

# Die Wahrnehmung des Außendienstes in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie – Eine empirische Studie aus Sicht deutscher LandwirtInnen

The perception of the agribusiness sales force – An empirical study from the perspective of German farmers

Jan-Philipp Huchtemann\*, Dorothee Schulze Schwering und Achim Spiller

Department für Agrarökonomie und RURALE Entwicklung, Georg-August-Universität Göttingen, Deutschland

\*Correspondence to: [jhuchte@uni-goettingen.de](mailto:jhuchte@uni-goettingen.de)

Received: 28 September 2018 – Revised: 11 Juni 2019 – Accepted: 27 Juli 2019 – Published: 20 Dezember 2019

## Zusammenfassung

Die zunehmende Angleichung von Produkten und Produktportfolios im Agribusiness macht eine Differenzierung zu Wettbewerbern deutlich schwieriger. Ein starker Außendienst kann daher ein wichtiger Faktor zur Differenzierung sein, insbesondere in den Bereichen Servicequalität sowie Kundenbindung und -orientierung. Bislang ist jedoch wenig über die Wahrnehmung und die Bewertung der Fähigkeiten des Außendienstes aus der Perspektive deutscher LandwirtInnen bekannt. Die Ergebnisse der vorliegenden Online-Befragung zeigen, dass vor allem die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz von Außendienstmitarbeitenden deren Außenwahrnehmung bestimmen. Für Unternehmen der Vorleistungsindustrie bedeutet dies, dass bei der Einstellung neuer und Schulung bestehender MitarbeiterInnen ein Fokus auf die Identifizierung und Förderung der persönlichen Stärken von Außendienstmitarbeitenden gelegt werden sollte.

**Schlagworte:** LandwirtInnenbefragung, Außendienst, Landwirtschaft, Erfolgsdeterminanten, Regressionsanalyse

## Summary

Increasing alignment of products and product portfolios in the agribusiness impede the differentiation from competitors. A strong sales force can therefore be an important factor for differentiation, especially regarding service quality, customer loyalty and orientation. So far, little is known about the perception and evaluation of the sales force from the perspective of farmers. Results of this online survey show that mainly the personality and the social competence of the sales force determines the external perception. For companies, this means that when hiring new employees or training existing ones, a stronger focus should be placed on identifying and promoting personal strengths of the sales force.

**Keywords:** Farmer survey, sales force, agriculture, determinants of success, regression analysis

## 1 Einleitung

Die Agritechnica 2017 war mit 2.802 Ausstellenden und rund 458.000 BesucherInnen aus 128 Ländern die größte Leitmesse für moderne Agrartechnik weltweit (Agritechni-

ca, 2017). Die ausstellenden Unternehmen präsentierten mit ihren Außendienstteams ihre aktuellen Produkte und neuesten Innovationen. Bei der Betrachtung der Produkte fällt auf, dass sich nicht nur die einzelnen Produkte der Landtechnikhersteller mit Full-Liner Strategie annähern, sondern auch

die Produktportfolios (Hartl, 2017; Keudell, 2016). Eine Differenzierung über die Produkte wird zusehends schwerer. In Anbetracht dieser Tatsache stellen ein hochwertiger Außendienst und eine gute Servicequalität potenzielle Differenzierungsmerkmale zu Wettbewerbern dar. Dies unterstreicht, in Kombination mit einer zunehmenden Bereitstellung von Ressourcen für Teams im Außendienst, die herausragende Stellung des Außendienstes im Agribusiness. Der Bundesverband des Berufsverbandes Agrar, Ernährung, Umwelt e. V. (VDL) konstatiert dazu, dass über 30% der Fach- und Führungskräfte mit agrarwissenschaftlichem Ausbildungshintergrund von Unternehmen im Außendienst eingesetzt werden, die Nachfrage nach Außendienstmitarbeitenden konstant hoch ist und die Besetzung der offenen Stellen zunehmend schwieriger wird (VDL, 2014). Das Tätigkeitspektrum im Außendienst ist stark durch den persönlichen Verkauf, insbesondere durch den Verkaufsbesuch bei den KundInnen geprägt. Dabei spielen die Wahrnehmung und die Fähigkeiten des Außendienstes eine entscheidende Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Dannenberg und Zupancic, 2008; Maas, 2001).

Bislang ist wenig darüber bekannt, wie LandwirtInnen in Deutschland den Außendienst der Vorleistungsindustrie bewerten, bestimmte Fähigkeiten der Außendienstmitarbeitenden wahrnehmen und welche Einflussfaktoren das Image des Außendienstes beeinflussen. Basierend auf den Daten einer Online-Befragung von 238 LandwirtInnen in Deutschland soll diese Forschungslücke in dem vorliegenden Beitrag mittels einer Faktoren- und Regressionsanalyse geschlossen werden. Damit trägt diese Studie zum einen dazu bei, Erkenntnisse über das Ansehen des Außendienstes zu erhalten und zum anderen dienen diese Ergebnisse als Grundlage für Handlungsempfehlungen für das Außendienstmanagement.

## 2 Der Außendienst und seine Erfolgsdeterminanten

Der Außendienst beschreibt einen bestimmten Tätigkeitsbereich in der Vertriebsorganisation eines Unternehmens, in dem die MitarbeiterInnen in engem Kundenkontakt stehen und hauptsächlich Aufgaben des persönlichen Verkaufs erfüllen (Fredebeul-Krein, 2012). Der persönliche Kontakt mit der Kundschaft nimmt den größten Teil des Aufgabenspektrums von MitarbeiterInnen im Außendienst ein (Behle und Hofe, 2006; Fredebeul-Krein, 2012). Dieser enge wechselseitige Dialog zwischen Unternehmen und ihrer Kundschaft ermöglicht eine zeitnahe Reaktion auf Probleme und Bedürfnisse der KundInnen (Fredebeul-Krein, 2012). Bei den Produkten und Dienstleistungen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie handelt es sich häufig um komplexe Produkte, die bei der Kundschaft sehr individuell angepasst eingesetzt werden (Rüther und Maier, 2007). Daher setzen Unternehmen Außendienstmitarbeitende verstärkt mit einer Beratungsfunktion ein (Rüther, 2007; Rüther und Maier, 2007). Für eine erfolgreiche Arbeit im Außendienst sollten MitarbeiterInnen über bestimmte Kompetenzen verfügen.

Die Bestimmung von Erfolgsfaktoren von Außendienstmitarbeitenden ist Untersuchungsgegenstand vieler wissenschaftlicher Beiträge (Churchill et al., 1985; Homburg et al., 2012). Neben der Persönlichkeit stellen die Fachkompetenz und die Sozialkompetenz in der wissenschaftlichen Betrachtung zentrale Merkmale dar, die erfolgreiche Außendienstmitarbeitende vereinen sollten (Churchill et al., 1985; Homburg et al., 2012). In die Persönlichkeit von Außendienstmitarbeitenden fließen Faktoren wie Kontaktfreudigkeit, Selbstbewusstsein sowie Empathie und Optimismus ein. Die Sozialkompetenz beinhaltet die verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeit, ein gewisses Maß an Teamfähigkeit sowie Freundlichkeit und Flexibilität. Zur Fachkompetenz lassen sich das Wissen um Produkte, Märkte und der eigenen Kundschaft zuordnen sowie der persönliche Verkaufsstil und die Selbstorganisation (Homburg et al., 2012).

## 3 Material und Methoden

Das Ansehen und die Zufriedenheit mit dem Außendienst der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie war im November 2017 Gegenstand einer deutschlandweiten Online-Befragung von LandwirtInnen. Insgesamt haben 283 LandwirtInnen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Nach einer Bereinigung der Stichprobe, u. a. um Befragte, die innerhalb der letzten 12 Monate keinen Besuch vom Außendienst empfangen, verblieb für die statistische Auswertung ein Datensatz von 238 auswertbaren Befragungen. Die statistische Auswertung erfolgte mithilfe des Programms IBM SPSS Statistics 25. Geprüft werden sollte, welchen Einfluss die drei, in der Literatur definierten Erfolgsdeterminanten eines Verkäufers / einer Verkäuferin – Sozial- und Fachkompetenz sowie Persönlichkeit – auf die Bewertung des Außendienstes haben. Abgefragt wurden die Statements mithilfe einer fünf-stufigen Likert-Skala von 1 (trifft zu) bis 5 (trifft nicht zu). Zur Überprüfung der Erfolgsdeterminanten wurde zunächst eine Verdichtung der Statements in Form einer Faktorenanalyse mittels Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation (siehe Tabelle 2) vorgenommen. Eine explorative Faktorenanalyse wurde für das Ansehen des Außendienstes durchgeführt und bestand sowohl aus der Abfrage des allgemeinen Ansehens sowie des Ansehens der jeweiligen Vorleistungsbereiche wie etwa Futtermittel, Düngemittel etc. (siehe Tabelle 3). Die Statements zur Wahrnehmung und zum Ansehen des Außendienstes wurden in Form von Schulnoten 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) abgefragt. Die Reliabilität der ermittelten Faktoren wurde mit Hilfe von Cronbach's Alpha (CA) untersucht (Hair et al., 2009). Im Anschluss wurde mit einer linearen Regression ein Modell, das die Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung des Außendienstes durch die Befragten abbildet, geschätzt. Neben den soziodemografischen und betrieblichen Angaben wurden die zuvor durch die Faktorenanalyse identifizierten Erfolgsdeterminanten als unabhängige Variable in die Schätzung einbezogen (Bühl, 2014).

#### 4 Ergebnisse

Das mittels Schneeballsystem generierte convenience sample ist nicht repräsentativ für die deutsche Landwirtschaft und besteht zu 91,2% aus konventionell wirtschaftenden Betrieben, wovon mehr als 90% im Haupterwerb geführt werden. Mit 41,6% sind Betriebe aus Norddeutschland am häufigsten vertreten. Die Verteilung der landwirtschaftlichen Betriebe aus der Befragung über das Bundesgebiet weicht von der Verteilung, die in der Agrarstrukturerhebung festgestellt wurde, ab (Hemmerling et al., 2017). Knapp die Hälfte der befragten Betriebe (49,6%) bewirtschaftet zwischen 100-500 Hektar, 18,9% bewirtschaften sogar mehr als 500 Hektar. Damit weisen die Teilnehmenden dieser Stichprobe eine, im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt von etwa 60,5 Hektar, überdurchschnittliche Betriebsgröße auf (Hemmerling et al., 2017). Tabelle 1 beschreibt die Stichprobe.

Die Teilnehmerinnen (13%) und Teilnehmer (87%) sind zu 45,5% jünger als 35 Jahre. Die Altersstruktur der Befragten liegt unter dem bundesweiten Altersdurchschnitt von LandwirtInnen, bei der nur 25% der BetriebsinhaberInnen jünger als 45 Jahre sind (Hemmerling et al., 2017). Sie sind zudem besser ausgebildet, da 48,7% von ihnen einen (Fach-) Hochschulabschluss vorweisen können. In der Grundgesamtheit ist diese Studienquote mit 12% vergleichbar gering (Hemmerling et al., 2017). 41,1% der Teilnehmenden halten Nutztiere (Bundesdurchschnitt 41%) und 26,5% sind reine Ackerbaubetriebe (Bundesdurchschnitt 30%) (Hemmerling et al., 2017).

Die sowohl in Tabelle 2 als auch in Tabelle 3 dargestellten Gütekriterien der Faktorenanalyse entsprechen den in der Literatur beschriebenen allgemeinen Anforderungen (Bühl, 2014; Backhaus et al., 2016), wodurch die Ergebnisse der Faktorenanalyse für eine anschließende Regressionanalyse verwendet werden können. Einen Überblick über die identifizierten Faktoren und die kennzeichnenden Items geben Tabelle 2 und Tabelle 3.

Die Faktoranalyse bestätigt, dass sich Außendienstmitarbeitende seitens ihrer Kundschaft durch drei Determinanten bewerten lassen. Ein Mittelwertvergleich der identifizierten Erfolgsfaktoren zeigt, dass die Befragten das allgemeine Ansehen des Außendienstes der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie mit einer Durchschnittsnote (in Schulnoten) von 3,0, welches einer befriedigenden Leistung entspricht, bewerten. Aufgegliedert in die Kompetenzbereiche zeigt sich, dass die Fachkompetenz von den Befragten mit einem Mittelwert von 1,88 etwas besser bewertet wird als die Sozialkompetenz (1,94) und die Persönlichkeit (2,0). Insgesamt verdeutlicht der Mittelwertvergleich, dass LandwirtInnen Außendienstmitarbeitenden gute Leistungen in den drei Bereichen Persönlichkeit, Sozialkompetenz und Fachkompetenz zusprechen.

Um zu bestimmen, ob und welchen Einfluss die drei Determinanten und ausgewählte soziodemografische Faktoren wie Alter und Bildung auf die Wahrnehmung des Außendienstes und das Ansehen des Außendienstes (Abhängige Variable) haben, wird im Folgenden eine Regressionsanalyse durchgeführt (Tabelle 4).

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung

<b>Stichprobengröße</b>	N=238		
<b>Geschlecht</b>	Männlich: 87,0%	Weiblich: 13,0%	
<b>Alter</b>	≤ 34 Jahre: 45,5%	35-54 Jahre: 37,7%	≥ 55 Jahre: 16,8%
<b>Bildung</b>	Hochschulabschluss: 48,7%	Mittlere Reife: 24,4%	Sonstige: 2,1%
	Abitur: 20,6%	Hauptschulabschluss: 4,2%	
<b>Betriebsgröße</b>	≤ 24 ha: 10,9%	20-49 ha: 5,5%	50-99 ha: 24,4%
	100-199 ha: 26,5%	200-500 ha: 23,1%	> 500 ha: 18,9%
<b>Erwerbsform</b>	Haupterwerb: 93,3%	Nebenerwerb: 6,7%	
<b>Betriebsform</b>	Konventionell: 91,2%	Ökologisch: 5,9%	Sonstige/Umstellung: 2,9%
<b>Bewirtschaftung</b>	Ackerbau: 26,5%	Viehhaltung: 41,1%	Sonderkulturen: 2,6%
	Mischbetrieb: 29,8%		
<b>Lage</b>	Norden: 41,6%	Osten: 10,9%	
	Süden: 19,3%	Westen: 28,2%	
	Alte Bundesländer: 82,4%	Neue Bundesländer: 17,6%	
<b>Zukunftsperspektive</b>	Wachstum: 46,6%	Status quo: 32,4%	Schrumpfung: 0,4%
	Umstrukturierung: 19,3%	Betriebsaufgabe: 1,3%	

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren für Außendienstmitarbeitende

Faktoren/Statements <sup>a</sup>	Faktorladung
<b>Sozialkompetenz</b> (Cronbach's Alpha = 0,86)	
Ist kritikfähig.	0,778
Passt sein Verhalten der Gesprächssituation an.	0,769
Betreibt aktives Zuhören im Verkaufsgespräch.	0,746
Schafft eine angenehme Gesprächsatmosphäre.	0,743
Lässt mich aussprechen.	0,712
Stimmt sich mit seinen Kollegen im Innendienst gut ab.	0,524
<b>Persönlichkeit</b> (Cronbach's Alpha = 0,820)	
Der Verkäufer geht von selbst auf mich zu.	0,747
Ist sich sicher, meinen Anforderungen gerecht zu werden.	0,683
Bringt eigene Ideen und Vorschläge aktiv in unser Gespräch ein.	0,674
Er fühlt sich in der Zusammenarbeit mit mir wohl.	0,667
Er verarbeitet meine negativen Produkterfahrungen schnell.	0,633
Er verliert auch in schwierigen Situationen nicht den Mut.	0,540
<b>Fachkompetenz</b> (Cronbach's Alpha = 0,803)	
Kennt die Preismargen seiner Produkte.	0,739
Ist vertraut mit den Produkten der Konkurrenz.	0,721
Kennt die Aktivitäten des Wettbewerbs.	0,676
Kennt das gesamte Produktportfolio des Unternehmens, sowie die Merkmale und Leistungsfähigkeit der Produkte.	0,632

<sup>a</sup> 5er Likert-Skala: 1=trifft zu bis 5=trifft nicht zu, KMO=0,918; Erklärte Gesamtvarianz=55,469%

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle 3: Faktor Wahrnehmung des Außendienstes

Item <sup>a</sup>	Faktorladung
Allgemeine Beurteilung des Ansehens des Außendienstes	0,796
Mittelwert über die Beurteilung des Ansehens je nach Sparte	0,769

<sup>a</sup> 6er Likert-Skala: 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend); KMO=0,5; Erklärte Gesamtvarianz=66,163%; Cronbach's Alpha =0,474

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle 4: Regressionsanalyse zur Wahrnehmung des Außendienstes

Unabhängige Variablen	Effektgröße	Standardfehler	T-Wert	Signifikanz
Persönlichkeit Außendienst	0,266	0,061	4,396	0,000
Sozialkompetenz Außendienst	0,262	0,061	4,333	0,000
Fachkompetenz Außendienst	0,141	0,061	2,327	0,021
Bildungsabschluss LandwirtIn	-0,054	0,066	-0,886	0,377
Alter LandwirtIn	-0,035	0,046	-0,561	0,575
Abhängige Variable: Wahrnehmung des Außendienstes; Korr. R <sup>2</sup> : 0,147; F: 8,354***;				

Quelle: Eigene Berechnung.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass alle Erfolgsdeterminanten einen Beitrag zur Erklärung der Außenwahrnehmung des Außendienstes bei LandwirtInnen leisten. Die Regressionsanalyse zeigt, dass die oben genannten fünf unabhängigen Variablen insgesamt ca. 15 % (Korr.  $R^2$ : 0,147) der Varianz der Wahrnehmung des Außendienstes durch die Befragten erklären (Tabelle 4). Das Gesamtmodell ist signifikant (F-Wert: 8,354\*\*\*), die Irrtumswahrscheinlichkeit für den ermittelten Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen beträgt  $\leq 0,1\%$ . Mittels der standardisierten Beta-Koeffizienten (Effektgröße) können die Einflussfaktoren verglichen werden.

Gemessen an der Effektgröße hat die Persönlichkeit den größten positiven Einfluss auf die Wahrnehmung. Je höher die Mittelwerte in der Dimension Persönlichkeit eines Außendienstmitarbeiters, desto besser nehmen die Befragten dessen Gesamtleistung wahr. Einen ähnlich starken Einfluss hat die Sozialkompetenz. Die Fachkompetenz hat hingegen einen geringeren positiven Einfluss auf die Außenwahrnehmung. Das heißt, mit steigender Fachkompetenz steigt auch das Ansehen der Außendienstmitarbeitenden. Jedoch steigt das Ansehen der Außendienstmitarbeitenden stärker, wenn sich die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz der Außendienstmitarbeitenden verbessern. Keinen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung haben das Alter und das Bildungsniveau des / der LandwirtIn. Demnach ist die Außenwahrnehmung des Außendienstes unabhängig vom Alter und Bildungsgrad der LandwirtInnen.

Die Regressionsanalyse weist darauf hin, dass die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz die Beurteilung des Außendienstes durch die Befragten am stärksten beeinflussen und die Fachkompetenz des Außendienstes einen geringeren Einfluss hat. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass die Fachkompetenz, obwohl sie im Vergleich zu den verbleibenden zwei Erfolgsdeterminanten etwas besser bewertet wird, nicht den bedeutendsten Einfluss auf die Bewertung des Ansehens des Außendienstes hat.

## 5 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags liefern erste Erkenntnisse über die Wahrnehmung des Außendienstes sowie die Bewertung von Erfolgsdeterminanten im Außendienst aus der Sicht deutscher LandwirtInnen. Die Regressionsanalyse zeigt, dass LandwirtInnen Außendienstmitarbeitende unabhängig vom ihrem Bildungsgrad und Alter wahrnehmen und bewerten. Dies liegt vermutlich an der Alters- und Bildungsstruktur der Stichprobe. Rüter (2007) fand heraus, dass bezogen auf die Fachberatung, bildungsstarke LandwirtInnen zufriedener mit der Fachberatung sind (Rüter, 2007). Obwohl die Ergebnisse nicht signifikant sind, könnte das Vorzeichen der Effektstärke darauf hinweisen, dass in dieser Stichprobe tendenziell bildungsstärkere LandwirtInnen kritischer sind bei der Beurteilung des Außendienstes als bildungsschwächere LandwirtInnen. Um diesen Effekt zu bestätigen, bedarf es allerdings genauerer Untersuchungen.

Zahlreiche wissenschaftliche Beiträge bestätigen die Fachkompetenz der MitarbeiterInnen als wichtigen Erfolgsfaktor (Johnston und Marshall, 2009; Randall und Randall, 1990; Weitz et al., 1986; Churchill et al., 1985; Walker et al., 1977). Laut Rüter (2007) wird die Qualitätswahrnehmung der LandwirtInnen in Bezug auf die Fachberatung durch drei Qualitätsdimensionen bestimmt, die fachliche und methodische Beratungskompetenz, die persönlichen Beraterereigenschaften und die Erreichbarkeit und der Preis der Beratung. Bezugnehmend auf die Fachberatung stellt die erste Qualitätsdimension, also die fachliche Kompetenz der Beratenden den wichtigsten Faktor dar (Rüter, 2007; Rüter und Maier, 2007).

Im Gegensatz dazu zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass eben nicht die Fachkompetenz den größten Einfluss hat, sondern die Persönlichkeit eines Außendienstmitarbeitenden, ebenso wie dessen Sozialkompetenz. Das heißt, dass LandwirtInnen zwar die fachlichen Kompetenzen der Außendienstmitarbeitenden durchaus als gut einschätzen, diese jedoch nicht als Hauptfaktor in die Gesamtbeurteilung einfließen. Erfolgsentscheidend ist vielmehr eine gute Persönlichkeit des / der AußendienstmitarbeiterIn gekoppelt mit guten sozialen Kompetenzen. Diese Ergebnisse finden sich ebenfalls in den vorliegenden wissenschaftlichen Beiträgen. So gilt die Persönlichkeit als die wichtigste Erfolgskomponente, deren Leistungspotentiale oft noch nicht ausgeschöpft sind (Menthe und Sieg, 2013). Hervorzuheben ist auch, dass laut Homburg et al. (2012) eine positive Korrelation zwischen einer positiv ausgeprägten Persönlichkeit, hier insbesondere Empathie, und dem Verkaufsabschluss besteht (Homburg et al, 2012). Werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie auf die Aussage von Homburg et al. (2012) übertragen, so werden Außendienstmitarbeitende mit einer höheren Ausprägung der Persönlichkeit besser bewertet als jene mit einer weniger ausgeprägten Persönlichkeit.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig das skizzierte Bild der alles überragenden Fachkompetenz. Hier überzeugen Außendienstmitarbeitende oft mit hervorragendem Produkt- und Anwendungswissen, wobei ihre verkäuferische Kommunikation deutliche Schwächen aufweist (Menthe und Sieg, 2013). Die beschriebene Angleichung der Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen im Agribusiness setzt meist voraus, dass die fachliche Kompetenz zu einem wichtigen Verkaufsargument, insbesondere für komplexe Produkte, wird (Bänsch, 2013; Homburg et al., 2012). Zusätzlich setzen Unternehmen der Vorleistungsindustrie zusehends Fach- und SpezialberaterInnen zur Unterstützung des Außendienstes ein. Aufgrund dieser Tatsache rückt die Fachkompetenz nochmals deutlich in den Fokus bei der Bewertung eines / einer AußendienstmitarbeiterIn. Dementsprechend liegt der Schwerpunkt in der Ausbildung (landwirtschaftliche Ausbildung, Hochschule und Universität) von Nachwuchskräften im Vertrieb auf der Vermittlung fachlicher Kompetenz. Der in dieser Studie bereits sehr gute Mittelwert der Fachkompetenz bestätigt eine gute fachliche Kompetenz der Außendienstmitarbeitenden.

In Anbetracht der Ergebnisse des vorliegenden Beitrags ergibt sich für Unternehmen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie jedoch die Handlungsempfehlung, MitarbeiterInnen für den Außendienst nicht ausschließlich nach fachlichen Kompetenzen einzustellen, sondern auch der Persönlichkeit eine erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen. Homburg et al. (2012) stellen hierzu fest, dass die Fachkompetenz durch Weiterbildungsmaßnahmen deutlich leichter weiterzuentwickeln ist, als die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz (Homburg et al., 2012). Daher sollten sich Unternehmen bei der Schulung ihrer bestehenden und künftigen MitarbeiterInnen nicht nur auf die Vermittlung von Fachwissen fokussieren, sondern deutlich mehr Ressourcen dafür investieren, die Stärken der Persönlichkeit und die sozialen Kompetenzen von Außendienstmitarbeitenden zu identifizieren und gezielt zu fördern.

## Literatur

- Agritechnica (2017) Daten und Fakten. Das war die Agritechnica 2017. URL: <https://www.agritechnica.com/it/fuer-aussteller/daten-fakten/> (15.09.2018).
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. und Weiber, R. (2016) *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Bänsch, A. (2013) *Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Behle, C. und Hofe, V. R. (2006) *Handbuch Aussendienst. Kundengewinnung und Kundenbindung. Gebietsmanagement und Key-Account-Management. Verkaufpsychologie und Preisgespräche*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag Redline.
- Bühl, A. (2014) *SPSS 22 Einführung in die moderne Datenanalyse*. Hallbergmoos: Pearson Verlag.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. und Walker, O. C. (1985) The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 103-118. DOI: 10.2307/3151357
- Dannenberg, H. und Zupancic, D. (2008) *Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement. Mit Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fredebeul-Krein, T. (2012) *Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaussendienst im B2B-Kontext*. Wiesbaden; Springer Gabler Verlag.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. und Anderson, R. E. (2009) *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hartl, U. (2017) *Branchenanalyse Landtechnik. Entwicklungstrends und Herausforderungen*. Working Paper Forschungsförderung Nummer 052. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). URL: <https://bit.ly/2K66r3Y> (09.01.2019).
- Hemmerling, U., Pascher, P. und Rukwied, J. (2017) *Situationsbericht 2017/18: Trends und Fakten zur Landwirtschaft*. Berlin: Deutscher Bauernverband e.V.
- Homburg, C., Schäfer, H. und Schneider, J. (2012) *Sales Excellence*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Johnston, M. W. und Marshall, G. W. (2009) *Churchill, Ford, and Walker's Sales Force Management*. New York. McGraw-Hill Publishing.
- Keudell, R. V. (2016) Vertrauen in stürmischen Zeiten Vertrauen als wichtiges Asset in Zeiten der Volatilität und Globalisierung von Märkten. In: Keuper, F. und Sommerlatte T. (Hrsg.) *Vertrauensbasierte Führung Devise und Forschung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 27-36.
- Maas, M. (2001) *Praxiswissen Vertrieb. Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien*. Wiesbaden; Gabler Verlag.
- Menthe, T. und Sieg, M. (2013) *Kundennutzen: die Anwendung im Verkaufsgespräch. So verhandeln Sie wert- und nutzenorientiert*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Randall, E. J. und Randall, C. H. (1990) Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A Managerial Approach. *International Journal of Research in Marketing*, 7, 2-3, 81-95. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(90\)90013-D](https://doi.org/10.1016/0167-8116(90)90013-D)
- Rüther, C. (2007) *Untersuchungen zur Qualitätsbestimmung landwirtschaftlicher Fachberatung aus Kundenperspektive*. Lübeck und Marburg. Der andere Verlag.
- Rüther, C. und Maier, P. (2007) *Wie beurteilen LandwirtInnen Beratungsleistungen? Qualität landwirtschaftlicher Fachberatung*. Fachzeitschrift B&B Agrar, 60, 2, 54-56.
- VDL (Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V.) (2014) *Fach- und Führungskräftebedarf in der Agrarbranche Befragungen und Analysen im Agrarbereich 2013/2014*. Berlin.
- Walker, O. C., Churchill, G. A. und Ford, N. M. (1977) Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 14, 2, 156-168. DOI: 10.2307/3150465
- Weitz, B. A., Sujan, H. und Sujan, M. (1986) Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 4, 174-191. DOI: 10.2307/1251294