



Jan-Philipp Huchtemann (Autor)
Ludwig Theuvsen (Herausgeber)

Entrepreneurship und Vertriebsmanagement im Agribusiness



**INTERNATIONALE REIHE
AGRIBUSINESS**

Band 28 Jan-Philipp Huchtemann

**Entrepreneurship und
Vertriebsmanagement im
Agribusiness**



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8273>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

Einleitung

Im Februar 2020 gab die Münchner Agrando GmbH in einer Pressemitteilung bekannt, dass sie erfolgreich eine Finanzierungsrunde in Millionenhöhe mit einem europäischen Konsortium aus einem Venture Capital Fund, Family Offices und Business Angels abgeschlossen hat. Neben der innovativen Idee und dem digitalen Geschäftsmodell, leisteten vor allem die Entrepreneure selbst sowie ihre Unternehmensvision einen erheblichen Beitrag zur Realisierung des Investments (AGRANDO, 2020). Das Startup agiert unter dem Markennamen Agrando als digitale Agrarhandelsplattform für den Ein- und Verkauf von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln und beweist durch diese erfolgreiche Finanzierungsrunde, dass deutsche Startups mit landwirtschaftlichem Fokus für internationale Geldgeber durchaus interessant sind. Ferner kristallisieren sich aus dem Beispiel des Startups Agrando zwei Themen heraus, die im gegenwärtigen digitalen Wandel im Agribusiness von Belang sind. Zum einen ist die Digitalisierung ein starker Treiber im landwirtschaftlichen Vertrieb, insbesondere im Bereich des Ein- und Verkaufs von landwirtschaftlichen Produktionsmitteln, aktueller denn je und betrifft alle Akteure der agrarischen Wertschöpfungskette gleichermaßen (FECKE et al., 2018; SCHULZE SCHWERING und SPILLER, 2018). Für das Vertriebsmanagement im Agribusiness bedeutet dies, dass die Digitalisierung zu starken Veränderungen, ganz konkret durch die Etablierung von Agrarhandelsplattformen, führen wird. Zum anderen werden vermehrt Startups gegründet, die innovative und digitale Produkte und Dienstleistungen mit landwirtschaftlichem Fokus entwickeln, und in den Markt eintreten (EBNER STOLZ, 2016; HUCHTEMANN und THEUVSEN, 2018; JANZE et al., 2019). Dies führt dazu, dass die Themen Entrepreneurship und Unternehmertum im Agribusiness in den Fokus der Betrachtungen agrarökonomischer Fragestellungen (GRASKEPER et al., 2019; GUBANOVA et al., 2015; HUCHTEMANN und THEUVSEN, 2018) rücken und ebenfalls ein zunehmender Bestandteil in der medialen Berichterstattung rund um die Landwirtschaft werden (LANDWIRTSCHAFTSVERLAG, 2018).

Entrepreneurship gilt als junge und interdisziplinäre Wissenschaft, die nicht leicht zu beschreiben ist und sehr viele Facetten aufweist (FALLGATTER, 2004; FALTIN, 2017). Erst in den vergangenen drei Dekaden steigerten sich die wissenschaftlichen Aktivitäten zu Entrepreneurship, auch weil verschiedene wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fachgebiete einzelne Teilaspekte des Unternehmertums erforschten (FALLGATTER, 2004; FUEGLISTALLER et al., 2012). Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die Literatur als nicht einhellig zu beschreiben gilt und teilweise widersprüchliche Forschungsergebnisse existieren (JACOBSEN, 2003; LOW, 2001). Ein einheitliches und allgemein anerkanntes Verständnis der Ökonomie des Entrepreneurships ist in der Wissenschaft nicht feststellbar (ALVAREZ und BARNEY, 2000; CASSON, 1982; LOW, 2001; SHANE und VENKATARAMANS, 2000). Deutungen, Definitionen und Abgrenzungen zu den Begriffen Entrepreneurship und Unternehmertum sind in zahlreicher Form vorhanden. FALTIN (1998) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass es keine

adäquate Bezeichnung für die Bedeutung des Begriffs Entrepreneurship in Deutschland gibt und nur ein generelles Verständnis herrscht, wobei meist die Entwicklung einer unternehmerischen Idee sowie deren Umsetzung im Markt zugrunde gelegt wird (FALTIN, 1998). Häufig kommt es zu einer Vermischung der Begriffe „Betriebsgründung“, „Existenzgründung“ und „Unternehmensgründung“ und dem modernen Begriff „Startup“. SZYPERSKI und NATHUSIUS (1999) nehmen eine Klassifikation verschiedener Typen von Unternehmensgründungen vor. Diese Typen grenzen sich auf der einen Seite nach dem Selbstständigkeitsgrad (selbstständige/unselbstständige Gründungen) und auf der anderen Seite nach der Strukturexistenz (originäre/derivative Gründungen) von Unternehmensgründungen ab (SZYPERSKI und NATHUSIUS, 1999).

Der Entrepreneur wird in der wissenschaftlichen Literatur als zentrales Element für den Erfolg einer Unternehmensgründung angesehen (SZYPERSKI und NATHUSIUS, 1977). So ist der Entrepreneur ein zentraler Gegenstand der Entrepreneurship Forschung. Dessen Pflicht es ist, eine unternehmerische Chance, genügend Ressourcen, die Organisationsform sowie eine günstige Umwelt so zu lenken, dass Werte geschaffen werden (FUEGLISTALLER et al., 2012; WICKHAM, 2004). Seine Charaktereigenschaften (BORLAND, 1974; BROCKHAUS und NORD, 1979; BROCKHAUS, 1980; CAIRD, 1990; FUEGLISTALLER et al., 2012; HORNADAY und ABOUD, 1971; HULL et al., 1980; KOMIVES, 1972; MCCLELLAND, 1961; TIMMONS, 1978) seine Motive (CARTER et al., 2003; SIEGER et al., 2011; SZYPERSKI und NATHUSIUS, 1977; VOLERY et al., 1997) und die demografischen Faktoren (BROCKHAUS und NORD, 1979; COOPER und DUNKELBERG, 1987; FUEGLISTALLER et al., 2012; POTT und POTT, 2012; ROBERTS, 1991; SHAPERO und SOKOL, 1982; SZYPERSKI und NATHUSIUS, 1977) waren Bestandteil zahlreicher wissenschaftlicher Betrachtungen.

Im Zusammenhang mit Unternehmensneugründungen liegt ein besonderer Fokus von Politik und Wirtschaft auf Gründungen, die sich durch eine starke Technologieorientierung auszeichnen (FALTIN, 2017). Insbesondere die technologischen Veränderungen in den Bereichen Informationstechnik, Telekommunikation und Medientechnik der vergangenen Jahrzehnte, bildeten die Basis der Digitalisierung sämtlicher Lebens- und Wirtschaftsbereiche, welche wiederum Wegbereiter für die Gründungen jetziger führender Technologieunternehmen (Alphabet, Amazon) war (KOLLMANN, 2014; WALLMÜLLER, 2017). Basierend auf einer disruptiven Technologie können Unternehmen Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die bestehende Produktstandards ersetzen bzw. komplett vom Markt verdrängen (CHRISTENSEN, 2013). Diese „*jungen, innovativen Wachstumsunternehmen*“ (BRETTEL et al., 2007:1) können als Startups bezeichnet werden, wobei die vorliegende Literatur unterschiedliche Definitionen und Merkmale zu dem Begriff Startup aufweist (vgl. ACHLEITNER, 2001; BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, 2016; KOLLMANN et al., 2017; RIPSAS und TRÖGER, 2014; WALLMÜLLER 2017).

Die politische Förderung von Startups und Unternehmensgründungen erfolgt im Rahmen von speziellen Förderprogrammen. Im Zentrum dieser Aktivitäten steht der positive Einfluss von Gründungen auf die wirtschaftliche Entwicklung von Volkswirtschaften, bspw. durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, der Modernisierung der Wirtschaftsstruktur und der Lösung verschiedener Problemlagen (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, 2016; FALTIN, 2017). Mit dem EXIST-Förderprogramm unterstützt die Politik die Gründungskultur und fördert ganz konkret innovative technologieorientierte und wissensbasierter Gründungsvorhaben an den Hochschulen in Deutschland (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, 2016). Nicht nur auf bundespolitischer Ebene erfolgt die Förderung von Startups, sondern auch einzelne Bundesländer wie bspw. Niedersachsen setzen die Unterstützung auf ihre wirtschaftspolitische Agenda (NIEDERSÄCHSISCHE KOALITIONSVEREINBARUNG 2017-2022, 2017). Neben der politischen Förderung existieren zahlreiche Förderungsinitiativen der privaten Wirtschaft hinsichtlich der Bereitstellung von finanziellen Mitteln, Mentoring und Wissen sowie Kooperationen (KANBACH und STUBNER, 2016). Der Deutsche Startup Monitor (DSM) dokumentiert seit 2013 umfassend das Geschehen und die Entwicklungen des Startup-Ökosystems in Deutschland (KOLLMANN et al., 2016).

Einhergehend mit der politischen Förderung durch Bund und Länder nehmen die deutschen Hochschulen eine wichtige Funktion bei der Ausbildung von Entrepreneuren ein. Entrepreneurship Education befasst sich mit der Vermittlung von Entrepreneurship-Kompetenzen in den verschiedenen Bereichen des deutschen Bildungssystems (GOSSEL und KALKA, 2015; KLUSMEYER et al., 2015). Die gezielte Förderung (EXIST-Förderprogramm) zeigte sich einerseits im Aufbau neuer Gründerzentren mit Inkubator- und Akzeleratorprogrammen an den Hochschulen (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, 2014). Andererseits kam es zu einer Steigerung der Zahl von Entrepreneurship-Professuren und der daraus resultierenden Entwicklung von Lehrinhalten in der Hochschullehre (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, 2014; KLUSMEYER et al., 2015).

Das Agribusiness beinhaltet alle Akteure, die direkt oder indirekt an der Produktion und dem Absatz von Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln beteiligt sind. Dazu zählen der der Landwirtschaft vorgelagerte Bereich, die Landwirtschaft selbst und der nachgelagerte Bereich (STRECKER et al., 2010). Die Branche ist in weiten Teilen mittelständisch geprägt, genießt den Ruf der Bodenständigkeit und die Unternehmen des deutschen Agribusiness sind überwiegend im ländlichen Raum verortet (JANZE et al., 2017). Die vielschichtigen Einflüsse des Klimawandels (Dürre im Jahr 2018), veränderte gesellschaftliche Erwartungen (Nutztierhaltung und nachhaltige Produktionsverfahren) und eine gemeinsame europäische Agrarpolitik stellen die Branche aktuell vor Herausforderungen (JANZE et al., 2019; BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2018).

Die Digitalisierung im Agribusiness ist ebenfalls ein zentraler Treiber und transformiert die verschiedenen Teilbereiche sowie die jeweiligen Prozesse, bestehende Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen in einem hohen Tempo (EBNER STOLZ, 2016; POLLMANN, 2017; JANZE et al., 2019). Mess- und Sensortechnik findet in allen Bereichen der Landwirtschaft, von der Pflanzen- und Tierproduktion bis zur Agrartechnik, verstärkt Anwendung und erhebt eine große Menge an Daten. Kombiniert mit weiteren Daten wie bspw. Satelliten- und Wetterdaten, wächst neben der Menge auch die Komplexität in der Verarbeitung dieser. Die Auswertung dieser großen Datenmenge (Big Data) erfolgt zunehmend durch selbstlernende Softwarealgorithmen, welche Cluster und Muster erkennen und konkrete Handlungsalternativen zur Prozessoptimierung ableiten. Die Optimierung der Prozesse führt zu weiteren Effizienzsteigerungen in der Landwirtschaft (POLLMANN, 2017). In der landwirtschaftlichen Praxis bedeutet das ganz konkret, dass bspw. der Einsatz von Dünger und Pflanzenschutzmitteln auf landwirtschaftlichen Flächen sowie die Gabe von Arzneimitteln in der Tierzucht bedarfsgerecht angepasst werden kann (EBNER STOLZ, 2016; JANZE et al., 2019). Die Entwicklung von autonomen Maschinen wie bspw. Drohnen, Robotern und selbstfahrenden Traktoren sowie die Kommunikation der Maschinen untereinander und der automatisierte Datenaustausch sind weitere neue Technologien, die in der Landwirtschaft vermehrt zum Einsatz kommen. Nicht nur die etablierten Unternehmen und die Wissenschaft arbeiten an der Kombination von bestehenden Systemen mit den o.g. Technologien, sondern auch Startups sehen beachtliche Potenziale im Agribusiness und versuchen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen Geschäftsmodelle zu entwickeln, um den Markt zu erschließen (EBNER STOLZ, 2016; HEMMERLING et al., 2016; JANZE et al., 2019; POLLMANN, 2017).

Für Entrepreneurure mit hoher digitaler Affinität bestehen in diesem Umfeld vielfältige Optionen zur Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten, welche Chancen bieten, disruptive Innovationen im Agribusiness durchzusetzen und zur Lösung von Problemen mit landwirtschaftlichen Anwendungsbereichen beizutragen. Über die Gründer dieser Startups ist jedoch wenig bekannt. Es ist unklar, ob diese über einen landwirtschaftlichen Hintergrund verfügen und mit Innovationen die Branche modernisieren oder ob es branchenfremde Entrepreneurure sind, die die voranschreitende Digitalisierung als Chance begreifen, um die grüne Branche von außen radikal zu verändern. Fest steht: Digital-affine Entrepreneurure gründen Startups in der Branche und treten mit digitalen Produkten und Dienstleistungen in den Markt ein (BEHME 2017; POLLMANN, 2017; SCHEFFLER, 2018). Dies erfolgt entlang der gesamten agrarischen Wertschöpfungskette.

So treiben Startups im Agribusiness die Konstruktion von autonomen und vernetzten Robotern zur Anwendung in der maschinellen Unkrautbekämpfung in der praktischen Landwirtschaft voran, um den Einsatz von Pflanzenschutzmitteln zu reduzieren (POLLMANN, 2017). Andere Startups sind in der

Softwareentwicklung tätig und programmieren Anwendungen, die als Entscheidungsunterstützung für landwirtschaftliche Betriebe zur Optimierung landwirtschaftlicher Prozesse eingesetzt werden, oder der optimalen Berechnung von Futtermitteln in der Nutztierproduktion dienen (JANZE et al., 2019). Auch an der Entstehung neuer landwirtschaftlicher Produktionssysteme wie bspw. Vertical Farming Systeme sind Startups beteiligt. Hierbei erfolgt der Anbau von Salaten und Kräutern in mehreren Ebenen und führt zur Einsparung von landwirtschaftlicher Fläche, Wasser und Nährstoffen. Diese Systeme bieten neue Ansätze zur Lebensmittelversorgung in urbanen Regionen (EBNER STOLZ, 2016; JANZE et al., 2019).

Bislang ist nur wenig über Startups im deutschen Agribusiness bekannt. Eine systematische und detaillierte Erfassung ist nicht vorhanden. In unregelmäßigen Abständen berichten landwirtschaftliche Fachmedien (top agrar, Agrarzeitung) über die Produkte und Dienstleistungen von Startups mit landwirtschaftlichem Anwendungsbereich und Wirtschafts magazine (Wirtschaftswoche, Handelsblatt) porträtieren vereinzelt interessante Geschäftsideen und deren Gründer. Auch in Magazinen mit Gründungsschwerpunkt (Gründerszene) sind es andere, meist größere Branchen (bspw. Automobilindustrie, Tourismusindustrie), die deutlich mehr Aufmerksamkeit erregen. Ähnliches gilt für die Dokumentation des Gründungs geschehen durch den Deutsche Startup Monitor. Dieser erfasst die verschiedenen Merkmale (Alter, Herkunft, Gründung, Mitarbeiter, Wachstum) von Startups und unterteilt diese in verschiedene Branchen. Das Agribusiness sucht man in dieser Einteilung allerdings vergebens. Lediglich in der Branche „Andere“ findet man unter der Überschrift „Grüne Technologie“ (3,9 %) eine recht breit gefasste Kategorie, in welcher (auch) Startups aus dem Agribusiness vermutet werden können (KOLLMANN et al., 2016).

Der Vertrieb stellt eine wichtige betriebliche Funktion in jedem Unternehmen, ganz gleich ob Startup, Mittelständler oder Konzern, dar und wird häufig als Bindeglied zwischen Hersteller und Kunden bezeichnet (ALBERS und KRAFFT, 2013; PUSPITASARI und HARIJANTI, 2017; SCHMITZ und WIESEKE, 2015). Albers und Krafft (2013) definieren den Vertrieb als *„das Verkaufen von Produkten und Leistungen durch eigene Mitarbeiter, Dritte oder unpersonliche Kanäle wie Direct Mailings, das Internet oder Telefon“* (ALBERS und KRAFFT, 2013: 2). Ein wesentlicher Bestandteil des Vertriebs ist der Außendienst, der in engem Kundenkontakt steht und die Aufgaben des persönlichen Verkaufs beinhaltet (FREDEBEUL-KREIN, 2012). Der persönliche Verkauf ist in einer kundenorientierten Vertriebsausrichtung sowie in komplexer werdenden Verkaufssituationen von großer Bedeutung (ZALLOCO et al., 2009).

Die skizzierten Annahmen sind für den Vertrieb im deutschen Agribusiness übertragbar und können wie folgt dargestellt werden: Die Hersteller landwirtschaftlicher Produktionsmittel (Saatgut, Pflanzenschutzmittel, Agrartechnik) vertreiben ihre Produkte an landwirtschaftliche Produktionsbetriebe aus den Bereichen der Nutztierproduktion, der Nutzpflanzenproduktion und

Produzenten von Bioenergie (STRECKER et al., 2010). Traditionell sind Agrarhandelshäuser in diesen Verkaufsprozess zwischengeschaltet und übernehmen Handels- und Lagerfunktionen sowie den Transport zum landwirtschaftlichen Kunden. Teilweise treten die Unternehmen des Agrarhandels auch als Produzenten landwirtschaftlicher Produktionsmittel auf (VOSS, 2008). Bei landwirtschaftlichen Produktionsmitteln handelt es sich häufig um komplexe Produkte, die bei den Abnehmern sehr betriebsspezifisch angepasst zum Einsatz kommen (RÜTHER und MAIER, 2007). Die herstellenden Unternehmen setzen daher für den Service und die Beratung ihrer Produkte einen personalintensiven Außendienst ein (BARNARD et al., 2016; MAIER, 2013; VOSS, 2008). Der regelmäßige Kundenbesuch durch Außendienstmitarbeiter gilt über 75% der Hersteller als häufigst genutzter Kommunikationsweg zu seinem landwirtschaftlichen Kunden (VOSS, 2008). Im direkten Kundenkontakt sollten Außendienstmitarbeiter bestimmte Kompetenzen vereinen. Neben der Fachkompetenz stellen die Persönlichkeit sowie die Sozialkompetenz in der vorliegenden wissenschaftlichen Literatur Erfolgsfaktoren dar, über die Außendienstmitarbeiter verfügen sollten (CHURCHILL et al., 1985; HOMBURG et al., 2012).

Die digitale Transformation hat einen erheblichen Einfluss auf den Vertrieb landwirtschaftlicher Produkte. Insbesondere der Aufbau und die Etablierung von digitalen Marktplätzen an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette führt zu Veränderungen der bestehenden Vertriebsstrukturen. Sei es der Absatz gebrauchter Landmaschinen auf Herstellerseite, der Einkauf von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln auf der Seite der Landwirte oder der landwirtschaftliche Direktvertrieb von Lebensmitteln an den Endverbraucher. Die Disintermediation verschiedener Handelsstufen durch digitale Marktplätze bietet Potenzial für einen radikalen Umbau der bestehenden Handelsstrukturen im Agrarhandel (KOLLMANN, 2014; ZENTES und MORSCHETT, 2007). An dieser Stelle setzen Startups an und versuchen, digitale Marktplätze für landwirtschaftliche Betriebsmittel und Agrarerzeugnisse zu etablieren (HUCHTEMANN und THEUVSEN, 2018). Ferner werden in der Branche Szenarien diskutiert, welche Auswirkungen es haben könnte, wenn branchenfremde Betreiber digitaler Marktplätze (bspw. Amazon) ihren Produktfokus auf den Handel mit landwirtschaftlichen Produktionsmitteln legen würden. Ein solcher Einstieg würde den Druck auf die Geschäftsmodelle der etablierten Akteure spürbar erhöhen. Zusätzlich zu den Veränderungen durch digitale Marktplätze werden weitere digitale Technologien wie die Blockchain, Augmented Reality und der Einsatz künstlicher Intelligenz zu Neuerungen im Vertrieb führen (WALLMÜLLER, 2017). Die Hersteller und der Agrarhandel werden ihre zukünftigen Marketing- und Vertriebsaktivitäten dahingehend anpassen müssen.

Der anhaltende strukturelle Wandel in der deutschen Landwirtschaft führt verstärkt zu Veränderungen der Bedingungen und Strukturen des Marktes (BALMANN und SCHAFT, 2008; HEMMERLING et al., 2016; VOSS, 2008). Da die Anzahl der Betriebe sinkt und der Flächen- und Produktionsumfang

relativ konstant bleibt, steigt die Größe der bestehenden landwirtschaftlichen Betriebe an. Die wachsenden landwirtschaftlichen Betriebe stocken ihr Budget für den Einkauf von Betriebsmitteln auf, werden zu Schlüsselkunden für die Hersteller und erweitern ihre Marktmacht (HEMMERLING et al., 2016; VOSS, 2008). Auch diese Veränderungen sind eine Herausforderung für die vertrieblichen Aktivitäten der Hersteller und den Handel in der Branche.

Der wachsende Fach- und Führungskräfemangel stellt für Unternehmen des Agribusiness in Deutschland eine Schwierigkeit dar. Prognosen zeigen, dass der Bedarf an Fachkräften in der Agrarbranche in den nächsten zehn Jahren um etwa 10% steigen wird (VDL-BERUFSVERBAND, 2018). Die Vermarktung von komplexen landwirtschaftlichen Produktionsmitteln und die daran geknüpften kundenbindenden Service- und Beratungsleistungen stellen eine anspruchsvolle Aufgabe dar, welche bestimmte persönliche und fachliche Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern fordern (SCHMITZ und WIESEKE, 2015). Die zukünftige Besetzung offener Positionen im Vertrieb könnte für Unternehmen der Branche problematisch werden.

Der Vertrieb ist damit einem Spannungsfeld aus rasant voranschreitender digitaler Transformation, den strukturellen Veränderungen der Marktbedingungen der deutschen Landwirtschaft sowie einem wachsenden Fach- und Führungskräfemangel in allen Bereichen der Branche ausgesetzt. Diese Faktoren werden zu erheblichen Veränderungen im Vertriebsmanagement der Unternehmen entlang der agrarischen Wertschöpfungskette in Deutschland führen. So sind Unternehmen der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie in der Pflicht, ihre Marketing- und Vertriebsprozesse so auszurichten, dass sich diese konsequent an den verschiedenen Zielgruppen orientieren (VOSS, 2008).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangslage zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, umfassende Einblicke in bislang wenig betrachtete Aspekte der Forschungsbereiche Entrepreneurship und Vertriebsmanagement im Agribusiness zu gewähren und maßgeblich zu deren Verständnis und weiterer Entwicklung beizutragen sowie Anknüpfungspunkte für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen zu bieten. Die Analyse des Phänomens Entrepreneurship im Agribusiness verspricht Erkenntnisse zu Gründungen von Startups im landwirtschaftlichen Umfeld und den dahinterstehenden Entrepreneuren. Der Status quo von Startups im Agribusiness gibt ganz konkret Auskunft über die Anzahl, die lokale Verortung und die genutzte Technologie sowie zu der Ausbildung und beruflicher Erfahrungen der Unternehmensgründer. Zusätzlich soll ein Einblick in die gegenwärtige Ausbildung von Entrepreneuren an agrarwissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland gewährt werden, bei dem die curriculare Verankerung sowie die Einstellung Studierender zu Entrepreneurship Gegenstand der Betrachtung sind. Die Resultate geben Aufschluss über das Angebot von Entrepreneurship Education in den agrarwissenschaftlichen Studiengängen, der Nachfrage von Studierenden zu diesem Thema und dienen als Diskussionsgrundlage für die Integration in agrarwissenschaftliche Studiengänge an den

Hochschulen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen einen ersten Status quo des Phänomens Entrepreneurship im deutschen Agribusiness, beinhalten Implikationen für verschiedene Interessensgruppen der Branche und sollen als Grundlage weiterer tiefergehender wissenschaftlicher Untersuchungen dienen. Die Arbeit soll zudem umfassende Einblicke in ausgewählte Aspekte des Vertriebsmanagements im Agribusiness bieten. Insbesondere der bislang unbeachtete Bereich des Außendienstes der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie soll Untersuchungsgegenstand sein. Ganz konkret wird untersucht, wie landwirtschaftliche Kunden Außendienstmitarbeiter der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie wahrnehmen und beurteilen. Aus den Ergebnissen soll geprüft werden, ob sich verschiedene Typen von Außendienstmitarbeitern identifizieren lassen. Ferner sollen Aspekte der Attraktivität einer Position im Vertrieb landwirtschaftlicher Produktionsmittel untersucht und dabei die Sichtweise von Studierenden der Agrarwissenschaften eingenommen werden, die die Fach- und Führungskräfte von morgen sein werden. Aus den Ergebnissen sollen Implikationen abgeleitet werden, die sich auf das Außendienstmanagement von Unternehmen in der Vorleistungsindustrie konzentrieren und Hinweise auf die Besetzung von offenen Vakanzen im Vertrieb durch Hochschulabsolventen gegeben werden.

Der Aufbau der vorliegenden Dissertation wird in Tabelle 1 skizziert. An die Einleitung schließt sich ein zweigliedriger Hauptteil an. Der erste Teil umfasst fünf Beiträge, widmet sich ausgewählten Fragestellungen zum Entrepreneurship im deutschen Agribusiness und beschreibt in den einzelnen Beiträgen einen Status quo im Kontext von Startups und Entrepreneuren im deutschen Agribusiness und der Gründerausbildung agrarwissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland. Der zweite Teil besteht aus drei Beiträgen, befasst sich mit dem Vertriebsmanagement im Agribusiness und untersucht insbesondere das Management des Außendienstes in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie. Die beiden Abschnitte werden auf den folgenden Seiten detaillierter vorgestellt, bevor die im Rahmen dieser Dissertation durchgeführten wissenschaftlichen Beiträge präsentiert werden. In der Schlussbetrachtung werden die wichtigsten Ergebnisse der wissenschaftlichen Beiträge kurz zusammengefasst sowie Implikationen für verschiedene Adressaten abgeleitet. Darüber hinaus werden bestehende Limitationen und weiterer Forschungsbedarf betrachtet. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick.

Tabelle 1: Aufbau dieser Arbeit

Einleitung	
Teil 1: Entrepreneurship im Agribusiness	1.1 Agricultural Entrepreneurship: Status quo von Startups im deutschen Agribusiness 1.2 Startups im Agribusiness - Marktplätze als Geschäftsmodell und deren Anwendung in der deutschen Landwirtschaft 1.3 New Economy Agribusiness - Ausbildung und beruflicher Hintergrund von Entrepreneuren im deutschen Agribusiness 1.4 Verankerung von Entrepreneurship Education in landwirtschaftlichen Hochschulstudiengängen in Deutschland - Eine deskriptive Bestandsaufnahme 1.5 Unternehmerische Neigung in der Landwirtschaft - Einstellungen von Studierenden der Agrarwissenschaften in Deutschland
Teil 2: Vertriebsmanagement im Agribusiness	2.1 Die Wahrnehmung des Außendienstes in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie - Eine empirische Studie aus Sicht deutscher LandwirtInnen 2.2 Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Tätigkeit im Vertrieb bei Studierenden der Agrarwissenschaften 2.3 Identifizierung von Verkäufertypen in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie aus Sicht der landwirtschaftlichen Kunden
Schlussbetrachtung und Ausblick	

Teil 1: Entrepreneurship im Agribusiness

Der erste Abschnitt der Arbeit gibt in fünf Einzelbeiträgen einen Überblick zu Startups im Agribusiness, der Ausbildung und dem beruflichen Hintergrund von Entrepreneuren von Startups im Agribusiness, Entrepreneurship Education in der agrarwissenschaftlichen Hochschulausbildung und der unternehmerischen Neigung von Studierenden landwirtschaftlicher Hochschulstudiengänge. Zur wissenschaftlichen Betrachtung von Startups im Agribusiness benötigt es einen allgemeinen Überblick dieser jungen, innovativen Wachstumsunternehmen, welche in Beitrag 1.1 *Agricultural Entrepreneurship: Status quo von Startups im deutschen Agribusiness* durchgeführt wird. Basierend auf der Auswertung vorliegender Literatur werden Startups im deutschen Agribusiness in einer Datenbank erfasst und kategorisiert. Sie untersucht ausgewählte Merkmale der Startups und beschreibt auf diese Weise einen Status quo. Aufbauend auf dem Ergebnis, dass Startups versuchen, Marktplätze im Agribusiness zu etablieren, liefert Beitrag 1.2 *Startups im Agribusiness - Marktplätze als Geschäftsmodell und deren Anwendung in der deutschen Landwirtschaft* einen ersten Überblick über Marktplätze als Startups im Agribusiness. In einer Literaturanalyse konnten 20 Startups identifiziert werden, die Marktplätze als zentrales Element ihres Geschäftsmodells nutzen. Beitrag 1.3 *New Economy Agribusiness – Ausbildung und beruflicher Hintergrund von Entrepreneuren im deutschen Agribusiness* widmet sich der Erfassung und Auswertung biografischer Daten der Online-Profile der Unternehmensgründer in den führenden deutschsprachigen digitalen Karrierenetzwerken XING und LinkedIn. Die agrarwissenschaftliche Hochschulausbildung in Deutschland steht im Fokus des Beitrags 1.4 *Verankerung von Entrepreneurship Education in landwirtschaftlichen Hochschulstudiengängen in Deutschland – Eine deskriptive Bestandsaufnahme*. Die Analyse von Studiendokumenten und die anschließende Auswertung der Modulkataloge bzw. Modulhandbücher von insgesamt 103 landwirtschaftlichen Hochschulstudiengängen in Deutschland liefern erste Erkenntnisse zur curricularen Verankerung der Gründerausbildung. Der abschließende Beitrag 1.5 *Unternehmerische Neigung in der Landwirtschaft – Einstellungen von Studierenden der Agrarwissenschaften in Deutschland* nutzt den General Enterprising Tendency v2 Test (GET2-Test) als Messinstrument, um die unternehmerischen Neigungen und Charaktereigenschaften von 513 Studierenden der Agrarwissenschaften in Deutschland zu untersuchen.

Teil 2: Vertriebsmanagement im Agribusiness

Im zweiten Abschnitt der vorliegenden Arbeit rückt das Vertriebsmanagement im Agribusiness in drei einzelnen Beiträgen in den Fokus der Betrachtung. Insbesondere die Wahrnehmung des Außendienstes und die Identifizierung von Verkäufertypen in der landwirtschaftlichen Vorleitungsindustrie sowie die Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Tätigkeit im Vertrieb sind Gegenstand dieses zweiten Abschnitts. Beitrag 2.1 *Die Wahrnehmung des Außendienstes in der*

landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie - Eine empirische Studie aus Sicht deutscher LandwirtInnen skizziert in einer Online-Befragung mit 238 deutschen LandwirtInnen mittels einer Faktorenanalyse die Wahrnehmung und die Bewertung von Fähigkeiten des Außendienstes der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie. In Beitrag 2.2 *Identifizierung von Verkäufertypen in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie aus Sicht der landwirtschaftlichen Kunden* wurden 238 landwirtschaftliche Unternehmen hinsichtlich einer Bewertung von Außendienstmitarbeitern der verschiedenen Teilbereiche (Saatgut, Pflanzenschutzmittel, Düngemittel, Agrartechnik und Agrarhandel) befragt. Eine Clusteranalyse liefert eine Identifizierung verschiedener Verkäufertypen in Bezug auf die Fach- und Sozialkompetenz sowie die Persönlichkeit. Beitrag 2.3 *Einflussfaktoren auf die Attraktivität einer Tätigkeit im Vertrieb bei Studierenden der Agrarwissenschaften* bildet den Abschluss des zweiten Teils der vorliegenden Arbeit. Anhand einer Befragung von 299 Studierenden der Agrarwissenschaften in Deutschland wird mittels einer Regressionsanalyse untersucht, welche Determinanten die Attraktivität einer Position im Vertrieb beeinflussen.