20. Jg., Nr. 1, S. 90–98.
- Iaffaldano, M. T.; Muchinsky, P. M. (1985).** Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, in: *Psychological Bulletin*, 97. Jg., Nr. 2, S. 251–273.

- Ilies, R.; Nahrgang, J. D.; Morgeson, F. P. (2007).** Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 1, S. 269–277.
- Javalgi, R. R. G.; Moberg, C. R. (1997).** Service loyalty: Implications for service providers, in: *Journal of Services Marketing*, 11. Jg., Nr. 3, S. 165–179.
- Jeffers, P. I.; Muhanna, W. A.; Nault, B. R. (2008).** Information technology and process performance: An empirical investigation of the interaction between IT and non-IT resources, in: *Decision Sciences*, 39. Jg., Nr. 4, S. 703–735.
- Jehn, K. A.; Scott, E. D. (2008).** Perceptions of deception: Making sense of responses to employee deceit, in: *Journal of Business Ethics*, 80. Jg., Nr. 2, S. 327–347.
- Jehn, K. A.; Scott, E. D. (2015).** Lies in the sky: Effects of employee dishonesty on organizational reputation in the airline industry, in: *Business and Society Review*, 120. Jg., Nr. 1, S. 115–136.
- Jiang, K.; Lepak, D. P.; Han, K.; Hong, Y.; Kim, A.; Winkler, A.-L. (2012a).** Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance, in: *Human Resource Management Review*, 22. Jg., Nr. 2, S. 73–85.
- Jiang, K.; Lepak, D. P.; Ju, J. I. A.; Baer, J. C. (2012b).** How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, in: *Academy of Management Journal*, 55. Jg., Nr. 6, S. 1264–1294.
- Johnson, J. W. (1996).** Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction, in: *Personnel Psychology*, 49. Jg., Nr. 4, S. 831–851.
- Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E.; Patton, G. K. (2001).** The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, in: *Psychological Bulletin*, 127. Jg., Nr. 3, S. 376–407.
- Jung, D. I.; Avolio, B. J. (2000).** Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, in: *Journal of Organizational Behavior*, 21. Jg., Nr. 8, S. 949–964.
- Kacmar, K. M.; Andrews, M. C.; Rooy, D. L. van; Steilberg, R. C.; Cerrone, S. (2006).** Sure everyone can be replaced... But at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance, in: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Nr. 1, S. 133–144.
- Kamakura, W. A.; Mittal, V.; Rosa, F. de; Mazzon, J. A. (2002).** Assessing the service-profit chain, in: *Marketing Science*, 21. Jg., Nr. 3, S. 294–317.

- Kamdar, D.; van Dyne, L. (2007).** The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 5, S. 1286–1298.
- Kang, S.-C.; Morris, S. S.; Snell, S. A. (2007).** Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture, in: *Academy of Management Review*, 32. Jg., Nr. 1, S. 236–256.
- Kantsperger, R.; Kunz, W. H. (2005).** Managing overall service quality in customer care centers: Empirical findings of a multi-perspective approach, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16. Jg., Nr. 2, S. 135–151.
- Karia, N.; Asaari, M. H. A. H. (2006).** The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, in: *The TQM Magazine*, 18. Jg., Nr. 1, S. 30–43.
- Kassins, G. I.; Soteriou, A. C. (2003).** Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices, in: *Production and Operations Management*, 12. Jg., Nr. 3, S. 386–403.
- Katz, H. C.; Kochan, T. A.; Weber, M. A. (1985).** Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness, in: *Academy of Management Journal*, 28. Jg., Nr. 3, S. 509–526.
- Keegan, A.; Boselie, P. (2006).** The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management, in: *Journal of Management Studies*, 43. Jg., Nr. 7, S. 1491–1511.
- Keiningham, T. L.; Perkins-Munn, T.; Aksoy, L.; Estrin, D. (2005).** Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share-of-wallet, in: *Managing Service Quality*, 15. Jg., Nr. 2, S. 172–181.
- Keiningham, T. L.; Vavra, T. G.; Aksoy, L. (2006).** Managing through rose-colored glasses, in: *MIT Sloan Management Review*, 48. Jg., Nr. 1, S. 15–18.
- Kelley, S. W.; Donnelly, J. H. Jr.; Skinner, S. J. (1990).** Customer participation in service production and delivery, in: *Journal of Retailing*, 66. Jg., Nr. 3, S. 315–335.
- Kelley, S. W.; Longfellow, T.; Malehorn, J. (1996).** Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative, and deviant discretion, in: *Journal of Retailing*, 72. Jg., Nr. 2, S. 135–157.

- Kenny, D. A.; McCoach, D. B. (2003).** Effect of the number of variables on measures of fit in structural equation modeling, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10. Jg., Nr. 3, S. 333–351.
- Kirca, A. H.; Hult, G. T. M.; Roth, K.; Cavusgil, S. T.; Perry, M. Z.; Akdeniz, M. B.; Deligonul, S. Z.; Mena, J. A.; Pollitte, W. A.; Hoppner, J. J.; Miller, J. C.; White, R. C. (2011).** Firm-specific assets, multinationality, and financial performance: A meta-analytic review and theoretical integration, in: *Academy of Management Journal*, 54. Jg., Nr. 1, S. 47–72.
- Kirca, A. H.; Jayachandran, S.; Bearden, W. O. (2005).** Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Nr. 2, S. 24–41.
- Kline, R. B. (2011).** Principles and practice of structural equation modeling, 3. Aufl., New York, NY.
- Koslowsky, M.; Sagie, A. (1993).** On the efficacy of credibility intervals as indicators of moderator effects in meta-analytic research, in: *Journal of Organizational Behavior*, 14. Jg., Nr. 7, S. 695–699.
- Koys, D. J. (2001).** The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study, in: *Personnel Psychology*, 54. Jg., Nr. 1, S. 101–114.
- Krasnikov, A.; Jayachandran, S. (2008).** The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg., Nr. 4, S. 1–11.
- Kumar, P.; Dass, M.; Topaloglu, O. (2014).** Understanding the drivers of job satisfaction of front-line service employees: Learning from "lost employees", in: *Journal of Service Research*, 17. Jg., Nr. 4, S. 367–380.
- Kumar, V.; Umashankar, N.; Kim, K. H.; Bhagwat, Y. (2014).** Assessing the influence of economic and customer experience factors on service purchase behaviors, in: *Marketing Science*, 33. Jg., Nr. 5, S. 673–692.
- Kunz, W. H.; Hogreve, J. (2011).** Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future, in: *International Journal of Research in Marketing*, 28. Jg., Nr. 3, S. 231–247.
- Ladhari, R. (2009).** Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry, in: *Managing Service Quality*, 19. Jg., Nr. 3, S. 308–331.

- Lado, A. A.; Wilson, M. C. (1994).** Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, in: *Academy of Management Review*, 19. Jg., Nr. 4, S. 699–727.
- Landis, J. R.; Koch, G. G. (1977).** The measurement of observer agreement for categorical data, in: *Biometrics*, 33. Jg., Nr. 1, S. 159–174.
- Lariviere, B. (2008).** Linking perceptual and behavioral customer metrics to multiperiod customer profitability: A comprehensive service-profit chain application, in: *Journal of Service Research*, 11. Jg., Nr. 1, S. 3–21.
- Laroche, M.; Bergeron, J.; Goutaland, C. (2001).** A three-dimensional scale of intangibility, in: *Journal of Service Research*, 4. Jg., Nr. 1, S. 26–38.
- Laroche, M.; McDougall, G. H. G.; Bergeron, J.; Yang, Z. (2004).** Exploring how intangibility affects perceived risk, in: *Journal of Service Research*, 6. Jg., Nr. 4, S. 373–389.
- Laroche, M.; Yang, Z.; McDougall, G. H. G.; Bergeron, J. (2005).** Internet versus bricks-and-mortar retailers: An investigation into intangibility and its consequences, in: *Journal of Retailing*, 81. Jg., Nr. 4, S. 251–267.
- Lashley, C. (1999).** Employee empowerment in services: A framework for analysis, in: *Personnel Review*, 28. Jg., Nr. 3, S. 169–191.
- Lashley, C. (2000).** Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants, in: *Personnel Review*, 29. Jg., Nr. 6, S. 791–815.
- Lattin, J. M.; Carroll, J. D.; Green, P. E. (2003).** *Analyzing multivariate data*, Belmont, CA.
- Leidner, R. (1993).** *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*, Berkeley, CA.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996).** Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm, in: *Academy of Management Review*, 21. Jg., Nr. 3, S. 791–824.
- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade, L. S.; Drake, B. (2009).** Strategic human resource management: The evolution of the field, in: *Human Resource Management Review*, 19. Jg., Nr. 2, S. 64–85.
- Lenka, U.; Suar, D.; Mohapatra, Pratap K. J. (2010).** Customer satisfaction in Indian commercial banks through total quality management approach, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 21. Jg., Nr. 12, S. 1315–1341.

- Liao, H.; Chuang, A. (2004).** A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes, in: *Academy of Management Journal*, 47. Jg., Nr. 1, S. 41–58.
- Liao, H.; Chuang, A. (2007).** Transforming service employees and climate: A multilevel, multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 4, S. 1006–1019.
- Liao, H.; Toya, K.; Lepak, D. P.; Hong, Y. (2009).** Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality, in: *Journal of Applied Psychology*, 94. Jg., Nr. 2, S. 371–391.
- Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Liao, C.; Meuser, J. D. (2014).** Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance, in: *Academy of Management Journal*, 57. Jg., Nr. 5, S. 1434–1452.
- Lipsey, M. W.; Wilson, D. B. (1993).** The efficacy of psychological, educational, and behavioral treatment: Confirmation from meta-analysis, in: *American Psychologist*, 48. Jg., Nr. 12, S. 1181–1209.
- Lipsey, M. W.; Wilson, D. B. (2001).** *Practical meta-analysis*, Thousand Oaks, CA.
- Liu, B. S.; Sudharshan, D.; Hamer, L. O. (2000).** After-service response in service quality assessment: A real-time updating model approach, in: *Journal of Services Marketing*, 14. Jg., Nr. 2, S. 160–177.
- Locke, E. A. (1976).** The nature and causes of job satisfaction, in: Locke, E. A, Dunnette, M. D. (Hrsg.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, IL, S. 1297–1349.
- Loveman, G. W. (1998).** Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking, in: *Journal of Service Research*, 1. Jg., Nr. 1, S. 18–31.
- Lux, D. J.; Jex, S. M.; Hansen, C. P. (1996).** Factors influencing employee perceptions of customer service climate, in: *Journal of Market-Focused Management*, 1. Jg., Nr. 1, S. 65–86.
- Lytle, R. S.; Hom, P. W.; Mokwa, M. P. (1998).** SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation, in: *Journal of Retailing*, 74. Jg., Nr. 4, S. 455–489.
- MacInnis, D. J.; Moorman, C.; Jaworski, B. J. (1991).** Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads, in: *Journal of Marketing*, 55. Jg., Nr. 4, S. 32–53.

- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Ahearne, M. (1998).** Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, in: *Journal of Marketing*, 62. Jg., Nr. 3, S. 87–98.
- Maity, M.; Dass, M.; Malhotra, N. K. (2014).** The antecedents and moderators of offline information search: A meta-analysis, in: *Journal of Retailing*, 90. Jg., Nr. 2, S. 233–254.
- Malhotra, N. K. (2010).** *Marketing research: An applied orientation*, 6. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Marinova, D.; Ye, J.; Singh, J. (2008).** Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg., Nr. 2, S. 28–45.
- Martin, C. L.; Bennett, N. (1996).** The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment, in: *Group & Organization Management*, 21. Jg., Nr. 1, S. 84–104.
- Martin, C. R.; Horne, D. A.; Schultz, A. M. (1999).** The business-to-business customer in the service innovation process, in: *European Journal of Innovation Management*, 2. Jg., Nr. 2, S. 55–62.
- Martin, D.; O'Neill, M.; Hubbard, S.; Palmer, A. (2008).** The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention, in: *Journal of Services Marketing*, 22. Jg., Nr. 3, S. 224–236.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. (2001).** Job burnout, in: *Annual Review of Psychology*, 52. Jg., S. 397–422.
- Mathieu, J. E.; Gilson, L. L.; Ruddy, T. M. (2006).** Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model, in: *Journal of Applied Psychology*, 91. Jg., Nr. 1, S. 97–108.
- Mathieu, J. E.; Kohler, S. S. (1990).** A cross-level examination of group absence influences on individual absence, in: *Journal of Applied Psychology*, 75. Jg., Nr. 2, S. 217–220.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990).** A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, in: *Psychological Bulletin*, 108. Jg., Nr. 2, S. 171–194.
- Maxham, J. G.; Netemeyer, R. G.; Lichtenstein, D. R. (2008).** The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance, in: *Marketing Science*, 27. Jg., Nr. 2, S. 147–167.

- Mayer, D. M.; Ehrhart, M. G.; Schneider, B. (2009).** Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link, in: *Academy of Management Journal*, 52. Jg., Nr. 5, S. 1034–1050.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2006).** *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden : mit Fallstudien*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Messersmith, J. G.; Patel, P. C.; Lepak, D. P.; Gould-Williams, J. S. (2011).** Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 96. Jg., Nr. 6, S. 1105–1118.
- Meuter, M. L.; Bitner, M. J. (1998).** Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research, in: Grewal, D, Pechman, C. (Hrsg.). *AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Applications*, Chicago, IL, S. 12–19.
- Mills, P. K.; Chase, R. B.; Margulies, N. (1983).** Motivating the client/employee system as a service production strategy, in: *Academy of Management Review*, 8. Jg., Nr. 2, S. 301–310.
- Mills, P. K.; Morris, J. H. (1986).** Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation, in: *Academy of Management Review*, 11. Jg., Nr. 4, S. 726–735.
- Mitra, A.; Lynch, J. G. (1995).** Toward a reconciliation of market power and information theories of advertising effects on price elasticity, in: *Journal of Consumer Research*, 21. Jg., Nr. 4, S. 644–659.
- Mittal, V.; Kamakura, W. A. (2001).** Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., Nr. 1, S. 131–142.
- Mittal, V.; Ross, W. T.; Baldasare, P. M. (1998).** The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions, in: *Journal of Marketing*, 62. Jg., Nr. 1, S. 33–47.
- Montes, F. J. L.; Fuentes, M. d. M. F.; Fernández, L. M. M. (2003).** Quality management in banking services: An approach to employee and customer perceptions, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 14. Jg., Nr. 3, S. 305–323.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994).** The commitment-trust theory of relationship marketing, in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 3, S. 20–38.
- Mosahab, R.; Mahamad, O.; Ramayah, T. (2010).** Service quality, customer satisfaction and loyalty: A test of mediation, in: *International Business Research*, 3. Jg., Nr. 4, S. 72–80.

- Murray, K. B. (1991).** A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities, in: *Journal of Marketing*, 55. Jg., Nr. 1, S. 10–25.
- Murray, K. B.; Schlacter, J. L. (1990).** The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18. Jg., Nr. 1, S. 51–65.
- Muthén, L. K.; Muthén, B. O. (2011).** *Mplus user's guide*, 6. Aufl., Los Angeles, CA.
- Neumann, N.; Böckenholt, U. (2014).** A meta-analysis of loss aversion in product choice, in: *Journal of Retailing*, 90. Jg., Nr. 2, S. 182–197.
- Nishi, L. H.; Lepak, D. P.; Schneider, B. (2008).** Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction, in: *Personnel Psychology*, 61. Jg., Nr. 3, S. 503–545.
- Nyberg, A. (2010).** Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship, in: *Journal of Applied Psychology*, 95. Jg., Nr. 3, S. 440–453.
- Nyberg, D. (1993).** *The varnished truth: Truth telling and deceiving in ordinary life*, Chicago, IL.
- Oliver, R. L. (1980).** A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, in: *Journal of Marketing Research*, 17. Jg., Nr. 4, S. 460–469.
- Oliver, R. L. (1981).** Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings, in: *Journal of Retailing*, 57. Jg., Nr. 3, S. 25–48.
- Oliver, R. L. (1994).** Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: Evidence in a service setting, in: *Advances in Consumer Research*, 21. Jg., Nr. 1, S. 16–22.
- Oliver, R. L. (1999).** Whence consumer loyalty?, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., Nr. 4, S. 33–44.
- Organ, D. W. (1977).** A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, in: *Academy of Management Review*, 2. Jg., Nr. 1, S. 46–53.
- Organ, D. W. (1988).** *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA.
- Organ, D. W.; Ryan, K. (1995).** A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, in: *Personnel Psychology*, 48. Jg., Nr. 4, S. 775–802.
- Orwin, R. G. (1983).** A fail-safe n for effect size in meta-analysis, in: *Journal of Educational Statistics*, 8. Jg., Nr. 2, S. 157–159.

- Osburn, H. G.; Callender, J. (1992).** A note on the sampling variance of the mean uncorrected correlation in meta-analysis and validity generalization, in: *Journal of Applied Psychology*, 77. Jg., Nr. 2, S. 115–122.
- Ostroff, C. (1992).** The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 77. Jg., Nr. 6, S. 963–974.
- Ostroff, C. (1993).** Comparing correlations based on individual-level and aggregated data, in: *Journal of Applied Psychology*, 78. Jg., Nr. 4, S. 569–582.
- Ostroff, C.; Kinicki, A. J.; Clark, M. A. (2002).** Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: An example of climate-satisfaction relationships, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg., Nr. 2, S. 355–368.
- Ostrom, A.; Iacobucci, D. (1995).** Consumer trade-offs and the evaluation of services, in: *Journal of Marketing*, 59. Jg., Nr. 1, S. 17–28.
- Ovans, A. (2014).** Sears has come back from the brink before, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://hbr.org/2014/10/sears-has-come-back-from-the-brink-before>, abgerufen am: 10.03.2015.
- Paauwe, J. (2009).** HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects, in: *Journal of Management Studies*, 46. Jg., Nr. 1, S. 129–142.
- Palmatier, R. W.; Dant, R. P.; Grewal, D.; Evans, K. R. (2006).** Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 4, S. 136–153.
- Parasuraman, A. (1987).** Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success, in: *Journal of Services Marketing*, 1. Jg., Nr. 1, S. 39–46.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985).** A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg., Nr. 4, S. 41–50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988).** SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, in: *Journal of Retailing*, 64. Jg., Nr. 1, S. 12–40.
- Park, T.-Y.; Shaw, J. D. (2013).** Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 98. Jg., Nr. 2, S. 268–309.
- Parkington, J. J.; Schneider, B. (1979).** Some correlates of experienced job stress: A boundary role study, in: *Academy of Management Journal*, 22. Jg., Nr. 2, S. 270–281.

- Patterson, P. G.; Johnson, L. W.; Spreng, R. A. (1996).** Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25. Jg., Nr. 1, S. 4–17.
- Paul, A. K.; Anantharaman, R. N. (2003).** Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model, in: *International Journal of Human Resource Management*, 14. Jg., Nr. 7, S. 1246–1266.
- Paulin, M.; Ferguson, R. J.; Bergeron, J. (2006).** Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages, in: *Journal of Business Research*, 59. Jg., Nr. 8, S. 906–915.
- Payne, H. J. (2008).** Targets, strategies, and topics of deception among part-time workers, in: *Employee Relations*, 30. Jg., Nr. 3, S. 251–263.
- Payne, S. C.; Webber, S. S. (2006).** Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 91. Jg., Nr. 2, S. 365–378.
- Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M.; Xin, K. R. (1999).** Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance, in: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg., Nr. 1, S. 1–28.
- Petty, M. M.; McGee, G. W.; Cavender, J. W. (1984).** A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg., Nr. 4, S. 712–721.
- Pick, D.; Eisend, M. (2014).** Buyers' perceived switching costs and switching: A meta-analytic assessment of their antecedents, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42. Jg., Nr. 2, S. 186–204.
- Podsakoff, N. P.; LePine, J. A.; LePine, M. A. (2007).** Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 2, S. 438–454.
- Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M.; Blume, B. D. (2009).** Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 94. Jg., Nr. 1, S. 122–141.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Bommer, W. H. (1996).** Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 81. Jg., Nr. 4, S. 380–399.

- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003).** Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 5, S. 879–903.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000).** Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, in: *Journal of Management*, 26. Jg., Nr. 3, S. 513–563.
- Podsakoff, P. M.; Organ, D. W. (1986).** Self-reports in organizational research: Problems and prospects, in: *Journal of Management*, 12. Jg., Nr. 4, S. 531–544.
- Potts, G. W. (1988).** Raising productivity in customer services, in: *Long Range Planning*, 21. Jg., Nr. 2, S. 15–22.
- Prakash, V. (1984).** Validity and reliability of the confirmation of expectations paradigm as a determinant of consumer satisfaction, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12. Jg., Nr. 4, S. 63–76.
- Price, L. L.; Arnould, E. J.; Tierney, P. (1995).** Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance, in: *Journal of Marketing*, 59. Jg., Nr. 2, S. 83–97.
- Pritchard, M.; Silvestro, R. (2005).** Applying the service profit chain to analyse retail performance: The case of the managerial strait-jacket?, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16. Jg., Nr. 4, S. 337–356.
- Pugh, S. D. (2001).** Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, in: *Academy of Management Journal*, 44. Jg., Nr. 5, S. 1018–1027.
- Purvis, J. (2005).** Revisiting the service-profit chain, in: *Association For Services Management International Sbusiness*, S. 43–44.
- Rafiq, M.; Ahmed, P. K. (2000).** Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension, in: *Journal of Services Marketing*, 14. Jg., Nr. 6, S. 449–462.
- Ramakrishnan, S. ; Layne, N. (2014).** Sears to close stores, lay off about 5,500: Seeking Alpha, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.reuters.com/article/2014/10/23/us-sears-holdings-redundancies-idUSKCN0IC1J720141023>, abgerufen am: 08.04.2015.
- Ramseook-Munhurrun, P.; Naidoo, P.; Lukea-Bhiwajee, S. D. (2010).** Measuring service quality: Perceptions of employees, in: *Global Journal of Business Research*, 4. Jg., Nr. 1, S. 47–58.
- Randall, D. M. (1990).** The consequences of organizational commitment: Methodological investigation, in: *Journal of Organizational Behavior*, 11. Jg., Nr. 5, S. 361–378.

- Rapp, A.; Ahearne, M.; Mathieu, J.; Schillewaert, N. (2006).** The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience, in: *International Journal of Research in Marketing*, 23. Jg., Nr. 3, S. 279–293.
- Raub, S.; Liao, H. (2012).** Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 97. Jg., Nr. 3, S. 651–667.
- Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1990).** Zero defections: Quality comes to services, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 5, S. 105–111.
- Reinholt, M.; Pedersen, T.; Foss, N. J. (2011).** Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks, in: *Academy of Management Journal*, 54. Jg., Nr. 6, S. 1277–1297.
- Rich, B. L.; Lepine, J. A.; Crawford, E. R. (2010).** Job engagement: Antecedents and effects on job performance, in: *Academy of Management Journal*, 53. Jg., Nr. 3, S. 617–635.
- Riketta, M. (2002).** Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, 23. Jg., Nr. 3, S. 257–266.
- Riketta, M. (2008).** The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies, in: *Journal of Applied Psychology*, 93. Jg., Nr. 2, S. 472–481.
- Robbins, S. B.; Oh, I.-S.; Le, H.; Button, C. (2009).** Intervention effects on college performance and retention as mediated by motivational, emotional, and social control factors: Integrated meta-analytic path analyses, in: *Journal of Applied Psychology*, 94. Jg., Nr. 5, S. 1163–1184.
- Roschk, H.; Gelbrich, K. (2014).** Identifying appropriate compensation types for service failures: A meta-analytic and experimental analysis, in: *Journal of Service Research*, 17. Jg., Nr. 2, S. 195–211.
- Rosenthal, R. (1979).** The file drawer problem and tolerance for null results, in: *Psychological Bulletin*, 86. Jg., Nr. 3, S. 638–641.
- Rothschild, M. L. (1999).** Carrots, sticks, and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., Nr. 4, S. 24–37.
- Rousseau, D. M. (1985).** Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives, in: *Research in organizational behavior*, 7. Jg., Nr. 1, S. 1–37.
- Rousseau, D. M. (1989).** Psychological and implied contracts in organizations, in: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2. Jg., Nr. 2, S. 121–139.

- Rucci, A. J.; Kirn, S. P.; Quinn, R. T. (1998).** The employee-customer-profit chain at Sears, in: *Harvard Business Review*, 76. Jg., Nr. 1, S. 82–97.
- Rushton, A. M.; Carson, D. J. (1989).** The marketing of services: Managing the intangibles, in: *European Journal of Marketing*, 23. Jg., Nr. 8, S. 23–44.
- Rust, R. T.; Chung, T. S. (2006).** Marketing models of service and relationships, in: *Marketing Science*, 25. Jg., Nr. 6, S. 560–580.
- Rust, R. T.; Huang, M.-H. (2012).** Optimizing service productivity, in: *Journal of Marketing*, 76. Jg., Nr. 2, S. 47–66.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (Hrsg.) (1994).** *Service quality: New directions in theory and practice*, Thousand Oaks, CA.
- Rust, R. T.; Zahorik, A. J.; Keiningham, T. L. (1995).** Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable, in: *Journal of Marketing*, 59. Jg., Nr. 2, S. 58–70.
- Rutherford, B.; Boles, J.; Hamwi, G. A.; Madupalli, R.; Rutherford, L. (2009).** The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors, in: *Journal of Business Research*, 62. Jg., Nr. 11, S. 1146–1151.
- Ryan, A. M.; Schmit, M. J.; Johnson, R. (1996).** Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level, in: *Personnel Psychology*, 49. Jg., Nr. 4, S. 853–882.
- Salanova, M.; Agut, S.; Peiró, J. M. (2005).** Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate, in: *Journal of Applied Psychology*, 90. Jg., Nr. 6, S. 1217–1227.
- Saura, I. G.; Contrí, G. B.; Taulet, A. C.; Velázquez, B. M. (2005).** Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16. Jg., Nr. 5, S. 497–525.
- Schmidt, F. L.; Le, H.; Oh, I.-S. (2009).** Correcting for the distorting effects of study artifacts in meta-analysis, in: Cooper, H., Hedges, L. V., Valentine, J. C. (Hrsg.). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*, 2. Aufl., New York, NY, S. 317–333.
- Schneider, B.; Bowen, D. E. (1985).** Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, in: *Journal of Applied Psychology*, 70. Jg., Nr. 3, S. 423–433.
- Schneider, B.; Brief, A. P.; Guzzo, R. A. (1996).** Creating a climate and culture for sustainable organizational change, in: *Organizational dynamics*, 24. Jg., Nr. 4, S. 7–19.

- Schneider, B.; Ehrhart, M. G.; Mayer, D. M.; Saltz, J. L.; Niles-Jolly, K. (2005).** Understanding organization-customer links in service settings, in: *Academy of Management Journal*, 48. Jg., Nr. 6, S. 1017–1032.
- Schneider, B.; Parkington, J. J.; Buxton, V. M. (1980).** Employee and customer perceptions of service in banks, in: *Administrative Science Quarterly*, 25. Jg., Nr. 2, S. 252–267.
- Schneider, B.; White, S. S.; Paul, M. C. (1998).** Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model, in: *Journal of Applied Psychology*, 83. Jg., Nr. 2, S. 150–163.
- Schrader, U.; Hennig-Thurau, T. (2009).** VHB-JOURQUAL2: Method, results, and implications of the German Academic Association for Business Research's journal ranking, in: *Business Research*, 2. Jg., Nr. 2, S. 180–204.
- Scott, E. D.; Jehn, K. A. (2003).** Multiple stakeholder judgments of employee behaviors: A contingent prototype model of dishonesty, in: *Journal of Business Ethics*, 46. Jg., Nr. 3, S. 235–250.
- Seiders, K.; Voss, G. B.; Grewal, D.; Godfrey, A. L. (2005).** Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Nr. 4, S. 26–43.
- Sergeant, A.; Frenkel, S. (2000).** When do customer contact employees satisfy customers?, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg., Nr. 1, S. 18–34.
- Settoon, R. P.; Bennett, N.; Liden, R. C. (1996).** Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, in: *Journal of Applied Psychology*, 81. Jg., Nr. 3, S. 219–227.
- Shadish, W. R. (1996).** Meta-analysis and the exploration of causal mediating processes: A primer of examples, methods, and issues, in: *Psychological Methods*, 1. Jg., Nr. 1, S. 47–65.
- Sharpe, D. (1997).** Of apples and oranges, file drawers and garbage: Why validity issues in meta-analysis will not go away, in: *Clinical Psychology Review*, 17. Jg., Nr. 8, S. 881–901.
- Shaw, J. D.; Delery, J. E.; Jenkins, G. D.; Gupta, N. (1998).** An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover, in: *Academy of Management Journal*, 41. Jg., Nr. 5, S. 511–525.
- Sheridan, J. E. (1992).** Organizational culture and employee retention, in: *Academy of Management Journal*, 35. Jg., Nr. 5, S. 1036–1056.

- Shore, L. M.; Wayne, S. J. (1993).** Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, in: *Journal of Applied Psychology*, 78. Jg., Nr. 5, S. 774–780.
- Shostack, G. L. (1977).** Breaking free from product marketing, in: *Journal of Marketing*, 41. Jg., Nr. 2, S. 73.
- Siemsen, E.; Roth, A. V.; Balasubramanian, S. (2008).** How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model, in: *Journal of Operations Management*, 26. Jg., Nr. 3, S. 426–445.
- Silvestro, R.; Cross, S. (2000).** Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the “satisfaction mirror”, in: *International Journal of Service Industry Management*, 11. Jg., Nr. 3, S. 244–268.
- Simon, H. A. (1954).** Spurious correlation: A causal interpretation, in: *Journal of the American Statistical Association*, 49. Jg., Nr. 267, S. 467–479.
- Simons, T.; Roberson, Q. (2003).** Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 3, S. 432–443.
- Singh, J. (1998).** Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople, in: *Journal of Marketing*, 62. Jg., Nr. 3, S. 69–86.
- Singh, J. (2000).** Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations, in: *Journal of Marketing*, 64. Jg., Nr. 2, S. 15–34.
- Singh, J.; Goolsby, J. R.; Rhoads, G. K. (1994).** Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives, in: *Journal of Marketing Research*, 31. Jg., Nr. 4, S. 558–569.
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J.; Sabol, B. (2002).** Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges, in: *Journal of Marketing*, 66. Jg., Nr. 1, S. 15–37.
- Solomon, M. R.; Surprenant, C.; Czepiel, J. A.; Gutman, E. G. (1985).** A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg., Nr. 1, S. 99–111.
- Spearman, C. C. (1910).** Correlation calculated from faulty data, in: *British Journal of Psychology*, 3. Jg., Nr. 3, S. 271–295.

- Spector, P. E. (1987).** Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem?, in: *Journal of Applied Psychology*, 72. Jg., Nr. 3, S. 438–443.
- Spector, P. E. (2006).** Method variance in organizational research: Truth or urban legend?, in: *Organizational Research Methods*, 9. Jg., Nr. 2, S. 221–232.
- Spreng, R. A.; Mackoy, R. D. (1996).** An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, in: *Journal of Retailing*, 72. Jg., Nr. 2, S. 201–214.
- Stamper, C. L.; Johlke, M. C. (2003).** The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes, in: *Journal of Management*, 29. Jg., Nr. 4, S. 569–588.
- Stauss, B. (2000).** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M, Stauss, B. (Hrsg.). *Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.
- Staw, B. M. (1975).** Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 13. Jg., Nr. 3, S. 414–432.
- Steiger, J. H. (2000).** Point estimation, hypothesis testing, and interval estimation using the RMSEA: Some comments and a reply to Hayduk and Glaser, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7. Jg., Nr. 2, S. 149–162.
- Steinke, C. (2008).** Examining the role of service climate in health care: An empirical study of emergency departments, in: *International Journal of Service Industry Management*, 19. Jg., Nr. 2, S. 188–209.
- Subramony, M.; Holtom, B. C. (2012).** The long-term influence of service employee attrition on customer outcomes and profits, in: *Journal of Service Research*, 15. Jg., Nr. 4, S. 460–473.
- Sun, L.-Y.; Aryee, S.; Law, K. S. (2007).** High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, in: *Academy of Management Journal*, 50. Jg., Nr. 3, S. 558–577.
- Surprenant, C. F.; Solomon, M. R. (1987).** Predictability and personalization in the service encounter, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 2, S. 86–96.
- Suwelack, T.; Hogreve, J.; Hoyer, W. D. (2011).** Understanding money-back guarantees: Cognitive, affective, and behavioral outcomes, in: *Journal of Retailing*, 87. Jg., Nr. 4, S. 462–478.

- Swider, B. W.; Boswell, W. R.; Zimmerman, R. D. (2011).** Examining the job search–turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives, in: *Journal of Applied Psychology*, 96. Jg., Nr. 2, S. 432–441.
- Szymanski, D. M.; Henard, D. H. (2001).** Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29. Jg., Nr. 1, S. 16–35.
- Takeuchi, R.; Chen, G.; Lepak, D. P. (2009).** Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes, in: *Personnel Psychology*, 62. Jg., Nr. 1, S. 1–29.
- Takeuchi, R.; Lepak, D. P.; Wang, H.; Takeuchi, K. (2007).** An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 4, S. 1069–1083.
- Tautz, A. (o. J.).** Flashlights on 'corporate culture and promoting mental health at Deutsche Post DHL, elektronisch veröffentlicht unter der URL: http://www.anact.fr/images/web/cas_english/Germany/1.pdf, abgerufen am: 21.01.2014.
- Taylor, S. A. (1997).** Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgements in the presence of higher order and/or interaction effects, in: *Journal of Retailing*, 73. Jg., Nr. 1, S. 135–159.
- Taylor, S. A.; Baker, T. L. (1994).** An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions, in: *Journal of Retailing*, 70. Jg., Nr. 2, S. 163–178.
- Tellis, G. J. (1988).** Advertising exposure, loyalty, and brand purchase: A two-stage model of choice, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg., Nr. 2, S. 134–144.
- Testa, J. (2012).** The Thomson Reuters journal selection process, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://wokinfo.com/essays/journal-selection-process/>, abgerufen am: 29.10.2014.
- Tett, R. P.; Meyer, J. P. (1993).** Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, in: *Personnel Psychology*, 46. Jg., Nr. 2, S. 259–293.
- Thomson Reuters (2011).** Thomson Reuters master journal list, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://ip-science.thomsonreuters.com/mjl/>, abgerufen am: 04.06.2014.
- Ton, Z.; Huckman, R. S. (2008).** Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance, in: *Organization Science*, 19. Jg., Nr. 1, S. 56–68.

- Towler, A.; Lezotte, D. V.; Burke, M. J. (2011).** The service climate-firm performance chain: The role of customer retention, in: *Human Resource Management*, 50. Jg., Nr. 3, S. 391–406.
- Troy, L. C.; Hirunyawipada, T.; Paswan, A. K. (2008).** Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg., Nr. 6, S. 132–146.
- Tse, D. K.; Wilton, P. C. (1988).** Models of consumer satisfaction formation: An Extension, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg., Nr. 2, S. 204–212.
- Tully, S. M.; Winer, R. S. (2014).** The role of the beneficiary in willingness to pay for socially responsible products: A meta-analysis, in: *Journal of Retailing*, 90. Jg., Nr. 2, S. 255–274.
- Turner, R. E.; Edgley, C.; Olmstead, G. (1975).** Information control in conversations: Honesty is not always the best policy, in: *Kansas Journal of Sociology*, 11. Jg., Nr. 1, S. 69–89.
- TÜV SÜD (2014).** Service Profit Chain: Schritt für Schritt zum Erfolg, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.tuev-sued.de/management-systeme/serviceexzellenz/service-profit-chain/>, abgerufen am: 09.05.2014.
- Uncles, M. D.; Dowling, G. R.; Hammond, K. (2003).** Customer loyalty and customer loyalty programs, in: *Journal of Consumer Marketing*, 20. Jg., Nr. 4, S. 294–316.
- van Birgelen, M.; de Jong, A.; de Ruyter, K. (2006).** Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions, in: *Journal of Retailing*, 82. Jg., Nr. 4, S. 367–377.
- van Vaerenbergh, Y.; Orsingher, C.; Vermeir, I.; Lariviere, B. (2014).** A meta-analysis of relationships linking service failure attributions to customer outcomes, in: *Journal of Service Research*, 17. Jg., Nr. 4, S. 381–398.
- Vandenberghe, C.; Bentein, K.; Michon, R.; Chebat, J.-C.; Tremblay, M.; Fils, J.-F. (2007).** An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 4, S. 1177–1187.
- Velthouse, B. A. (1990).** Creativity and empowerment: A complementary relationship, in: *Review of Business*, 12. Jg., Nr. 2, S. 13–18.
- Verhaeghen, P.; Salthouse, T. A. (1997).** Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood: Estimates of linear and nonlinear age effects and structural models, in: *Psychological Bulletin*, 122. Jg., Nr. 3, S. 231–249.
- Viswesvaran, C.; Ones, D. S. (1995).** Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equations modeling, in: *Personnel Psychology*, 48. Jg., Nr. 4, S. 865–885.

- Viswesvaran, C.; Schmidt, F. L.; Ones, D. S. (2005).** Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences, in: *Journal of Applied Psychology*, 90. Jg., Nr. 1, S. 108–131.
- Vuorinen, I.; Järvinen, R.; Lehtinen, U. (1998).** Content and measurement of productivity in the service sector: A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business, in: *International Journal of Service Industry Management*, 9. Jg., Nr. 4, S. 377–396.
- Wakefield, K. L.; Barnes, J. H. (1996).** Retailing hedonic consumption: A model of sales promotion of a leisure service, in: *Journal of Retailing*, 72. Jg., Nr. 4, S. 409–427.
- Wayne, S. J.; Green, S. A. (1993).** The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior, in: *Human Relations*, 46. Jg., Nr. 12, S. 1431–1440.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M.; Liden, R. C. (1997).** Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, in: *Academy of Management Journal*, 40. Jg., Nr. 1, S. 82–111.
- Whitener, E. M. (1990).** Confusion of confidence intervals and credibility intervals in meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 75. Jg., Nr. 3, S. 315–321.
- Wood, J. A. (2007).** Methodology for dealing with duplicate study effects in a meta-analysis, in: *Organizational Research Methods*, 11. Jg., Nr. 1, S. 79–95.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2006).** Are variety-seekers bad customers?, in: *Journal of Relationship Marketing*, 4. Jg., 3-4, S. 43–57.
- Wright, P. M.; Boswell, W. R. (2002).** Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, in: *Journal of Management*, 28. Jg., Nr. 3, S. 247–276.
- Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. (2001).** Human resources and the resource based view of the firm, in: *Journal of Management*, 27. Jg., Nr. 6, S. 701–721.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M.; Allen, M. R. (2005).** The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, in: *Personnel Psychology*, 58. Jg., Nr. 2, S. 409–446.
- Wright, P. M.; McCormick, B.; Sherman, W. S.; McMahan, G. C. (1999).** The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance, in: *International Journal of Human Resource Management*, 10. Jg., Nr. 4, S. 551–571.
- Xu, Y.; Heijden, B. van der (2005).** The employee factor in the service-profit chain framework, in: *Journal of International Consumer Marketing*, 18. Jg., 1/2, S. 137–155.

- Yee, R. W. Y.; Yeung, A. C. L.; Cheng, T. C. E. (2008).** The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries, in: *Journal of Operations Management*, 26. Jg., Nr. 5, S. 651–668.
- Yee, R. W. Y.; Yeung, A. C. L.; Cheng, T. C. E. (2011).** The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries, in: *International Journal of Production Economics*, 130. Jg., Nr. 2, S. 236–245.
- Yee, R. W. Y.; Yeung, A. C. L.; Cheng, T. C. E.; Lai, K.-H. (2009).** The service-profit chain: A review and extension, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 20. Jg., Nr. 6, S. 617–632.
- Yim, C. K.; Chan, K. W.; Lam, S. S. K. (2012).** Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self- and other-efficacy, in: *Journal of Marketing*, 76. Jg., Nr. 6, S. 121–140.
- Yoon, M. H.; Beatty, S. E.; Suh, J. (2001).** The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis, in: *International Journal of Service Industry Management*, 12. Jg., Nr. 5, S. 500–521.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W.; Lepak, D. P. (1996).** Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, in: *Academy of Management Journal*, 39. Jg., Nr. 4, S. 836–866.
- Zablah, A. R.; Franke, G. R.; Brown, T. J.; Bartholomew, D. E. (2012).** How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation, in: *Journal of Marketing*, 76. Jg., Nr. 3, S. 21–40.
- Zeithaml, V. A. (1981).** How consumer evaluation processes differ between goods and services, in: *Marketing of Services*, 9. Jg., Nr. 1, S. 25–32.
- Zeithaml, V. A. (1988).** Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, in: *Journal of Marketing*, 52. Jg., Nr. 3, S. 2–22.
- Zeithaml, V. A. (2000).** Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28. Jg., Nr. 1, S. 67–85.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1988).** Communication and control processes in the delivery of service quality, in: *Journal of Marketing*, 52. Jg., Nr. 2, S. 35–48.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1993).** The nature and determinants of customer expectations of service, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21. Jg., Nr. 1, S. 1–12.

- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1996).** The behavioral consequences of service quality, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 2, S. 31–46.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985).** Problems and strategies in services marketing, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg., Nr. 2, S. 33–46.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1990).** *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, New York, London.
- Zhao, X.; Lynch, J. G.; Qimei, C. (2010).** Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis, in: *Journal of Consumer Research*, 37. Jg., Nr. 2, S. 197–206.
- Zinnbauer, M.; Eberl, M. (2004).** *Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen. Verfahren und Anwendung*. Ludwig-Maximilians-Universität, München.