



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# Identifizierung von Verkäufertypen in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie aus Sicht der landwirtschaftlichen Kunden

## Farmers' Perspectives on the Types of Sales Personnel in the Agricultural Input

Dorothee Schulze Schwering, Jan-Philipp Huchtemann, Philipp Welter, Eike Nordmeyer, Achim Spiller und Dominic Lemken  
Georg-August-Universität Göttingen

### Zusammenfassung

*In einer Zeit, in der sich Unternehmen zunehmend zu dienstleistungs- und lösungsorientierten Unternehmen mit starker Kundenfokussierung entwickeln, ist der persönliche Verkauf noch entscheidender geworden. Dabei geht die Leistungsmessung von Vertriebsmitarbeitern heute weit über quantitative Vertriebskennzahlen hinaus und ist zunehmend auf persönliche Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeitern ausgerichtet. Während der persönliche Verkauf in vielen Wirtschaftsbereichen bereits wissenschaftlich untersucht worden ist, mangelt es der agrarökonomischen Forschung an systematischen Analysen zu den Verhaltensmustern und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeitern. In einer Befragung von 238 landwirtschaftlichen Unternehmen wird untersucht, wie diese den Außendienst der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie wahrnehmen und dessen Eigenschaften sowie Kompetenzen bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass anhand der in der vorliegenden wissenschaftlichen Literatur erkannten Erfolgsfaktoren Fach- und Sozialkompetenz sowie der Persönlichkeit von Außendienstmitarbeitern drei Verkäufertypen identifiziert werden konnten. Rund 43 % der bewerteten Außendienstmitarbeiter dieser Studie lassen sich als „Verkaufstalente“ mit guten Ausprägungen der drei Erfolgsfaktoren bezeichnen. 30 % der Außendienstmitarbeiter zeichnen sich durch ihre hohe Fachkompetenz aus, während 27 % der Außendienstmitarbeiter Schwächen in allen drei Erfolgsfaktoren aufweisen. Insgesamt zeigt sich, dass die Fachkompetenz zwischen den identifizierten Verkäufertypen stärker variiert als die Sozialkompetenz und die Persönlichkeit.*

### Schlüsselwörter

*Außendienst; landwirtschaftliche Vorleistungsindustrie; Erfolgsfaktoren; Clusteranalyse*

### Abstract

*Personal selling has become even more important as companies are moving towards service- and solution oriented businesses with a strong customer focus. Today, the performance measurement of sales personnel goes far beyond quantitative performance indicators and increasingly focuses personal characteristics and competencies of salespersons. While personal sales have already been scientifically investigated in many economic sectors, agricultural economic research is lacking in systematic analysis of behavioural patterns and competencies of salespersons. A survey of 238 agricultural entrepreneurs investigates how they perceive the sales force of the agricultural input industry and how they evaluate their competencies. The results show that three types of salespersons could be identified on the basis of the professional and social competence as well as the sales-oriented personality. 43 % of the evaluated sales representatives of this study can be described as "sales talents" with good characteristics of the three success factors. 30 % of sales representatives can be distinguished by their high level of professional competence, while 27 % of sales representatives show weaknesses in all three success factors. Overall, it can be seen that professional competence varies more between the identified salesperson types than social competence and personality.*

### Key Words

*sales force; agricultural input industry; success factors; cluster analysis*

## 1 Einleitung

Der persönliche Verkauf nimmt in vielen Unternehmen eine zentrale Funktion ein. In einer Zeit, in der sich

Unternehmen zunehmend zu stärker dienstleistungsorientierten Anbietern entwickeln (HOHENSCHWERT, 2012), ist die Rolle des Verkäufers noch wichtiger geworden (ABEYSEKERA und WICKRAMASINGHE, 2013). So hat sich der persönliche Verkauf von einer engeren Vertriebsfunktion zu einer stärker beratungs- und wertschöpfungsorientierten Funktion entwickelt (TERHO et al., 2015; ZHANG und GLYNN, 2015). Zudem hat der Außendienst vielfach Einfluss auf zentrale betriebswirtschaftliche Größen wie den Unternehmenserfolg, die Kundenzufriedenheit (BEHRMAN und PERREAULT, 1982; FRITZ, 1993; BALDAUF und CRAVENS, 2002; HOMBURG und STOCK, 2004) und die Unternehmensreputation (AGNIHOTRI et al., 2002; OU et al., 2012). Nicht verwunderlich ist daher ein hoher Einsatz eines unternehmenseigenen Außendienstes, der von Unternehmen mit direktem Vertrieb zu etwa 68 % eingesetzt wird und damit über dem Einsatz von unternehmenseigenen Filialen, Internet, Katalogen oder dem Telefonverkauf liegt (SCHOLL, 2003; HUCKEMANN und SCHMITZ, 2016). Insgesamt planen rund 46 % der deutschen Unternehmen, ihre personellen Kapazitäten im Vertrieb in den nächsten Jahren zu erhöhen (SCHMITZ und WIESEKE, 2015).

Von großer Relevanz ist der Außendienst auch für die Unternehmen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie. VOSS (2008) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass regelmäßige Kundenbesuche durch Außendienstmitarbeiter in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie das meistgenutzte Marketinginstrument mit der höchsten Erfolgseinschätzung ist (VOSS, 2008). In Agrarunternehmen bekleiden rund 32 % der Mitarbeiter eine Position im Vertrieb, wobei ein steigender Bedarf an Vertriebsmitarbeitern prognostiziert wird (VDL, 2014). Dabei müssen sich Vertriebsmitarbeiter u. a. mit komplexer werdenden Vertriebssituationen auseinandersetzen, ihre Kunden in wettbewerbsintensiven Umgebungen überzeugen, Kundenvertrauen aufbauen und die gesteckten vertrieblichen Ziele des Unternehmens erreichen (AHEARNE und RAPP, 2010; METZE und IGL, 2012; FRANKLIN und MARSHALL, 2018; HERJANTO und FRANKLIN, 2019).

Angesichts der Bedeutung der persönlichen Leistung von Verkäufern ist die Messung der Vertriebsleistung bzw. der Außendienstqualität ein wichtiges Thema (FRITZ, 1993; ZALLOCCO et al., 2009). Dabei kann die Vertriebsleistung einerseits anhand von quantitativen Kennzahlen (insbesondere Verkaufszahlen, Umsatz) und andererseits von qualitativen Indikatoren

(Persönlichkeit, Produkt- und Kundenwissen, Verkaufsfähigkeiten) gesteuert werden (BEHRMAN und PERREAULT, 1982; JACKSON et al., 1983; HOHENSCHWERT, 2012). Gerade mit der zunehmenden Bedeutung einer kundenorientierten Vertriebsausrichtung und komplexer werdenden Verkaufssituationen blicken Unternehmen bei der Messung und Bewertung der individuellen Verkaufsleistung über Kennzahlen wie Absatzzahlen und Umsatz hinaus (ZALLOCO et al., 2009). Einige wissenschaftliche Untersuchungen plädieren für eine Anpassung der Vertriebsleistungskennzahlen (INGRAM et al., 2005; ZALLOCO et al., 2009). Eine Möglichkeit ist die Wahrnehmung des eigenen Außendienstes durch die Kunden einzubeziehen, also die Zufriedenheit der Kunden mit der Betreuung durch den Außendienst als eine Kennzahl zu nutzen.

Trotz der Praxisrelevanz existieren in der agrarökonomischen Forschung nur wenige Untersuchungen zu den vertriebsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Vertriebsmitarbeitern. Vergleichbare Literatur bezieht sich auf die Bewertung und Analyse der landwirtschaftlichen Fachberatung (RÜTHER und MAIER, 2007; MAIER, 2013), diese ist jedoch nicht direkt auf die anders gelagerten Aufgaben des Vertriebs übertragbar. Es gibt demnach wenige Erkenntnisse darüber, wie Außendienstmitarbeiter von Landwirten wahrgenommen werden. Der vorliegende Beitrag greift diese Fragestellung auf und analysiert mittels einer Clusteranalyse, welche Verkäufertypen sich im Agribusiness auf Basis des Verhaltens im Kundenkontakt identifizieren lassen. Die Identifizierung von Verkäufertypen trägt dazu bei, das Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt, die Beziehung zum Kunden und das Verkaufsfeld, in dem sich der Vertriebsmitarbeiter befindet, besser zu verstehen. Segmentiert wird anhand der in der Literatur identifizierten Erfolgsfaktoren von Verkäufern, nämlich Sozial- und Fachkompetenz sowie Vertriebsorientierung der Persönlichkeit. Die Analyse erfolgt auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung bei 238 landwirtschaftlichen Unternehmen. Zusätzlich liefert diese Betrachtung Ansatzpunkte für die Qualifikation von Vertriebsmitarbeitern mit direktem Kundenkontakt.

Im Weiteren werden zunächst die Vertriebsstrukturen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie (Kapitel 2) und die in der Literatur diskutierten Kompetenzen und Erfolgsfaktoren von Vertriebsmitarbeitern (Kapitel 3) vorgestellt. Die Kapitel 4 und 5 stellen Methodik, Stichprobe und Ergebnisse der empirischen

Untersuchung vor. In Kapitel 6 folgt die Diskussion der Forschungsergebnisse. Abschließend werden ein Fazit gezogen und Handlungsempfehlungen formuliert.

## 2 Vertriebsstrukturen in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie

Unternehmen der Vorleistungsindustrie stellen landwirtschaftlichen Betrieben Investitionsgüter (z.B. Landmaschinen) und Betriebsmittel (bspw. Düngemittel, Pflanzenschutz, Genetik) zur Produktion agrarischer Erzeugnisse bereit (PLINKE, 1991; KOESTER, 2016). Zur Vorleistungswirtschaft werden in diesem Beitrag die Teilbranchen Saatgut, Düngemittel, Pflanzenschutz, Futtermittel, Landtechnik, Gebäude- und Maschineninstandhaltung, Energie und Tiergenetik sowie der private und genossenschaftliche Landhandel gefasst.

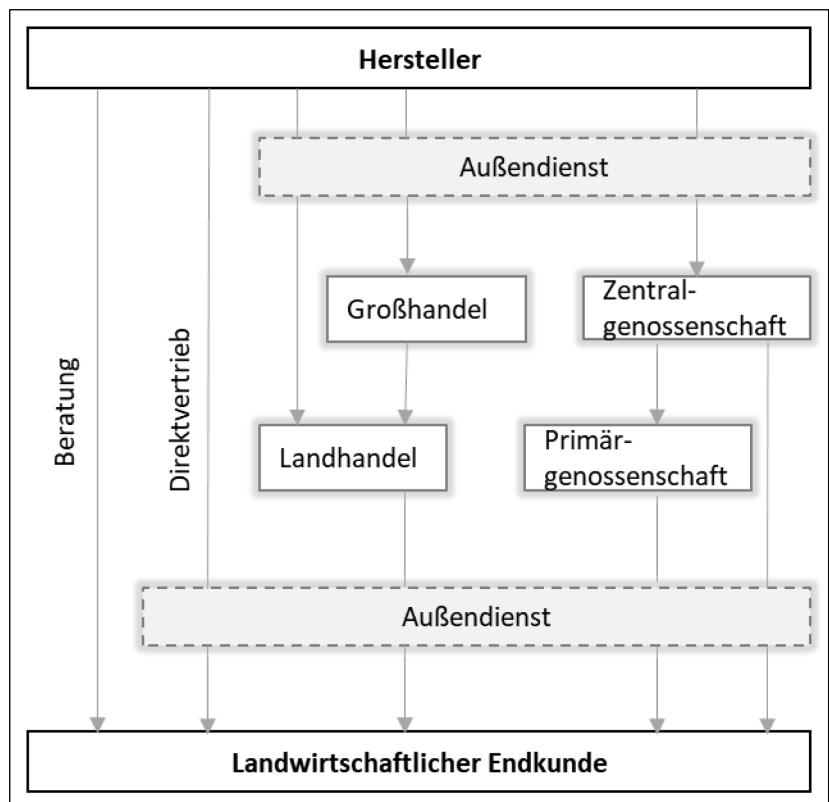
Der Produktionswert der vorgelagerten Wirtschaftsbereiche lag, 2017 bei 47,2 Mrd. Euro, wovon 55 % auf landwirtschaftliche Betriebsmittel und 45 % auf den Agrarhandel und Dienstleister zurückzuführen sind (PASCHER et al., 2018). Der Absatz der Vorleistungswirtschaft ist in den letzten Jahren unabhängig von der Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe relativ konstant geblieben und somit nicht vom Strukturwandel betroffen (HEMMERLING et al., 2016; HEMMERLING et al., 2017; PASCHER et al., 2018; BMEL, 2019). Dennoch zeigt sich, dass sich die Ansprüche landwirtschaftlicher Betriebe gegenüber Unternehmen der Vorleistungsindustrie im Zuge der Digitalisierung und des Strukturwandels verändert haben. Landwirtschaftliche Kunden, die im Strukturwandel fortbestehen, professionalisieren und spezialisieren sich zunehmend und verfügen über größere Beschaffungsvolumina (PIONKE, 2018).

Die Herstellung landwirtschaftlicher Produktionsmittel ist unterschiedlich organisiert (VOSS, 2008). Während mittelständisch geprägte Unternehmen vielfach den Markt für Spezial- und Nischenprodukte besetzen, dominieren wenige (globale) Unternehmen den Markt für forschungs-

und entwicklungsintensive Produkte wie Saatgut, Pflanzenschutzmittel oder auch großer Feldtechnik (VOSS, 2008). Der Absatz der Produkte der Vorleistungsindustrie erfolgt größtenteils über zwischengeschaltete Handelsstufen, welche traditionell durch den privaten oder genossenschaftlichen Land- bzw. Agrarhandel organisiert sind. Dementsprechend ist das deutsche Agribusiness seit langer Zeit durch indirekte Absatzwege gekennzeichnet (STRECKER et al., 2010; GOLLISCH und THEUVSEN, 2015).

Die Digitalisierung von Verkaufsprozessen (e-Commerce) animiert Hersteller der Vorleistungsindustrie dazu, ihre Produkte direkt an die landwirtschaftlichen Kunden zu vertreiben, z.B. durch einen eigenen Online-Shop oder über einen Marktplatz (HUCHTEMANN und THEUVSEN, 2018). Die Produkte und Dienstleistungen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie sind häufig komplex und erfordern eine auf die Kunden zugeschnittene und individuelle Anpassung (RÜTHER und MAIER, 2007). So setzen Hersteller verstärkt Außendienstmitarbeiter mit einer Beratungsfunktion ein (RÜTHER und MAIER, 2007). Aber auch Landhändler und Genossenschaften binden einen Außendienst zur allgemeinen Produkt- und Anwendungsberatung ein. Wie die Abbildung 1 verdeutlicht,

**Abbildung 1. Vertriebsstrukturen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Voss (2008)

wird der Außendienst als persönlicher Kontaktpunkt zum landwirtschaftlichen Kunden eingesetzt. Dabei ist der Außendienst des Handels vom Außendienst der Hersteller zu unterscheiden. Letztere haben z.T. im Rahmen eines Direktvertriebs Verkaufsfunktionen, z.T. aber auch nur eine Beratungsfunktion, wenn ein Hersteller über den Handel vertreibt, aber Beratung der Landwirte durch den eigenen Außendienst anbietet. Eine weitere Funktion des Hersteller-außendienstes ist der Vertrieb an den Groß- und Einzelhandel. Dieser Bereich des Vertriebs wird in der vorliegenden Studie nicht erfasst, da nur Landwirte als Kunden befragt wurden (s. Kapitel 5).

Außendienstmitarbeiter der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie stehen etwa 15-23 % ihrer Arbeitszeit im direkten Kundenkontakt (HARRIS und PIKE, 1996; FRIEDEMANN, 2010). Relevant ist der persönliche Verkauf durch den Außendienst vor allem deswegen, weil er als absatzfördernd für ein Unternehmen und als wichtig in Bezug auf die Bildung von Kundenpräferenzen und das Image des Unternehmens beim Kunden gilt (KOTLER und BLIEMEL, 1999; KRAFFT und BOSCH, 2015). Im Durchschnitt berichten unzufriedene Kunden etwa zwanzig anderen Menschen von ihren negativen Erfahrungen (AGNIHOTRI et al., 2002; OU et al., 2012). Ein guter persönlicher Kontakt kann dagegen zu Kundenzufriedenheit und -bindung führen (BOLES et al., 2000; LIU und LEACH, 2001). THIEL (2017) verdeutlicht, dass Kunden mit besonders starker Bindung zum Unternehmen dazu neigen, Anbieterleistungen in größerem Umfang zu beanspruchen, Konkurrenzprodukte abzulehnen und den Anbieter weiterzuempfehlen. Da in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie der direkte Kontakt zum Kunden meist über den Außendienst stattfindet (Abbildung 1), fungiert dieser als Repräsentant des Unternehmens, dessen Reputation auf das gesamte Unternehmen zurückstrahlt.

### 3 Kompetenzen und Erfolgsfaktoren von Vertriebsmitarbeitern

Hinsichtlich des persönlichen Verkaufs liegt die Aufmerksamkeit der Wissenschaft und Praxis auf der Messung der Vertriebsleistung. Dabei geht es um das Verständnis, wie die Effizienz und die Effektivität des persönlichen Verkaufs gemessen und optimiert werden können (SINGH und KOSHY, 2010; FRIEND et al., 2014). Zurückzuführen ist die Fokussierung auf die

Messung der Vertriebsleistung auf den bedeutsamen Beitrag von Vertriebsmitarbeitern zum Unternehmenserfolg (FRITZ, 1993; BALDAUF und CRAVENS, 2002), zur Unternehmensreputation (AGNIHOTRI et al., 2002; OU et al., 2012) und zur Kundenzufriedenheit (GOFF et al., 1997; ABEYSEKERA und WICKRAMASINGHE, 2013).

Die Erfolgs- bzw. Leistungsmessung kann dabei sowohl quantitativ als auch qualitativ stattfinden. In der Praxis verbreitet ist die quantitative Leistungsmessung anhand der zentralen Leistungsindikatoren Umsatz und Neukundenrate (BEHRMAN und PERREAULT, 1982). Unternehmen steuern und bewerten ihren Vertrieb anhand von durchschnittlich acht Kennzahlen, wovon etwa fünf zur wirksamen Entscheidungsfindung dienen (HUCKEMANN und SCHMITZ, 2016). Zu den fünf meistgenutzten Vertriebskennzahlen zählen: Umsatz pro Produktgruppe, Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter, Vertriebskosten in Relation zum Umsatz, Deckungsbeitrag pro Produktgruppe und die Anzahl neuer Kunden (HUCKEMANN und SCHMITZ, 2016). Diese Kenngrößen sind einfach zu erheben, gut vergleichbar und reliabel. Doch gerade in der Wissenschaft liegt der Fokus zunehmend auf einer Leistungsmessung, welche über diese traditionellen Leistungsindikatoren hinausgeht. Die klassischen quantitativen Vertriebskennzahlen erscheinen zwar als objektiv, vernachlässigen aber die Tatsache, dass unterschiedliche Verkäuferleistungen auch auf Faktoren zurückzuführen sind, die außerhalb der Kontrolle des Verkäufers liegen, wie z. B. unterschiedliche Kundenpotenziale in verschiedenen Verkaufsgebieten, abweichende Konkurrenzsituationen usw. (BEHRMAN und PERREAULT, 1982).

Hinzu kommt, dass die Beziehung des Mitarbeiters zum Kunden, seine Anstrengungen zur Repräsentation des Unternehmens beim Kunden sowie die Schaffung eines langfristigen Kundenmehrwertes keine Beachtung finden. Insbesondere der wertorientierte Verkauf zählt zu den wichtigsten Treibern der Verkäuferleistung in B2B-Märkten (HUMMELS, 2009; TERHO et al., 2012; TERHO et al., 2015; TÖYTÄRI und RAJALA, 2015). Der wertorientierte Verkauf beschreibt die konsequente Orientierung auf die Schaffung von Problemlösungen für den Kunden an Stelle des Verkaufs von durch den Anbieter definierten Produktvorteilen (HUMMELS, 2009). Da der Verkauf auf langfristige Kundenbeziehungen fokussiert sein sollte, die klassischen Kennzahlen aber vornehmlich den kurzfristigen Absatzerfolg messen, besteht zunehmend die Notwendigkeit für Unternehmen, über die traditionellen (Ergebnis-)Kennzahlen der Vertriebsleistung

hinauszugehen und auch verhaltensbezogene, eher langfristige Effekte messende Kennzahlen (z.B. verkäuferbezogene Kundenzufriedenheit, Grad der Kundeninteraktion, Teamwork) sowie Mitarbeiterkompetenzen (z.B. kommunikative und fachliche Kompetenzen) in die Leistungsmessung zu integrieren (ZALLOCCO et al., 2009). Die Ermittlung von verhaltensbezogenen Kennzahlen und Mitarbeiterkompetenzen bilden zudem eine Grundlage für die Vertriebsmitarbeiterweiterentwicklung, bspw. durch Verkaufstrainings, Mentoringprogramme und Coachings (ZALLOCO et al., 2009). JOHNSTON und MARSHALL (2013) erklären, dass die Leistung der Verkäufer eine Funktion ist, die sowohl von den persönlichen Eigenschaften des Verkäufers als auch von unternehmensbezogenen Faktoren abhängt.

Die Bestimmung und Messung von persönlichkeitsbezogenen Erfolgsfaktoren von Vertriebsmitarbeitern ist ein relativ häufiger Untersuchungsgegenstand der Vertriebsforschung (ZAHN, 1997; SPIRO und WEITZ, 1990; HENNIG-THURAU und THURAU, 1999; TREBBE, 2000; VERBEKE et al., 2011; HERJANTO und FRANKLIN, 2019). Zu den wichtigsten Determinanten auf der persönlichen Ebene von Verkäufern zählen laut CHURCHILL et al. (1985) dessen Eignung, Persönlichkeit, Qualifikationslevel, Rollenwahrnehmung und Motivation. Hinzu kommen organisatorische bzw. umweltbezogene Aspekte. VERBEKE et al. (2011) sowie HERJANTO und FRANKLIN (2019) kamen nach der Überprüfung von rund 250 zwischen 1982 und 2017 veröffentlichten Beiträgen zu der Erkenntnis, dass alle sechs von CHURCHILL et al. (1985) postulierten Determinanten der Verkäuferleistung auch heute noch nicht an Gültigkeit verloren haben.

HOMBURG et al. (2016) nehmen die auf den Mitarbeiter bezogenen Faktoren von CHURCHILL et al. (1985) Eignung, Persönlichkeit, Qualifikationslevel, Rollenwahrnehmung und Motivation auf und verdichten diese zu den drei Faktoren (1) vertriebsorientierte Persönlichkeit sowie (2) Fach- und (3) Sozialkompetenz. Sie unterscheiden pro Erfolgsfaktor vier bzw. sechs Determinanten, die die Ausprägung des jeweiligen Faktors bestimmen. Eine praxisorientierte Untersuchung bei 181 B2B-Anbietern und 302 Kunden, durchgeführt von Infoteam und dem F.A.Z.-Institut, bestätigt in ähnlicher Form die Bedeutung dieser drei Schlüsselkompetenzen von Außendienstmitarbeitern. Demnach bilden die Professionalität (52 %), die Fachkompetenz (39 %) und die Sozialkompetenz (29 %) die bedeutendsten Kompetenzen eines Außendienst-

mitarbeiters (MÜHLENBERGER, 2010). Die drei genannten Schlüsselkompetenzen umfassen nicht immer identische, aber doch sehr ähnliche Einflussfaktoren (CHURCHILL et al., 1985; CROSBY et al., 1990; VERBEKE, 1994; YANG und WU, 2014). Im Folgenden werden diese Erfolgsfaktoren detaillierter vorgestellt.

HOMBURG et al. (2016) fassen Kontaktfreudigkeit, Selbstbewusstsein, Optimismus und Empathie als vertriebsorientierte Persönlichkeitseigenschaften von erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern zusammen. Diese Eigenschaften spielen eine zentrale Rolle in der Bewältigung von Frustration und schwierigen Verkaufssituationen, mit denen Vertriebsmitarbeiter im unmittelbaren Kundenkontakt des operativen Vertriebs konfrontiert werden (HOMBURG und GIERING, 2001; FRIEDEMANN, 2010; HOMBURG et al., 2016). Weitere Studien führen einen positiven Effekt der Persönlichkeitsmerkmale Kontaktfreude, Selbstkontrolle, Durchsetzungsvermögen, Offenheit und Anpassungsfähigkeit auf die Verkaufsleistung an (VERBEKE, 1994; ROTHMANN und COETZER, 2003). RICH (1999) untersuchte die Auswirkungen von Optimismus auf den Verkaufserfolg und fand heraus, dass optimistische Verkäufer produktiver sind und sich intensiver im Unternehmen einbringen (RICH, 1999). Eine Konsumentenbefragung mit 484 Teilnehmern zeigt einen positiven Einfluss von Empathie im Verkauf und verweist diesbezüglich auf eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Verkaufsabschlusses (PILLING und EROGLU, 1994).

Aufgrund der Heterogenität der Kunden benötigen Außendienstmitarbeiter eine hohe Sozialkompetenz. Bestandteil der Sozialkompetenz sind verbale und nonverbale kommunikative Fähigkeiten, die helfen, sich auf den jeweiligen Kunden einzustellen. Zusätzlich ist Teamfähigkeit von Bedeutung. PIERCY et al. (1999) können hohe positive Korrelationen zwischen der Vertriebsleistung und verschiedenen Komponenten des Verkäuferverhaltens, wie beispielsweise adaptives Verkaufen, also die Anpassung des Verkäufers an die Verkaufssituation, Teamfähigkeit und Verkaufspräsentation nachweisen. Die Bedeutung der Kommunikation innerhalb von Verkaufsinteraktionen und die Auswirkung unterschiedlicher Kommunikationspraktiken auf die Verkaufsleistung wird von weiteren Studien bestätigt (DION und NOTARANTONIO, 1992; BOOROM et al., 1998). HOMBURG et al. (2016) fassen ein hohes Maß an Freundlichkeit und Flexibilität zu einer guten vertriebsorientierten Sozialkompetenz zusammen. DION und NOTARANTONIO (1992) zeigen, dass ein auf den Kunden zugeschnittener und



freundlicher Kommunikationsstil des Verkäufers zu besseren Verkaufsergebnissen führt.

Die Fachkompetenz bildet den dritten Erfolgsfaktor von Vertriebsmitarbeitern. Dabei lassen sich die Einflussfaktoren so zusammenfassen, dass die Mitarbeiter wissen müssen, welches Produkt (Produktwissen) für welchen Kunden (Kundenwissen) und welchen Geschäftsbereich des Kunden (Markt- und Geschäftswissen) relevant ist. CROSBY et al. (1990) stellten fest, dass Produkt und Marktkenntnisse des Verkäufers häufig ein wichtiges Kriterium für die Zufriedenheit der Kunden darstellen und einen positiven Einfluss auf die Verkaufseffektivität haben. YANG und WU (2014) konnten eine Beziehung zwischen der fachlichen Kompetenz und dem Vertrauen der Kunden identifizieren. Sie vergleichen in ihrer Studie die Effekte der Sozialkompetenz und der Fachkompetenz und zeigen, dass der direkte Effekt der Sozialkompetenz auf die Vertriebsleistung höher ist als die Auswirkung der Fachkompetenz. METZE und IGL (2012) konstatieren, dass das Aufgabenspektrum von Außendienstmitarbeitern im Agribusiness heute deutlich komplexer ist und Fertigkeiten und Kenntnisse aus interdisziplinären Bereichen erforderlich sind. Dementsprechend ergeben bereichsspezifische Fachkompetenzen, fächerübergreifende und außerfachliche Kompetenzen eine gute Kombination für Mitarbeiter im Außendienst (METZE und IGL, 2012).

Laut KOTLER et al. (2007) lässt sich der Verkaufserfolg unter anderem auf Unterschiede im Verkaufsstil von Verkäufern zurückführen. Daher wurden in früheren Studien bereits Ansätze zur Identifizierung verschiedener Verkäufertypen entwickelt, um das Verkäuferverhalten sowie dessen Beziehung zum Kunden besser zu verstehen (TOMCZAK et al., 1998; HAAS, 2002; HOMBURG und MÜLLER, 2009; HOMBURG et al., 2016). In einem managementorientierten Ansatz stellen HOMBURG et al. (2016) vier verschiedene Verkäufertypen vor. Gebildet werden diese auf der Grundlage der drei beschriebenen Erfolgsfaktoren, welche sie zuvor in verschiedenen Branchen (IT, Chemie, Industriegüter) geprüft haben. Die Verkäufertypen werden als der „Vielwesser“, der „Socializer“, die „Verkaufsniete“ und der „Allrounder“ benannt. Das Idealbild ist der Allrounder, der durch eine hohe Fach- und Sozialkompetenz überzeugt. Bei ihm sind alle Erfolgsfaktoren stark ausgeprägt und er hat die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere im Vertrieb (HOMBURG et al., 2016). Es ist anzumerken, dass HOMBURG et al. die Faktoren Sozialkompetenz und vertriebsorientierte

Persönlichkeit zusammenfassen, da ihrer Auffassung nach die Persönlichkeitseigenschaften eines Mitarbeiters die Sozialkompetenz bedingen und beide miteinander verknüpft sind (LANG, 2008; HOMBURG et al., 2016).

Die in der Literatur vorgestellten Ansätze zur Typologisierung von Verkäufern wurden wissenschaftlich bisher nicht geprüft. Zudem zeigt die Literaturübersicht, dass bisher keine wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber vorliegen, wie Außendienstmitarbeiter der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie von ihren landwirtschaftlichen Kunden wahrgenommen und bewertet werden. Durch die Übertragung der skizzierten Zusammenhänge der Literatur auf das Vertriebsmanagement in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie sollen folgende Forschungsfragen in diesem Beitrag untersucht werden: Wie werden Außendienstmitarbeiter in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie von ihren Kunden hinsichtlich der Fach- und Sozialkompetenz und ihrer vertriebsorientierten Persönlichkeitseigenschaften bewertet? Können anhand der drei Erfolgsfaktoren unterschiedliche Verkäufertypen identifiziert werden und lässt sich damit der aus der Literatur abgeleitete managementorientierte Ansatz von HOMBURG et al. (2016) für das Agribusiness bestätigen?

## 4 Material und Methoden

### 4.1 Studiendesign

Die beschriebene Bewertung der Außendienstleistung, welche über die quantitativen Leistungsindikatoren hinausgeht, kann durch Fachleute, wie z. B. die Vertriebsleiter, durch Kunden oder durch eine Selbstbewertung vorgenommen werden (BEHRMAN und PERREAULT, 1982). Studien zeigen, dass bei einer Verkäuferbefragung (SAXE und WEITZ, 1982) eine signifikant höhere Punktzahl/Leistung erzielt wird, als bei einer Kundenbefragung (MICHAELS und DAY, 1985). Grund dafür könnte sein, dass eine Selbstbewertung immer ein gewisses Risiko der Verzerrung birgt (BEHRMAN und PERREAULT, 1982; MICHAELS und DAY, 1985; BROWN et al., 1991). Eine Beurteilung der Vertriebsleistung durch die Vertriebsleitung vernachlässigt hingegen Dinge, die außerhalb des Sichtfeldes eines Vertriebsleiters ablaufen. Bei der Bewertung durch die Kunden wird der Verkäufer hinsichtlich der Leistungsaspekte beurteilt, die sich auf die Einstellung der Kunden und deren Kaufabsicht auswirken. Dadurch ist auch eine Quantifizierung der

Wahrnehmung des Außendienstmitarbeiters beim Kunden möglich.

Im Rahmen der zunehmend diskutierten Kundenorientierung von Verkäufern bietet sich mithin eine Beurteilung der Außendienstmitarbeiter anhand einer Kundenbefragung an. BROWN et al. (1991) raten dabei davon ab, Verkäufer ohne Bezug zu einer bestimmten Branche oder Verkaufssituation zu befragen und empfehlen, Kunden um die Verkäuferbeurteilung einer gezielten Verkaufssituation oder einer bestimmten Branche zu bitten. Deshalb wurden in dieser Studie Landwirte befragt, welche innerhalb der letzten 12 Monate von einem Außendienstmitarbeiter auf ihrem Betrieb besucht wurden. Durchgeführt wurde die Onlinebefragung im November und Dezember 2017. Es wurde ein standardisierter Fragebogen erstellt und Probanden wurden mittels Schneeballsystem (persönliche Kontakte, soziale Medien und Verbände) angesprochen. Insgesamt besteht der Datensatz aus Angaben von 278 Probanden. Dieser wurde für weitere Analysen auf seine Datenqualität geprüft und bereinigt. Hierzu wurden Probanden, die innerhalb der letzten 12 Monate keinen Besuch vom Außendienst hatten ( $n=35$ ), sowie Probanden, welche ein inkonsistentes, zu schnelles oder stereotypes Antwortverhalten aufwiesen ( $n=5$ ), aus dem Datensatz herausgenommen. Ein zu schnelles Antwortverhalten wurde anhand der Gesamtbearbeitungszeit ( $<6$  Minuten) und der Reaktionszeit pro Item ( $<2$  Sekunden) (SCHNIPKE und SCRAMS, 1997) bestimmt. Für weitere Analysen verbleibt nach Datenbereinigung damit ein Datensatz mit Angaben von 238 Probanden.

Ziel der Erhebung und Gegenstand des vorliegenden Beitrages ist die Identifikation von Verkäufer-typen. Grundlage ist die Wahrnehmung der Außendienstmitarbeiter durch die befragten landwirtschaftlichen Unternehmen. Der Fragebogen gliedert sich in drei Themenbereiche. Im ersten Teil wurde das generelle Ansehen des Außendienstes sowohl branchen-unabhängig („Bitte beurteilen Sie das Image (Ansehen) des Außendienstes im Agribusiness anhand von Schulnoten“) als auch nach einzelnen Teilbranchen des Agribusiness („Beurteilen Sie bitte den Außendienst der verschiedenen Bereiche (z.B. Futtermittel, Düngemittel) in Schulnoten“) abgefragt. Darüber hinaus wurden allgemeine Aspekte wie Besuchshäufigkeit und -dauer erfragt. Im zweiten Teil erfolgte die Abfrage der für die Beantwortung der zu untersuchenden Forschungsfragen relevanten Eigenschaften der Außendienstmitarbeiter. Die Landwirte beurteilten die Eigenschaften des Außendienstmitarbeiters, welcher sie zuletzt auf ihrem Betrieb besucht hat. Es wurde

sich an den von HOMBURG et al. (2016) vorgeschlagenen Statements zur Ermittlung der vertriebsorientierten Persönlichkeit sowie der Sozial- und Fachkompetenz der Außendienstmitarbeiter orientiert. Der Grad der Zustimmung wurde mit Hilfe von fünfstufigen Likert-Skalen von 1 (trifft zu) über 3 (teils/teils) bis 5 (trifft nicht zu) ermittelt. Eine hohe Zustimmungsrate kann als eine positive bzw. starke Kompetenzausprägung verstanden werden. Das bedeutet, stimmen Landwirte den Statements in hohem Maße zu, ist davon auszugehen, dass in ihrer Wahrnehmung der Außendienstmitarbeiter eine positive/starke Ausprägung der jeweiligen Kompetenz aufweist. Im letzten Abschnitt der Befragung erfolgte die Ermittlung von betriebsstrukturellen sowie soziodemografischen Daten.

## 4.2 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte mittels quantitativer Analysemethoden mit der Statistiksoftware IBM SPSS 24. Zunächst wurde eine deskriptive statistische Auswertung durchgeführt, um die demografischen Merkmale der Stichprobe zu beschreiben. Ziel der Analyse ist es, mittels einer Clusteranalyse, welche zu den multivariaten Analysemethoden zählt, die Datenpunkte zu möglichst homogenen Gruppen zusammenzufassen. Hierfür müssen zu Beginn der Analyse die Variablen, anhand derer die Cluster gebildet werden sollen, ausgewählt werden (BACKHAUS et al., 2016).

Da die drei Erfolgsfaktoren im Fragebogen mit mehreren Items erfasst wurden, erfolgte zunächst eine Verdichtung der Statements über eine konfirmatorische Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) mit Varimax-Rotation. Vor Beginn der Faktorenanalyse wurden die Ausgangsdaten mittels Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO), variablenspezifischen Measure of sampling adequacy (MSA) und Bartlett-Test auf ihre Eignung für die Faktorenanalyse geprüft. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob Korrelationen zwischen den Variablen vorliegen. Eine Faktorenanalyse kann dann fortgeführt werden, wenn die Korrelationsmatrix der beobachteten Variablen in der Grundgesamtheit ungleich der Einheitsmatrix ist (BACKHAUS et al., 2016). Um zu prüfen, ob ein nennenswerter Zusammenhang zwischen den Variablen besteht und die Daten somit für eine Faktorenanalyse geeignet sind, werden der KMO-Wert und die MSA-Werte herangezogen. Der KMO-Wert und der MSA-Wert sind sehr ähnlich. Während die MSA-Werte sich auf einzelne Variablen bezieht, kann der KMO-Wert als eine Verallgemeinerung der MSA-Werte für alle Variablen verstanden werden. Größere Werte sprechen



für eine starke Zusammengehörigkeit der Variablen. Gemäß KAISER und RICE (1974) werden Werte von  $<0,5$  als ungeeignet zur Faktorenanalyse angesehen.

Als weitere Gütekriterien werden die Indikatorreliabilität (Faktorladung) und die erklärte Gesamtvarianz herangezogen. GUAGDAGNOLI und VELICER (1988) geben Bedingungen für die Interpretierbarkeit von Faktoren an. Zum einen kann ein Faktor interpretiert werden, wenn auf diesen Faktor wenigstens vier Variablen mit einer Ladung größer als 0,6 entfallen, und zum anderen kann eine Interpretation erfolgen, wenn mehr als zehn Variablen eine Ladung größer als 0,4 aufweisen. In der Literatur liegt kein exakter Grenzwert für die erklärte Gesamtvarianz vor, allerdings werden Werte zwischen 50 % und 60 % verbreitet akzeptiert (HAIR et al., 2009; WASTON, 2017).

Die extrahierten Faktoren dienen dann als Grundlage für die Clusteranalyse (BACKHAUS et al., 2016), um homogene Untergruppen basierend auf den identifizierten Erfolgsfaktoren zu erhalten. Im Rahmen der Faktoranalyse wurden die Erfolgsfaktoren z-standardisiert, sodass die Faktorwerte in standardisierter Form vorliegen und einen Mittelwert von 0 sowie eine Standardabweichung von 1 aufweisen (BACKHAUS et al., 2016). Faktorwerte über (unter) 0 zeigen eine überdurchschnittliche (unterdurchschnittliche) Faktorausprägung für eine Untergruppe an.

Die Clusteranalyse erfolgt mehrstufig: Mittels Single-Linkage-Clustering werden zunächst Ausreißer identifiziert, welche in weiteren Berechnungen nicht berücksichtigt werden. Anschließend werden mit der hierarchischen Clusteranalyse mittels des bewährten Ward-Verfahrens und der quadrierten euklidischen Distanz die verschiedenen Möglichkeiten der Clusteranzahl identifiziert. Die Festlegung der Clusteranzahl erfolgt nach einem systematischen Vergleich der Clustermöglichkeiten anhand des Dendrogramms sowie der Agglomerationstabelle mittels Elbow-Kriteriums. Die festgelegte Clusteranzahl wurde zusätzlich auf ihre inhaltliche Interpretierbarkeit überprüft. Die Cluster-Zentroide werden dann als Ausgangspunkt für eine endgültige Partitionierungs-Cluster-Methode (K-Means) verwendet, was die Homogenität der Gruppen verbessert (BACKHAUS et al., 2016; MILLIGAN und HIRTLE, 2012). Die Klassifikationsgenauigkeit der Analyse wird abschließend mittels Diskriminanzanalyse bewertet (MORRISON, 1969). Zur Beurteilung der Heterogenität der identifizierten Cluster können die F-Werte und die Signifikanzen der Ergebnisse herangezogen werden.

## 5 Ergebnisse der empirischen Studie

### 5.1 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe beinhaltet Angaben von 238 landwirtschaftlichen Unternehmen. Mit 70,4 % sind die Betriebsleiter in dieser Stichprobe dominierend. 21 % sind mitarbeitende Familienmitglieder, und weniger als 10 % der Befragungsteilnehmer stehen in einem Anstellungsverhältnis. Das Geschlechterverhältnis entspricht mit einem Anteil von 87 % männlichen und 13 % weiblichen Probanden weitgehend der Grundgesamtheit von Betriebsleitern in Deutschland (STATISTA, 2011). 83 % der Probanden sind unter 55 Jahren, wodurch sie im Vergleich zur Grundgesamtheit, mit 40 % der Betriebsleiter über 55 Jahre, deutlich jünger sind (BMEL, 2016; HEMMERLING et al., 2016). 48,7 % der Teilnehmer haben einen Hochschulabschluss. Unter den Betriebsleitern in der deutschen Landwirtschaft haben dagegen weniger als 8 % einen Hochschulabschluss (BMEL, 2016). Damit sind die Teilnehmer jünger und weisen im Durchschnitt einen deutlich höheren Bildungsabschluss auf als der durchschnittliche Betriebsleiter im landwirtschaftlichen Sektor in Deutschland.

Knapp 42 % der Teilnehmer bewirtschaften einen Betrieb in Norddeutschland, gefolgt von Westdeutschland (28 %), Süddeutschland (19 %) und Ostdeutschland (11 %). 93 % der Betriebe werden im Haupterwerb und 91 % konventionell bewirtschaftet. Dabei bewirtschaften gut 50 % der Probanden zwischen 50 und 200 Hektar. Knapp 19 % sind Großbetriebe mit einer Bewirtschaftung von mehr als 500 Hektar. Im deutschen Durchschnitt sind Haupteinwerbsbetriebe etwa 60 Hektar groß (HEMMERLING et al., 2017). Der Betriebsschwerpunkt liegt für 26,5 % auf der Sparte Ackerbau/Marktfreuchtbau, 41 % sind viehhaltende Betriebe, knapp 30 % bezeichnen sich als Mischbetriebe und 2,5 % bauen Gemüse oder Sonderkulturen an. 2016 lag der Anteil viehloser landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland bei rund 32,8 % und rund 67 % aller Betriebe hielten Vieh (PASCHER et al., 2018).

### 5.2 Beschreibung der Außendienstbesuche

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Häufigkeit und Dauer der Außendienstbesuche auf den Betrieben der Studienteilnehmer. Innerhalb der letzten 12 Monate wurden 60 % der Probanden ein bis mehrmals im

Monat von einem Außendienstmitarbeiter besucht. 16 % der Teilnehmer wurden sogar mindestens einmal in der Woche besucht, während 24 % weniger als einmal im Monat besucht wurden. Dabei verbringen die Außendienstmitarbeiter im Durchschnitt, 20-45 Minuten auf den Betrieben. Während 44,5 % der Befragten mit der Besuchshäufigkeit zufrieden sind, empfinden 40,5 % die Besuche als zu oft und 15 % als zu selten stattfindend.

**Tabelle 1. Besuchshäufigkeit und Besuchsdauer**

Besuchshäufigkeit		Durchschnittliche Besuchsdauer	
(1) Mehrmals die Woche	7%	(1) <20 min.	34 %
(2) Einmal in der Woche	9%	(2) 20-45 min.	56 %
(3) Mehrmals im Monat	30%	(3) 46-90 min.	9 %
(4) Einmal im Monat	30%	(4) >90 min.	1 %
(5) Seltener	24%		
Die Besuche erfolgen für:			
40,5 % (zu) oft.	44,5 % genau im richtigen Rhythmus.	15 % eher zu selten.	

() geben die Skalierung an.

Quelle: eigene Berechnungen (n=238)

Die Landwirte wurden gebeten, die Kompetenzen des Außendienstmitarbeiters zu bewerten, der sie zuletzt, aber mindestens innerhalb der letzten 12 Monate, auf ihrem Betrieb besucht hat. Es wurden Außendienstmitarbeiter der Futtermittelindustrie (30 %), Agrartechnik (25 %), Saatgut (18 %), Agrarhandel (10 %) und Sonstige (17 %) bewertet. 95 % der bewerteten Außendienstmitarbeiter waren männlich. Insgesamt wird der Außendienst mit einer durchschnittlichen Schulnote von 2,7 von den Landwirten als befriedigend bewertet.

### 5.3 Faktorenanalyse

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind in Tabelle 2 dargestellt. Es wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse gewählt, da es zu überprüfen galt, ob die drei in der Literatur identifizierten Fähigkeiten von Verkäufern auch im landwirtschaftlichen Außendienst von den Landwirten wahrgenommen werden. Es konnten drei Faktoren mit insgesamt 18 Items und einem Eigenwert größer eins gebildet werden. Die geeigneten Statements werden mit einem KMO-Wert von 0,918 als erstaunlich (KAISER und RICE, 1974) bezeichnet und übertreffen den Grenzwert

**Tabelle 2. Faktorenanalyse**

Erklärte Gesamtvarianz: 55,47 %, KMO=0,918				
Faktor	Items	Ladung	Mittelwert	Standardabweichung
<b>Sozialkompetenz</b> Cronbach's Alpha = 0,86	Ist kritikfähig.	0,778	2,12	0,849
	Passt sein Verhalten der Gesprächssituation an.	0,769	1,90	0,805
	Betreibt aktives Zuhören im Verkaufsgespräch.	0,746	1,92	0,858
	Schafft eine angenehme Gesprächsatmosphäre.	0,743	1,92	0,820
	Lässt mich aussprechen.	0,712	1,64	0,819
	Stimmt sich mit seinen Kollegen im Innendienst gut ab.	0,524	2,21	0,883
<b>Fachkompetenz</b> Cronbach's Alpha=0,803	Kennt die Preismargen seiner Produkte.	0,739	1,88	0,936
	Ist vertraut mit den Produkten der Konkurrenz.	0,721	2,16	0,900
	Kennt die Aktivitäten des Wettbewerbs.	0,676	1,88	0,829
	Kennt das gesamte Produktportfolio des Unternehmens sowie die Merkmale und Leistungsfähigkeit der Produkte.	0,632	1,77	0,816
	Kennt die Kosten und den Nutzen des Produktes.	0,622	1,76	0,788
	Hat ein realistisches Bild von der Marktposition des eigenen Unternehmens.	0,556	1,84	0,847
<b>Vertriebsorientierte Persönlichkeit</b> Cronbach's Alpha= 0,820	Der Verkäufer geht von selbst auf mich zu.	0,747	1,89	0,946
	Ist sich sicher, meinen Anforderungen gerecht zu werden.	0,683	1,95	0,796
	Bringt eigene Ideen und Vorschläge aktiv in unser Gespräch ein.	0,674	1,92	0,943
	Er fühlt sich in der Zusammenarbeit mit mir wohl.	0,667	2,02	0,862
	Er verarbeitet meine negativen Produkterfahrungen schnell.	0,633	2,31	0,961
	Er verliert auch in schwierigen Situationen nicht den Mut.	0,540	2,00	0,869

\*Mittelwerte auf einer Skala von 1 (trifft zu) bis 5 (trifft nicht zu)

Quelle: eigene Berechnungen

mit 55,5 % erklärter Gesamtvarianz. Die interne Konsistenz der Faktoren wurde mittels Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) geprüft, wobei alle Faktoren ein  $\alpha$  von über 0,8 aufweisen und daher als reliabel akzeptiert werden können. Die gebildeten Faktoren bestätigen die drei durch HOMBURG et al. (2016) eingeführten Erfolgsfaktoren von Außendienstmitarbeitern.

Der erste Faktor beschreibt die Dimension Sozialkompetenz (HOMBURG et al., 2016). Der Faktor gibt an, wie kompetent der Verkäufer im Umgang mit seinem Kunden ist und wie er Verkaufsgespräche gestaltet. Die sechs auf den zweiten Faktor ladenden Items beschreiben die Fachkompetenz. Diese umfasst sowohl gute Kenntnisse über eigene Produkte und Kunden als auch über den Markt und die Aktivitäten des Wettbewerbs. In Anlehnung an HOMBURG et al. (2016) kann der dritte Faktor als vertriebsorientierte Persönlichkeit bezeichnet werden. Die Items, die auf diesen Faktor laden, beschreiben die für die Vertriebsarbeit begünstigenden Charaktereigenschaften eines Verkäufers, wie z.B. Kontaktfreudigkeit, Selbstbewusstsein und gute Problemlösungskompetenz.

Insgesamt wird aus der Tabelle 2 ersichtlich, dass die Items auf einer fünfstufigen Skala von „1 = trifft zu bis 5 = trifft nicht zu“ Mittelwerte von 1,64 bis 2,31 aufweisen. Dies bedeutet, dass den drei Faktoren grundsätzlich eher zugestimmt wird, was einer positiven Ausprägung der Eigenschaften entspricht. Anhand der Mittelwerte zeigt sich auch, dass die Fachkompetenz im Mittel die höchste Zustimmung erfährt. Hier überzeugen Außendienstmitarbeiter mit der Kenntnis über sowohl Kosten und Nutzen als auch über die Merkmale und Leistungsfähigkeit der Produkte. Den Items der Sozialkompetenz wird mit Mittelwerten zwischen 1,64 bis 2,21 eher zugestimmt. Als besondere

Stärke der Außendienstmitarbeiter wird die Fähigkeit gesehen, den Kunden aussprechen zu lassen. Der Faktor vertriebsorientierte Persönlichkeit erhält eine geringere Zustimmungsrates als die beiden anderen Faktoren. Hier weicht der Mittelwert des Items „Er verarbeitet meine negativen Produkterfahrungen schnell“ am stärksten negativ ab. Die stärkste Zustimmung erhält hier die Eigenschaft des Außendienstmitarbeiters, von selbst auf den Kunden zuzugehen.

## 5.4 Clusteranalyse

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Charakteristika der Cluster und Gütekriterien der Clusteranalyse. Mittels Single-Linkage-Clustering konnten 5 Ausreißer identifiziert werden, welche in weiteren Berechnungen nicht berücksichtigt werden (neues  $n=233$ ).

Mit den drei gebildeten Faktoren als clusterbildende Variablen wurden dann eine hierarchische Clusteranalyse (Ward-Verfahren) sowie darauf aufbauend eine Partitionierungs-Clusteranalyse (K-Means) durchgeführt. Die Diskriminanzanalyse ergab eine gute Klassifikationsgenauigkeit der Cluster von 97,4 % (MORRISON, 1969). Die Standardabweichungen innerhalb der Cluster sind geringer als die allgemeinen Standardabweichungen, was auf die Homogenität der Cluster hindeutet. Die Ergebnisse des F-Tests sind signifikant, was darauf hinweist, dass die Werte zwischen den Clustern heterogen sind und somit die Clusteranalyse zusammenfassend als erfolgreich bewertet werden kann (vgl. Tabelle 3). Der Faktor Fachkompetenz trennt die Cluster am stärksten (F-Wert=142,698), gefolgt von dem Faktor vertriebsorientierte Persönlichkeit (F-Wert=73,94). Zur Überprüfung der Signifikanz zwischen den Clustern wurden Post-hoc-Tests durchgeführt. Tabelle 3 veran-

**Tabelle 3. Ergebnisse der Clusteranalyse**

Clusterbildende Merkmale		Cluster I Das „Vertriebstalant“	Cluster II Der „Fachspezialist“	Cluster III Der „Erträgliche“	F-Wert***
Stichprobengröße (N=233)					
n		100	71	62	
%		42,9%	30,5%	26,6%	
Fachkompetenz	FMW	0,08	0,80	-1,10	142,70
	SD	0,66	0,59	0,69	
Vertriebsorientierte Persönlichkeit	FMW	0,67	-0,42 <sup>III</sup>	-0,34 <sup>II</sup>	73,94
	SD	0,48	0,68	0,82	
Sozialkompetenz	FMW	0,44	-0,21 <sup>III</sup>	-0,49 <sup>II</sup>	27,51
	SD	0,60	0,92	0,92	

FMW=Mittelwert des Faktors auf einer Skala von <0 unterdurchschnittlich, 0 durchschnittlich, >0 überdurchschnittlich; SD = Standardabweichung; \*\*\*ANOVA, höchst signifikant ( $p<0.001$ ); <sup>II</sup>Nach dem Post-Hoc-Test nach Scheffé unterscheidet sich dieses Cluster nicht signifikant ( $p<0,05$ ) von Cluster II; <sup>III</sup>Nach dem Post-Hoc-Test nach Scheffé unterscheidet sich dieses Cluster nicht signifikant ( $p<0,05$ ) von Cluster III.

Quelle: eigene Berechnungen

schaulich, dass sich in der vorliegenden Studie alle Cluster im Bereich der Fachkompetenz signifikant voneinander unterscheiden. Hinsichtlich der Sozialkompetenz und der vertriebsorientierten Persönlichkeit unterscheiden sich Cluster II und III nicht signifikant voneinander.

Tabelle 4 zeigt die sieben wichtigsten clusterbildenden Statements. Die Wichtigkeit der Statements (vgl. Tabelle 4) wurde anhand des mittleren Diskriminanzkoeffizienten ( $\beta$ ) ermittelt. Dieser gibt die diskriminatorische Bedeutung einer Merkmalsvariablen bezüglich aller Diskriminanzfunktionen an, indem die mit dem Eigenwert gewichteten absoluten Werte der Koeffizienten einer Merkmalsvariablen addiert werden (BACKHAUS et al., 2016). Allgemein zeigen die angegebenen Mittelwerte für die Gesamtstichprobe, dass Landwirte den Außendienst in allen drei Bereichen positiv wahrnehmen, da die Werte aller dargestellten Statements unterhalb des mittleren Wertes (3) liegen und damit positiv ausgeprägt sind. Dennoch lassen sich Unterschiede zwischen den Clustern feststellen.

#### Cluster I – Das „Vertriebstalent“

43 % (n=100) und damit der größte Anteil der Außendienstmitarbeiter zeichnet sich durch eine gute Bewertung aller drei Erfolgsfaktoren aus, da die Mittelwerte aller Faktoren im positiven Bereich liegen (Tabelle 3).

Der Faktor vertriebsorientierte Persönlichkeit hat mit 0,67 die stärkste Ausprägung, während die Fachkompetenz mit einem Mittelwert von 0,08 eher als durchschnittlich einzustufen ist. Außendienstmitarbeitern dieses Clusters wird zudem eine gute Sozialkompetenz zugesprochen. Die Übersicht der wichtigsten clusterbildenden Statements (Tabelle 4) verdeutlicht zusätzlich, dass Cluster I im Vergleich zu den anderen beiden Verkäufertypen über nahezu alle Variablen hinweg gut bewertet wird und keine wesentlichen Defizite aufweist. Der Mittelwert bei der Kritikfähigkeit zeigt an, dass diese Außendienstmitarbeiter kritikfähiger sind (1,68) als Verkäufer des zweiten (2,24) und dritten (2,66) Typs. Die Fachkompetenz dieser Verkäufergruppe ist nur leicht überdurchschnittlich und nähert sich eher einer, im Vergleich zu den anderen Verkäufern, durchschnittlichen Ausprägung an. So haben Verkäufer dieses Clusters beispielsweise weniger Kenntnisse über die Preismargen der eigenen Produkte als Verkäufer der zweiten Gruppe (vgl. Tabelle 4). Im Vergleich zu den anderen Verkäufertypen geht der erste Verkäufertyp jedoch selbstständiger auf die Kunden zu und schafft eine angenehmere Gesprächsatmosphäre. Zudem überzeugt er im Vergleich zu den anderen Clustern stärker mit Selbstsicherheit, Kritikfähigkeit und dem Umgang mit schwierigen Situationen. Unter Berücksichtigung dieser Charakterisierungsmerk-

**Tabelle 4. Mittelwerte der 7 wichtigsten clusterbildenden Statements**

Clusterbildende Statements		Gesamt	Cluster I – Das „Vertriebstalent“	Cluster II – Der „Fachspezialist“	Cluster III – Der „Erträgliche“	F-Wert	$\beta$
Der Verkäufer geht von selbst auf mich zu. (P)	MW SD	1,85 0,89	1,32 0,60	2,23 <sup>III</sup> 0,88	2,27 <sup>II</sup> 0,88	42,75***	0,24
Kennt die Preismargen seiner Produkte. (F)	MW SD	1,87 0,91	1,59 <sup>II</sup> 0,65	1,42 <sup>I</sup> 0,55	2,82 0,90	80,01***	0,24
Ist sich sicher, meinen Anforderungen gerecht zu werden. (P)	MW SD	1,91 0,74	1,59 0,59	1,93 0,59	2,42 0,82	30,32***	0,23
Schafft eine angenehme Gesprächsatmosphäre. (S)	MW SD	1,92 0,81	1,48 0,56	1,99 0,82	2,55 0,69	47,32***	0,19
Ist kritikfähig. (S)	MW SD	2,11 0,82	1,68 0,71	2,24 0,78	2,66 0,63	38,00***	0,16
Er verliert auch in schwierigen Situationen nicht den Mut. (P)	MW SD	1,96 0,81	1,52 0,58	2,23 <sup>III</sup> 0,83	2,37 <sup>II</sup> 0,75	34,58***	0,13
Ist vertraut mit den Produkten der Konkurrenz. (F)	MW SD	2,16 0,88	1,94 <sup>II</sup> 0,77	1,82 <sup>I</sup> 0,74	2,90 0,76	40,82***	0,1

SD = Standardabweichung, MW = Mittelwert Skala von 1 (trifft zu) bis 5 (trifft nicht zu); \*\*\*ANOVA, höchst signifikant ( $p < 0,001$ ); <sup>I,II,III</sup>Der Post-Hoc-Test nach Scheffé besagt, dass sich dieses Cluster, bezogen auf das jeweilige Statement, nicht signifikant ( $p < 0,05$ ) von Cluster I (II, III) unterscheidet. P, F und S zeigen die Zugehörigkeit zu den Faktoren: P - Persönlichkeit; F - Fachkompetenz und S - Sozialkompetenz an.

Quelle: eigene Berechnung



male kann man Vertriebsmitarbeiter des ersten Clusters vereinfachend als „Vertriebstalente“ bezeichnen.

### Cluster II – Der „Fachspezialist“

Der mit 31 % (n=71) am zweithäufigsten vertretene Verkäufertyp wird von Cluster II beschrieben. Außendienstmitarbeiter des zweiten Clusters zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Ausprägung der Fachkompetenz und eine unterdurchschnittliche Ausprägung der vertriebsorientierten Persönlichkeit aus. Beispielsweise wissen sie sehr gut über Preismargen ihrer Produkte (1,42) und über Produkte der Konkurrenz (1,82) Bescheid, und das signifikant besser als die Außendienstmitarbeiter des Clusters drei (vgl. Tabelle 4). Hinsichtlich der für die Vertriebsarbeit begünstigenden Persönlichkeitseigenschaften und der Sozialkompetenz unterscheidet sich dieses Cluster nicht signifikant vom dritten Cluster. Verkäufern dieser Gruppe fällt es, im Vergleich zum ersten Cluster, schwerer selbstständig auf die Kunden zuzugehen (2,23) und sich in schwierigen Situationen zurechtzufinden (2,23). Bei der Betrachtung der Einzelstatements fällt zudem auf, dass dieser Verkäufertyp selbstsicherer und kritikfähiger ist, als die Verkäufer des dritten Clusters (vgl. Tabelle 4). Die Sozialkompetenz und vertriebsorientierte Persönlichkeit dieser Gruppe sind als durchschnittlich einzustufen, während ihre Fachkompetenz im Vergleich zu den anderen Clustern überdurchschnittlich ausgeprägt ist. Insgesamt lässt sich diese Verkäufergruppe vereinfacht mit dem Begriff „Fachspezialisten“ umschreiben.

### Cluster III – Der „Erträgliche“

Das dritte Cluster wird von rund 27 % der Außendienstmitarbeiter im Agribusiness repräsentiert. Die Faktorwerte der dem Cluster III zugehörigen Außendienstmitarbeiter sind durch jeweils unterdurchschnittliche Ausprägungen bezüglich aller Clustervariablen gekennzeichnet. Die Fachkompetenz sowie die vertriebsorientierte Sozialkompetenz und Persönlichkeit des dritten Clusters werden signifikant schlechter bewertet als die von Cluster I. Besonders schwach ausgeprägt ist die Fachkompetenz dieser Verkäufergruppe (vgl. Tabelle 3 und 4). Hier werden die Außendienstmitarbeiter dieses Clusters nur noch mit teils/teils bewertet, die Bewertung liegt bei den Einzelstatements (Tabelle 4) um rund einen Skalenwert schlechter als bei den anderen beiden Gruppen. Auch über die Statements zu den Persönlichkeitseigenschaf-

ten und insbesondere zur Sozialkompetenz hinweg lässt sich eine schlechtere Bewertung erkennen. Die Statements „Ist kritikfähig“ und „Schafft eine angenehme Gesprächsatmosphäre“ (Sozialkompetenz) sowie das Statement des Faktors vertriebsorientierte Persönlichkeit „Ist sich sicher meinen Anforderungen gerecht zu werden“ werden, im Vergleich zu den anderen Verkäufertypen, signifikant schwächer bewertet. Durch die eher schwache Ausprägung der drei Erfolgsfaktoren lässt sich diese Gruppe von Außendienstmitarbeitern als die „Erträglichen“ bezeichnen.

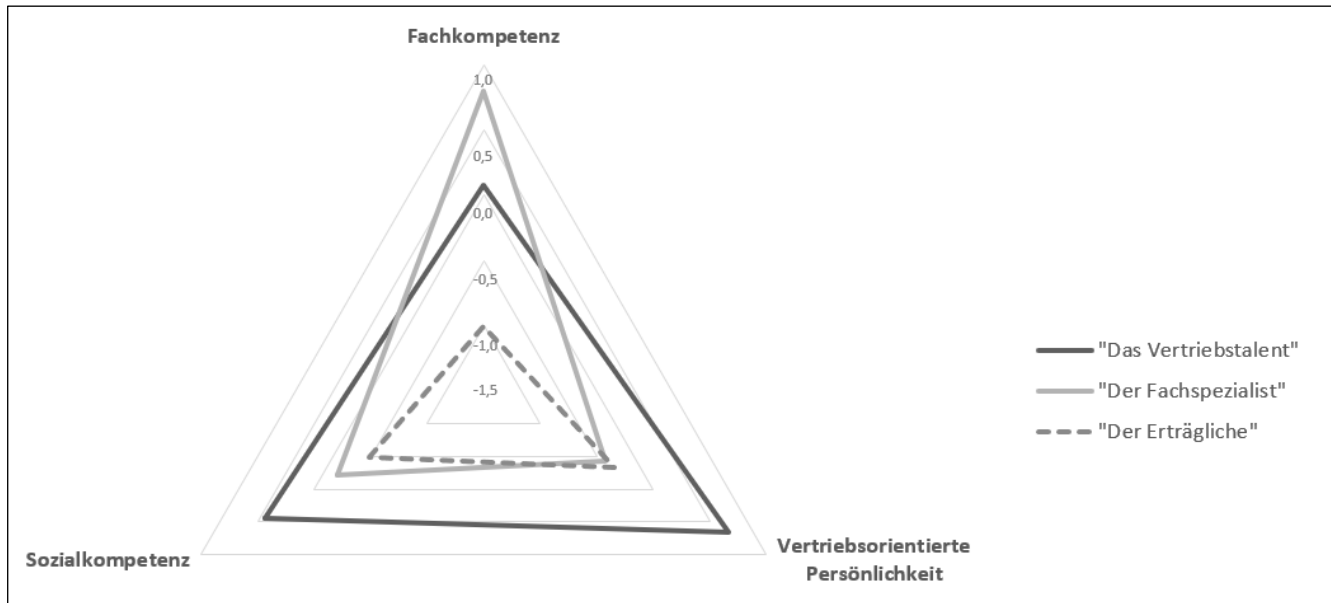
Abbildung 2 visualisiert die Ausprägung der Fach- und Sozialkompetenz sowie der vertriebsorientierten Persönlichkeit für die drei identifizierten Cluster. Dargestellt sind die standardisierten Mittelwerte der Faktoren (vgl. auch Tabelle 3). Die Grafik zeigt, dass der „Erträgliche“ im Vergleich zu den anderen beiden Verkäufertypen vor allem bei der Fachkompetenz abfällt, während der „Fachspezialist“ diesbezüglich besonders heraussticht. Das „Vertriebstalent“ überzeugt hingegen vor allem durch seine Persönlichkeit und Sozialkompetenz.

Die Analyse der clusterbeschreibenden demografischen und betrieblichen Merkmale der Stichprobe und der Cluster hat nur ein signifikantes Ergebnis hervorgebracht. Lediglich hinsichtlich der landwirtschaftlichen Bildung weisen die Cluster signifikante Unterschiede auf (F-Wert=2,98\*\*; Chi-Quadrat  $\chi^2=21^*$ ). 32 % der Landwirte, die den Verkäufertyp des ersten Clusters beschreiben, haben einen Universitätsabschluss, während in den anderen Clustern mehr als 50 % der Landwirte einen Universitätsabschluss aufweisen. Mit 35 % Landwirtschaftsmeister/staatl. geprüfter Landwirt und 51 % Hochschulabsolventen verfügen Landwirte, die den von ihnen bewerteten Außendienstmitarbeiter dem zweiten Cluster zuordnen, über das höchste Bildungsniveau. Keine signifikanten Unterschiede gibt es hinsichtlich der betrieblichen (Betriebsgröße und -schwerpunkt) und demografischen (Alter und Herkunft) Merkmale.

Die Bewertung der Außendienstmitarbeiter erfolgt unabhängig von der Besuchshäufigkeit und Besuchsdauer. Das bedeutet, die Bewertung des Außendienstes basiert auf der Grundlage einer gleichen Besuchshäufigkeit und -dauer. So werden die hinter den Clustern stehenden Landwirte durchschnittlich mindestens einmal im Monat (MW>3,5) von einem Außendienstmitarbeiter für maximal 20-45 Minuten (MW≈2) besucht (vgl. Skalierung Tabelle 1).



Abbildung 2. Ausprägung der drei Erfolgsfaktoren je Cluster



\*Standardisierte Mittelwerte der drei Erfolgsfaktoren; Ausprägung <0 (unterdurchschnittlich), 0 (durchschnittlich), >0 (überdurchschnittlich)  
 Quelle: eigene Berechnungen

## 6 Diskussion, Schlussfolgerungen und Limitationen

Der vorliegende Beitrag bekräftigt die in der Literatur etablierten Erfolgsfaktoren der vertriebsorientierten Persönlichkeit sowie der Fach- und Sozialkompetenz von Außendienstmitarbeitern und identifiziert anhand dieser Faktoren drei Verkäufertypen, die in diesem Beitrag etwas zugespitzt als „Vertriebstalente“, „Fachspezialisten“ und „Erträgliche“ bezeichnet werden.

Die Betrachtung der Clusterergebnisse zeigt, dass für die Agrarwirtschaft nicht, wie von HOMBURG et al. (2016) dargestellt, vier, sondern lediglich drei Cluster identifiziert werden konnten. Zudem können die Cluster nicht, wie im theoretischen Rahmen illustriert, in einer Matrix angeordnet werden, sondern liegen statistisch relativ nah zusammen. Das erste Cluster bewegt sich auf Grund der sehr positiven Ausprägung aller drei Erfolgsdimensionen in dem von HOMBURG et al. (2016) bezeichneten Quadranten des Allrounders. Das zweite Cluster weist ähnlich wie der nach HOMBURG et al. (2016) beschriebene „Vielwisseur“ eine ausgeprägte Fachkompetenz auf, hat jedoch im Vergleich zum „Vielwisseur“ eine weniger schwache Sozialkompetenz. Das dritte Cluster erhält im Vergleich zu den anderen beiden Clustern zwar eine stark unterdurchschnittliche Bewertung bei der Fachkompetenz, kann aber unter Berücksichtigung der allesamt immer noch leicht positiven Mittelwerte

nicht als die durch HOMBURG et al. (2016) vorgestellte „Verkaufsniete“ bezeichnet werden. Die Beobachtungen legen nahe, dass sich die Verkaufstypen des „Socializers“ und der „Verkaufsniete“ in dieser Studie nicht nachweisen lassen. Begründet werden kann dies dadurch, dass mittels der Faktorenanalyse drei klar voneinander abgrenzbare Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten. Ein Zusammenlegen der Sozialkompetenz und der Persönlichkeitsdimension, wie dies HOMBURG et al. (2016) tun, erwies sich daher als nicht sinnvoll. Weiterhin lassen die Ergebnisse eine unsichere Beurteilung des Außendienstmitarbeiters durch die Landwirte vermuten. Schließlich kann auch vermutet werden, dass HOMBURG et al. (2016) in ihrer Darstellung aus didaktischen oder Marketing-Überlegungen heraus die Darstellung zugespitzt haben.

Von den drei identifizierten Faktoren besitzt der Faktor Fachkompetenz die höchste Trennkraft. Die beschriebene Ausprägung des Faktors und die Analyse zeigen, dass die Fachkompetenz unter den Clustern stärker variiert als die anderen beiden Faktoren. Zahlreiche Untersuchungen bestätigen die Fachkompetenz der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor (WALKER et al., 1977; CHURCHILL et al., 1985; WEITZ et al., 1986; RANDALL und RANDALL, 1990; JOHNSTON und MARSHALL, 2013). In Bezug auf die Fachkompetenz bei Außendienstmitarbeitern führen Untersuchungen entsprechend an, dass in der Vergangenheit der

Weiterbildungsfokus auf der Weiterentwicklung der Fachkompetenz lag (BINCKEBANCK, 2006; BOLAND et al., 2005). Die Ergebnisse des VDL-Berufsverbands bestätigen die Orientierung von Unternehmen des Agribusiness auf die Fachkompetenzen (VDL, 2014). Gerade durch diese intensive Förderung könnte davon ausgegangen werden, dass unter den Außendienstmitarbeitern ein gleiches Niveau der Fachkompetenz vorherrscht. Die Ergebnisse zeigen aber, dass die Fachkompetenz die höchste Varianz zwischen den Clustern besitzt. Ein möglicher Grund könnte auf der einen Seite die subjektive Einschätzung durch die landwirtschaftlichen Unternehmer sein, welche die Fachkompetenz in Abhängigkeit ihrer eigenen Kompetenzen unterschiedlich einschätzen. Auf der anderen Seite könnten trotz Schulungen unterschiedliche Niveaus der Fachkompetenz von Außendienstmitarbeitern existieren, was für eine weitere Optimierung der Schulungskonzepte sprechen würde. HOMBURG et al. (2016) betonen, dass Fachkompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen leichter weiterzuentwickeln sind als die beiden anderen Erfolgsfaktoren.

Da die vertriebsorientierte Persönlichkeit und die Sozialkompetenz nur unter größeren Anstrengungen weiterzuentwickeln sind, sollten Unternehmen auf die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz von potenziellen Vertriebsmitarbeitern bereits im Einstellungsverfahren achten. Studienergebnisse lassen darauf schließen, dass sich das Persönlichkeitsprofil eines Erwachsenen im Laufe der Zeit kaum ändern wird (COSTA und MCCRAE, 1994; MCCRAE und COSTA, 1994; MONTAG, 2016). Die entscheidende Prägung der Persönlichkeit findet in der Kindheit und im Jugendalter statt und lässt mit zunehmendem Alter nur wenige Veränderungen zu (COSTA und MCCRAE, 1994). Diese Veränderungen der Persönlichkeit können innerhalb eines gewissen Maßes durch Erfahrungen und die Umwelt beeinflusst werden (WATSON, 1957; WUNDERER und DICK, 2002; MONTAG, 2016). Die Stabilitätsannahme legt jedoch nahe, dass die vertriebsorientierte Persönlichkeit der Mitarbeiter durch die Unternehmen nur begrenzt beeinflussbar ist und damit ein stärkerer Fokus im Einstellungsverfahren auf diese Merkmale bei Bewerbern gelegt werden sollte. Auch die Sozialkompetenz ist nur mittelfristig und begrenzt entwickelbar. Die Förderung der Sozialkompetenz kann laut WUNDERER und DICK (2002) an drei Ebenen ansetzen, an der einzelnen Person, dem Team und der Organisation. Die Förderung und Weiterentwicklung auf der Team- und Organisationsebene

erfolgt beispielsweise über die Gestaltung der Unternehmenskultur und Strategie sowie über die Prioritätensetzung der Unternehmensleitung. Auf der Ebene der einzelnen Person können nur sehr begrenzt Maßnahmen ergriffen werden. Stabile Persönlichkeitsmerkmale des einzelnen Mitarbeiters und mangelnde Entwicklungsbereitschaft gelten als schwer beeinflussbare Barrieren der Sozialkompetenzförderung (WUNDERER und DICK, 2002). Ansatzpunkt ist hier die Gestaltung einer qualitativen Personalstruktur. Im Rekrutierungsprozess sozialkompetenter Mitarbeiter sollte daher neben den Persönlichkeitsmerkmalen auch auf dessen Sozialkompetenz geachtet werden, beispielsweise in Stellenausschreibungen, bei Auswahlgesprächen oder Assessment Centern (WUNDERER und DICK, 2002).

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Untersuchung zum Image des Außendienstes im Agribusiness in Deutschland. Auch für diese Fragestellung liefern die Ergebnisse neue Hinweise. Wenn die Befragten 43 % der Vertriebs- und Außendienstmitarbeiter durchgängig als gut (als „Vertriebstalent“) einschätzen, deutet dies darauf hin, dass das Image dieser Mitarbeiter bei ihren Kunden positiv ist. Rund 27 % der Außendienstmitarbeiter werden allerdings in allen drei Erfolgsfaktoren schwächer bewertet. Diese Außendienstmitarbeiter scheinen mit den komplexer werdenden Vertriebssituationen, wie sie durch METZE und IGL (2012) sowie von AHEARNE und RAPP (2010) beschrieben wurden, eher überfordert zu sein. Die Ergebnisse belegen, dass Außendienstmitarbeiter des dritten Clusters mit Kritik schlechter umgehen können als die Außendienstmitarbeiter der anderen beiden Cluster (Tabelle 4). Für Unternehmen stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie gerade die vertriebsorientierte Persönlichkeit und Sozialkompetenz im Einstellungsverfahren geprüft werden können, und inwieweit sich diese Mitarbeitergruppe fördern lässt.

Hieraus ergibt sich die zweite Handlungsempfehlung für das strategische Vertriebsmanagement. Da jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt Unternehmensrepräsentant ist, sollte angestrebt werden, die Vertriebs- und Außendienstmitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln, um das Image der Mitarbeiter und des Unternehmens weiter zu verbessern. Zur Imageverbesserung sollte den Außendienstmitarbeitern ein serviceorientiertes und partnerschaftliches Denken und Handeln sowie ein kundenorientiertes Handeln vermittelt werden (STOCK und HOYER, 2005; KITTINGER, 2010). Die Sozialkompetenz kann in gewissem Maße durch

förderliche Team- und Organisationsstrukturen verbessert werden. Während die dem Sozialverhalten zugrundeliegenden Werte und Motive nicht wesentlich beeinflusst werden können, bieten sich gezielte Ansatzpunkte für die Förderung sozialer Fertigkeiten, z.B. durch Schulungen/Coachings zu Präsentationstechniken und Rhetoriktrainings (WUNDERER und DICK, 2002). Dabei erweist sich die Mitarbeiterförderung hinsichtlich der vorhandenen, gut ausgeprägten vertriebsorientierten Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen im Vergleich zur Behebung größerer persönlicher Defizite, als erfolgreicher (SCHULER und BARTHELME, 1995; WUNDERER und DICK, 2002).

In der allgemeinen Bewertung wurde der Außendienst mit einer Schulnote von 2,7 als befriedigend bewertet. Die Bewertung der einzelnen Verkaufssituation bzw. des einzelnen Außendienstmitarbeiters fiel hingegen im Schnitt etwas positiver aus (43 % Vertriebstalente). Es könnte daher vermutet werden, dass gerade negative Erfahrungen prägender für die Gesamtbeurteilung sind (MITTAL et al., 1998; FITZSIMMONS und FITZSIMMONS, 2000; AGNIHOTRI et al., 2002). Zudem sollte berücksichtigt werden, dass auch die Umstände der Außendienstbesuche Einfluss auf die Bewertung haben. Immerhin empfinden mehr als die Hälfte (55,5 %) der Befragten, dass die Außendienstbesuche nicht im richtigen Rhythmus stattfinden, was sich negativ auf die Gesamtbeurteilung ausgewirkt haben könnte. Unternehmen und Außendienstmitarbeiter sollten daher zusätzlich darauf achten, wie oft und wann ihre Kunden besucht werden. Eine vorherige Terminabsprache bietet den Landwirten die Chance zur Vorbereitung, wodurch Zeitdruck und Missmut aufseiten des Kunden vermieden werden können.

Der vorliegende Beitrag liefert eine erste Bewertung von Außendienstmitarbeitern im Agribusiness aus der Perspektive der Kunden. Es konnten drei Verkäufertypen im deutschen Agribusiness identifiziert werden. Bei der Interpretation der Ergebnisse sollten jedoch die Limitationen berücksichtigt werden. Die Repräsentativität der verwendeten Stichprobe ist ein erster hemmender Faktor. Die teilnehmenden Landwirte sind jünger, besser ausgebildet und haben größere Betriebe als der Durchschnitt in Deutschland. Dies kann die Interpretation der Ergebnisse einschränken, denn laut RÜTHER (2007) sind bildungsstarke Landwirte mit der landwirtschaftlichen Fachberatung zufriedener. In der vorliegenden Studie deutet sich ein

gegenteiliger Zusammenhang an, denn die Landwirte, die den von ihnen bewerteten Außendienstmitarbeiter dem Cluster I zuordnen, verfügen über einen geringeren Ausbildungsstand.

Obwohl die Mittelwerte für die untersuchten Erfolgsfaktoren bei den meisten Variablen zwischen den Clustern differenzieren, zeigt sich, dass die Mittelwerte (vgl. Tabelle 4) sich in einem ähnlichen Skalenbereich bewegen. Sowohl in der Betrachtung der Einzelstatements als auch in der Betrachtung „Gesamtbeurteilung“ liegen die Mittelwerte unterhalb des Skalenmittels von drei und sind damit positiv geprägt. Dies könnte auf einen Positiv-Bias ähnlich wie in Kundenzufriedenheitsanalysen zurückzuführen sein. Die Kundenzufriedenheitsforschung bestätigt, dass Zufriedenheitsanalysen meist eine natürliche Schiefe aufweisen, wobei die Mehrheit der Studienteilnehmer positive Bewertungen vornehmen (DIENER, 1984; PETERSON und WILSON, 1992). Laut PETERSON und WILSON (1992) können Kundenzufriedenheitsanalysen damit den Hawthorne-Effekt widerspiegeln. Dieser beschreibt den verzerrenden Effekt einer Untersuchung, der besagt, dass Teilnehmer einer Befragung positiv beeinflusst sind, eben weil sie als Probanden ausgewählt wurden (KLEIST 2006). Außerdem ist zu vermuten, dass bei der Einschätzung der Kompetenzen Irradiationseffekte wirken, d.h. wird ein Mitarbeiter in einem wichtigen Erfolgsfaktor als stark bzw. schwach eingeschätzt, so werden auch die weiteren Erfolgsfaktoren als stark bzw. schwach eingeschätzt. Bei der Interpretation sollte daher berücksichtigt werden, dass bereits Werte nahe des Mittelwertes möglicherweise Zeichen für eine schwächere Kompetenzausprägung sind. Zukünftige Studien könnten möglicherweise stärker ausdifferenzierte Skalen verwenden.

Auch die Methodik (Online-Befragung) weist Grenzen auf, da nur diejenigen Landwirte erreicht wurden, die bereits online aktiv sind. Die vorliegende Untersuchung kann daher als eine Vor-Studie interpretiert werden, da die Ergebnisse erste nützliche Informationen für landwirtschaftliche Vorleistungsunternehmen mit Außendienstmitarbeitern liefern. Sie kann dafür sensibilisieren, dass Unternehmen ihre Außendienstmitarbeiter hinsichtlich der Kompetenzbereiche Fachwissen und Sozialkompetenz fördern sollten. Zudem wird deutlich, dass nicht alle Außendienstmitarbeiter eine vertriebsorientierte Persönlichkeit aufweisen, ein Defizit, das sich durch Schulungen nur sehr begrenzt beseitigen lässt.

## Literatur

- ABEYSEKERA, N. und A. WICKRAMASINGHE (2013): Relationship marketing and customer orientation of sales people: learning from banks. In: *International Journal of Financial Services Management* 6 (1): 79-91.
- AGNIHOTRI, S., N. SIVASUBRAMANIAM und D. SIMMONS (2002): Leveraging technology to improve field service. In: *International Journal of Service Industry Management* 13 (1): 47-68.
- AHEARNE, M. und A. RAPP (2010): The role of technology at the interface between salespeople and consumers. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management* 30 (2): 111-120.
- BACKHAUS, K., B. ERICHSON, W. PLINKE und R. WEIBER (2016): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 14. Auflage. Springer Gabler, Berlin Heidelberg.
- BALDAUF, A. und D.W. CRAVENS (2002): The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. In: *European Journal of Marketing* 36 (11/12): 1367-1388.
- BEHRMAN, D.N. und Jr. W.D. PERREAU (1982): Measuring the performance of industrial salespersons. In: *Journal of Business Research* 10 (3): 355-370.
- BINCKEBANCK, L. (2006): *Interaktive Markenführung–Der persönliche Verkauf als Instrument des Markenmanagements im B-TO-B-Geschäft*. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2016): *Tabellen zur Landwirtschaft: Landwirtschaftliche Berufsbildung der Betriebsleiter in landwirtschaftlichen Betrieben*. In: <https://bit.ly/2RUuDsR>, Abruf: 28.01.2020.
- (2019): *Landwirtschaftliche Gesamtrechnung*. In: <https://bit.ly/2O9Osg7>, Abruf: 18.07.2019.
- BOLAND, H., A. THOMAS und K. EHLERS (2005): *Expertise zur Beratung landwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland. Eine Analyse unter Berücksichtigung der Anforderungen der Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 zu Cross Compliance*. Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen.
- BOLES, J.S., J.T. JOHNSON und H.C. BARKSDALE (2000): How salespeople build quality relationships: A replication and extension. In: *Journal of Business Research* 48 (1): 75-81.
- BOOROM, M.L., J.R. GOOLSBY und R.P. RAMSEY (1998): Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (1): 16-30.
- BROWN, G., R.E. WIDING und R. L. COULTER (1991): Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO scale: a replication, extension, and application. In: *Journal of the academy of marketing science* 19 (4): 347-351.
- CHURCHILL, G.A., N.M. FORD, S.W. HARTLEY und O.C. WALKER (1985): The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. In: *Journal of Marketing Research* 22 (2): 103-118.
- COSTA, P.T. und R.R. MCCRAE (1994): Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. In: Heatherton, T.F. und J.L. Weinberger (Hrsg.): *Can personality change?* American Psychological Association, Washington: 21-40.
- CROSBY, L.A., K.R. EVANS und D. COWLES (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. In: *Journal of marketing* 54 (3): 68-81.
- DIENER, E. (1984): Subjective well-being. In: *Psychological bulletin* 95 (3): 542.
- DION, P.A. und E.M. NOTARANTONIO (1992): Salesperson communication style: The neglected dimension in sales performance. In: *The Journal of Business Communication* 1973/29 (1): 63-77.
- FRANKLIN, D. und R. MARSHALL (2018): Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. In: *Industrial Marketing Management* 77: 170-181.
- FRIEDEMANN, J.C. (2010): *200 Tipps für Verkäufer im Außendienst. Selbstorganisation – Akquisitionsstrategien – Verkaufsgesprächstechnik*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- FRIEND, S.B., C.F. CURASI, J.S. BOLES und D.N. BELLENGER (2014): Why are you really losing sales opportunities? A buyers' perspective on the determinants of key account sales failures. In: *Industrial Marketing Management* 43 (7): 1124-1135.
- FRITZ, W. (1993): *Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg: Ergebnisse der PIMS-Forschung und ihre empirische Relevanz für die westdeutsche Industrie (No. 93/03)*. Arbeitspapier/Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig.
- FITZSIMMONS, J.A. und M.J. FITZSIMMONS (2001): *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. 3. Auflage. McGraw-Hill, New York.
- GOFF, B.G., J.S. BOLES, D.N. BELLENGER und C. STOJACK (1997): The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. In: *Journal of retailing* 73 (2): 171-183.
- GOLLISCH, S. und L. THEUVSEN (2015): Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. In: *Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft* 93 (1).
- GUAGDAGNOLI, E. und W.F. VELICER (1988): Relation of sample size to the stability of component structure. In: *Psychological Bulletin* 103 (2): 265-275.
- HAAS, A. (2002): *Erfolgsstrategien im Verkauf: eine verkäuferbasierte Analyse im Finanzdienstleistungsbereich*. Arbeitspapier Nr. 100. In: Diller, H. (Hrsg.): *Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg*.
- HAIR, J.F., W.C. BLACK, B.J. BALIN und R.E. ANDERSON (2009): *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- HARRIS, K. und J. PIKE (1996): Issues concerning adoption and use of sales force automation in the agricultural input supply sector. In: *Agribusiness: An International Journal* 14 (4): 317-326.
- HEMMERLING, U., P. PASCHER, A. KÖNIG, S. NAB und C. GAEBEL (2016): *Situationsbericht 2016/17: Trends und Fakten zur Landwirtschaft*. Deutscher Bauernverband, Berlin.
- HEMMERLING, U., P. PASCHER und S. NAB (2017): *Situationsbericht 2017/18: Trends und Fakten zur Landwirtschaft*. Deutscher Bauernverband, Berlin.

- HENNIG-THURAU, T. und C. THURAU (1999): Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-) Marketing. Einsatzmöglichkeiten und Konzeptualisierung. In: *Marketing ZP* 21 (4): 297-312.
- HERJANTO, H. und D. FRANKLIN (2019): Investigating salesperson performance factors: A systematic review of the literature on the characteristics of effective salespersons. In: *Australasian Marketing Journal* 27 (2): 104-112.
- HOHENSCHWERT, L. (2012): Salespeople's value creation roles in customer interaction: An empirical study. In: *Journal of Customer Behaviour* 11 (2): 145-166.
- HOMBURG, C. und A. GIERING (2001): Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis. In: *Psychology und Marketing* 18 (1): 43-66.
- HOMBURG, C. und R. M. STOCK (2004): The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2): 144-158.
- HOMBURG, C. und M. MÜLLER (2009): Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren. In: *Management Know-how M118*.
- HOMBURG, C., H. SCHÄFER und J. SCHNEIDER (2016): *Sales Excellence*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- HUCHTEMANN, J. und L. THEUVSEN (2018): Startups im Agribusiness - Marktplätze als Geschäftsmodell und deren Anwendung in der deutschen Landwirtschaft. In: Ruckelshausen, A. et al. (Hrsg.): *Digitale Marktplätze und Plattformen, Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn*: 119-122.
- HUCKEMANN, M. und C. SCHMITZ (2016): Key Performance Indicators (KPI) - Steuerung und Messung von Leistung im Vertrieb. Oktober 2014. Institut für Marketing, Universität St. Gallen.
- HUMMELS, H. (2009): Anmerkungen zum wertorientierten Verkauf komplexer Güter. In: *WiWi-Online.de, Hamburg*, <http://www.odwww.net/artikel.php?id=387>, abgerufen am 04.12.2019.
- INGRAM, T.N., R.W. LAFORGE, W.B. LOCANDER, S.B. MACKENZIE und P.M. PODSAKOFF (2005): New directions in sales leadership research. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management* 25 (2): 137-54.
- JACKSON, D.W., J.E. KEITH und J.L. SCHLACTER (1983): Evaluation of selling performance: A study of current practices. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management* 3 (2): 42-51.
- JOHNSTON, M.W. und G.W. MARSHALL (2013): *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Routledge, New York.
- KAISER, H.F. und J. RICE (1974): Little jiffy, mark IV. In: *Educational and psychological measurement* 34 (1): 111-117.
- KITTINGER, A. (2010): *Serviceorientierung und partner-schaftliches Handeln im B2B-Vertrieb*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- KLEIST, P. (2006): Vier Effekte, Phänomene und Paradoxe in der Medizin. In: *Swiss Medical Forum* 6 (46): 1023-1027.
- KOESTER, U. (2016): *Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre*. Franz Vahlen, München.
- KOTLER, P. und F. BLIEMEL (1999): *Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- KOTLER, P., K.L. KELLER und F. BLIEMEL (2007): *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12. Auflage. Pearson Deutschland GmbH, München.
- KRAFFT, M. und C. BOSCH (2015): *Vertriebssteuerung*. In: Backhaus, K. und M. Voeth (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing*. Springer Gabler, Wiesbaden: 623-648.
- LANG, D. (2008): *Soziale Kompetenz und Persönlichkeit: Zusammenhänge zwischen sozialer Kompetenz und den Big Five der Persönlichkeit bei jungen Erwachsenen*. Dissertation. Universität Koblenz-Landau.
- LIU, A.H. und M.P. LEACH (2001): Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management* 21 (2): 147-156.
- MAIER, P. (2013): *Entwicklung der landwirtschaftlichen Beratung in der Bundesrepublik Deutschland unter dem Aspekt der Beratungsqualität*. In: *Problemy Nauk Stosowanych* 1 (1): 189-196.
- MCCRAE, R.R. und P.T. COSTA (1994): The stability of personality: Observations and evaluations. In: *Current directions in psychological science* 3 (6): 173-175.
- METZE, S. und G. IGL (2012): Anforderungen an die Kompetenzen des höher qualifizierten Personals im Agribusiness unter den Bedingungen zunehmender Vertikalisierung. Rhombos-Verlag, Berlin.
- MICHAELS, R.E. und R.L. DAY (1985): Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers. In: *Journal of Marketing Research* 22 (4): 443-446.
- MILLIGAN, G.W. und S.C. HIRTLE (2012): Clustering and classification methods. In: Schinka, J. and W. Velica: *Comprehensive Handbook of Psychology. Volume 2*. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey: 165-186.
- MITTAL, V.Jr., W.T. ROSS und P.M. BALDASARE (1998): The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. In: *Journal of Marketing* 62 (1): 33-47.
- MONTAG, C. (2016): *Persönlichkeit - Auf der Suche nach unserer Individualität*. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- MORRISON, D.G. (1969): On the interpretation of discriminant analysis. In: *Journal of Marketing Research* 6 (2): 56-163.
- MÜHLENBERGER, A. (2010): Motiviert, Kompetent, Qualifiziert. In: *Sales Excellence* 2010 (10): 8-11.
- OU, W.M., C.M. SHIH, C.Y. CHEN und C.W. TSENG (2012): Effects of ethical sales behaviour, expertise, corporate reputation, and performance on relationship quality and loyalty. In: *The Service Industries Journal* 32 (5): 773-787.
- PASCHER, P., U. HEMMERLING und S. NAB (2018): *Situationsbericht 2018/19: Trends und Fakten zur Landwirtschaft*. Deutscher Bauernverband, Berlin.
- PETERSON, R.A. und W.R. WILSON (1992): Measuring customer satisfaction: fact and artifact. In: *Journal of the academy of marketing science* 20 (1): 61-71.



- PIERCY, N.F., D.W. CRAVENS und N.A. MORGAN (1999): Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. In: *British Journal of Management* 10 (2): 95-111.
- PILLING, B.K. und S. EROGLU (1994): An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. In: *Journal of Personal Selling and Sales Management* 14 (1): 45-58.
- PIONKE, S. (2018): Unbequeme Sandwich-Position. In: *agrarzeitung online* vom 16. November 2018. URL: <https://www.agrarzeitung.de/news/media/4/Fitness-Check-Agrarhandel-37180.pdf>, Abruf: 05.06.2019.
- PLINKE, W. (1991): Investitionsgütermarketing. In: *Marketing ZfP* 13 (3): 172-177.
- RANDALL, E.J. und C.H. RANDALL (1990): Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A Managerial Approach. In: *International Journal of Research in Marketing* 7 (2-3): 81-95.
- RICH, G.A. (1999): Salesperson optimism: can sales managers enhance it and so what if they do? In: *Journal of marketing theory and practice* 7 (1): 53-63.
- ROTHMANN, S. und E. P. COETZER (2003): The big five personality dimensions and job performance. In: *SA Journal of Industrial Psychology* 29 (1): 68-74.
- RÜTHER, C. (2007): Untersuchungen zur Qualitätsbestimmung landwirtschaftlicher Fachberatung aus Kundenperspektive. Der andere Verlag, Lübeck/Marburg.
- RÜTHER, C. und P. MAIER (2007): Wie beurteilen Landwirte Beratungsleistungen? Qualität der landwirtschaftlichen Fachberatung. In: *Zeitschrift für Bildung und Beratung* 2/2007: 54-56.
- SAXE, R., und B.A. WEITZ (1982): The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. In: *Journal of marketing research* 19 (3): 343-351.
- SCHMITZ, C. und J. WIESEKE (2015): Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. In: *Marketing Review* St. Gallen 32 (2): 12-21.
- SCHNIPKE, D.L. und D.J. SCRAMS (1997): Modeling item response times with a two-state mixture model: A new method of measuring speededness. In: *Journal of Educational Measurement* 34 (3): 213-232.
- SCHOLL, M. (2003): Multi Channel Management. Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen. Dissertation. Universität Mannheim.
- SCHULER, H. und D. BARTHELME (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In: Seyfried, B: „Stolperstein“ Sozialkompetenz: was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bertelsmann, Bielefeld: 77-116.
- SINGH, R. und A. KOSHY (2010): Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. In: *Journal of Business and Industrial Marketing* 25 (7): 535-546.
- SPIRO, R.L. und B.A. WEITZ (1990): Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. In: *Journal of Marketing Research* 27 (1): 61-69.
- STATISTA (2011): Entwicklung der Anzahl der Betriebsleiter in der Landwirtschaft in Deutschland nach Geschlecht von 1990 bis 2007 In: Statista vom Juni 2011. URL: <https://bit.ly/33uA3NO>, Abruf: 30.11.2019.
- STOCK, R.M. und D.W. HOYER (2005): An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (4): 536-552.
- STRECKER, O., A. ELLES, C. KLIEBISCH und H. D. WESCHKE (2010): *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte*. DLG Verlag, Frankfurt.
- TERHO, H., A. HAAS, A. EGGERT und W. ULAGA (2012): 'It's almost like taking the sales out of selling' - Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. In: *Industrial Marketing Management* 41 (1): 174-185.
- TERHO, H., A. EGGERT, A. HAAS und W. ULAGA (2015): How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. In: *Industrial Marketing Management* 45: 12-21.
- THIEL, J. (2017): Anforderungen an Marketingkonzepte für Großtraktoren unter Berücksichtigung des Wandels landwirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Dissertation. Universität Hohenheim.
- TOMCZAK, T., S. REINECKE, M. KARG und J. MÜHLMAYER (1998): *Best Practice in Marketing - Empirische Erfolgsstudie zum aufgabenorientierten Ansatz*. Fachbericht für Marketing (2), Universität Sankt Gallen.
- TÖYTÄRI, P. und R. RAJALA (2015): Value-based selling: An organizational capability perspective. In: *Industrial Marketing Management* 45: 101-112.
- TREBBE, C. (2000): Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgesprächs: adaptives Verkaufen im Kundenkontakt. Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
- VDL (Berufsverband Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt) (2014): *Fach- und Führungskräftebedarf in der Agrarbranche*. Befragungen und Analysen im Agrarbereich 2013/2014. Berlin.
- VERBEKE, W. (1994): Personality characteristics that predict effective performance of sales people. In: *Scandinavian Journal of Management* 10 (1): 49-57.
- VERBEKE, W., B. DIETZ und E. VERWAAL (2011): Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (3): 407-428.
- VOSS, J. (2008): *Customer Relationship Management im Agribusiness*. Dissertation. Georg-August-Universität, Göttingen.
- WALKER, O.C., G.A. CHURCHILL und N.M. FORD (1977): Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. In: *Journal of Marketing Research* 14 (2): 156-168.
- WASTON, J.C. (2017): Establishing Evidence for Internal Structure Using Exploratory Factor Analysis. In: *Measurement and Evaluation in Counseling and Development* 50 (4): 232-238.
- WATSON, J.B. (1957): *Behaviorism*. Vol. 23. Transaction Publishers, New Brunswick/New Jersey.
- WEITZ, B.A., H. SUJAN und M. SUJAN (1986): Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. In: *Journal of Marketing* 50 (4): 174-191.
- WUNDERER, R. und P. DICK (2002): Sozialkompetenz - eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz. In: *Die Unternehmung* 56 (6): 361-391.

- YANG, D.J. und M.J. WU (2014): Does customer trust play a mediating role between salesperson competence and performance? In: *International Journal of Management, Economics and Social Sciences* (2): 100-121.
- ZAHN, E. (1997): *Vertrieb und Verkauf 2000 - Zahlen, Fakten, Trends*. Verlag Norbert Müller, München.
- ZALLOCCO, R., E. BOLMAN PULLINS und M. L. MALLIN (2009): A Re-examination of B2B sales performance. In: *Journal of Business and Industrial Marketing* 24 (8): 598-610.
- ZHANG, A.L. und M.S. GLYNN (2015): Towards a framework of a salesperson's resource facilitation and interaction. In: *Australasian Marketing Journal* 23 (2): 124-131.

Die finanzielle Unterstützung der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) im Rahmen der Promotionsförderung wird von Dorothee Schulze Schwering dankbar anerkannt.

## Danksagung

Besonderer Dank gilt den beiden anonymen Gutachtern sowie den Herausgebern des *German Journal of Agricultural Economics* für ihre hilfreichen Anmerkungen zum Manuskript.

Kontaktautorin:

[DOROTHEE SCHULZE SCHWERING](#)

Georg-August-Universität Göttingen

Fakultät für Agrarwissenschaften

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte

Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen

E-Mail: [dorothee.schulze-schwering@agr.uni-goettingen.de](mailto:dorothee.schulze-schwering@agr.uni-goettingen.de)