

Krafft, Manfred

**Working Paper — Digitized Version**

## Handelsvertreter oder Reisende? Eine Überprüfung von Hypothesen der neuen Institutionenlehre zur Absatzformwahl

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 370

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Krafft, Manfred (1995) : Handelsvertreter oder Reisende? Eine Überprüfung von Hypothesen der neuen Institutionenlehre zur Absatzformwahl, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 370, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149832>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Nr. 370**

**Manfred Krafft**

**Handelsvertreter oder Reisende?**  
Eine Überprüfung von Hypothesen der  
Neuen Institutionenlehre zur Absatzformwahl

September 1995

Dr. Manfred Krafft

Lehrstuhl für Marketing  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
Olshausenstraße 40  
24098 Kiel

Tel.: (0431) 880 - 1553 (Skr. - 1541)  
Fax: (0431) 880 - 1166  
E-mail: [ww09@rz.uni-kiel.d400.de](mailto:ww09@rz.uni-kiel.d400.de)

## Inhaltsverzeichnis

1	PROBLEMSTELLUNG.....	1
2	IMPLIKATIONEN ZUR ABSATZFORMWAHL IN DER AUßENDIENST- LITERATUR .....	2
3	HYPOTHESEN ZUR ABSATZFORMWAHL .....	3
	3.1 AUF DIE ABSATZFORMWAHL ANWENDBARE ANSÄTZE DER NEUEN INSTITUTIONENLEHRE .....	3
	3.2 FORMULIERUNG DER HYPOTHESEN.....	5
4	MERKMALE DER UNTERSUCHUNG.....	10
	4.1 ZUR STICHPROBE.....	10
	4.2 OPERATIONALISIERUNG DER UNABHÄNGIGEN VARIABLEN.....	11
5	EMPIRISCHE BEFUNDE .....	11
6	FAZIT .....	18

VERZEICHNIS DER ZITIERTEN LITERATUR

# 1 Problemstellung\*

In der jüngsten Vergangenheit wird der Effizienz und Effektivität von Funktionen, die von Unternehmen selbst wahrgenommen werden, erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt. Während diese Diskussion bisher auf den Bereich der Beschaffung und Produktion beschränkt war, wird neuerdings im Rahmen von Lean-Konzepten überprüft, inwieweit Marketingfunktionen von Unternehmen oder von externen Vertragspartnern wahrgenommen werden sollten.<sup>1</sup> Der Frage, ob Aufgaben des Persönlichen Verkaufs von Reisenden, also Angestellten des Unternehmens, oder von Handelsvertretern auszuüben sind, soll in diesem Beitrag nachgegangen werden. Dabei kommt dieser Entscheidung der Vertikalen Integration des Vertriebs eine hohe Tragweite zu, da Unternehmen ihre Absatzform aufgrund hoher Switching Costs nur zögerlich ändern. Beispielsweise erschweren gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen wie Kündigungsschutz und Sozialpläne für Reisende oder der Ausgleichsanspruch für Handelsvertreter nach § 89b HGB einen Wechsel der gewählten Absatzform. Auch der erstmaligen Entscheidung für eine Absatzform gehen umfangreiche Kosten- und Nutzenabwägungen voraus.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wurde die Absatzformwahl ursprünglich als Entscheidung angesehen, die aufgrund reiner Kostenüberlegungen getroffen wird. Mit Hilfe von Break-Even-Analysen wurde gezeigt, daß es bis zu einem kritischen Umsatz lohnt, eher Handelsvertreter einzusetzen, während oberhalb dieses Umsatzes Reisenden der Vorzug zu geben ist, da ihre Entlohnungskosten aufgrund der relativ geringen Provision auf den Umsatz dann niedriger sind als die Kosten von Handelsvertretern.<sup>2</sup>

Die berechtigte Kritik, daß eine Kostenanalyse allein nicht sinnvoll ist, da wichtige Steuerungs- und Effektivitätskriterien außer acht bleiben,<sup>3</sup> führte zu Empfehlungen für Praktiker, die im Abschnitt 2 vorgestellt werden. Da diese Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen von Handelsvertretern und Reisenden zu keiner eindeutig zu präferierenden Absatzform führt, wird im Abschnitt 3 erörtert, welche Tendenzaussagen insbesondere aus Theorien der Neuen Institutionenlehre und der allgemeinen Verkaufsaußendienst-Literatur abgeleitet werden können. Diese Hypothesen werden anhand eines Datensatzes deutscher Vertriebsorganisationen überprüft. Die Merkmale dieser Studie und die eingesetzten Operationalisierungen werden in Abschnitt 4 diskutiert. In Abschnitt 5 werden die Ergebnisse des empirischen Tests berichtet und interpretiert.

---

\* Für konstruktive Anmerkungen zu früheren Fassungen dieses Beitrags danke ich Prof. Dr. Sönke Albers sowie Dr. Karen Gedenk, Dr. Henrik Sattler und Dipl.-Kfm. Bernd Skiera.

<sup>1</sup> Vgl. Batzer/Lachner/Meyerhöfer (1991), S. 57; Hanser (1993), S. 34 ff.; Schulz-Klingauf (1994), S. 46 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Hennig (1928), S. 64 ff. und Gutenberg (1959).

<sup>3</sup> Vgl. Dichtl/Raffée/Niedetzky (1981), S. 23 ff. und Paffhausen (1992), S. 125 f.

## 2 Implikationen zur Absatzformwahl in der Außendienst-Literatur

Die Absatzformwahl als klassisches betriebswirtschaftliches Wahlproblem zwischen Eigenerstellung (Reisende) und Fremdbezug (Handelsvertreter) stellt eine langfristige und strategische Marketing-Entscheidung dar,<sup>4</sup> weil die Verträge mit Reisenden oder Handelsvertretern das Unternehmen auf lange Sicht binden und der Entschluß für eine der disjunkten Alternativen mit der Zeit die Bereitschaft mindert, zur anderen Absatzform zu wechseln, was auch als Phänomen der "strukturellen Trägheit"<sup>5</sup> bezeichnet wird.

Eine systematische Auswertung der Verkaufsaußendienst-Literatur<sup>6</sup> zeigt, daß sich das Abwägen der Vorteilhaftigkeit von Handelsvertretern und Reisenden im wesentlichen auf einen Trade-off zwischen Steuerungsgesichtspunkten und "Economies of Scale and Scope" reduziert, wobei den Steuerungsaspekten hier die Kriterien Steuerung, Bindung an das Unternehmen und Persönlichkeit/Risikoeinstellung zugerechnet werden, während zu den Economies of Scale and Scope die Faktoren Kosten, Verkaufsbemühungen der Außendienstmitarbeiter, Kenntnisse/Kundenbeziehungen/Synergieeffekte und Information zählen. Die zentralen Vor- und Nachteile von Handelsvertretern und Reisenden werden in Tab. 1 dargestellt.

< Hier etwa Tab. 1 >

Es bleibt festzuhalten, daß die Absatzformwahl zwischen Reisenden und Handelsvertretern strategischer und langfristiger Natur ist. Diese Wahlentscheidung stellt ein klassisches "Make-or-buy"-Problem dar, wobei die "Make"-Alternative der Wahl von Reisenden, die "Buy"-Alternative der Entscheidung für Handelsvertreter entspricht. Diese weitreichende Entscheidung sollte dabei nicht nur aus kostenrechnerischer Sicht betrachtet werden, sondern ist auch aus Erwägungen der Steuerungsmöglichkeit und der strategischen Unternehmenspolitik zu lösen. Daher werden in Tab. 1 auch qualitative Argumente für die beiden alternativen Vertriebswege angeführt. Die Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen der alternativen Absatzformen, wie sie in der Verkaufsaußendienst-Literatur diskutiert werden, zeigt, daß es auf den ersten Blick keine eindeutig vorteilhafte Form gibt. Die in jüngster Vergangenheit diskutierten Ansätze der Neuen Institutionenlehre sollen daher daraufhin überprüft werden, ob sie Aussagen zur Vorteilhaftigkeit von Reisenden- bzw. Handelsvertreterorganisationen liefern. Im folgenden Abschnitt werden diese Vorteilhaftigkeitsaussagen als Hypothesen formuliert.

---

<sup>4</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 235; Anderson/Coughlan (1987), S. 71.

<sup>5</sup> Das Konzept der Strukturellen Trägheit ("structural inertia") besagt, daß Organisationen an einmal gewählten Strukturen festhalten, selbst wenn diese nicht mehr effektiv sind. Vgl. dazu Hannan/Freeman (1984), S. 151 sowie Weiss/Anderson (1992), S. 104.

<sup>6</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 235 ff.; Batzer/Lachner/Meyerhöfer (1991), S. 52 ff.; Dichtl/Raffée/Niedetzky (1981), S. 21 ff.; Meffert/Kimmeskamp/Becker (1983), S. 54 ff. Eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile findet sich in der Arbeit von Krafft (1995a), S. 57 ff.

### 3 Hypothesen zur Absatzformwahl

#### 3.1 Auf die Absatzformwahl anwendbare Ansätze der Neuen Institutionenlehre

Im Zusammenhang mit der Absatzformwahl wird als theoretische Grundlage primär die Transaktionskostenanalyse (im weiteren TCA) genannt, deren Hauptaugenmerk auf den Grenzen des Unternehmens ("boundaries of the firm") liegt. Historisch ist die TCA aus der Überlegung hervorgegangen, warum Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen System existieren. Coase machte in einem grundlegenden Artikel<sup>7</sup> zu dieser Frage den Vorschlag, neben dem Markt das Unternehmen als alternativen Koordinationsmechanismus anzusehen. Ein Unternehmer hat demnach die Wahlmöglichkeit, Transaktionen über den Markt abwickeln zu lassen oder zu integrieren, d.h. im Unternehmen ausführen zu lassen. Die Integration von Transaktionen führt dann zur Ausweitung der Unternehmensgrenze, eine Markt-kontrahierung dagegen zur stärkeren Begrenzung des Unternehmens.

Dieser Ansatz von Coase wurde insbesondere von Williamson weiterentwickelt, der mit der TCA einen theoretischen Rahmen begründete, der zur Effizienzanalyse von alternativen Organisationsformen dienen kann. Gegenstand der TCA ist die *Transaktion* als elementare Untersuchungseinheit, wobei als Transaktion die Übertragung von Verfügungsrechten (Property Rights) angesehen wird. Transaktionen können grundsätzlich von Marktteilnehmern durchgeführt oder alternativ im Unternehmen abgewickelt, d.h. integriert werden. Von diesen alternativen Koordinationsmechanismen, die in der Sprache der TCA als "*Markt*" bzw. "*Hierarchie*"<sup>8</sup> bezeichnet werden, wird der Markt generell als vorteilhafter angesehen. Jedoch kann es zu Marktversagen kommen, wenn Transaktionen häufig ausgeführt werden, die transferierte Leistung sehr spezifisch ist oder hohe Unsicherheit oder Komplexität der Umwelt gegeben ist, wobei dann nach Maßgabe der TCA die Integration vorteilhaft ist.<sup>9</sup>

In der TCA wird den Kontraktparteien *beschränkte Rationalität* sowie *individuelle Nutzenmaximierung* unterstellt. Die begrenzte Rationalität der Akteure wird insbesondere durch die *Unsicherheit* und *Komplexität* der Umwelt verstärkt. Des weiteren wird mit der Annahme *Opportunistischen Verhaltens* der Akteure eine egoistische Form der individuellen Nutzenmaximierung zugrunde gelegt. Dabei wird angenommen, daß die Wirtschaftssubjekte ihre eigenen Interessen selbst zu Lasten anderer verfolgen, und dieses Verhalten insbesondere dann zu beobachten ist, wenn zwischen den Akteuren spezifische Leistungsbeziehungen bestehen. Dieser Einflußfaktor der *Transaktionsspezifität* entspricht dem Werteverlust, der aus der Zuführung der Leistung zur nächstbesten Verwendung resultieren würde. Beispielweise können Investitionen in Personalqualifikationen oder Verfahren des Marketing spezifisch in

---

<sup>7</sup> Coase (1937).

<sup>8</sup> Siehe Picot/Dietl (1990), S. 181 f.

<sup>9</sup> Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179 ff. und Picot/Franck (1993), S. 188 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

dem Sinne sein, daß es schwierig oder unmöglich ist, diese Investitionen in Leistungsbeziehungen mit anderen Wirtschaftssubjekten zu nutzen.

Sofern "Transaktionsspezifität" und "Unsicherheit/Komplexität der Umwelt" sowie "Opportunistisches Verhalten" gleichzeitig gegeben sind, kommt es im Sinne der TCA zu Marktversagen, so daß es sinnvoll sein kann, Transaktionen im Unternehmen auszuführen. Die Wahl der Hierarchie als Koordinationsmechanismus ist insbesondere deshalb vorteilhaft, da Opportunistisches Verhalten durch die Gestaltung von Anreiz-, Kontroll- und Sanktionssystemen leichter eingeschränkt werden kann. Auch höherer Unsicherheit und Komplexität der Umwelt kann mit dem Mechanismus "Hierarchie" entgegengewirkt werden, indem die beschriebenen Systeme kurzfristig an die geänderten Bedingungen angepaßt werden.

Die Diskussion der TCA verdeutlicht, daß diese Theorie für Fragen der Vertikalen Integration von Transaktionen in Unternehmen entwickelt wurde. Damit ist dieser Ansatz nicht nur prädestiniert, um Probleme wie "Eigenerstellung versus Fremdbezug" zu behandeln, sondern auch, um Hypothesen über die relative Vorteilhaftigkeit alternativer Absatzformen abzuleiten. In neueren Beiträgen wird argumentiert, daß die Prinzipal-Agenten-Theorie als normativer Zweig der Agency-Theorie neben der TCA geeignet sei, auf das Problem der Absatzwegwahl übertragen zu werden.<sup>10</sup> Die Grundzüge der Prinzipal-Agenten-Theorie (im weiteren PAT) und ihre potentielle Aussagekraft für die Absatzformwahl sollen daher kurz erörtert werden.

Gegenstand der PAT ist die Analyse und optimale Gestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmern (Agenten). Dabei wird in der PAT generell von *Unsicherheit der Umwelt* und *Informationskosten* des Prinzipals ausgegangen, die es aus Sicht des Prinzipals erschweren oder unmöglich machen, den Agenten vollständig zu überwachen. Weiterhin wird angenommen, daß zwischen den Kontraktparteien *Zielkonflikte* und zum Teil *unterschiedliche Risikopräferenzen* bestehen, so daß sich insbesondere bei der Bestimmung optimaler Entlohnungskontrakte die Frage der Risikoteilung stellt. Um zu optimalen Kontrakten zu gelangen, wird in der PAT mit zahlreichen restriktiven Annahmen gearbeitet, gefolgt von logischen Deduktionen und mathematischen Beweisen.<sup>11</sup>

Als erste Autoren haben Basu/Lal/Srinivasan/Staelin ein Grundmodell der PAT zur Ableitung optimaler Entlohnungskontrakte für Verkaufsaußendienstmitarbeiter entwickelt,<sup>12</sup> das von Lal/Srinivasan<sup>13</sup> vereinfacht wurde, um zu expliziten Lösungen gelangen zu können. Die Modelle münden in zahlreiche komparativ-statische Aussagen zum Einfluß der Unsicherheit

---

<sup>10</sup> Vgl. Picot/Franck (1993) und Sewing (1994).

<sup>11</sup> Vgl. den aktuellen Beitrag von Müller (1995) und die Erwiderung darauf von Spremann (1995).

<sup>12</sup> Basu/Lal/Srinivasan/Staelin (1985).

<sup>13</sup> Lal/Srinivasan (1993).

der Umwelt sowie der Risikoaversion, der Effektivität und des Mindestnutzens der Verkaufsaußendienstmitarbeiter.<sup>14</sup> Einige Autoren argumentieren nun, daß diese komparativ-statischen Hypothesen auch als Tendenzaussagen zur Vorteilhaftigkeit der Absatzformen 'Handelsvertreter' und 'Reisende' genutzt werden können.<sup>15</sup> Dabei wird angeführt, daß Koordinationsmechanismen und Entlohnungspläne substituierbar sind<sup>16</sup> und somit die Hypothesen der PAT zur Gestaltung optimaler Entlohnungskontrakte auch auf die Absatzformwahl (als Koordinationsmechanismus) angewendet werden können. Insbesondere wird argumentiert, daß die extremen Entlohnungspläne einer reinen Umsatzprovision bzw. eines ausschließlichen Festgehalts mit den Absatzformen des Handelsvertreters bzw. Reisenden gleichzusetzen sind.

Im folgenden werden aus der TCA und PAT sowie aus der im Abschnitt 2 diskutierten Verkaufsaußendienst-Literatur insgesamt 10 Hypothesen zur Vorteilhaftigkeit der alternativen Absatzformen abgeleitet. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die Hypothesen H1 bis H7 bereits von Anderson (1985) formuliert wurden. Die auf Basis der PAT abgeleiteten Hypothesen H8 bis H10 werden dagegen erstmals aufgestellt.

### 3.2 Formulierung der Hypothesen

Im weiteren werden die betrachteten Einflußgrößen danach unterschieden, ob es sich um Umwelt-, Unternehmens- oder Außendienstmitarbeiter-Merkmale handelt. Um später Aussagen zum relativen Erklärungsbeitrag der PAT und TCA tätigen zu können, werden diese Faktoren auch danach unterschieden, ob sie PAT- bzw. TCA-typisch sind oder aber in beiden Ansätzen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Als wesentlichen **Umweltfaktor** identifizieren beide Theorien die Unmöglichkeit, Prognosen über zukünftige Entwicklungen der Verkaufsumwelt zu erstellen. Diese Form der *Unsicherheit der Umwelt* findet ihren Ausdruck in starken Schwankungen der Verkaufszahlen sowie ausgeprägter Komplexität und Dynamik des Verkaufskontextes. Einerseits wird in der TCA-Literatur angeführt, daß variierende, komplexe und überwiegend unbekannte Umweltbedingungen jegliche Form der Steuerung von Außendiensten erschwert.<sup>17</sup> Da die Marktcontrahierung die generell effiziente Absatzform darstellt, impliziert somit eine unsichere Umwelt per se noch nicht die Vorteilhaftigkeit von Reisenden-Außendiensten, daß heißt die Unsicherheit übt keinen Einfluß auf die Absatzformwahl aus (*H1a* in Tab. 4).

Andererseits wird in der allgemeinen Verkaufsaußendienst-Literatur argumentiert, daß die ausschließlich leistungsabhängige Entlohnung der Handelsvertreter dem Unternehmen zwar

---

<sup>14</sup> Zu einer ausführlichen Diskussion dieser Modelle vgl. Albers (1995) und Krafft (1995a).

<sup>15</sup> So z.B. Anderson (1985) und Sewing (1994).

<sup>16</sup> Vgl. Kerr/Germier (1978).

<sup>17</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 239; Anderson/Weitz (1986), S. 10 f.

den Vorteil bietet, daß die Einkommen der Handelsvertreter mit dem Erfolg des Unternehmens variieren. Bei anhaltend schlechter Ertragslage des Unternehmens ist aber zu befürchten, daß sich gute Handelsvertreter nach anderen Vertragspartnern umsehen werden. Außerdem erfordert die Dynamik und Unsicherheit der Umwelt eine ständige Anpassung der honorierten Verkaufsanstrengungen bzw. -erfolge an die veränderten Umweltbedingungen, was wiederum Kosten für die Entwicklung und Implementation der Entlohnungspläne verursacht sowie gegebenenfalls eine demotivierende Wirkung auf die Handelsvertreter nach sich zieht.<sup>18</sup> Reisende, die üblicherweise nur in geringem Umfang erfolgsabhängig entlohnt werden, können dagegen leichter mit veränderten Verkaufsaufgaben betraut werden, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, daß sie als Handlungsgehilfen weisungsgebundene Angestellte des Unternehmens sind. Zu einer gleichgerichteten Hypothese kommt die PAT, sofern man die Aussagen zur Vorteilhaftigkeit hoher Festgehaltsanteile gleichsetzt mit der Wahl von Reisenden-Außendiensten bzw. hohe erfolgsabhängige Entlohnung und die Wahl von Handelsvertreter-Außendiensten als gleichbedeutend ansieht.<sup>19</sup> Aus den komparativ-statischen Aussagen des Grundmodells von Basu/Lal/Srinivasan/Staelin geht hervor, daß mit zunehmender Unsicherheit der Verkaufsumwelt ein höherer Festgehaltsanteil verbunden ist. Analog kann daraus gefolgert werden, daß mit zunehmender Unsicherheit die Wahl von Reisenden-Außendiensten wahrscheinlicher wird (*H1b* in Tab. 4).

Neben Faktoren der Verkaufsumwelt wird **Merkmale der Unternehmen** ein Einfluß auf die Absatzformwahl zugeschrieben. Als bedeutende Einflußgröße wird dabei in der TCA die *Unternehmensgröße* angesehen. Mit zunehmender Größe erzielen Unternehmen "Economies of Scale", da sie Managementfertigkeiten entwickeln und nutzen können, die einen effizienten Einsatz des Außendienstes ermöglichen. Neben diesen Skaleneffekten ist zu erwarten, daß die Kosten der Überwachung der Außendienstmitarbeiter mit zunehmender Größe der Unternehmensorganisation je Mitarbeiter sinken, da diese Überwachungskosten tendenziell Fixkosten darstellen,<sup>20</sup> so daß mit zunehmender Größe von Unternehmen eine höhere Wahrscheinlichkeit postuliert wird, Reisenden-Verkaufsaußendienste einzusetzen (*H2a* in Tab. 4). In einigen Beiträgen der Verkaufsaußendienst-Literatur wird dagegen ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang zwischen der Größe und Effizienz von Organisationen unterstellt.<sup>21</sup> Bis zu einer kritischen Größe der Organisation wird eine zunehmende Effizienz von Steuerungssystemen vermutet, während mit weiter wachsendem Ausmaß der Organisation vermehrt Ineffizienzen unterstellt werden, die eine Auslagerung der integrierten Funktionen nahelegen (*H2b* in Tab. 4).

---

<sup>18</sup> Vgl. John/Weitz (1989), S. 4 und S. 6.

<sup>19</sup> Es gibt zahlreiche Arbeiten, in denen diese Gleichsetzung vorgenommen wird, so z.B. in Anderson/Oliver (1987), S. 76 f.; Cravens/Ingram/LaForge/Young (1993), S. 47 und John/Weitz (1989), S. 3.

<sup>20</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 240; Anderson/Weitz (1986), S. 10; John/Weitz (1989), S. 4 und S. 6.

<sup>21</sup> Siehe z.B. John/Weitz (1989), S. 4.

Wie soeben beschrieben, ist mit der Integration der Funktionen des Persönlichen Verkaufs ein erheblicher Fixkostenblock für die Steuerung von Reisenden verbunden. Da diese Kosten des Steuerungssystems unabhängig von der Größe des Außendienstes anfallen, ist eine Integration des Persönlichen Verkaufs für kleine Außendienste nach Maßgabe der TCA nicht sinnvoll, da die Steuerungskosten je Mitarbeiter und damit je Transaktion sehr hoch sind. Erst eine gewisse Größe des Außendienstes und ein nennenswerter Verkaufserfolg je Mitarbeiter rechtfertigt die Integration und damit den Aufbau eines eigenen Steuerungssystems.<sup>22</sup> Dieser in der TCA als *Transaktionshäufigkeit* bezeichnete Einfluß wird üblicherweise über den Reisezeitenanteil der Außendienstmitarbeiter gemessen, der mit dem Konstrukt negativ korreliert. Wenn ein Unternehmen nämlich aufgrund eines geringen Umsatzpotentials nur wenige Mitarbeiter im Verkauf einsetzen kann, müssen hohe Reisezeitenanteile in Kauf genommen werden, um die vergleichsweise großen Gebiete zu betreuen. Handelsvertreter sind in diesem Fall vorteilhaft, da sie aufgrund des Vertriebs von Produkten anderer Unternehmen höhere Umsatzpotentiale aufweisen und folglich kleinere Gebiete bilden können, die wiederum mit geringeren Reisezeiten einhergehen. Je geringer der Reisezeitenanteil ist, desto wahrscheinlicher ist somit die Wahl von Reisenden als Absatzform (*H3* in Tab. 4).

Ein wesentliches Merkmal ist die *Schwierigkeit der Leistungsmessung* im Persönlichen Verkauf. So hängt der Verkaufserfolg nicht nur vom Einsatz der Mitarbeiter ab, sondern auch von zahlreichen anderen Faktoren (wie Gestaltung des sonstigen Marketing-Mix, Wettbewerbsintensität, Gebietspotential). Je stärker die Wirkung dieser Faktoren ist, die generell nicht von den Mitarbeitern kontrolliert bzw. beeinflusst werden können, desto schlechter spiegelt der Verkaufserfolg die Leistung der Mitarbeiter wider. Sofern Verkaufsmanager auf Inputmaße zurückgreifen können, indem sie die Verkaufsanstrengungen der Mitarbeiter beobachten sowie überwachen und somit als Grundlage ihrer Steuerung einsetzen, ist in einer solchen Situation nach Ansicht der TCA die Marktkontrahierung weniger profitabel als die Integration, wenn für die Entlohnung kein geeignetes Erfolgsmaß als Leistungsindikator gefunden werden kann.<sup>23</sup> Da eine Überwachung des Verhaltens von Handelsvertretern aufgrund gesetzlicher Regelungen problematisch ist, sind Leistungsevaluierungen anhand des Einsatzes der Mitarbeiter gleichbedeutend mit der Integration der Funktionen des Persönlichen Verkaufs, also mit der Wahl von Reisenden. Die PAT kommt zur gleichen Aussage wie die TCA, leitet diese Hypothese jedoch aus der Formulierung der Umsatzreaktionsfunktion ab, die den Zusammenhang von Arbeitseinsatz und Verkaufserfolg modelliert. Die oben beschriebenen sonstigen Einflüsse auf den Verkaufserfolg gehen dabei als stochastische Größe in diese Funktion ein.<sup>24</sup> Je größer der Einfluß dieser Zufallsvariablen ist, desto schwächer wird der Zusammenhang vom Arbeitseinsatz der Mitarbeiter und dem Ergebnis ihrer Verkaufsbemü-

---

<sup>22</sup> Siehe Williamson (1979), S. 246.

<sup>23</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 238 f.; Anderson/Weitz (1986), S. 11.

<sup>24</sup> Vgl. Basu/Lal/Srinivasan/Staelin (1985), S. 273.

hungen. Damit wird der Verkaufserfolg immer weniger geeignet, um als Grundlage variabler Entlohnungssysteme zu dienen, während das Festgehalt als Bestandteil der Entlohnung an Bedeutung gewinnt, sofern alternativ der Arbeitseinsatz als Bezugsgröße der Leistungsbeurteilung dienen kann. Gemäß TCA und PAT wird somit die gleichlautende Hypothese aufgestellt, daß die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von Reisenden-Verkaufsaußendienstern steigt, je weniger Output-Maße zur Leistungsevaluierung der Verkaufsaußendienstmitarbeiter geeignet sind bei gleichzeitig besserer Eignung von Input-Maßen (*H4* in Tab. 4).

Neben diesen Hypothesen der TCA und PAT können aus der allgemeinen Außendienst-Literatur weitere Empfehlungen zur Wirkung von Unternehmensfaktoren auf die Absatzformwahl abgeleitet werden. So wird Handelsvertretern gegenüber Reisenden eine ausgeprägtere Mentalität des Realisierens kurzfristiger Erfolge nachgesagt, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, daß Handelsvertreter stärker erfolgsabhängig entlohnt werden als Reisende.<sup>25</sup> Tätigkeiten, die erst nach längerer Zeit zu Erfolgen führen und keinen unmittelbaren Abschluß mit sich bringen, werden von Handelsvertretern dagegen vernachlässigt. Zu solchen erst langfristig wirksamen Aktivitäten gehören *Non-Selling-Tätigkeiten* wie Service, Merchandising, Kundenberatung und Neukundenakquisition. Sofern diese Tätigkeiten einen bedeutenden Anteil an der gesamten Arbeitszeit der Mitarbeiter ausmachen, empfiehlt die Außendienst-Literatur die Integration des Persönlichen Verkaufs, da Reisenden eine eher langfristige Orientierung nachgesagt wird bzw. sie leichter zu langfristigem Handeln zu bewegen sind (*H5* in Tab. 4).<sup>26</sup>

Die unterstellte kurzfristige Haltung von Handelsvertretern kann für ein Unternehmen auch dann nachteilig sein, wenn ein langer Zeitraum zwischen dem ersten Verkaufsgespräch und der Entscheidung von Kunden liegt, das angebotene Produkt zu kaufen oder nicht. Es ist insbesondere zu befürchten, daß Handelsvertreter kurzfristige Abschlußerfolge den unsicheren und erst langfristig sichtbaren Abschlüssen vorziehen. Gerade die letztgenannten Erfolge sind aber aus der Sicht des Unternehmens wichtig, weil Geschäfte aus *langen Verkaufszyklen* häufig Groß- oder Erstaufträge sind, die den langfristigen Bestand des Unternehmens sichern.<sup>27</sup> Sofern große Zeitspannen zwischen den ersten Verkaufsbemühungen und dem endgültigen Abschluß üblich sind bzw. viele Besuche erforderlich sind, um Verkaufserfolge zu erzielen, empfiehlt die Außendienst-Literatur deshalb die Integration des Persönlichen Verkaufs (*H6* in Tab. 4).

Als **Merkmale der Mitarbeiter** bei der Wahl der geeigneten Absatzform nennt die TCA die *transaktionsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten* der Mitarbeiter, die in der TCA als Hauptursache des Marktversagens gelten. Der Umfang zweckgebundenen Wissens und Kön-

---

<sup>25</sup> Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2 und dort insbesondere Tab. 1.

<sup>26</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 240.

<sup>27</sup> Vgl. Still/Cundiff/Govoni (1988), S. 21.

nens ist für die Frage der Absatzformwahl bedeutend, da mit ihnen ein geringerer Wettbewerbsdruck auf die Verkaufsaußendienstmitarbeiter verbunden ist. Die generelle Überlegenheit der Marktkontrahierung, also der Wahl von Handelsvertretern, sinkt mit zunehmender Transaktionsspezifität der Fertigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter, da diese ihr spezialisiertes Können und Wissen z.B. hinsichtlich der Kunden oder Produkte des Unternehmens dazu nutzen können, sich opportunistisch zu verhalten. Es ist in diesem Fall vorteilhaft, Reisende zu wählen, um diesem Verhalten leichter gegengesteuert zu können. Mit zunehmender Transaktionsspezifität der Mitarbeiter geht also eine höhere Wahrscheinlichkeit der Wahl von Reisenden-Außendiensten einher (H7 in Tab. 4).

Das Grundmodell der PAT für die Entlohnung von Reisenden kommt zu der komparativ-statischen Aussage, daß Reisende mit zunehmender *Risikoaversion* höhere Festgehhaltsanteile als Risikoprämie fordern werden.<sup>28</sup> Diese Hypothese kann auf die Frage der Absatzformwahl übertragen werden, indem höhere Festgehhaltsanteile mit einer größeren Wahlwahrscheinlichkeit für Reisenden-Außendienste gleichgesetzt werden. Aus dieser Argumentation folgt, daß eine höhere Risikoaversion die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß Reisenden-Außendienste gewählt werden (H8 in Tab. 4). Mit dieser Aussage konform ist die Unterstellung, daß Handelsvertreter eine geringere Risikoscheu als Reisende aufweisen.<sup>29</sup>

Ein weiterer PAT-spezifischer Einflußfaktor ist die *Effektivität des Arbeitseinsatzes* der Mitarbeiter, die als Steigung der Umsatzreaktionsfunktion modelliert wird. Um effektivere Mitarbeiter zu höherem Arbeitseinsatz zu motivieren, wird das Verkaufsmanagement höhere Provisionssätze einsetzen. Der erhöhte Arbeitseinsatz sowie der daraus resultierende steigende Verkaufserfolg führen dazu, daß effektivere Mitarbeiter über höhere variable Einkommensanteile entlohnt werden.<sup>30</sup> Da hohe variable Entlohnungsanteile mit der Wahl von Handelsvertretern gleichgesetzt werden, folgt, daß der Einsatz von Reisenden-Verkaufsaußendiensten um so unwahrscheinlicher wird, je effektiver die Verkaufsaußendienstmitarbeiter sind (H9 in Tab. 4).

Als drittes Merkmal der Mitarbeiter nennt die PAT den geforderten *Mindestnutzen der Mitarbeiter*, der über die Gestaltung des Entlohnungssystems zu garantieren ist, um die Mitarbeiter davon abzuhalten, eine alternative Beschäftigung zu suchen. Die komparativ-statischen Analysen im Grundmodell zeigen nun, daß mit einem höheren zu garantierenden Mindestnutzen ein höherer Festgehhaltsanteil einhergeht. Wenn wiederum der Analogieschluß von Entlohnungsstruktur und Absatzform angewendet wird, folgt, daß mit einem höheren Mindestnutzen der Verkaufsaußendienstmitarbeiter eine größere Wahrscheinlichkeit einhergeht, einen Reisenden-Verkaufsaußendienst zu wählen (H10 in Tab. 4).

---

<sup>28</sup> Siehe Basu/Lal/Srinivasan/Staelin (1985), S. 280.

<sup>29</sup> Vgl. Dichtl/Raffée/Niedetzky (1981), S. 7 sowie Abschnitt 2.

<sup>30</sup> Siehe Basu/Lal/Srinivasan/Staelin (1985), S. 285; Lal/Srinivasan (1993), S. 785.

Tab. 4, in der alle zehn Hypothesen zur Wahl der geeigneten Absatzform zusammen mit den Befunden dargestellt werden, zeigt, daß die TCA zwei spezifische Aussagen zur Vorteilhaftigkeit von Reisenden- gegenüber Handelsvertreter-Außendiensten liefert. Aus der PAT stammen Aussagen zur Risikohaltung, zur Effektivität und dem geforderten Mindestnutzen der Mitarbeiter. Für zwei weitere Einflüsse werden in beiden Theorien Zusammenhänge unterstellt. Hypothesen zum Einfluß der Unternehmensfaktoren "Bedeutung von Non-Selling-Aktivitäten" und "Länge des Verkaufszyklus" wurden ausschließlich der allgemeinen Außendienst-Literatur entnommen, während zur Wirkung der "Größe des Unternehmens" alternative Hypothesen der Außendienst-Literatur und der TCA aufgestellt wurden.

## **4 Merkmale der Untersuchung**

### **4.1 Zur Stichprobe**

Zur Überprüfung der in Abschnitt 3.2 abgeleiteten Hypothesen wurde eine breite Querschnittsanalyse in Deutschland durchgeführt. Es wurde dabei schon frühzeitig deutlich, daß eine repräsentative Erhebung nicht möglich sein würde, da weder die Grundgesamtheit bestimmt werden kann noch die Verteilung nach Unternehmensgrößen, Branchen usw. bekannt ist. Es erschien daher sinnvoll, eine Auswahl von Unternehmen zu treffen, in der die Bandbreite alternativer Entlohnungssysteme möglichst groß ist. Dabei wurden als *Erhebungseinheiten* Unternehmen der Finanzdienstleistungs-, der Investitionsgüter-, der Konsumgüter- und der Pharmabranche gewählt. Die Erhebung wurde schriftlich mit maßgeschneiderten Fragebogen für die einzelnen Branchen durchgeführt, wobei standardisierte Fragen eingesetzt wurden, um möglichst vollständige und zwischen den Teilnehmern vergleichbare Antworten zu bekommen. Von den insgesamt 1.099 an nationale Vertriebsdirektoren versandten Fragebogen wurden 270 vollständige Fragebogen zurückgeschickt, was einem Rücklauf von etwa 25% entspricht.

Hinsichtlich der gewählten Absatzform wurden die befragten Unternehmen danach unterschieden, ob sie ausschließlich Handelsvertreter einsetzen, nur Reisende beschäftigen oder ob eine hybride Vertriebsorganisation vorliegt, in der beide Absatzformen eingesetzt werden. Von den 270 befragten Außendiensten sind 173 (oder 64,1%) Reisendenorganisationen, 36 Unternehmen (oder 13,3%) beschäftigen sowohl Reisende als auch Handelsvertreter, und 61 Außendienste (22,6%) werden ausschließlich von Handelsvertretern gebildet. In den Hypothesentest zur Absatzformwahl sollen lediglich die Beobachtungen eingehen, bei denen es sich um Reisenden- bzw. Handelsvertreter-Außendienste handelt, da untersucht werden soll, welche Variablen die strategische "entweder-oder"-Entscheidung zugunsten einer der beiden Absatzformen erklären. Hybride Außendienste sind für einen Test dieser Fragestellung ungeeignet, da offensichtlich entweder kein klarer Entschluß zugunsten einer Absatzform getroffen wurde oder tendenziell operativ-taktische Motive vorliegen.

## 4.2 Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Bezüglich der Indikatoren der PAT-spezifischen Konstrukte „Effektivität“ und „Mindestnutzen“ wird in bisherigen Arbeiten uneinheitlich vorgegangen, da eine eindeutige Zuordnung von Operationalisierungen zu diesen Konstrukten problematisch ist.<sup>31</sup> In der eigenen Studie konnte jedoch erstmals getestet werden, welche Variable eher ein Maß des Mindestnutzens respektive der Effektivität darstellt. Separate Regressionsanalysen mit den abhängigen Variablen „Brancheneinkommen“ bzw. „Grenzdeckungsbeitrag je Mitarbeiter“, die als direkte Indikatoren der genannten theoretischen Konstrukte anzusehen sind, zeigen, daß die „Erfahrung der Mitarbeiter im Verkauf vor Eintritt in das Unternehmen“ sowie die „Unternehmenszugehörigkeit“ eindeutige Proxies der Effektivität sind, während das „Bildungsniveau“ der Mitarbeiter neben dem Brancheneinkommen ein Maß des Mindestnutzens darstellt. Hinsichtlich der „Transaktionsspezifität“ wurde in dieser Studie von der bisherigen Praxis abgewichen, Mehrfachfragen („multi item-measures“) einzusetzen. Da die TCA die Vorteilhaftigkeit von Absatzformen anhand von Kostenüberlegungen beurteilt, wurde dieses Konstrukt erstmals als Geldbetrag gemessen, indem die befragten Verkaufsmanager um Angaben über die Einarbeitungskosten der Mitarbeiter gebeten wurden.

Zur Operationalisierung der weiteren unabhängigen Variablen konnte zum Teil auf Indikatoren zurückgegriffen werden, die das jeweilige Konstrukt direkt erfassen. Tab. 2 zeigt im Überblick, welche Operationalisierungen für den empirischen Test gewählt wurden und inwieweit bereits validierte Skalen oder Indikatoren Verwendung fanden. Hinsichtlich der Mehrfachfragen, die als summative Skalen eingesetzt wurden, wurde mit Hilfe explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalysen sichergestellt, daß diese Skalen eindimensional und hinreichend reliabel im Sinne der Internen Konsistenz sind. Mit Konstrukt-Reliabilitäten („Cronbachs  $\alpha$ “) von 0,63 bis 0,73 und geringen Interkorrelationen der summativen Skalen wird die Eindimensionalität und Interne Konsistenz der Maße als gegeben angesehen.

< Hier etwa Tab. 2 >

## 5 Empirische Befunde

Die Absatzformwahl wird in dieser Arbeit aus strategischer Sicht als betriebswirtschaftliches Wahlproblem, d.h. als "entweder-oder"-Entscheidung angesehen. Die abhängige Variable im folgenden empirischen Test der Hypothesen H1a bis H10 ist somit dichotom. Dem bisher standardmäßig eingesetzten Verfahren der Diskriminanzanalyse wird hier die Logistische

---

<sup>31</sup> Vgl. hierzu insbesondere Coughlan/Narasimhan (1992).

Regression vorgezogen, die geringere Anforderungen an das Datenmaterial stellt und außerdem asymptotische Test-Statistiken der Koeffizienten liefert.<sup>32</sup>

Der nach Elimination von hybriden Außendiensten verbleibende Datensatz besteht aus 61 Handelsvertreter- und 173 Reisenden-Außendiensten. Für die Logistische Regression wurde die konservative Vorgehensweise gewählt, Beobachtungen mit fehlenden Nennungen zu einer oder mehreren der insgesamt 19 Variablen zu eliminieren. Die fallweise Elimination führt zu einer Reduktion der ursprünglich 234 Beobachtungen auf 150 Fälle. Dieser reduzierte Datensatz setzt sich aus 31 Handelsvertreter- (20,7%) und 119 Reisenden-Außendiensten (79,3%) zusammen und weicht in der Struktur nicht signifikant vom ursprünglichen Datensatz ab. Vor der Durchführung des eigentlichen empirischen Tests wurde überprüft, ob Multikollinearität der unabhängigen Variablen vorliegt. Da keine kritischen Interkorrelationen zu beobachten waren und durch das Entfernen einer beeinflussenden Beobachtung<sup>33</sup> sichergestellt wurde, daß die Logistische Regression zu robusten Koeffizienten führt, konnte der Test mit 149 Beobachtungen durchgeführt werden.

Das Modell der Logistischen Regression weist eine sehr gute Anpassung an die beobachteten Werte der abhängigen Variablen auf (vgl. Tab. 4) und auch die Klassifikationsmatrix zeigt mit einer korrekten Zuordnung von 91,3% der Fälle, daß die Trefferquote des geschätzten Modells sehr gut ist (vgl. Tab. 3). Die hervorragende Modellgüte erlaubt somit die Interpretation von Einzelbefunden, der wir uns im folgenden zuwenden.

< Hier etwa Tab. 3 >

Tab. 4 gibt einen Überblick über die 19 unabhängigen Variablen, die in Abschnitt 3.2 abgeleiteten Hypothesen zur Absatzformwahl sowie die Koeffizienten der Logistischen Regression. Die in Tab. 4 nicht berichtete Konstante beträgt -8,378 und ist signifikant im 10%-Intervall. Wie an anderer Stelle ausführlich dargelegt wurde,<sup>34</sup> können die Koeffizienten der Logistischen Regression hinsichtlich der Signifikanzniveaus und der Richtung des Einflusses direkt interpretiert werden.

Die Ergebnisse der Logistischen Regression in Tab. 4 zeigen, daß von den Operationalisierungen des Umweltfaktors Unsicherheit der Umwelt die Variablen „Unsicherheit“, „Volatilität“, „Risiko des Marktaustritts“ und „Substituierbarkeit der Produkte“ nicht signifikante Koeffizienten aufweisen. Die Hypothese *H1b* eines positiven Zusammenhangs der Unsicherheit im Persönlichen Verkauf und der Wahrscheinlichkeit, Reisende einzusetzen, wird dagegen gestützt durch den hoch signifikanten Einfluß der Variablen "*Kunden je Mitarbeiter*", für die

---

<sup>32</sup> Vgl. z.B. Press/Wilson (1978), S. 700.

<sup>33</sup> Diese Beobachtung wies einen kritischen Wert des Maßes „Cook's distance“ von 3,35 auf.

<sup>34</sup> Vgl. Krafft (1995a), S. 294 ff.

eine negative Korrelation mit der Unsicherheit der Umwelt unterstellt wurde. Damit wird eine Hypothese der PAT gestützt, die besagt, daß Unternehmen bei höherer Unsicherheit dieses Risiko internalisieren sollen, indem sie den Persönlichen Verkauf integrieren und über angestellte Reisende abwickeln. Sofern die Mitarbeiter selbst die Möglichkeit haben, ihr Risiko über ein großes Kundenportfolio zu diversifizieren, wird dagegen eher die Absatzform „Handelsvertreter“ gewählt.<sup>35</sup>

< Hier etwa Tab. 4 >

Der Unternehmensfaktor Größe des Unternehmens wurde in Form von Beschäftigtenklassen erfragt. Da die Größenklassen eine Ordinalskala darstellen, wurden die einzelnen Kategorien über effektkodierte Dummy-Variablen analysiert. Das Ergebnis der Logistischen Regression zeigt für die Größenklasse "unter 100 Beschäftigte" einen schwach signifikanten negativen Einfluß auf die abhängige Variable, während für alle anderen Kategorien nicht signifikante Effekte mit wechselnden Vorzeichen zu beobachten sind. Mit zunehmender Beschäftigtenzahl ist aber andeutungsweise eine höhere Wahrscheinlichkeit verbunden, Reisenden-Außendienst einzusetzen. Diese Ergebnisse stützen damit tendenziell die Hypothese *H2a* der TCA, daß mit zunehmender Größe des Unternehmens die Wahrscheinlichkeit zunimmt, Reisende einzusetzen bzw. mit abnehmender Größe eher Handelsvertreter als Absatzform gewählt werden. Da aber für die mittleren Unternehmensgrößen weder signifikante noch von der Richtung her konsistente Effekte vorliegen, kann Hypothese *H2a* nur als tendenziell bestätigt angesehen werden. Dieser andeutungsweise positive Einfluß der Unternehmensgröße auf die Wahl von Reisenden zeigt somit ein anderes Ergebnis als die Arbeit von Anderson, in der sich die Unternehmensgröße als nicht signifikant erwies.<sup>36</sup> Der alternativ postulierte umgekehrt U-förmige Zusammenhang der Hypothese *H2b*, der aus der allgemeinen Verkaufsaußendienst-Literatur abgeleitet wurde, wird dagegen empirisch nicht gestützt.

Mit zunehmender Transaktionshäufigkeit postuliert die TCA eine höhere Wahrscheinlichkeit, Reisende als Absatzform zu wählen (*H3*). In der eigenen empirischen Untersuchung wurde dieses theoretische Konstrukt über die Maße „Anzahl Hotelübernachtungen“ und „Reisezeitenanteil“ operationalisiert, die negativ mit der Transaktionshäufigkeit korrelieren. Der erwartete negative Zusammenhang wird durch den nicht signifikanten Koeffizienten der Variablen „Anzahl Hotelübernachtungen“ zwar empirisch nicht bestätigt, dieser weist aber zumindest das postulierte Vorzeichen auf. Hoch signifikant ist dagegen der Einfluß des „Reisezeitenanteils“, wobei der Koeffizient dieser Variablen entgegen der Hypothese ein

---

<sup>35</sup> Somit stützen die hier diskutierten Befunde nicht das Ergebnis von Anderson (1985), S. 248 f., die einen nicht signifikanten Einfluß der Variablen "Unsicherheit der Umwelt" auf die Absatzformwahl berichtet und Hypothese *H1a* bestätigt sieht.

<sup>36</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 248 f. In einem früheren Test mit demselben Datensatz wurde dagegen noch ein im 5%-Intervall signifikanter positiver Einfluß der Unternehmensgröße auf die Wahrscheinlichkeit, Reisende zu wählen, berichtet. Vgl. Anderson/Schmittlein, *Integration of the Sales Force* (1984), S. 392.

positives Vorzeichen aufweist. Inhaltlich bedeutet dieser Befund, daß eher Reisende eingesetzt werden, wenn der Anteil der Reisezeit an der gesamten Arbeitszeit höher ausfällt. Da keine Multikollinearität der beiden Variablen vorliegt,<sup>37</sup> ist nach inhaltlichen Gründen für die konträren Ergebnisse zum Konstrukt "Reiseerfordernis" zu suchen. Zum einen können die Befunde mit dem Selbstverständnis der Mitarbeiter zusammenhängen: So sind Handelsvertreter als Selbständige gegebenenfalls eher bereit, außerhalb ihres Wohnortes zu übernachten, um am nächsten Arbeitstag schneller bei ihren Kunden zu sein. Dagegen wird Reisenden ein geringer ausgeprägter Unternehmergeist nachgesagt, was dazu führen kann, daß die Bereitschaft abnimmt, bei längeren Verkaufstouren im Gebiet zu übernachten. Aufgrund der häufigeren Heimfahrten fällt der Reisezeitenanteil höher aus, was wiederum den positiven Einfluß des Reisezeitenanteils auf die Wahrscheinlichkeit, Reisende zu wählen, erklären würde. Zum anderen können insbesondere Mehrfirmenvertreter kleinere Gebiete intensiv betreuen, da sie aufgrund ihres breiten Produktsortiments vermutlich eine höhere Kundendichte aufweisen. Kleinere Gebiete wiederum gehen mit niedrigeren Reisezeiten einher. Es bleibt festzuhalten, daß der hoch signifikante positive Einfluß des Reisezeitenanteils, der die dem Konstrukt "Transaktionshäufigkeit" ähnlichste Operationalisierung darstellt, den postulierten negativen Zusammenhang erstmals empirisch widerlegt.<sup>38</sup>

Aus der PAT und der TCA wurde die Hypothese abgeleitet, daß mit zunehmender Schwierigkeit der Leistungsmessung eher Reisende gewählt werden (H4). Dieses Konstrukt wird über die Multiplikation der über summative Skalen gemessenen „Eignung des Input als Leistungsmaß“ und der „Nichteignung des Output“ operationalisiert. Im empirischen Test zeigt dieser Term zwar einen der Hypothese entsprechenden positiven Einfluß auf die Wahrscheinlichkeit, daß Reisenden-VAD gewählt werden, dieser Effekt erweist sich aber als nicht signifikant. Die Hypothese H4 kann damit im empirischen Test nicht gestützt werden.

Die unterstellten positiven Einflüsse des Umfangs von Non-Selling-Aktivitäten (H5) und der Länge des Verkaufszyklus (H6) auf die Wahrscheinlichkeit, Reisende als Absatzform zu wählen, wurden aus der allgemeinen Außendienst-Literatur abgeleitet. Für den empirischen Test werden die Einflüsse „echter Non-Selling-Aktivitäten“ (wie Berichterstellung, Auslieferung von Produkten) und langfristig wirkender Non-Selling-Aktivitäten (z.B. Beratung, Merchandising) separiert. Die selbst langfristig eher unproduktiven echten Non-Selling-Aktivitäten zeigen einen signifikanten Effekt, der entgegen der Hypothese ein negatives Vorzeichen aufweist. Unternehmen, die echte Non-Selling-Aktivitäten ausführen lassen, übertragen also

---

<sup>37</sup> Um den Einfluß eventuell vorliegender Multikollinearität abzuschätzen, wurden alternative Modelle gerechnet, in denen die Variable "Anzahl Hotelübernachtungen" und "Reisezeitenanteil" wechselweise eliminiert wurden. Da sich die Vorzeichen, die Höhe und die Signifikanzniveaus der Koeffizienten nur unwesentlich änderten, ist auszuschließen, daß die gegenläufigen Vorzeichen auf Multikollinearität zurückzuführen sind.

<sup>38</sup> In der Vergleichsstudie von Anderson erwies sich das Maß der Transaktionshäufigkeit dagegen als nicht signifikant und wurde eliminiert. Vgl. Anderson (1985), S. 248 f.

diese Tätigkeiten des Persönlichen Verkaufs eher Handelsvertretern. Dieses Ergebnis ist erstaunlich, da Handelsvertretern eine kurzfristige Orientierung nachgesagt wird. Daß auch Handelsvertreter bei umfangreichen echten Non-Selling-Aktivitäten eingesetzt werden, könnte eventuell auf die faktischen Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Handelsvertretungen zurückgeführt werden. So können die vertretenen Unternehmen insbesondere Einfirmenvertreter zur Erfüllung von Non-Selling-Aufgaben verpflichten, die nicht sofort oder gar nicht zu höheren Verkaufserfolgen führen. Ein weiterer Grund dafür, daß Handelsvertreter mehr echte Non-Selling-Aufgaben wahrnehmen als Reisende, mag darin liegen, daß Handelsvertreter in geringerem Umfang auf eine Innendienstorganisation zurückgreifen können als Reisende. Auch bezüglich des Effekts „langfristig wirkender Non-Selling-Aktivitäten“ ist ein entgegen der Hypothese negativer Einfluß zu verzeichnen, der aber nicht signifikant ist. Mit zunehmendem Umfang von Tätigkeiten wie Service, Beratung und Merchandising wird also tendenziell die langfristige Wirkung dieser investiven Arbeitszeitanteile nicht internalisiert, da eher Handelsvertreter als Reisende eingesetzt werden. Da die beiden Maße des Umfangs von Non-Selling-Aktivitäten Befunde konträr zum postulierten Zusammenhang liefern, bleibt festzuhalten, daß die Wahrscheinlichkeit, Reisenden-Außendienste einzusetzen, mit zunehmendem Umfang insbesondere echter Non-Selling-Aktivitäten abnimmt. H5 ist somit im empirischen Test widerlegt worden.<sup>39</sup>

Die Verkaufszykluslänge als letztes Unternehmensmerkmal soll nach Maßgabe der allgemeinen Außendienst-Literatur dazu führen, daß eher Reisende eingesetzt werden (H6). Dieses Konstrukt, das über die „Anzahl der Besuche bis zum Abschluß“ operationalisiert wurde, zeigt einen schwach signifikanten Einfluß, der aber entgegen der Hypothese negativ ist. Dieser Befund könnte dadurch erklärt werden, daß die landläufige Annahme kurzfristig orientierter Handelsvertreter unzutreffend ist, also Handelsvertreter selbst oder gerade bei langen Verkaufszyklen die geeignete Absatzform darstellen. Letztendlich deutete bereits der Befund, daß Handelsvertreter in stärkerem Umfang langfristig wirkende Non-Selling-Aktivitäten wahrnehmen, darauf hin, daß sie weniger kurzfristig orientiert sind als Reisende.

Für vier Merkmale der Verkaufsaußendienstmitarbeiter konnten aus der PAT und der TCA Hypothesen abgeleitet werden. Die TCA unterstellt einen positiven Einfluß des Umfangs transaktionsspezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten ("Transaktionsspezifität") auf die Wahrscheinlichkeit, Reisende als Absatzform zu wählen (H7). Dieser postulierte Zusammenhang wird in der hier analysierten Stichprobe durch den signifikanten Einfluß der Variablen "Produktspezifische Kenntnisse" empirisch gestützt. Da dieses Ergebnis außerdem mit dem Befund von Anderson übereinstimmt,<sup>40</sup> bleibt festzuhalten, daß Produktspezifität bei der Fra-

---

<sup>39</sup> Dieser Befund steht im Widerspruch zum Ergebnis von Anderson, die einen signifikanten positiven Einfluß feststellt. Vgl. Anderson (1985), S. 248 f.

<sup>40</sup> Vgl. Anderson (1985), S. 247 f.

ge der Absatzformwahl offensichtlich einen theoriekonformen positiven Einfluß auf die Wahl von Reisenden ausübt, so daß H7 durch die empirischen Befunde allgemein gestützt wird.

Basierend auf Analogien zur Frage des Festgehaltsanteils von Reisenden wurde aus der PAT die Hypothese abgeleitet, daß die Wahl von Reisenden mit zunehmender Risikoaversion der Mitarbeiter wahrscheinlicher wird (H8). Die mit Hilfe einer Lotteriefraße gemessene Risikoeinstellung der Mitarbeiter zeigt empirisch einen der Hypothese widersprechenden negativen Koeffizienten, der schwach signifikant ist. Dieses Ergebnis ist erstaunlich, da es inhaltlich bedeutet, daß risikoscheue Mitarbeiter eher als Handelsvertreter tätig sind. In der Literatur wird Handelsvertretern jedoch eine höhere Risikobereitschaft unterstellt als Reisenden. Während Probleme der Messung des Konstruktes "Risikoaversion" für weniger wahrscheinlich gehalten werden, kann der konträre Befund Folge einer verzerrten Wahrnehmung sein: Leiter von Reisenden-Außendiensten kennen ihre Mitarbeiter aus persönlichen Gesprächen und dem laufenden Kontakt, während in Unternehmen, die den Persönlichen Verkauf über Handelsvertreter abwickeln, tendenziell wenig Kontakt zwischen der Verkaufsleitung des Unternehmens und den Mitarbeitern der Handelsvertretung besteht. Die wahrgenommene höhere Risikoaversion von Handelsvertretern könnte auf diese größere persönliche Distanz von Verkaufsleitung und Handelsvertretern zurückgeführt werden.

Mit zunehmender Effektivität der Mitarbeiter müßte nach Maßgabe der PAT eine geringere Wahrscheinlichkeit einhergehen, daß Reisende als Absatzform gewählt werden (H9). Als Operationalisierungen der Effektivität werden die „Erfahrung im Verkauf vor Eintritt in das Unternehmen“, die Dauer der „Unternehmenszugehörigkeit“ sowie ein „Effektivitätsindex des Alters“ verwendet. Sämtliche Effektivitätsmaße zeigten im empirischen Test positive, aber nicht signifikante Zusammenhänge mit der Wahrscheinlichkeit, Reisenden-Außendienste zu wählen. Aufgrund der fehlenden Signifikanz, die eine notwendige Bedingung für den empirischen Test des Einflusses der Effektivität auf die Absatzformwahl darstellt, kann H9 nicht abgelehnt werden. Die konsistent positiven Koeffizienten der Maße der Effektivität lassen jedoch Zweifel an der Gültigkeit des postulierten Zusammenhangs aufkommen. Eventuell liegt eine umgekehrte Kausalität vor, da Unternehmen, die Reisende als Absatzform wählen, aufgrund der höheren Festgehaltsanteile und mittleren Einkommen erfahrenere Mitarbeiter gewinnen und diese langfristiger an sich binden können als Unternehmen, die Handelsvertreter einsetzen. Daß bei höherer Effektivität andeutungsweise eher Reisende gewählt werden, könnte auch mit einer größeren Erlöskraft dieser Absatzform zusammenhängen. Die unterschiedliche Erlöswirkung der alternativen Absatzformen, die in der TCA über Opportunitätskosten abgebildet werden kann, wurde zwar in der eigenen Untersuchung nicht explizit berücksichtigt, eine separate Analyse ergab aber, daß die Gruppen der Reisenden- bzw. Handelsvertreter-Außendienste keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Grenzdeckungsbeitrages

zeigen.<sup>41</sup> Die TCA liefert also keine alternative Begründung für den tendenziellen positiven Zusammenhang von Effektivität und Wahl der Absatzform „Reisende“.

Dem von den Mitarbeitern geforderten Mindestnutzen wird in der PAT ein positiver Einfluß auf die Wahl von Reisenden-Außendiensten nachgesagt (H10). Das „Bildungsniveau“ als ein Maß des Mindestnutzens weist einen schwach signifikanten Effekt auf, dessen Vorzeichen entsprechend der Hypothese positiv ist, d.h. daß höhere Bildungsabschlüsse der Mitarbeiter mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für die Wahl von Reisenden-Außendiensten einhergehen. H10 wird daher als empirisch gestützt angesehen.

Neben der Betrachtung des Einflusses einzelner Konstrukte ist die *relative Aussagekraft der PAT und TCA* zur Erklärung der Absatzformwahl von Interesse. Um den Erklärungsbeitrag der beiden Theorien ermitteln zu können, wurden mit Hilfe der Logistischen Regression reduzierte Modelle gerechnet, wobei in einem Modell alle PAT-typischen Variablen aus dem in Tab. 4 berichteten Gesamtmodell entfernt wurden, im anderen Modell dagegen alle TCA-typischen Variablen. Diese "genesteten" Modelle wurden mit Hilfe des "Improvement  $\chi^2$ "-Tests daraufhin überprüft, ob die theoriespezifischen Variablen im statistischen Sinn signifikant zur Erklärung der Absatzformwahl beitragen.<sup>42</sup>

Wie Tab. 5 zeigt, verschlechtert sich die Devianz des Modells lediglich um 9,032, sofern die PAT-spezifischen Variablen aus dem Gesamtmodell entfernt werden. Da das Signifikanzniveau dieser Änderung 0,1718 beträgt, kann die Nullhypothese nicht abgelehnt werden, daß die PAT-typischen Variablen keinen Einfluß haben.<sup>43</sup> Es ist also festzustellen, daß Variablen der PAT in der betrachteten Stichprobe insgesamt keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung des Verhaltens von Unternehmen bei der Absatzformwahl leisten. Wenn das Gesamtmodell alternativ um die TCA-spezifischen Variablen reduziert wird, verschlechtert sich die Devianz dagegen bedeutend um 25,655. Der Signifikanztest des "Improvement  $\chi^2$ " zeigt, daß die Nullhypothese bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit < 1‰ abzulehnen ist. Somit führt die Elimination TCA-typischer Variablen zu einer signifikanten Verschlechterung der Anpassungs- und Erklärungsgüte des Modells der Logistischen Regression. Es sei nachdrücklich darauf hingewiesen, daß damit nicht die Gültigkeit der Hypothesen der TCA bestätigt wird, sondern lediglich festgestellt wird, daß die Variablen, denen in der TCA ein Einfluß auf die Absatzformwahl nachgesagt wird, die Güte des Modells signifikant verbessern.<sup>44</sup> Wie nämlich der empiri-

---

<sup>41</sup> Im Rahmen einer einfaktoriellen Varianzanalyse (SPSS-Prozedur "ONEWAY) zeigten die Gruppen der Handelsvertreter- und Reisenden-Beobachtungen keine signifikanten Mittelwertunterschiede bezüglich der Steigung der Deckungsbeitragsfunktion.

<sup>42</sup> Die "Improvement  $\chi^2$ "-Teststatistik ist dem partiellen F-Test der Regressionsanalyse vergleichbar.

<sup>43</sup> Das genestete Modell zeigt auch, daß sich die Klassifikationsgüte der Logistischen Regression durch Einfügen PAT-typischer Variablen sogar verschlechtert, und zwar von einer Trefferquote von 93,29% im reduzierten Modell ohne PAT-typische Variablen auf 91,28% im Gesamtmodell.

<sup>44</sup> So zeigt der empirische Test, daß die Variablen "Kunden je Mitarbeiter" und "Reisezeitenanteil" Einflüsse aufweisen, die konträr zu den abgeleiteten Hypothesen sind.

sche Test in Tab. 4 gezeigt hat, werden die Hypothesen der TCA von der Richtung her teilweise widerlegt.

< hier etwa Tab. 5 >

## 6 Fazit

In diesem Beitrag wurden Hypothesen der PAT, der TCA sowie der allgemeinen Außendienst-Literatur zur Frage der Wahl zwischen Handelsvertretern und Reisenden empirisch überprüft. Es zeigte sich, daß das mit Hilfe der Logistischen Regressionsanalyse getestete Modell signifikante und hypothesenkonforme Befunde zur Transaktionsspezifität (H7) und zum Bildungsniveau (H10) liefert. Hinsichtlich der Alternativhypothesen zur Unsicherheit der Umwelt wird der von der PAT und der Außendienst-Literatur postulierte positive Einfluß gestützt (H1b) und damit der in der TCA erwartete fehlende Zusammenhang widerlegt (H1a). Während der positive Zusammenhang von Unternehmensgröße und der Wahrscheinlichkeit, Reisenden-Außendienste zu wählen, nur tendenziell bestätigt wird (H2a), sind vier signifikante und hypothesenkonträre Befunde zu beobachten. So wählen Unternehmen bei hohen Reisezeitenanteilen eher Reisende (H3 widerlegt), während sie verstärkt Handelsvertreter einsetzen, wenn im Außendienst Non-Selling-Aktivitäten wahrzunehmen sind (H5), längere Verkaufszyklen gegeben sind (H6) und die Außendienstmitarbeiter als eher risikoscheu eingestuft werden (H8). Diese konträren Befunde wurden in Abschnitt 5 ausführlich interpretiert. Operationalisierungen der „Schwierigkeit der Leistungsmessung“ (H4) und der „Effektivität“ der Außendienstmitarbeiter (H9) zeigten dagegen nicht signifikante Einflüsse.

Der erstmals durchgeführte Test der relativen Erklärungskraft der TCA und PAT zur Absatzformwahl anhand eines Likelihood-Quotienten-Tests genesteter Modelle bestätigt im wesentlichen die Bedeutung TCA-typischer Variablen, während sich der Beitrag PAT-spezifischer Variablen insgesamt als nicht signifikant erweist. Die statistische Aussagekraft TCA-spezifischer Einflußfaktoren wird jedoch dadurch relativiert, daß die TCA zwar die relevanten Variablen identifiziert, die empirischen Befunde aber die aufgestellten Hypothesen zum Teil widerlegen.

Die überwiegend nicht signifikanten Befunde zu PAT-spezifischen Variablen werden auf die Unangemessenheit der Übertragung dieser Theorie, die ursprünglich zur Ableitung optimaler Kontrakte entwickelt wurde, auf die institutionelle Frage des „Make-or-Buy“ der Absatzformwahl zurückgeführt. Die TCA, die ursprünglich für Fragen der Institutionenwahl formuliert wurde, zeigt dagegen in ihrem Kernanwendungsgebiet zahlreiche signifikante Einflüsse. Da ein analoger Test der relativen Erklärungskraft der PAT und TCA zum Festgehaltsanteil von Reisenden<sup>45</sup> zeigt, daß dort die PAT signifikante Beiträge liefert, während TCA-typische

---

<sup>45</sup> Vgl. Krafft (1995b).

Variablen ohne Einfluß sind, ist zu resümieren, daß die PAT nur zur Erklärung von Entlohnungskontrakten geeignet ist, während die TCA ausschließlich bei der Absatzformwahl signifikante Erklärungsbeiträge liefert. Von einer unkritischen Übertragung dieser Theorien auf andere als ihre Kernanwendungsgebiete wird daher abgeraten.

Die einzelnen, überwiegend hypothesenkonträren Befunde der allgemeinen VAD-Literatur und der TCA zeigen, daß Unternehmen nicht entsprechend der postulierten Vorteilhaftigkeitsaussagen handeln. Da die Absatzformwahl eine Entscheidung strategischer Reichweite ist, spielen neben nüchternen Kosten- und Steuerungskriterien wohl auch qualitative Aspekte eine Rolle. So ist anzunehmen, daß Unternehmen eine bestimmte Absatzform wählen, um sich damit von Wettbewerbern abzuheben (wie Vorwerk oder AVON). Außerdem deuten die Befunde darauf hin, daß Unternehmen nicht unbedingt die optimale Absatzform gewählt haben. Sofern nämlich geänderte Bedingungen einen Wechsel von Handelsvertreter- zu Reisenden-VAD oder vice versa nahelegen, werden Unternehmen vermutlich eher zögern, diesen Wechsel vorzunehmen, da damit vergleichsweise hohe Switching Costs verbunden sind. Ob eine solche strukturelle Trägheit oder die hier nicht berücksichtigten strategischen Gesichtspunkte zur Erklärung des abweichenden Verhaltens dienen können, müssen zukünftige Arbeiten zeigen.

## **Verzeichnis der zitierten Literatur**

- Albers, Sönke: Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 124 - 142.
- Anderson, Erin: The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. In: Marketing Science, Vol. 4 (1985), S. 234 - 254.
- Anderson, Erin/Coughlan, Anne T.: International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. In: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), January, S. 71 - 82.
- Anderson, Erin/Oliver, Richard L.: Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. In: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), October, S. 76 - 88.
- Anderson, Erin/Schmittlein, David C.: Integration of the sales force: an empirical examination. In: Rand Journal of Economics, Vol. 15 (1984), S. 385 - 395.
- Anderson, Erin/Weitz, Barton A.: Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. In: Sloan Management Review, Vol. 22 (1986), Spring, S. 3 - 19.
- Basu, Amiya K./Lal, Rajiv/Srinivasan, V./Staelin, Richard: Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. In: Marketing Science, Vol. 4 (1985), S. 267 - 291.
- Batzer, E./Lachner, J./Meyerhöfer, W.: Die Handelsvermittlung in der Bundesrepublik Deutschland: Strukturelle Entwicklungstrends. Köln: Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf 1991.
- Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm. In: *Economica*, N. S., Vol. 4 (1937), S. 386 - 405.
- Coughlan, Anne T./Narasimhan, Chakravarthi: An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans. In: Journal of Business, Vol. 65 (1992), S. 93 - 121.
- Cravens, David W./Ingram, Thomas N./LaForge, Raymond W./Young, Clifford E.: Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. In: Journal of Marketing, Vol. 57 (1993), October, S. 47 - 59.
- Dichtl, Erwin/Raffée, Hans/Niedetzky, Hans-Manfred: Reisende oder Handelsvertreter: Eine Anleitung zur Lösung eines Entscheidungsproblems mit praktischen Vorschlägen. München: Beck 1981.
- Goehrmann, Klaus E.: Verkaufsmanagement. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz: Kohlhammer 1984.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz. 3. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg: Springer 1959.
- Hannan, Michael T./Freeman, John: Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review, Vol. 49 (1984), April, S. 149 - 164.
- Hanser, Peter: Marketing-Outsourcing. Schlankheitskur mit Risiko. In: Absatzwirtschaft, 36. Jg. (1993), 8, S. 34 - 39.
- Hennig, Karl Wilhelm: Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Berlin: Verlag von Julius Springer 1928.
- John, George/Weitz, Barton A.: Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation. In: Journal of Marketing Research, Vol. 26 (1989), S. 1 - 14.

- Kerr, S./Germier, K. M.: Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22 (1978), S. 375 - 403.
- Krafft, Manfred: Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre. Wiesbaden: Gabler 1995a.
- Krafft, Manfred: Ein empirischer Test von Hypothesen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostenanalyse zum Festgehaltsanteil von Reisenden. Erscheint in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Sonderheft „Marketing und Neue Institutionenlehre“)*, 47. Jg. (1995b).
- Lal, Rajiv/Srinivasan, V.: Compensation Plans for Single- and Multi-product Salesforces: An Application of the Holmstrom-Milgrom Model. In: *Management Science*, Vol. 39 (1993), S. 777 - 793.
- Meffert, Heribert/Kimmeskamp, Günter/Becker, Ralf: Die Handelsvertretung im Meinungsbild ihrer Marktpartner: Ansatzpunkte für das Handelsvertreter-Marketing. Stuttgart et al.: Kohlhammer 1983.
- Müller, Christian: Agency-Theorie und Informationsgehalt. Der Beitrag des normativen Prinzipal-Agenten-Ansatzes zum Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre. In: *DBW*, 55. Jg. (1995), S. 61 - 76.
- Paffhausen, Andreas: Die Handelsvertretung: Moderner Vertriebsweg mit vielen Vorteilen - ein aktuelles Portrait. In: *Marketing Journal*, ? Jg. (1992), Heft 2, S. 124 - 127.
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19. Jg. (1990), S. 178 - 184.
- Picot, Arnold/Franck, Egon: Vertikale Integration. In: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, S. 179 - 219.
- Press, S. James/Wilson, Sandra: Choosing Between Logistic Regression and Discriminant Analysis. In: *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 73 (1978), S. 699 - 705.
- Schulz-Klingauf, Cord P.: Wann rechnet sich Outsourcing? Von der Payroll zum Budget. In: *Absatzwirtschaft*, 37. Jg. (1994), 4, S. 46 - 50.
- Sewing, Eva: Die Absatzwegewahl des Herstellers: Analyse vor dem Hintergrund der Principal-Agent-Theorie. Wiesbaden: DUV/Gabler 1994.
- Spremann, Klaus: Hilft die Agency-Theorie bei der praktischen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen? Anmerkungen zu einem Aufsatz von C. Müller. In: *DBW*, 55. Jg. (1995), S. 130 - 134.
- Still, Richard R./Cundiff, Edward W./Govoni, Norman A. P.: *Sales Management: Decisions, Strategies, and Cases*. 5. edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1988.
- Weiss, Allen M./Anderson, Erin: Converting From Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (1992), S. 101 - 115.
- Williamson, Oliver E.: Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 22 (1979), S. 233 - 261.

Kriterien	Absatzform	
	Handelsvertreter	Reisende
<b>Steuerung</b>	Nur Globalsteuerung möglich über Provisionen als "Marktpreise", generell keine Führung und Überwachung	Feinsteuerung über Einsatz aller Steuerungsinstrumente möglich, Steuerung des Verhaltens realisierbar
<b>Bindung an das Unternehmen</b>	Geringe (mittlere) Abhängigkeit bei Mehr-(Ein-)firmenvertretern	Identifikation mit dem Unternehmen, hohe Abhängigkeit
<b>Persönlichkeit; Risikoeinstellung</b>	Unternehmergeist; eher risikoneutral	Eher unselbständig bei detaillierter Steuerung; tendenziell risikoavers
<b>Kosten</b>	Kaum Fixkosten, Provisionen stellen variable Kosten dar, Reisekosten werden getragen	Hohe Fixkostenbelastung durch Festgehalt und interne Verwaltungskosten
<b>Verkaufsbemühungen der VADM</b>	Hohe Leistungsmotivation, Konzentration auf profitable Kunden und Produkte, Mehrfachbelastung der Mehrfirmenvertreter, Kurzfristorientierung	Erfüllt u.a. Non-Selling-Aktivitäten, über Vorgaben auch Steuerung der Besuchsanstrengungen möglich, eher langfristig orientiert
<b>Kenntnisse; Kundenbeziehungen; Synergieeffekte</b>	Branchen- und Kundenspezifität hoch, professionelle Verkaufsfertigkeiten; etablierter Kundstamm; Mehrfirmenvertreter: Synergien durch Kombination sich ergänzender Produktlinien	Umfangreiches unternehmens- und produktspezifisches Wissen; Kundenbeziehungen müssen aufgebaut und gepflegt werden
<b>Informationen für das Unternehmen</b>	Vernachlässigung, sofern nicht extra honoriert (aber: § 86, 2 HGB)	Institutionalisiertes Berichtswesen

Tab. 1: Vor- und Nachteile der Absatzformen Handelsvertreter und Reisende

Quelle: Eigene Erstellung, zum Teil in Anlehnung an Dichtl/Raffée/Niedetzky (1981), Goehrmann (1984), Meffert/Kimmeskamp/Becker (1983) und Paffhausen (1992)

Konstrukt	Operationalisierungen, Cronbachs $\alpha$	Quelle
Unsicherheit der Umwelt (H1a/b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheit (drei 7-Stufen-Items), <math>\alpha = 0,64</math></li> <li>• Volatilität (drei 5-Stufen-Items), <math>\alpha = 0,73</math></li> <li>• Kunden je Mitarbeiter (Risikostreuung) [negativ korreliert]</li> <li>• Risiko des Marktaustritts (ein 7-Stufen-Item)</li> <li>• Substituierbarkeit der Produkte (ein 7-Stufen-Item)</li> </ul>	Anderson (1985) John/Weitz (1989) neu neu neu
Unternehmensgröße (H2a/b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Beschäftigten des Unternehmens</li> </ul>	neu
Transaktionshäufigkeit (H3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Hotelübernachtungen [negativ korreliert]</li> <li>• Reisezeitenanteil [negativ korreliert]</li> </ul>	Anderson (1985)
Output als Leistungsmaß ungeeignet, Input geeignet (H4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normierter Term aus drei 7-Stufen-Items zur Nicht-Eignung von Outputmaßen (<math>\alpha = 0,72</math>) und vier 7-Stufen-Items zur Eignung von Inputmaßen zur Leistungsmessung (<math>\alpha = 0,69</math>)</li> </ul>	Anderson (1985) John/Weitz (1989)
Non-Selling-Aktivitäten (NSA) (H5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „echte“ NSA (Berichterstellung, Produktauslieferung)</li> <li>• langfristig wirkende NSA (Service, Merchandising)</li> </ul>	Anderson (1985)
Länge des Verkaufszyklus (H6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Besuche bis zum Verkaufsabschluß</li> </ul>	Coughlan/Narasimhan (1992)
Transaktionsspezifität (H7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Einarbeitung zur Vermittlung produktspezifischer Kenntnisse</li> </ul>	neu
Risikoaversion (H8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotterietechnik (Frage nach indifferentem Festgehalt zu unsicherem Provisionseinkommen)</li> </ul>	neu
Effektivität des Arbeitseinsatzes (H9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufserfahrung vor Eintritt in das Unternehmen</li> <li>• Unternehmenszugehörigkeit</li> <li>• Alter (transformiert als Effektivitätsindex)</li> </ul>	Coughlan/Narasimhan (1992)
Mindestnutzen (H10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsniveau</li> <li>• Branchenübliches Einkommen</li> </ul>	Coughlan/Narasimhan (1992) John/Weitz (1989)

Tab. 2: In die eigene Studie einbezogene Konstrukte und deren Operationalisierung

	<b>Prognostizierte Gruppenzugehörigkeit</b>		
<b>Beobachtete Gruppenzugehörigkeit</b>	Handelsvertreter-Verkaufsaußendienste	Reisenden-Verkaufsaußendienste	<b>Korrekte Klassifizierung</b>
Handelsvertreter-Verkaufsaußendienste	22	8	73,33%
Reisenden-Verkaufsaußendienste	5	114	95,80%
Insgesamt			91,28%

Tab. 3: Klassifikationsmatrix des Logistischen Regressionsmodells zur Absatzformwahl

Einflussfaktoren auf die Wahl der Absatzform	Hypothesen			LOGIT-Koeffizienten	Signifikante Emp. Befunde		
	Lit.	PAT	TCA		Lit.	PAT	TCA
<b>Umweltfaktoren:</b>							
- Unsicherheit der Umwelt (H1a/b)							
• Unsicherheit	+	+	0	+0,1604 n.s.			
• Volatilität	+	+	0	-0,0083 n.s.			
• Kunden je Mitarbeiter	-	-	0	-0,0077 ***	✓	✓	f
• Risiko des Marktaustritts	+	+	0	-0,1744 n.s.			
• Substituierbarkeit der Produkte	+	+	0	+0,1165 n.s.			
<b>Unternehmensfaktoren:</b>							
- Größe des Unternehmens (H2a/b)	∩		+	-1,5931 *	(f)		(✓)
• unter 100 Beschäftigte				-0,8135 n.s.			
• 100 - 499 Beschäftigte				+1,0917 n.s.			
• 500 - 999 Beschäftigte				-1,4229 n.s.			
• über 5000 Beschäftigte				+2,7378 n.s.			
- Transaktionshäufigkeit (H3)							
• Anzahl Hotelübernachtungen			-	-0,1462 n.s.			
• Reisezeitenanteil			-	+0,1660 ***			f
- Output als Leistungsmaß ungeeignet, Input geeignet (H4)		+	+	+2,7138 n.s.			
- Non-Selling-Aktivitäten (H5)							
• Echte Non-Selling-Aktivitäten	+			-0,1046 **	f		
• Langfristig wirkende Non-Selling-Aktivitäten	+			-0,0184 n.s.			
- Verkaufszykluslänge (H6)							
• Anzahl Besuche bis Abschluß	+			-0,2722 *	f		
<b>Merkmale der Verkaufsaußendienstmitarbeiter:</b>							
- Transaktionsspezifität (H7)							
• Produktspezifische Kenntnisse			+	+0,0001 **			✓
- Risikoaversion (H8)							
• Lotteriefrage		+		-0,4097 *		f	
- Effektivität (H9)							
• Erfahrung im Verkauf vor Eintritt in das Unternehmen			-	+0,2014 n.s.			
• Unternehmenszugehörigkeit			-	+0,0710 n.s.			
• Effektivitätsindex des Alters			-	+0,4847 n.s.			
- Mindestnutzen (H10)							
• Bildungsniveau		+		+0,0146 *		✓	
• Branchenübliches Einkommen		+		+0,0000 n.s.			
Goodness-of-fit Chi-Square (Freiheitsgrade/Signifikanz)				115,896 (126/0,7297)			
Model Chi-Square (Freiheitsgrade / Signifikanz)				87,764 (22/0,0000)			

+[-]: Je größer der Einflußfaktor ausgeprägt ist, desto höher [geringer] ist die Wahrscheinlichkeit, daß Reisenden-Verkaufsaußendienste gewählt werden

0: Kein Zusammenhang zwischen dem Einflußfaktor und der Absatzformwahl

✓: Hypothese gestützt f: Hypothese widerlegt (): Tendenzielle Aussage

\*\*\*: signifikant im 1%-Intervall \*\*: signifikant im 5%-Intervall

\*: signifikant im 10%-Intervall n.s.: nicht signifikant

■: Spezifische Hypothesen der Allgemeinen Verkaufsaußendienstliteratur (Lit.), der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) bzw. der Transaktionskostenanalyse (TCA)

Tab. 4: Empirischer Test der Hypothesen zur Absatzformwahl (Handelsvertreter: Y=0; Reisende: Y=1)

	Gesamtmodell	Gesamtmodell reduziert um PAT- typische Variablen	Gesamtmodell reduziert um TCA- typische Variablen
Anzahl der Variablen	22	16	15
Eliminierte "Theorie-typische" Einflußfaktoren		6	7
Modellgüte: Devianz (-2LL <sup>a)</sup> ) (Freiheitsgrade / Signifikanz) Model Chi-Square (Freiheitsgrade / Signifikanz)	61,909 (126 / 1,000) 87,764 (22 / 0,000)	70,941 (132 / 1,000) 78,732 (16 / 0,000)	87,564 (133 / 0,999) 62,109 (15 / 0,000)
"Improvement- $\chi^2$ "-Test der Änderung des $-2LL^a$ ) -Wertes gegenüber dem Gesamtmodell bei Entfernen "Theorie- typischer" Variablen		Improvement- $\chi^2$ 9,032 Signifikanz 0,1718	Improvement- $\chi^2$ 25,655 Signifikanz 0,0006
<b>Fazit</b>		PAT-typische Variablen ohne signifikanten Erklärungsbeitrag	Wesentlicher Bei- trag der TCA-typi- schen Variablen

PAT: Prinzipal-Agenten-Theorie      TCA: Transaktionskostenanalyse  
a):  $-2LL = -2 \cdot \log(\text{Likelihood})$

Tab. 5: Test des relativen Erklärungsbeitrages von Prinzipal-Agenten-Theorie- bzw. Transaktionskostenanalyse-typischen Variablen zur Absatzformwahl