



# **Berichte über Landwirtschaft**

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

**BAND 98 | Ausgabe 1**

**Agrarwissenschaft**  
**Forschung**  

---

**Praxis**

# Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Tätigkeit im Vertrieb bei Studierenden der Agrarwissenschaften

Von Dorothee Schulze Schwering und Jan-Philipp Huchtemann

## 1 Einleitung

Der Vertrieb nimmt branchenübergreifend in vielen Unternehmen eine zentrale Funktion ein und wird häufig als "Speerspitze" des Unternehmens bezeichnet (1; 2). Dies ist unter anderem darin begründet, dass der Vertrieb einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (3; 4). Durch einen leistungsstarken Vertrieb können zudem Kundenbeziehungen verbessert und Wettbewerbsvorteile generiert werden (5; 6; 7). Aufgrund der intensiven Interaktionen mit den Kunden ist das Vertriebspersonal zentral für den Vertriebserfolg

Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern fällt Unternehmen des Agribusiness zunehmend schwerer. Rund 69 % der Unternehmen bewerten die gegenwärtige Suche nach Fachkräften bereits als problematisch (8). Eine konstant hohe Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften besteht aktuell im Bereich des landwirtschaftlichen Vertriebs (9; 8). Vorliegende praxisorientierte Studien geben an, dass über 70 % der befragten Unternehmen des Agribusiness die Suche nach Fach- und Führungskräften für den Vertrieb als schwierig ansehen (8). Die Unbeliebtheit des Vertriebs bei Hochschulabsolventen und mangelnde Kompetenzen gelten für den Fachkräftemangel im Vertrieb als wesentliche Gründe, obwohl der Vertrieb zahlreiche Einstiegsmöglichkeiten und eine attraktive Vergütung bietet (8). SCHMITZ und WIESEKE führen als Gründe für den Fachkräftemangel im Vertrieb das allgemein schlechte Ansehen, die steigenden Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter sowie Lücken im Bildungssystem an (11). In der vorliegenden Literatur wird die Vorbereitung der Studierenden durch das agrarwissenschaftliche Hochschulstudium weniger betrachtet, ebenso findet die generelle Einstellung der Studierenden zum Vertrieb landwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen wenig Beachtung (12).

Der vorliegende Beitrag widmet sich den Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Position im landwirtschaftlichen Vertrieb aus Sicht von 299 Studierenden der Agrarwissenschaften. Er basiert auf den Ergebnissen einer Onlinebefragung zum Thema Vertrieb im agrarwissenschaftlichen Hochschulstudium. Die Erhebung wurde im November 2018 durchgeführt. Die Zielsetzung der Arbeit

liegt darin, herauszufinden, welche Faktoren die Attraktivität einer Vertriebsposition für Studierende der Agrarwissenschaften beeinflussen. Die Ermittlung von Faktoren, die Hochschulabsolventen dazu veranlassen, eine Position im Vertrieb anzunehmen, soll helfen die Rekrutierungskosten zu senken und die Chancen zu verbessern, Vertriebsmitarbeiter auszuwählen, die ihren Berufsstart mit einer positiven Einstellung zum Vertrieb beginnen (13).

An die Einleitung schließt sich die Vorstellung relevanter theoretischer Grundlagen an (Kapitel 2). In Kapitel 3 wird die im Rahmen der Untersuchung angewandte Methodik vorgestellt. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse zu den Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Position im Vertrieb von Studierenden der Agrarwissenschaften vorgestellt. Zum Abschluss werden die Ergebnisse bewertet und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsfragen gegeben.

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Die Rolle des Vertriebs im Unternehmen

Im Zusammenhang mit dem Absatz von Produkten und Dienstleistungen existieren verschiedene Begriffsdefinitionen. In dem vorliegenden Artikel werden die Ausführungen von ALBERS und KRAFFT zur Definition des Begriffs zugrunde gelegt. Diese definieren den Vertrieb als "das Verkaufen von Produkten und Leistungen durch eigene Mitarbeiter, Dritte oder unpersönliche Kanäle wie Direct Mailings, das Internet oder Telefon" (15: 2). Unterschieden wird zwischen dem Vertrieb zwischen Unternehmen und privaten Konsumenten (B2C) und dem Vertrieb zwischen mindestens zwei Unternehmen (B2B).

Der Vertrieb stellt eine wichtige betriebliche Funktion in fast allen Unternehmen dar. Dem persönlichen Verkauf kommt aufgrund der zunehmenden Bedeutung einer kundenorientierten Vertriebsausrichtung und komplexer werdenden Verkaufssituationen trotz der Entwicklungen im Online-Absatz weiterhin eine wichtige Rolle zu (14). Um die Bedeutung des Vertriebs für das Unternehmen zu unterstreichen, wird er in diesem Zusammenhang häufig als Schnittstelle bzw. Bindeglied zum Kunden bezeichnet (15; 11; 1). Vor allem für mittelständische Unternehmen des Agribusiness, die ihre Produkte und Dienstleistungen an landwirtschaftliche Kunden (B2B-Vertrieb) absetzen, ist der Vertrieb von zentraler Bedeutung (16; 15). Laut BRIEDIS et al. hat der Vertrieb für den Geschäftserfolg im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen mit 61 % die größte Bedeutung (12). LUX stellt in diesem Zusammenhang fest, dass 89 % der befragten Vorstände, Vertriebsleiter und Geschäftsführer den Bereich Vertrieb wichtiger einschätzen als die Produktion, das Marketing und die Forschung und Entwicklung (17).

## 2.2 Der Vertrieb und seine Position in der Gesellschaft

In Deutschland sind knapp 10 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Einkaufs-, Vertriebs-, Handels- und Verkaufsberufen tätig (11; 18). Positionen im Vertrieb weisen einen hohen Anteil an männlichen Mitarbeitern auf. Nur etwa 10-15 % Frauen bewerben sich auf offene Stellen im Vertrieb (19), wenngleich die persönlichen Eigenschaften von Frauen oft als vorteilhaft für die Vertriebsarbeit eingeschätzt werden (19; 20; 21). Ebenso treten tendenziell mehr Bachelor- als Masterabsolventen eine Position im Vertrieb an (22; 23; 9). Insgesamt planen rund 46 % der deutschen Unternehmen, ihre Vertriebsabteilung bis 2020 um etwa 30 % zu vergrößern (11). Besonders für Berufseinsteiger kann der Vertrieb ein spannendes und abwechslungsreiches Berufsfeld darstellen. Positionen im Vertrieb bieten für junge Berufseinsteiger lukrative Verdienstmöglichkeiten und stellen aufgrund des erlangten Markt- und Kundenwissens häufig eine gute Basis für den Aufstieg in höhere Positionen in Unternehmen dar (24).

Als Hauptgrund für den bestehenden Fach- und Führungskräftemangel im Vertrieb gilt vor allem das schlechte Image des Berufsbildes (20; 11). Der Ruf des Vertriebs in der öffentlichen Wahrnehmung ist eher negativ. Eine im Jahr 2015 durchgeführte Öffentlichkeitsbefragung zum Thema Vertrieb zeigt auf, dass die Meinung, der Job eines Vertriebsmitarbeiters sei in erster Linie das "Klinkenputzen" und "Andreihen von Produkten", weiterhin sehr verbreitet ist (11). Vertriebsmitarbeiter werden als unehrlich und eigennützig eingeschätzt und ihr Job wird als unattraktiv eingestuft. Obwohl 76 % der Vertriebsmitarbeiter gerne in ihrem Beruf zu arbeiten, bewerten 67 % der Bevölkerung das Berufsfeld Vertrieb als unattraktiv (11). Auch bei Studierenden ist diese negative Sichtweise auf die Vertriebstätigkeit stark verankert (13). Die wahrgenommene Attraktivität einer Vertriebsposition bzw. das Image des Vertriebs wird dabei sowohl von der persönlichen Vertriebserfahrung der Studierenden als auch vom beruflichen Hintergrund ihrer Eltern beeinflusst (13). Neben Bedenken bezüglich eines hohen Arbeitsdrucks und langer Arbeitszeiten wirkt sich bei Frauen auch ein im Vergleich zu Männern stärkeres Sicherheitsbedürfnis aus. Variable Gehälter und Arbeitszeiten wirken daher negativ (20). Diese empfundene Unsicherheit des Vertriebsberufs wird von Studenten geteilt (13). Auch die Work-Life-Balance ist zu einem entscheidenden Faktor bei der Berufswahl geworden (25).

Geprägt wird die Wahrnehmung des Vertriebs ebenfalls durch bestimmte Verkaufsansätze der Verkäufer. Machen Kunden in Verkaufssituationen schlechte Erfahrungen, so übertragen sie diese auf den Vertriebsmitarbeiter (26). Solche, durch Negativerfahrungen entstehende Vorurteile sind das Ergebnis von unmoralischem und meist proaktivem Verhalten einiger Vertriebsmitarbeiter (27). In der Forschung zu Vertriebskonzepten werden Hard- und Soft-Selling unterschieden (29). Während es sich beim Hard-Selling-Ansatz um einen direkten, oft aggressiveren Verkaufsansatz mit dem Ziel schneller Abschlüsse handelt, wodurch er bei Nachwuchskräften auf Bedenken stößt, ist der Soft-Selling-Ansatz

eher indirekter und geht mehr auf die Kunden ein, wodurch er durch Nachwuchskräfte positiver wahrgenommen wird (28; 29; 30).

Zukünftig könnten die beschriebenen Bedenken der Nachwuchskräfte gegenüber dem Hard-Selling jedoch an Relevanz verlieren. Bedingt dadurch, dass das Arbeitsumfeld von Vertriebsmitarbeitern zunehmend komplexer und wettbewerbsintensiver wird, verändern sich ebenfalls die gewählten Verkaufsansätze (31). Die Komplexität nimmt sowohl auf der Kundenseite durch zunehmende Nachfrage nach kundenindividuellen Lösungen, als auch auf Unternehmensseite im Hinblick auf die interne Organisation zu (31). Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine kundenorientierte Vertriebsausrichtung und damit ein Übergang von harten (Hard-Selling) zu weichen Verkaufsansätzen (Smart/Soft Selling) erforderlich (28; 32).

Die stärkere strategische und kundenorientierte Ausrichtung des Vertriebs zeigt sich in höheren Kompetenz- und Anforderungsprofilen (11). Neu eingestellte Vertriebsmitarbeiter verfügen oft über große Defizite. Ein Grund kann der Mangel an Modulen mit vertrieblicher Ausrichtung an den Hochschulen sein (11). Im Studium wird der Vertrieb meist nur als Teilbereich des Marketing-Mixes behandelt, die Forschung zu vertrieblichen Fragestellungen ist im Vergleich zu anderen Themen des Marketings geringer. Dies führt dazu, dass der Vertrieb ein typischer "Quereinsteiger-Bereich" ist, indem die Mitarbeiter eine divergierende und eher geringe universitäre Vorbildung aufweisen (11). Insgesamt wird von 69 % der Unternehmen beklagt, dass die Hochschulen Vertriebsthemen nicht ausreichend behandeln, während die Nachfrage nach Hochschulabsolventen mit Vertriebskenntnissen weiter steigt (11). Aufgrund der neuen Herausforderungen, mit denen sich der persönliche Verkauf konfrontiert sieht, ist davon auszugehen, dass Vertriebsmitarbeiter zukünftig ein breiteres Kompetenzportfolio benötigen (11). Laut CRAWFORD und JUMPKIN mangelt es Studierenden an Informationen zur Bedeutung des Vertriebs für die Wirtschaft (13). Hinzu kommen Mängel bei betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen und der Kommunikation mit Kunden (11).

### 2.3 Der Vertrieb im deutschen Agribusiness

Unter dem Begriff Agribusiness werden alle der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zusammengefasst (33). In den vergangenen Jahren hat sich das deutsche Agribusiness positiv entwickelt, vor allem die Exportquote konnte gesteigert werden, und die Zahl der Beschäftigten stieg an (34; 33). PASCHER et al. konstatieren in Bezug auf den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt, dass etwa 150.000 junge Erwachsene mit abgeschlossener Ausbildung oder Studium jährlich in einem Beruf im Agribusiness beginnen (35). Rund 11 % der Erwerbstätigen in Deutschland arbeiten in den 750.000 Unternehmen des Sektors. Insgesamt erwirtschaftet das Agribusiness 8 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Deutschland und stellt etwa jeden 10. Ausbildungsplatz (8). Der Vertrieb gilt als wichtiges berufliches Tätigkeitsfeld im Agribusiness (8).

## 2.4 Herausforderungen des Vertriebs im Agribusiness

Die vertrieblichen Aktivitäten in der Landwirtschaft lassen sich wie folgt beschreiben: Unternehmen der Vorleistungsindustrie setzen ihre Produkte und Dienstleistungen (Saatgut, Pflanzenschutzmittel, Landtechnik) an landwirtschaftliche Betriebe der Tier- und Pflanzenproduktion sowie der Bioenergieerzeugung ab. Zwar erfolgt der Absatz der Produkte klassischerweise über verschiedene Handelsstufen (indirekter Vertrieb), jedoch stellen die herstellenden Unternehmen ein erhebliches Vertriebsbudget für Service und Beratung bereit. Die Beratung und der Service rund um das Produktportfolio sichern einen engen Kontakt zum landwirtschaftlichen Kunden und erfolgen durch einen personalintensiven Außendienst (16; 36; 37). Für Unternehmen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie gilt "regelmäßiger Kundenbesuch durch Außendienstmitarbeiter" mit 78,3 % als der am häufigsten verwendete Kommunikationsweg (16). Daraus resultiert eine konstante Nachfrage an Fach- und Führungskräften im Bereich des Vertriebs (9).

Das Agribusiness in Deutschland steht einigen Herausforderungen gegenüber, die ebenfalls direkten Einfluss auf die strategische Ausrichtung der vertrieblichen Aktivitäten in den Unternehmen haben. Neben dem allgemein schlechten Ruf dieses Berufsfeldes werden die speziellen Herausforderungen für den Vertrieb im Agribusiness im Folgenden kurz skizziert.

- In den vergangenen Jahrzehnten setzen verstärkt strukturelle Veränderungen in der deutschen Landwirtschaft ein, die immer mehr zu einer Änderung der Marktbedingungen führen (38; 16; 39). Da die Anzahl der Betriebe kontinuierlich abnimmt und der Flächen- und Produktionsumfang relativ konstant bleibt, steigt die Größe der bestehenden landwirtschaftlichen Unternehmen stetig. Dies führt dazu, dass einzelne landwirtschaftliche Betriebe ihr Budget für den Einkauf von Betriebsmitteln erhöhen und für Lieferanten wichtiger werden (16). Dieser Wandel wirkt sich auf alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette aus, welche sich den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. So sind Unternehmen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie bestrebt, ihre Marketing- und Vertriebsprozesse neu zu gestalten und konsequenter an verschiedene Zielgruppen anzupassen (16).
- Neben dem Strukturwandel in der Landwirtschaft wird auch die digitale Transformation den Vertrieb vor Herausforderungen stellen und Veränderungen herbeiführen. In diesem Zusammenhang gilt häufig der Einsatz neuer Technologien wie digitale Marktplätze, Big Data, Augmented Reality oder künstliche Intelligenz als Treiber für Veränderungen im Vertrieb (40). Exemplarisch lässt sich hierzu aufführen, dass die Möglichkeit, Informationen und Produkte über das Internet zu beziehen, die Rolle der Vertriebsmitarbeiter, welche früher für die Bereitstellung produktspezifischer Informationen zuständig waren, verändert hat (41). Unternehmen der Vorleistungsindustrie digitalisieren zunehmend ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten.

- Der wachsende Fach- und Führungskräftemangel stellt für Unternehmen des Agribusiness in Deutschland ebenfalls eine Herausforderung dar. Laut Prognosen wird der Bedarf an Fachkräften in der Agrarbranche in den nächsten zehn Jahren um etwa 10 % steigen (8). Die Vermarktung von komplexen Produkten der Vorleistungsindustrie und die daran geknüpften kundenbindenden Dienstleistungen stellen eine anspruchsvolle Aufgabe dar, welche bestimmte persönliche und fachliche Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern fordern (11). Der hohe Anspruch zeigt sich in dem Bildungsniveau der Vertriebsmanager, da 65 % von ihnen ein Studium absolviert haben (42). Diese Tendenz zeigt sich ebenfalls im Agribusiness. Für 19 % der Fachhochschulabsolventen und 16 % der Universitätsabsolventen in agrarwissenschaftlichen Studiengängen liegt der erste Einsatzbereich nach dem Studium im Vertrieb des Agribusiness (10). Bereits heute haben Unternehmen Schwierigkeiten, gut ausgebildete Vertriebsmitarbeiter zu gewinnen, welche den steigenden Anforderungen des Marktes gerecht werden (8). Eine Umfrage des VDL - Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V. (VDL) macht deutlich, dass im Agribusiness gegenwärtig und zukünftig Arbeitskräfte für den Unternehmensbereich Vertrieb gesucht werden. Unternehmen des Agribusiness bewerten mit 78 % besonders die Suche nach Fachkräften im Bereich Vertrieb als schwierig. Noch schwieriger gestaltet sich die Suche nach Führungskräften für den Bereich Vertriebsaußendienst (86 %) (8). SCHWERDTFEGER konstatiert dazu, dass im Agribusiness neben dem Vertrieb die Bereiche Informationstechnologie und die Produktion besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind (43).

Der Vertrieb im deutschen Agribusiness befindet sich damit insgesamt in einem Spannungsfeld aus landwirtschaftlichem Strukturwandel, zunehmender digitaler Transformation der Landwirtschaft, dem Fach- und Führungskräftemangel sowie einer eher negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Faktoren darauf Einfluss haben, ob Studierende der Agrarwissenschaften, also potenzielle Vertriebsmitarbeiter, sich zukünftig vorstellen können, im Vertrieb zu arbeiten. Der vorliegende Beitrag liefert einen Beitrag zur Erklärung der Fachkräftelücke im Agribusiness und verweist auf die Relevanz von Job-Images für das Berufswahlverhalten von Studierenden. Zu beiden Fragen liegen bisher nur wenige Forschungsarbeiten vor.

Zu den untersuchten Einflussfaktoren zählen neben der Einstellung auch die Berührungspunkte und Erfahrungen mit dem Vertrieb sowie studienbezogene Daten wie Studienform und Studienschwerpunkt. Der vorliegende Beitrag leistet damit einen Beitrag zum Themengebiet Personalwirtschaft und Hochschulausbildung, welcher bisher wenig untersucht wurde (44).

### 3 Material und Methoden

Um die Einstellung von Studierenden der Agrarwissenschaften zum Thema Vertrieb zu ermitteln, wurde ein Fragebogen mit einstellungsbasierten Fragen als auch Fragen zur Erfahrung mit dem Vertrieb in einem webbasierten Format durchgeführt. Das mittels Schneeballsystems generierte Convenience-Sample aus 299 Datensätzen wurde über Professoren und Dozenten, persönliche Kontakte sowie in den sozialen Medien generiert. Die Studie wurde im November 2018 in Deutschland durchgeführt. An der Umfrage nahmen insgesamt 299 Studierende verschiedener Hochschulen teil. Es handelt sich bei der Stichprobe um eine nicht repräsentative Auswahl.

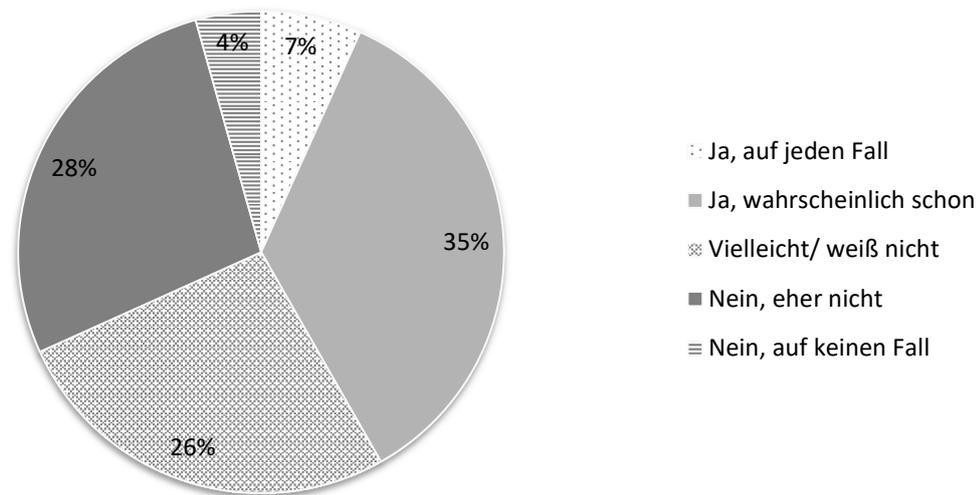
Abgefragt wurden die verschiedenen Statements mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (trifft zu) bis 5 (trifft nicht zu). Mit der Option, Mehrfachnennungen abzugeben, wurden die Studenten einleitend nach ihren Berührungspunkten mit dem Vertrieb gefragt. Als Berührungspunkte konnten beispielsweise Praktika, Beruf oder Vertriebsmodule im Studium angegeben werden. So konnte eine Skala für die Variable Berührungspunkte mit dem Vertrieb von 1 (keine Berührungspunkte) bis 5 (min. 4 Berührungspunkte) gebildet werden. Die Variable des landwirtschaftlichen Hintergrundes reicht von 1 (keinen Hintergrund) bis 4 (starker Hintergrund, über die Eltern hinaus). Die Bewertung der Vertriebsinhalte, welche im Studium vermittelt werden, erfolgte im Schulnotensystem von sehr gut (1) bis ungenügend (6). Zur Bestimmung der präferierten Job-Charakteristika wurden typische Charakteristika einer Vertriebstätigkeit (Homeoffice, Reisen, flexible Arbeitszeiten etc.) den typischen Charakteristika einer Innendiensttätigkeit (fester Arbeitsplatz, geregelte Arbeitszeiten etc.) gegenübergestellt, wobei die Skalierung von 1 (pro Vertriebsaußendienst) über 3 (neutral) bis 5 (pro Innendienst) erfolgt.

Die statistische Auswertung erfolgte mithilfe des Programms IBM SPSS Statistics 25. Anschließend an eine deskriptive Stichprobenbeschreibung wurde, zur Überprüfung der bestehenden Images, eine Verdichtung von Items in Form einer Faktorenanalyse mittels Hauptkomponentenanalyse und Varimax-Rotation (vgl. Tab. 1) vorgenommen. Die Reliabilität der ermittelten Faktoren wurde mit Hilfe von Cronbach's Alpha (CA) untersucht (45). Im Anschluss wurde mit einer linearen Regression ein Modell, das die Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Vertriebsposition aus Sicht von Agrarstudenten abbildet, geschätzt. Eine Regressionsanalyse dient dazu, kausale Beziehungen zwischen der Attraktivität einer Vertriebsposition und anderen relevanten Variablen aufzuzeigen. Neben den soziodemografischen Angaben wurden, die zuvor durch die Faktorenanalyse identifizierten Einstellungsdimensionen als unabhängige Variable in die Schätzung einbezogen (46).

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Stichprobenbeschreibung

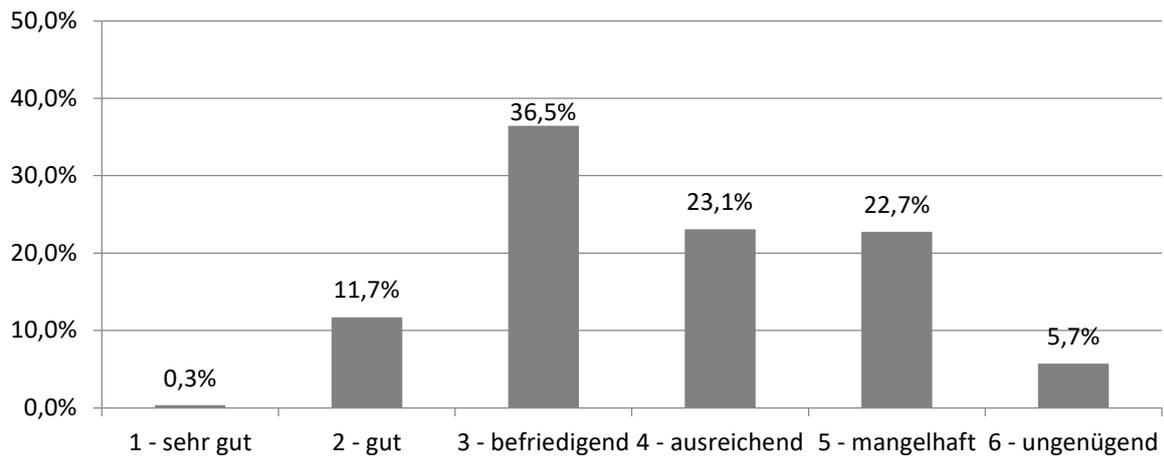
Das Sample weist eine ausgeglichene Geschlechterverteilung auf. Bei einer Altersspanne von 18-34 Jahren beträgt das Durchschnittsalter 23,3 Jahre. Die Probanden teilen sich auf in 42,5 % Masterstudenten und 57,5 % Bachelorstudenten, wovon sich etwa 39 % für und 35 % gegen ein zukünftiges Masterstudium aussprechen. 26 % der Bachelorstudenten sind hingegen unentschlossen, ob sie ein Masterstudium im Anschluss an den Bachelor aufnehmen sollen. Die Studenten verteilen sich zu 65,5 % auf Universitäten, 29,1 % auf Fachhochschulen (FH) und 5,4 % machen keine genaue Angabe dazu. Die Mehrheit der Studierenden (43,5 %) wählt in ihrem Studium eine Vertiefung im Wirtschaftsbereich. Knapp 20 % spezialisieren sich auf den Bereich Pflanze und rund 16 % auf den Tierbereich. Nahezu 90 % der Probanden geben an, landwirtschaftliche Berufserfahrung zu haben. Einen familiären landwirtschaftlichen Hintergrund haben 76,4 %.



**Abbildung 1:** Anteil der Studierenden, die sich vorstellen können, nach dem Studium im Vertrieb zu arbeiten (n=299), eigne Berechnung.

Rund 56 % geben an, keine Berührungspunkte mit dem Vertrieb zu haben. Insgesamt können sich weniger als die Hälfte der Agrarwissenschaftsstudenten (42 %) vorstellen, nach dem Studium im Vertrieb zu arbeiten, während sich 32 % nicht vorstellen können, im Vertrieb zu arbeiten (Abb.1).

Abbildung 2 verdeutlicht, dass die Vorbereitung auf eine Position im Vertrieb durch das Hochschulstudium als eher schlecht angesehen wird. Rund 28 % der befragten Agrarstudenten fühlen sich mangelhaft bis ungenügend auf eine Tätigkeit im Vertrieb vorbereitet.



**Abbildung 2:** Bewertung der Vorbereitung auf den Vertrieb durch das Studium (n=299), eigene Berechnung

#### 4.2 Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Vertriebsposition

Im Rahmen der Befragung wurden die Studenten zu ihrer Einstellung zum Vertrieb befragt. Mit Hilfe einer 5-stufigen Likert-Skala von "trifft zu" (1) bis "trifft nicht zu" (5) konnten die Probanden ihre Einstellung zum Vertrieb angeben. Mittels der Faktoranalyse wurden diese Statements dann zu zwei Faktoren verdichtet. Einen Überblick über die identifizierten Faktoren und die kennzeichnenden Items der Faktoren gibt Tabelle 1. Die in Tabelle 1 dargestellten Gütekriterien der Faktorenanalyse entsprechen den in der Literatur beschriebenen allgemeinen Anforderungen (47; 46), wodurch das Ergebnis der Faktorenanalyse für eine anschließende Regressionsanalyse verwendet werden kann.

**Tabelle 1: Faktoren zur Einstellung der Studierenden zum Vertrieb**

Faktoren/Statements <sup>a</sup>	Faktorladung	Mittelwert
<b>Hard-Selling-Image des Vertriebs</b> (Cronbach's Alpha = 0,759)		
Es geht nur ums Verkaufen und die Abschlüsse.	0,791	2,72
Vertriebsarbeit ist das klassische Klinkenputzen.	0,759	2,95
Die meisten Verkäufer sind nur am Abschluss interessiert.	0,748	2,51
Ein typischer Vertriebsmitarbeiter ist eigennützig.	0,691	2,87
<b>Karriereoptionen und Nützlichkeit des Vertriebs</b> (Cronbach's Alpha = 0,550)		
Ein Einstieg im Vertrieb öffnet die Türen für die weitere Karriere.	0,765	2,21
Mit einer Position im Vertrieb lässt sich schnell viel Geld verdienen.	0,648	2,78
Ein Vertriebsmitarbeiter hilft seinen Kunden beim Erfolg ihres Unternehmens.	0,619	2,28
Die Vertriebsarbeit ist abwechslungsreich und vielschichtig.	0,526	2,46
<sup>a</sup> 5er Likert-Skala: 1=trifft zu bis 5= trifft nicht zu, KMO= 0,752; Erklärte Gesamtvarianz= 52,170 %		

Quelle: Eigene Berechnungen

Um zu bestimmen, was Einfluss auf die Attraktivität einer Vertriebsposition für Agrarstudenten hat, wird im Folgenden eine Regressionsanalyse durchgeführt (Tab. 2). Abhängige Variable ist das Item *“Können Sie sich vorstellen, nach dem Studium im Vertrieb zu arbeiten?”* mit der Skalierung von 1 (Ja, auf jeden Fall) über 3(vielleicht) bis 5 (nein, auf keinen Fall). In das Modell wurden neben den zwei Faktoren zur Einstellung gegenüber dem Vertrieb auch soziodemografische Daten (Geschlecht, familiärer Hintergrund), studienbezogene Daten und Vertriebserfahrung aufgenommen.

Das Modell hat mit einem  $R^2 = ,378$  (korrigiertes  $R^2 = ,332$ ) eine relativ hohe Anpassungsgüte (48). Die 10 Prädiktoren erklären 33,2 % der Streuung der Attraktivität einer Anstellung im Vertrieb. Mittels der standardisierten Beta-Koeffizienten (Effektgröße) können die Einflussfaktoren verglichen werden.

**Tabelle 2: Determinanten der Vertriebsattraktivität aus Sicht von Studierenden**

Unabhängige Variablen	Effektgröße <sup>a</sup> (Beta)	T-Wert	Signifikanz
Karriereoptionen und Nützlichkeit des Vertriebs	0,323	4,704	0,000
Hard-Selling-Image des Vertriebs	-0,267	-3,975	0,000
Berührungspunkte mit dem Vertrieb	-0,207	-2,65	0,009
Präferierte Job-Charakteristika	0,203	2,8	0,006
Studienabschnitt <sup>c</sup>	0,143	1,904	0,059
Qualität der Vorlesungsinhalte	-0,140	-1,863	0,064
Landw. familiärer Hintergrund	-0,119	-1,757	0,081
Geschlecht <sup>b</sup>	-0,060	-0,827	0,409
Studienschwerpunkt Nutzpflanze <sup>d</sup>	0,051	0,637	0,525
Studienschwerpunkt Nutztier <sup>d</sup>	0,040	0,484	0,629
Studienschwerpunkt Wirtschaft <sup>d</sup>	0,026	0,285	0,776

N=299 Abh. Variable: Attraktivität einer Vertriebsposition mit der Skalierung 1 (Ja, auf jeden Fall) über 3(vielleicht) bis 5 (nein, auf keinen Fall); Korrr.  $R^2$ : 0,332; F: 8,270\*\*\*; <sup>a</sup> standardisierter Beta-Koeffizient, <sup>b</sup> Referenzkategorie: Weiblich, <sup>c</sup> Referenzkategorie: Bachelor, <sup>d</sup> Referenzkategorie: andere Studienschwerpunkte.

Quelle: Eigene Berechnungen

Gemessen an der Effektgröße ( $\beta$ ) haben die Karriereoptionen und die Nützlichkeit des Vertriebs den größten Einfluss auf die Attraktivität einer Vertriebsposition. Je nützlicher der Vertrieb den Studenten also erscheint, desto vorstellbarer ist es für Agrarstudenten, im Vertrieb zu arbeiten. Während das Hard-Selling-Image des Vertriebs dazu führt, dass sich weniger Studenten vorstellen können, nach dem Studium im Vertrieb zu arbeiten. Gehen die Studenten also davon aus, dass die Vertriebsarbeit klassisches *“Klinkenputzen“* bedeutet, so können sie sich nicht vorstellen, im Vertrieb zu arbeiten. Wird der Vertrieb jedoch als Karrieresprungbrett und abwechslungsreich erachtet, wirkt sich dies positiv

aus. Wobei sich das positive Image stärker auswirkt ( $\beta=0,323$ ) als das negative Hard-Selling-Image ( $\beta=-0,267$ ).

Einen ebenfalls starken Einfluss hat die Anzahl der Berührungspunkte mit dem Vertrieb. Je öfter ein Student mit Themen des Vertriebs in Kontakt gekommen ist, bspw. über Praktika und Vorlesungen im Studium, umso denkbarer ist für ihn eine Anstellung im Vertrieb. Hinsichtlich des Studiums wirkt sich die Qualität der Vorlesungsinhalte ( $\beta=-0,140$ ) in Bezug auf das Thema Vertrieb leicht negativ aus, das heißt, auch mit schlechten Inhalten der Studiengänge zum Thema Vertrieb kann sich ein Student vorstellen, im Vertrieb zu arbeiten.

Einen geringen Einfluss hat auch der Studienabschnitt. Bachelorstudenten sind eher bereit, eine Vertriebsposition anzunehmen. Die Vertiefung im Studium, also der Studienschwerpunkt, hat hingegen keinen signifikanten Einfluss. Das Interesse an einer Vertriebstätigkeit ist unabhängig davon, ob ein Student schwerpunktmäßig Nutztier- oder Nutzpflanzenwissenschaften bzw. Agrarwissenschaften mit ökonomischem Schwerpunkt studiert. Sind für Studierende eher die typischen Charakteristika einer Vertriebsposition (flexible Arbeitszeiten, Geschäftsreisen, Leistungszulagen, Verkaufsdruck) interessant, dann können sie sich auch eher vorstellen, dort zu arbeiten.

Einen schwach signifikanten Einfluss hat der landwirtschaftliche familiäre Hintergrund, mit steigender Attraktivität der Vertriebsposition bei starkem familiärem landwirtschaftlichem Hintergrund. Das Geschlecht hat keinen signifikanten Einfluss.

## 5 Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse (Mittelwerte in Tab. 1) machen deutlich, dass die Vertriebsarbeit bei vielen Studierenden nur ein mäßiges Image genießt. Dies ist wenig überraschend und spiegelt die Wahrnehmung der Bevölkerung wider (11).

Das Image des Vertriebs bei Studierenden, sowohl negativ als auch positiv, hat einen sehr starken Einfluss darauf, ob sich Studenten eine Position im Vertrieb vorstellen können oder nicht. Besonders positiv wirkt sich der Faktor Karriereoptionen und Nützlichkeit aus. Je stärker die Studierenden also davon ausgehen, dass der Vertrieb ihre Karrierechancen erhöht und Nutzen stiftet, desto attraktiver ist für sie auch eine Position im Vertrieb.

Das negativ behaftete Hard-Selling-Image wirkt hingegen als hemmender Faktor der Attraktivität einer Vertriebsposition. Der VDL sieht das schlechte Image des Vertriebs als Hauptgrund für den dortigen Fachkräftemangel (8). Viele negative Bewertungen gehen auf harte Verkaufsmethoden zurück, welche nicht primär am Kundennutzen orientiert sind, sondern an der Maximierung des (kurzfristigen) Gewinns des Anbieters. Es ist allerdings zu beobachten, dass im Vertriebsmanagement im B2B-Bereich der Kunde und dessen langfristige Zufriedenheit in den Vordergrund der Vertriebsziele gerückt wird

(15; 16). Im Vergleich zur vormals existierenden Hard-Selling-Ausrichtung liegt der Fokus der Mitarbeiter nicht mehr nur auf dem Verkaufsabschluss, sondern auf einer intensiven Betreuung der Kunden, deren Probleme rechtzeitig erkannt und gelöst werden müssen (16; 49; 15). Eine solche strategische Kundenorientierung könnte langfristig einen erheblichen Einfluss auf das generelle Image des persönlichen Verkaufs nehmen (50) und sollte zukünftig deutlich stärker kommuniziert werden, um das Berufsfeld für Studierende der Agrarwissenschaften attraktiver zu machen. Dies kann sowohl über Einblicke in die praktische Vertriebsarbeit bspw. in Form von Praktika geschehen, als auch über eine stärkere Präsenz auf Jobmessen und Berufsinformationstagen an Hochschulen, bei denen über die Vertriebstätigkeit informiert wird. Ebenso können Vorlesungen zum Thema Vertrieb an den Hochschulen einen gewissen Beitrag leisten, um ein realistisches Bild von Vertriebstätigkeiten zu vermitteln. Zum einen, weil sie über die zunehmende Kundenorientierung des Vertriebs informieren, und zum anderen, weil sie erste theoretische Berührungspunkte schaffen. Es zeigt sich, dass die Besetzung von offenen Positionen im Vertrieb durch Studierende der Agrarwissenschaften dadurch positiv beeinflusst wird, wie oft die Studierenden mit dem Thema Vertrieb bereits in Kontakt gekommen sind, bspw. über Module mit vertrieblichen Inhalten in ihrem Hochschulstudium.

Ferner wird deutlich, dass je höher die Übereinstimmung der Vertriebs-Charakteristika mit den von Studenten präferierten Job-Charakteristika (Flexibilität, Reisen, Festgehalt etc.) ist, desto höher ist die Bereitschaft im Vertrieb zu arbeiten. Es gilt also in zukünftigen Studien genauer zu untersuchen, was sich Studierende der Agrarwissenschaften in ihrem zukünftigen Beruf wünschen. Der vorliegende Beitrag lässt vermuten, dass Studierende vermehrt auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z.B. durch flexible Arbeitszeiten, Wert legen. In der vorliegenden Literatur zeigt sich, dass das Thema Work-Life-Balance für die Generation Y bei der Wahl der beruflichen Tätigkeit eine wichtige Rolle spielt (25). Das heißt, Unternehmen könnten die Vertriebstätigkeit interessanter machen, wenn sie in Stellenanzeigen die Flexibilität der Arbeitszeit für die Arbeitnehmer herausstellen.

Hinsichtlich des Studiums zeigen die Ergebnisse, dass die gewählten Inhalte bzw. die Qualität der Vorlesungsinhalte einen schwachen negativen, aber signifikanten Einfluss auf die Wahl einer Vertriebsposition für Studierende haben. Das heißt, dass bereits durch eine einfache und oberflächliche Behandlung von Vertriebsthemen, wie durch SCHMITZ und WIESEKE dargelegt wurde, ein positiver Effekt erzielt werden kann (11). Ein möglicher Grund für die mangelhaften Inhalte könnte auf eine schwache curriculare Verankerung von Modulen mit vertrieblichen Themenschwerpunkten an den Hochschulen hindeuten. Diese geringe Ausrichtung der Hochschulen auf den Vertrieb könnte daher ein möglicher Grund für den Mangel an potenziellen Vertriebsmitarbeitern sein (11). So sind mehr als 67 % der Unternehmen der Auffassung, dass sich die Hochschulen zu wenig mit dem Thema Vertrieb beschäftigen (11). Laut der vorliegenden Ergebnisse wäre es denkbar, dass mit einem Ausbau

Angebots von Vertriebsmodulen mit entsprechender Qualität die Attraktivität einer Position im Vertrieb für Studierende der Agrarwissenschaften deutlich gesteigert werden könnte.

Während dem gewählten Studienschwerpunkt keine signifikante Bedeutung auf die Wahl einer Position im Vertrieb zugesprochen werden kann, zeigt sich ein leichter aber signifikanter Einfluss des Studienabschnitts. So können sich Bachelorstudierende eher vorstellen, im Vertrieb zu arbeiten, wobei der Effekt als eher schwach zu bewerten ist. Da nur rund 39% der Bachelorstudierenden nach ihrem Bachelorstudium ein Masterstudium anstreben, lässt sich vermuten, dass die Bachelorstudierenden dieser Stichprobe praxisorientiert sind und schnell in das Berufsleben einsteigen möchten, z.B. über eine Tätigkeit im Vertrieb. Darüber hinaus deutet das Ergebnis darauf hin, dass Masterstudenten sich in anderen Tätigkeitsfeldern sehen. Diese Annahme stimmt mit den Erkenntnissen von KONEGEN-GRENIER und KOPPEL überein (22). Demnach sehen Unternehmen die Haupteinsatzfelder für Masterabsolventen in der Forschung sowie in der Entwicklung und Konstruktion und weniger im Vertrieb. Die Studie belegt zudem, dass Absolventen mit Bachelorabschluss im Bereich Vertrieb, Marketing und Kundenakquise mit 22,8 % häufiger angestellt sind als Absolventen mit Masterabschluss mit 6 %. Gleichzeitig geben aber rund 62 % der Unternehmen an, dass sowohl Bachelor- als auch Masterstudierende in diesem Arbeitsfeld einsetzbar sind (22; 9). Ein genereller Ausbau an Modulen mit vertrieblichen Inhalten in Bachelor- und Masterstudiengängen könnte helfen, das Interesse an vertrieblichen Inhalten der Studierenden zu wecken und auch Masterabsolventen für eine Position im Vertrieb stärker zu motivieren. Die bisher als Grund für den Fachkräftemangel im Vertrieb angeführten mangelhaften Kompetenzen der Bewerber ließen sich durch ein längeres Studium, in Form eines Masterstudiums mit zusätzlicher Integration von Vertriebsmodulen reduzieren. Zudem sind Bewerber mit Masterabschluss tendenziell älter und teilweise reifer, während es den Bachelorabsolventen gelegentlich an Reife und Orientierung fehle (51). Das deutlich flexiblere und auf Selbstorganisation ausgerichtete Masterstudium könnte sich daher vorteilhaft auswirken.

Laut CRAWFORD und LUMPKIN sind Hochschulabsolventen dem Vertrieb als Karriereweg gegenüber eher abgeneigt. Insbesondere diejenigen, die keine Erfahrungen mit der Vertriebsarbeit gesammelt haben oder nicht durch ihr Elternhaus in Kontakt zu diesem Berufsfeld stehen, sind von einer Vertriebstätigkeit wenig überzeugt (13). Auch der vorliegende Beitrag belegt, dass praktische Vertriebserfahrung und der familiäre Hintergrund einen Einfluss auf die Attraktivität einer Position im Vertrieb haben. Vorstellbar ist, dass sich gerade Studierende mit landwirtschaftlichem Hintergrund den direkten Kundenkontakt mit den landwirtschaftlichen Betriebsleitern eher zutrauen als andere. Wobei laut CRAWFORD und LUMPKIN nicht der Effekt der tatsächlichen Vertriebserfahrung des Studenten signifikant ist, sondern vielmehr die Tatsache, ob einer oder beide Elternteile mit dem Vertrieb in Kontakt getreten sind (13). In der vorliegenden Studie zeigt sich jedoch, dass der Effekt der Berührungspunkte mit dem Vertrieb größer ist als der Effekt des familiären landwirtschaftlichen

Hintergrundes. Begründet werden könnte dies damit, dass nicht explizit erfragt wurde, ob die Eltern im Vertrieb arbeiten oder gearbeitet haben. Zudem umfasst die Variable Berührungspunkte nicht nur die praktische Vertriebserfahrung, sondern ebenfalls andere Kontaktpunkte wie das Studium. Vertriebsorganisationen sollten daher jene Personen suchen, die bereits Berührungspunkte mit dem Vertrieb vorweisen und deren Eltern landwirtschaftliche oder vertriebliche Erfahrungen haben. Diese Studierenden bewerten alle Aspekte des persönlichen Verkaufs positiver und es bedarf weniger Überzeugungskraft, sie für eine Position im Vertrieb zu motivieren. Dafür sollten Rekrutierungsverfahren so angepasst werden, dass diese Eigenschaften der Bewerber vor und während des Rekrutierungsprozesses identifiziert werden können (13).

Eine berufliche Tätigkeit im Vertrieb gilt als sogenannte typische Männerdomäne, in der Frauen deutlich unterrepräsentiert sind (52). ZIMMERMANN (2014) hält diesbezüglich fest, dass berufliche Tätigkeiten im Vertrieb für Frauen als wenig attraktiv gelten (20). Eine branchenübergreifende Analyse zeigt, dass nur etwa 10 % der Beschäftigten im Vertrieb weiblichen Geschlechts sind (42). Im vorliegenden Beitrag konnte dagegen kein signifikanter Einfluss des Geschlechts auf die Attraktivität einer Tätigkeit im Vertrieb im deutschen Agribusiness identifiziert werden. Da es laut SCHMITZ und WIESEKE vielen Vertriebsmitarbeitern an der Fähigkeit mangelt, Kunden erfolgreich zu analysieren und zu binden, spielt bei der Wahl der Außendienstmitarbeiter die Existenz sozialer Kompetenzen eine wichtige Rolle (11). Zahlreiche Studien haben ergeben, dass Frauen häufiger einen Beruf präferieren, in dem sie die Möglichkeit erhalten, anderen zu helfen. Im Vergleich zum männlichen Geschlecht legen sie mehr Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen und können sich besser auf den Kunden fokussieren (53; 54; 21; 55). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Studentinnen ein ähnliches Interesse an einem Vertriebsjob haben wie Studenten, woraus sich schließen ließe, dass Unternehmen mit Personalproblemen gezielt auch Frauen ansprechen sollten.

Der vorliegende Beitrag zu den Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Vertriebsposition für Studierende der Agrarwissenschaften bietet verschiedene Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten. Nachdem in der vorliegenden Untersuchung die Erwartungen an den landwirtschaftlichen Vertrieb von Studierenden der Agrarwissenschaften betrachtet wurden, wäre es interessant, die Berufsanforderungen der Unternehmen des deutschen Agribusiness zu erheben und mit der Perspektive der Studierenden abzugleichen.

## Zusammenfassung

# Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Tätigkeit im Vertrieb bei Studierenden der Agrarwissenschaften

Der anhaltende Fach- und Führungskräftemangel wird zunehmend im deutschen Agribusiness spürbar. Insbesondere im Vertrieb, dem zentralen Berührungspunkt mit den Kunden, haben Unternehmen verstärkt Probleme, die offenen Positionen mit geeigneten Fachkräften zu besetzen. Allgemein ist eine Position im Vertrieb in der öffentlichen Wahrnehmung häufig mit dem Bild des klassischen "Klinkenputzers" eher negativ behaftet. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Einstellung von Studierenden der Agrarwissenschaften zum landwirtschaftlichen Vertrieb und ihrer Motivation, eine Tätigkeit in diesem Bereich aufzunehmen. Anhand einer Umfrage unter 299 Studierenden der Agrarwissenschaften in Deutschland wird mittels einer Regressionsanalyse die Frage untersucht, welche Determinanten die Attraktivität einer Position im Vertrieb beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Attraktivität einer Position im Vertrieb vor allem von den von Studierenden empfundenen Karriereoptionen im Vertrieb abhängig ist. Zudem haben die Einstellung zum Vertrieb und die bisherigen Erfahrungen der Studierenden, sowohl praktisch als auch theoretisch, einen erheblichen Einfluss auf die Berufspräferenzen der Studierenden der Agrarwissenschaften. Das "Hard-Selling-Image" der Vertriebstätigkeit erweist sich als Barriere bei der Gewinnung motivierter Fachkräfte im Vertrieb. Die Studie liefert damit einen Beitrag zur Erklärung des Fachkräftemangels im Agribusiness und verweist auf die Relevanz des Job-Images für das Berufswahlverhalten von Studierenden.

## Summary

# Factors influencing the attractiveness of working in sales for students of agricultural sciences

The persistent shortage of specialist and managerial talent is increasingly making itself felt in German agribusiness. In particular in sales, which are the central point of contact with customers, enterprises find it increasingly difficult to fill their vacancies with qualified personnel. In general, in the public mind a post in sales is frequently associated with the somewhat negative image of "going cap-in-hand". Against this backdrop, the question arises as to the attitude of students of agricultural sciences towards sales in agriculture and their motivation to work in this field. A survey among 299 students of agricultural sciences in Germany examines, by means of regression analysis, the question which determinants affect the attractiveness of a position in sales. The results show that the attractiveness of a position in sales first and foremost depends on how the students perceive career options in sales. Moreover, the attitude towards sales and students' past experience, both in theory and in practice, have a significant impact on the career preferences of students of agricultural sciences. The sales

activity's "hard sell image" proves to be a barrier to the recruiting of motivated specialists for sales. The survey thereby contributes to explaining the shortage of specialist and managerial talent in agribusiness and draws attention to the relevance of the job's-image for students' occupational choices.

## Literatur

1. Puspitasari, E. und Harjanti, W. (2017): Meaningful Experience Of Motivation To Power Seller With Orientation On Consumer Satisfaction For Identification Of Employee Benefits In The Textile Sales In South Surabaya, in: International Journal Of Entrepreneurship And Business Development, 1(1), 1-22.
2. De Jager, P. und Bayat, M. S. (2009): Training salespeople at tertiary level, in: Journal of Business and Management Dynamics, 3(1), 18-25.
3. Behrmann, D. N. und Perreault, W. D. (1982): Measuring the Performance of Industrial Salespersons, in: Journal of Business Research, 10(3), 355-370.
4. Fritz, W. (1993): Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg - Ergebnisse der PIMS-Forschung und ihre empirische Relevanz für die westdeutsche Industrie. s.l.: Technische Universität Braunschweig, AP- Nr. 93/3.
5. Homburg, C. und Stock, R. M. (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.
6. Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. und Stojack, C. (1997): The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products, in: Journal of retailing, 73(2), 171-183.
7. Homburg, C. und Giering, A. (2001): Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty—an empirical analysis, in: Psychology & Marketing, 18(1), 43-66.
8. VDL-Berufsverband (2014): Fach- und Führungskräfte in der Agrarbranche: Befragungen und Analysen im Agrarbereich 2013/2014. Berlin: VDL-Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt.
9. Schwerdtfeger, C. (2015): Vom Arbeitstier zum Goldesel?! Voraussetzungen, Chancen und Gehälter im Agribusiness. Hannover: Dr. Schwerdtfeger AgriHRConsult.
10. VDL-Berufsverband (2018): Bachelor und Master - Was kommt nach dem Studienabschluss? Absolventenbefragung im Agrarbereich 2018. Berlin: VDL- Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt.
11. Schmitz, C. und Wieseke, J. (2015): Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb, in: Marketing Review St. Gallen, 32(6), 12-21.
12. Briedis, K., Heine, C., Konegen-Grenier, C. und Schröder, A. K. (2011): Mit dem Bachelor in den Beruf. s.l.: Edition Stifterverband.

13. Crawford, J. C. und Lumpkin, J. R. (1983): The choice of selling as a career, in: *Industrial Marketing Management*, 12(4), 257-261.
14. Zalloco, R., Bolman Pullins, E. und Mallin, M. L. (2009): A re-examination of B2B sales performance, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 598-610.
15. Albers, S. und Krafft, M. (2013): *Vertriebsmanagement: Organisation-Planung-Controlling-Support*. s.l.: Springer Gabler.
16. Voss, J. (2008): *Customer-Relationship-Management im Agribusiness*. s.l.: Sierke, 2008.
17. Lux, K. (2010): Vertrieb als Erfolgsfaktor für Unternehmen. Online in *Unternehmenswelt* am 11. November 2010. [<https://bit.ly/2EzuPpu>] abgerufen am: 10.01.2019.
18. Statista (2019): Anzahl der Beschäftigten in Einkaufs-, Vertriebs-, Handels- und Verkaufsberufen in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2014, Online in, *Statista* [<https://bit.ly/2yxm1On>] abgerufen am 20.07.2019.
19. Böttcher, G. (2012): Warum Frauen dem Vertrieb gut tun, Online in, *Springer Professionals* vom 02. März 2012. [<https://bit.ly/2ZhJEq4>] abgerufen am 20.07.2019.
20. Zimmermann, G. (2014): Frauen im Versicherungsvertrieb. Was sagen die Privatkunden dazu?
21. Croson, R. und Gneezy, U. (2009): Gender differences in preferences, in: *Journal of Economic literature*, 47(2), 448-74.
22. Konegen-Grenier, C. und Koppel, O. (2009): Akzeptanz und Karrierechancen von Ingenieuren mit Bachelor- oder Masterabschluss, in: *IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*. 36(4), 65-78.
23. Konegen-Grenier, C. (2011): Bachelor und Master auf dem Arbeitsmarkt: Ergebnisse aus zwei Unternehmensbefragungen, in: *Wirtschaftsdienst* 91. Sonderheft, 20-26.
24. Winkelmann, P. (2012): *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM*. München: Gabler.
25. Ehrhart, K. H., Mayer, D. M. und Ziegert, J. C. (2012): Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850-874.
26. Nachtwei, J. (2014): Egozentrisch und erfolgreich?!, in: *Vertriebsmanager*, 9-10, 68-73.
27. Nerdinger, W., F. (2001): *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Lehr- und Handbücher der Psychologie.
28. Guenzi, P. (2003): Antecedents and consequences of a firm's selling orientation, in: *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 706-727.
29. Okazaki, S., Mueller, B. und Taylor, C. R. (2010): Measuring soft-sell versus hard-sell advertising appeals, in: *Journal of Advertising*, 39(2), 5-20.
30. Zboja, J. J., Clark, R. A. und Haytko, D. L. (2016): An offer you can't refuse: consumer perceptions of sales pressure, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 806-821.
31. Schmitz, C. und Ganesan, S. (2014): Managing customer and organizational complexity in sales organizations, in: *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77.
32. Ferreira, T. S. (2017): Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance, in: *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60-65.
33. Janze, C., Theuvsen, L., Schmidt, C., Meyer, J. und Winkel C. (2018): *Konjunkturbarometer Agribusiness in Deutschland 2018*.

34. Statistisches Bundesamt (2018): Anzahl der Studierenden der Agrarwissenschaft/Landwirtschaft in Deutschland vom Wintersemester 1989/99 bis 2017/18. Online in Statistisches Bundesamt. [<https://bit.ly/2RFRYjn>] abgerufen am: 20.01.2019.
35. Pascher, P., Hemmerling, U. und Naß, S. (2018): Situationsbericht 2018/19 Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin: Deutscher Bauernverband e.V..
36. Maier, P. (2013): Entwicklung der landwirtschaftlichen Beratung in der Bundesrepublik Deutschland unter dem Aspekt der Beratungsqualität, in: Problemy Nauk Stosowanych, (1), 189-196.
37. Barnard, F. L., Foltz, J. C. und Yeager, E. A. (2016): Agribusiness management. New York: Routledge.
38. Balmann, A. und Schaft, F. (2008): Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien, in: Arch. Tierz., Dummerstorf, 51, 13-24.
39. Hemmerling U., Pascher P., Naß, S. (2016) Situationsbericht 2016/17 Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin: Deutscher Bauernverband.
40. Wallmüller, E. (2017): Praxiswissen Digitale Transformation: Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfung steigern, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
41. Geiger, S., Storbacka, K., Ryals L., Davies, I. A. und Neonen, S. (2009): The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process, in: European Journal of marketing, 43(7/8), 890-906.
42. Seidenglanz, R., Nachtwei, J. und Fischer, A. (2016): Profession Vertriebsmanagement, Strukturen, Karrierewege und Herausforderungen der Führungsfunktion Vertriebsmanagement in Deutschland. Berlin: Bundesverband der Vertriebsmanager e. V.(BdVM).
43. Schwerdtfeger, C. (2015): Agrarbranche leidet unter Fachkräftemangel - neue Studie der Dr. Schwerdtfeger Agri HR Consult belegt den online Trend. Online [<https://bit.ly/2tYAtN4>] abgerufen am 20.01.2019.
44. Von Davier Z. und Theuvsen, L. (2010): Landwirtschaftliches Personalmanagement - Mitarbeiter gewinnen, führen und motivieren. Frankfurt a. M.: DLG-Verlag.
45. Hair, J. F., Black, W. C., Balin B. J. und Anderson R. E. (2009): Multivariate data analysis, Prentice Hall, New Jersey.
46. Bühl, A. (2016): Einführung in die moderne Datenanalyse, Hallbermoos: Pearson.
47. Backhaus, K., Ericson, W., Plinke, W. und Weiber, R. (2016): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer Gabler.
48. Cohen, J. (1992): Statistical power analysis. Current directions in psychological science, 1(3), 98-101.
49. Backhaus, K., Budt, M. und Neun, H. (2011): Strategisches Vertriebsmanagement. Handbuch Vertriebsmanagement. Wiesbaden: Gabler.
50. Kittinger, A., Humenberger, A. und Haudeck, H.-W. (2010): Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb, Wiesbaden: Gabler Verlag.
51. Petersdorff-Campen, W. (2014): Hilfe, die Grünschnäbel kommen, Online in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. Juli 2014. [<https://bit.ly/2YwgTEA>] abgerufen am 20.07.2019.
52. Stober, D. und Meuwis, K. (1998): Frauen im Vertrieb, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 21(2), 141-149.

53. Bartol, K. M. (1976): Relationship of sex and professional training area to job orientation, in: Journal of Applied Psychology, 61(3), 368-370.
54. Busch, P. und Busch, R. F. (1978): Women contrasted to men in the industrial salesforce: Job satisfaction, values, role clarity, performance, and propensity to leave, in: Journal of Marketing Research, 15(3), 438-448.
55. Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb, P. und Corrigan, E. (2000): Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis, in: Psychological bulletin, 126(4), 593-641.

### **Anschrift der Autoren**

Jan-Philipp Huchtemann (M.Sc.) und Dorothee Schulze Schwerin (M.Sc.)

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

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