

Digital first? Auswirkungen der Digitalisierung auf Vertriebsstrukturen im deutschen Agrarhandel

Digital first? Effects of digitization on distribution structures in the German agricultural trade

Maximilian Deutsch^{1*}, Lennard Otte¹ und Verena Otter²

¹Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Deutschland

²Wageningen University, Business Management & Organisation Group, Niederlande

*Correspondence to: maximilian.deutsch@agr.uni-goettingen.de

Received: 31 Oktober 2019 – Revised: 10 Mai 2020 – Accepted: 28 Juli 2020 – Published: 21 Dezember 2020

Zusammenfassung

Die Digitalisierung gewinnt in den Wertschöpfungsketten des deutschen Agribusiness seit einigen Jahren stufenübergreifend zunehmend an Bedeutung. Auch der Landhandel steht deshalb vor neuen Herausforderungen in den Absatz- und Bezugsgeschäftsbeziehungen mit den Landwirten. Die bestehende Gestaltung des Vertriebs im Landhandel in Hinblick auf Vertriebswege, Organisation, Informationsfluss, Vergütung sowie Mitarbeitermotivation und deren Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation waren bislang nicht Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse. Der vorliegende Artikel leistet einen Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke, indem die Auswirkungen der Digitalisierung auf Vertriebsstrukturen im deutschen Landhandel beschrieben und dessen Chancen und Herausforderungen bei der Vertriebsdigitalisierung aufgezeigt werden. Die Ergebnisse zeigen den Stand der Digitalisierung und Strukturierung des Vertriebs für den Landhandel in Deutschland unter Beobachtungen von Größeneffekten und einer hohen Strukturheterogenität.

Schlagerworte: Vertrieb, Digitalisierung, Agribusiness, Landhandel, Qualitative Inhaltsanalyse

Summary

Since several years, digitization gains importance in German Agribusiness value chains. Agricultural trade businesses are seeing new challenges in their business relationships with farmers, too. The existing sales organization in the agricultural trade regarding sales channels, organization, information exchange, compensation and employee motivation and the respective changes of these factors have not been a research focus so far. This article aims to close this research gap by describing the effects of digitization on distribution structures and opportunities and challenges of sales digitization for agricultural trade businesses in Germany. The results show the current state of digital business and structure of agricultural trade companies in Germany, observing size effects and a high structural heterogeneity.

Keywords: Sales, Digitization, Agribusiness, Agricultural trade, Qualitative Analysis

1 Einleitung

Die digitale Transformation von Gütern und Dienstleistungen beeinflusst Organisationsstrukturen und bewirkt eine Neu- bzw. Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, insbesondere vor dem Hintergrund neuer Akteure in etablierten Wertschöpfungsketten (Stüber et al., 2017). Hierbei werden klassische physische Handelsstrukturen zunehmend durch onlinebasierte Vertriebswege, wie z.B. digitale Marktplätze, ersetzt (Rentenbank, 2015). Als Beispiele seien hier stellvertretend Uber im Bereich Mobilitätsdienstleistungen sowie AirBnB für die Tourismusbranche genannt (Stone, 2017).

Auch in den Wertschöpfungsketten des deutschen Agribusiness gewinnt die Digitalisierung inzwischen an Bedeutung. Als zentrale Stufe dieser Wertschöpfungsketten sieht sich der Landhandel durch den landwirtschaftlichen Strukturwandel und der sich dadurch verändernden Kundendemographie zunehmend mit einer geringeren Anzahl größerer Kunden und deren höheren Anforderungen an Beratungsleistungen bei gleichzeitig steigender Preissensitivität konfrontiert (Fecke et al., 2018; Hollstein, 2001). Somit stellt sich für die Landhandelsunternehmen im Angesicht sinkender Margen und steigender Marktvolatilität die grundsätzliche Frage nach einer effizienten, kundenangepassten Vertriebsstruktur, deren Antwort heutzutage oftmals in der Digitalisierung der Vertriebswege gesehen wird. Einen zusätzlichen Digitalisierungstreiber stellen dabei durch ihre niedrigpreisigen digitalen Angebote zum Betriebsmitteleinkauf neue Wettbewerber wie innovative Start-up-Unternehmen dar, die für etablierte Landhandelsunternehmen zu einer veränderten Kundeninteraktion (Gandorfer et al., 2017; Stecker et al., 2010) sowie einer erhöhten Disintermediationsgefahr (Schulze, 2012) führen können. Gleichzeitig birgt die Digitalisierung und Anpassung von Vertriebs- und Beratungskonzepten, insbesondere durch eine Verbesserung der Vertriebskanäle, Beratungsqualität, Beratungsintensität sowie ständigen Verfügbarkeit (Jensen-Auermann et al., 2019; von Hobe et al., 2019; Gollisch und Theuvsen, 2015) auch Chancen für etablierten Unternehmen des Landhandels Wettbewerbsvorteile gegenüber digitalen und analogen Wettbewerbern zu erlangen (Ackermann et al., 2018).

Die Forschung zum Themenkomplex Digitalisierung des Landhandels lässt den aktuellen Stand der Vertriebsstrukturen und deren potenzielle Veränderungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation jedoch bislang offen und legt einen Fokus auf das digitale Einkaufsverhalten der Landwirte bei Betriebsmitteln (Schulze Schwering und Spiller, 2019; Ackermann et al., 2018; Fecke et al., 2018; Schulze Schwering und Spiller, 2018; Batte und Ernst, 2007). Der vorliegende Artikel soll einen Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke leisten, indem die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Vertriebsstrukturen im deutschen Landhandel auf der Basis leitfadengestützter Interviews mit sechs Führungskräften des Landhandels verglichen und deren Chancen und Herausforderungen bei der Vertriebsdigitalisierung mittels qualitativer Inhaltsanalyse aufgezeigt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen Implikationen sowohl

für die weitere Forschung als auch für die Unternehmen des Agribusiness auf.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Vertriebsmanagement

Der Vertrieb ist eine Teildisziplin des Marketings, das als die strategische Ausrichtung sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen verstanden wird. Als solche gilt der Vertrieb als einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung (Haas und Stübinger, 2014) und umfasst die Steuerung und Gestaltung der internen und externen Verkaufsaktivitäten und -strukturen in einem Unternehmen mit einem großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Dannenberg und Zupancic, 2008).

Ziel der Vertriebsorganisation ist es, die Gestaltungsfelder Prozessablauf, Vertriebsspezialisierung, Vertriebskoordination und Entscheidungshierarchie auf eine gemeinsame Zielerreichung auszurichten (Homburg und Wieseke, 2011). Dabei wird zwischen dem funktionsorientierten, hierarchisch getrennten, und dem objektorientierten, auf Produkte, Kunden oder Gebiete fokussierten, Ansatz unterschieden (Döring und Wöhe, 2010). Als hybride Struktur hat sich in Unternehmen zusätzlich die Matrixorganisation etabliert, die Vorteile der funktionalen und objektorientierten Ansätze kombiniert und so versucht, intensive Kundenbetreuung mit funktionalen Synergieeffekten zu verbinden (Detroy et al., 2009).

Neben der Festlegung der Vertriebsorganisation spielt die Wahl des Vertriebskanals mit einer Minimierung der Transaktionskosten bei gleichzeitiger maximaler Kundenreichweite (Döring und Wöhe, 2010) eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Dem direkten Vertrieb, d.h. dem stufenlosen Absatz an den Endabnehmer, steht hierbei der indirekte einstufige oder mehrstufige Vertrieb über einen oder mehrere rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Absatzmittler gegenüber (Bruhn, 2012). Im Landhandel hat hierbei der direkte Vertrieb über den Vertriebsaußendienst durch die Bedeutung der Verbindung von Verkauf und Beratung den größten Anteil, auch wenn durch eine zunehmende Digitalisierung Online-Direktvertriebskanäle an Bedeutung gewinnen (Albers und Krafft, 2013).

Die effiziente Zeit- und Aufgabensteuerung dieses Vertriebsaußendienstes und des Kundenmanagements ist dabei vor dem Hintergrund des großen Anteils an den Vertriebskosten ein entscheidender Faktor für wirtschaftlichen Erfolg, da analog zur Pareto-Regel Unternehmen ca. 80% ihres Umsatzes mit nur 20% ihrer Kunden erwirtschaften (Reinartz und Kumar, 2000; Cooper und Kaplan, 1991). Ziel eines effektiven Kundenmanagements ist es dabei, wirtschaftliche Kundenpotentiale zu identifizieren sowie darauf basierend Segmentierungs- und Priorisierungsentscheidungen für die weiteren Vertriebsaktivitäten zu treffen (Binckebanck et al., 2013) und in einem strukturierten Wissensmanagementsys-

tem aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen (Dannenberg und Zupancic, 2008).

Die operative Umsetzung dieser vorher getroffenen Vorgaben für den Vertrieb hat eine hohe Kundenbindung als Ziel, die sich als positive Einstellung des Kunden zum Anbieter in Verbindung mit der Absicht zu zukünftigen Transaktionen beschreiben lässt (Scheutzow, 2016). Der hohe Aufwand für die Akquise von Neukunden (Scheutzow, 2016) und die skaleneffekt-, zahlungsbereitschafts- sowie loyalitätsbasierten positiven Ertragseffekte von Bestandskunden unterstreichen dabei die wirtschaftliche Bedeutung der Kundenbindung für den Unternehmenserfolg (Albers und Krafft, 2013).

Dabei sind nach Homburg und Wieseke (2011) die zwei Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kundenbindung zuerst der Beziehungserfolg, der durch eine möglichst hohe Kundenloyalität gekennzeichnet ist, und darauf aufbauend der wirtschaftliche Erfolg für Lieferant und Kunden. Zum Management der Kundenbindung im Sinne der oben genannten Wissensmanagementsysteme haben sich Customer Relationship Management (CRM) Systeme etabliert, die Vertrieb, Marketing und Kundenservice in analytischer, operativer und kommunikativer Hinsicht unterstützen (Bruhn, 2016).

2.2 Digitalisierung des Vertriebs im Landhandel

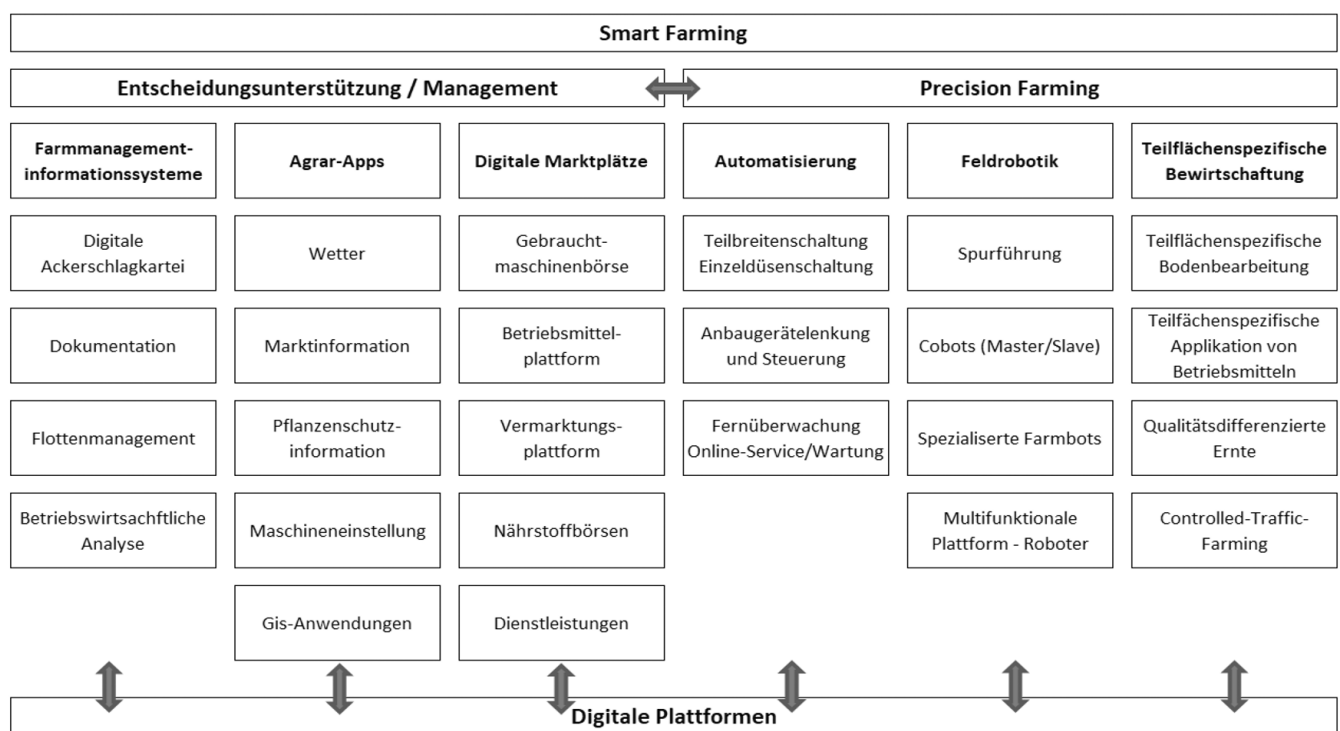
Die Anwendung von Informationstechnologien im Agrarsektor beschreibt, wie Abbildung 1 zeigt, neben der Digitalisierung landwirtschaftlicher Produktionsprozesse die Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette des Agribusiness über digitale Plattformen und Applikationen in den

Hauptbereichen Entscheidungsunterstützung und Management sowie „Precision Farming“ (Gandorfer et al., 2017). Im Bereich des Landhandels kommen insbesondere Betriebsmittel- sowie Vermarktungsplattformen aus dem Bereich des Managements in Betracht, die zunehmend sowohl von etablierten Marktteilnehmern als auch neuen Start-Ups gegründet werden (Phillips et al., 2019; Zeng et al., 2017; Huchtemann und Theuvsen, 2018).

Hierbei dominieren im Bereich der direkten Vertriebskanäle Online-Shops etablierter Landhandelsunternehmen, während Online-Marktplätze vorwiegend von neu gegründeten Start-Up Unternehmen betrieben werden (Huchtemann und Theuvsen, 2018). Zu beachten ist hierbei jedoch die mit der Digitalisierung einhergehende hohe Veränderungsgeschwindigkeit, mit der neue Marktteilnehmer entstehen und bestehende Unternehmen vom Markt verschwinden. So hat bereits Clasen (2005) eine Vielzahl digitaler Shops und Marktplätze aufgezeigt, die jedoch heute größtenteils ihren Geschäftsbetrieb eingestellt haben (Clasen, 2018).

Untersuchungen zur Nutzungshäufigkeit dieser Angebote zeigen bislang eine vergleichsweise geringe Nutzung des digitalen Bezugs- und Absatzgeschäfts seitens der Landwirte (Kleffmann Group, 2016). Nach Fecke et al. (2018) und Batte und Ernst (2007) besteht jedoch sowohl für den europäischen als auch für den US-amerikanischen Markt eine grundsätzliche Bereitschaft zum Onlinekauf von Betriebsmitteln. Als wichtigste Faktoren für eine Nutzung dieser Angebote wurden hier eine deutliche Preisdifferenz zum stationären Handel und die möglichst zeitnahe Lieferung der bestellten Waren genannt.

Abbildung 1: Übersicht der Digitalisierung in der Landwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung nach Gandorfer et al. (2017).

Für den Landhandel ergeben sich hieraus verschiedene Herausforderungen: So stellt der digitale Vertrieb neue Anforderungen an Qualifikation, Skalierbarkeit und Flexibilität der Mitarbeiter und ihrer Organisation, insbesondere vor dem Hintergrund einer Parallelität von analogem und digitalen Vertrieb sowie stationärem Handel (Huchtemann et al., 2019). Darüber hinaus erfordern die genannten Kundenanforderungen erhebliche Investitionen in digitale Infrastruktur, Logistik, Marketing und Fachkräfte (Bughin et al., 2017; Eisenmann, 2006), denen eine geringere Zahlungsbereitschaft und abnehmende Loyalität der Kunden gegenüberstehen. Zusätzlich droht aufgrund der hohen Aggregationswirkung erfolgreicher digitaler Marktplätze und dem damit verbundenen „Winner take all“-Phänomen (Verdonk, 2019; Noe und Parker, 2005), bei dem nur einige wenige, sehr erfolgreiche Plattformen langfristig überleben, ein hohes Risiko einer Fehlinvestition, falls der eigene Marktplatz nicht ausreichend Differenzierungsmerkmale besitzt und deshalb die für ein erfolgreiches Wachstum nötigen Kunden- bzw. Nutzerzahlen verfehlt (Eisenmann et al., 2011).

3 Methodik und Stichprobe

Bedingt durch den explorativen Charakter der Forschungsfrage nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf Vertriebsstrukturen und die mit 1143 Unternehmen (BLE, 2017) vergleichsweise kleine Grundgesamtheit des Landhandels in Deutschland wurde die Methode der qualitativen Expertenbefragung mit leitfadengestützten Interviews (Mayring, 2015) angewandt. Diese dient insbesondere dem Verständnis von institutionellen Prozessen und dem Aufzeigen von Abläufen, Deutungsmustern und Strukturmerkmalen (Steinke, 2013). Der Interview-Leitfaden umfasst die Oberbegriffe Vertriebsstrukturen mit den Abschnitten Marktstrukturen, Vertriebskonzepte mit Beratung, Kundenbindung und -management sowie den Oberbegriff Digitalisierung des Ver-

triebs mit Auswirkungen und Ausblick. Zur Überprüfung des Leitfadens auf Verständlichkeit (Gläser und Laudel, 2010) wurde ein Pretest durchgeführt.

Um die inhaltliche Repräsentativität sicherzustellen (Lamnek, 2005), erfolgte eine Einteilung der Probanden nach Umsatzgrößenklassen von <100 Mio. €, 100-200 Mio. € und >1000 Mio. €, die jeweils typische Unternehmensgrößen des Landhandels abbilden. Da die Marktanteile zwischen privatem und genossenschaftlichem Landhandel in Deutschland annähernd gleich verteilt sind (DRV, 2017; BLE, 2017) wurde die gleiche Anzahl Unternehmen beider Gesellschaftsformen befragt. Insgesamt wurden 12 Landhandelsunternehmen kontaktiert, von denen sich 6 zu einem Experteninterview bereit erklärten (Tabelle 1). Die Interview-Antworten der befragten Führungskräfte wurden softwareunterstützt transkribiert und entsprechend der Leitfaden-Themenkomplexe eingeteilt.

4 Ergebnisse

4.1 Marktstrukturen

Alle Befragten beschreiben in ihren jeweiligen Geschäftsgebieten einen sehr intensiven Wettbewerb, dessen Gründe primär in einem sehr hohen Preis- und Kostendruck sowie einer abnehmenden Anzahl von Betrieben bei einer gleichzeitigen zunehmenden Zentralisierung und Expansion durch Fusionen und Übernahmen, insbesondere bei den genossenschaftlichen Landhandelsstrukturen, gesehen werden. LH3, LH5 und LH6 sehen hierbei zunehmend eine Auflösung der Zweistufigkeit des genossenschaftlichen Landhandelssystems und eine Margenreduktion. Alle befragten Unternehmen bezeichnen hingegen den reinen Onlinehandel im Betriebsmittelbereich aktuell nicht als starken Wettbewerber, da sie noch keine größeren Umsätze an diesen Bereich verloren haben und sich als langfristig wettbewerbsfähig aufgestellt beschreiben.

Tabelle 1: Soziodemographische Merkmale

	Genossenschaften			Private Unternehmen		
	LH1	LH2	LH3	LH4	LH5	LH6
Gründungsjahr	2004	1915	1939	1847	Ca. 1900	Ca. 1890
Alter (Proband)	52	36	38	63	52	64
Bildungsgrad	Ausbildung	Ausbildung	Promotion	Diplom	Diplom	Ausbildung
Geschäftsgebiete	N/W/O/S	N	N/O	N/W	N/O	N/W/S/O
Umsatzklasse (Mio. €)	>1.000	100-200	<100	<100	100-200	>1.000
Standorte	31	12	9	3	16	50
Mitarbeiter	256	280	90	17	170	600
Vertriebsmitarbeiter	60	12	k.A.	3	k.A.	k.A.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Befragten LH1, LH5 und LH6 sehen zukünftig insbesondere die Hersteller von Saatgut, Pflanzenschutzmitteln und weiteren Vorleistungsgütern als starke Wettbewerber, da dieser eigene Außendienstmitarbeiter besitzt, die schon heute beratenden Kundenkontakt haben und zunehmend an einem stufenlosen Direktvertrieb unter Disintermediation des Landhandels arbeitet. Einen signifikanten Anteil von Kreuzgeschäften, d.h. dem kombinierten Bezugs- und Absatzgeschäft mit den Landwirten konnten die drei Befragten LH2, LH5 und LH3 aus Nord- und Ostdeutschland für ihr Geschäftsgebiet feststellen, während die übrigen Befragten eher eine Aufteilung auf mehrere Handelspartner beobachten. Der Befragte LH3 versucht, sich das Absatzgeschäft über Preisabsicherungsmodelle für Landwirte zu erhalten.

4.2 Vertriebskonzepte

Bezogen auf ihre Geschäftsstrategie gaben bis auf LH4 alle Befragten an, sich nicht auf eine Kostenführerschaft zu konzentrieren, sondern durch eine qualitativ hochwertige, persönliche, partnerschaftliche Beratung und Erfüllung der Grundfunktionen des Landhandels eine Strategie der Qualitätsführerschaft zu verfolgen. Gleichzeitig gaben LH1, LH5 und LH6 an, vergleichsweise kostenorientiert zu arbeiten, um eine grundlegende Wettbewerbsfähigkeit bei An- und Verkaufspreisen zu gewährleisten.

Bei der Organisationsform des Vertriebs zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Befragten: Bei LH1 und LH6 ist der Vertrieb als Matrixorganisation mit zentralen Warenbereichen und mehreren Vertriebsregionen aufgestellt, wobei entweder die Warenbereiche die operative Verantwortung tragen oder die Vertriebsregionen als eigenständige Profit-Center aufgestellt sind. Bei LH4 und LH5 leitet der Geschäftsführer die Vertriebsmitarbeiter selbst, wobei das Bezugs- und Absatzgeschäft entweder von den Warenbereichsleitern geführt wird oder teilweise ebenfalls direkt dem Geschäftsführer untersteht. Insgesamt ergibt sich somit bei der Organisation des Vertriebs der Befragten ein sehr heterogenes Bild der Nutzung verschiedener Organisationsformen.

Als Hauptkommunikationskanal mit Kunden nutzen alle Befragten das Telefon und bis auf LH4 den direkten Kontakt mit den Vertriebsaußendienstmitarbeitern. Parallel dazu setzen die Befragten verschiedene Kanäle ein, die primär zur unidirektionalen Kundeninformation genutzt werden. So werden bei allen Befragten regelmäßig E-Mail, Brief und Fax zur Beratung und Marktinformation genutzt und alle Befragten außer LH4 nutzten SMS oder WhatsApp-Rundsendungen zur Kundeninformation. Daneben nutzt LH3 eine eigene Unternehmensapplikation für das Mobiltelefon zum Kundenkontakt. Feldtage und Kundenveranstaltungen führen LH4 und LH2 zum Kundenkontakt durch.

4.3 Kundenbindung und Kundenmanagement

Analog zu den Vertriebskonzepten ergibt sich auch beim Kundenmanagement ein heterogenes Bild. Bei LH1, LH2,

LH5 und LH6 wird eine Kundendatenbank auf Basis eines computergestützten CRM-Systems genutzt bzw. befindet sich in der Vorbereitung. Die in den CRM-Systemen hinterlegten Daten werden dann als Grundlage für die Marktbearbeitung, Betreuungsintensität und Zielvorgaben der Vertriebsmitarbeiter sowie den einheitlichen Kundenkontakt über die verschiedenen Kanäle genutzt. LH4 erfasst aktuell keine Kundendaten, sieht darin aber einen grundsätzlichen Mehrwert und erwägt für die Zukunft die Einführung eines solchen Systems, während LH3 Kundendaten nur im Warenwirtschaftssystem speichert und keinen Vorteil in einer erweiterten Sammlung und Nutzung dieser Daten sieht.

Die Beratung wird von allen Befragten als wichtige Kernkompetenz und Schlüssel der Kundenbindung angesehen. Die Beratungsfelder erstrecken sich dabei von Ackerbau und Tierproduktion bis hin zur umfassenden ökonomischen Beratung der Kunden bei LH5. Die Befragten LH2 und LH3 sehen dabei einen zunehmenden, LH5 und LH6 einen abnehmenden Beratungsbedarf der Landwirte durch den Landhandel.

Die Bewertung der Kundenbeziehungen ergibt ein unterschiedliches Bild bei den Befragten. Während LH1, LH2, LH5 und LH6 die individuelle Rentabilität und den Marktanteil für ihre Kundenbeziehungen bewerten oder dies planen, nehmen LH4 und LH3 keine Bewertung der Kundenbeziehung vor, sondern überlassen die Einstufung der jeweiligen Kundenwertung dem zuständigen Vertriebsmitarbeiter. Die Befragten LH4, LH2, LH5 und LH6 gaben die Problematik der Beratungsvergütung an, die entweder über eine Positiv- bzw. Negativintegration in die Preiskalkulation oder über eine direkte Rechnungsstellung erfolgen sollte. Hierbei sieht LH6 aufgrund der intensiven Wettbewerbssituation allerdings momentan keinen Spielraum für Veränderungen.

4.4 Digitalisierung im Landhandel

Die Chancen der Digitalisierung werden von den Befragten teilweise unterschiedlich gesehen. Während fünf Befragte verschiedene Schritte der Digitalisierung in ihrem Unternehmen planen oder bereits umgesetzt haben, sieht LH4 keine Aktivitäten im Onlinehandel oder zur Digitalisierung seines Geschäftsmodells vor. Die Befragten LH1, LH2 und LH5 sehen das Feld der Digitalisierung als Chance für den Landhandel, zusätzliche Geschäftskanäle zu erschließen und hierdurch einen Mehrwert für den Kunden zu generieren. Hierzu besteht bei LH1 neben einer Beteiligung an einem Unternehmen der digitalen Landwirtschaft eine umfangreiche Onlineplattform zur Interaktion in den verschiedenen Kundenprozessen. Zusätzlich ist bei LH1, LH2 und LH5 die Einführung eines digitalen Bestellprozesses über eine Mobiltelefonapplikation sowie die Digitalisierung interner Prozesse geplant oder bereits durchgeführt. LH2 und LH5 verfolgen die Gründung eines Onlineshops gemeinsam mit Kooperationspartnern.

Die Digitalisierung wird von LH3 primär als Möglichkeit zur Veränderung und Einsparung von Mitarbeiterstrukturen gesehen, indem Beratung und Preisinformation automatisiert

werden. Hierzu betreibt der Befragte bereits eine Mobiltelefonapplikation für Preis- und Kontraktinformationen sowie zukünftig papierlose Korrespondenz.

Bezogen auf die Risiken der Digitalisierung für ihr Unternehmen sehen die Befragten momentan Onlineshops für Betriebsmittel als vergleichsweise geringe Gefahr für ihr Geschäftsmodell. Diese werden aktuell von Landwirten eher genutzt, um den Referenzpreis eines Produktes zu erfahren. LH1, LH4 und LH5 sehen jedoch die Gefahr einer zukünftig dominierenden digitalen Plattform, die in direkter Zusammenarbeit mit den Betriebsmittel- und Landtechnikherstellern eine große Marktmacht auf sich vereint. Als Hinderungsgrund für eine größere Verbreitung von Onlineshops für das Bezugsgeschäft wird von den Befragten das Fordeungsmanagement, Finanzierungskonzepte für die Landwirte sowie die bereits niedrigen Margen im Landhandel genannt. Eine Plattform für das Absatzgeschäft der Landwirte sehen die Befragten aufgrund der Heterogenität der gehandelten Produkte und Qualitäten, der fehlenden Lagerungsfunktion und mangelnder Finanzmanagementfunktionen momentan nicht als Risiko.

5 Diskussion und Fazit

Die Frage nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf Vertriebskonzepte sowie ihre Chancen und Herausforderungen im Landhandel zeigte bei den befragten Experten eine große Bandbreite an Organisationsformen, Vergütungsstrukturen und Kundenbindungs- bzw. Kundenmanagementsystemen auf. Insbesondere die Unternehmen der höchsten Umsatzklasse LH1 und LH6 zeigten hierbei eine stärkere Orientierung an betriebswirtschaftlichen Theorien zu Unternehmensorganisation (Homburg und Wieseke, 2011; Detroy et al., 2009). Bei den kleineren Landhandelsunternehmen LH4 und LH3 wird die Notwendigkeit der Implementierung fester Organisationsformen und Kundenbindungsinstrumente aufgrund der kleinteiligeren Gebietsstruktur, Kundengröße und Kundenanzahl als geringer angesehen. Analog hierzu ist bei den befragten Unternehmen auch in den Bereichen Kundenmanagement und Vertriebscontrolling eine zeitliche „Top-down“ Entwicklung zu beobachten, d.h. die Einführung und Nutzung entsprechender Instrumente geht von den größten Branchenunternehmen aus und wird dann zunehmend auch von den Unternehmen kleinerer Größenklassen adaptiert. Dabei erhöhen feste Kundenbindungsinstrumente bei einer großen Kundenanzahl zwar die Übersichts- und Steuerungsmöglichkeiten, andererseits besteht die Gefahr einer zunehmenden Distanz zum Kunden durch fehlende individuelle Betreuung und Ansprache.

Analog zu den Organisationsstrukturen lässt sich ein stärkerer Fokus der befragten Unternehmen größerer Umsatzklassen (LH1 und LH6) auf den aufgabenorientierten Ansatz mit Mitarbeiterführung anhand von Umsatz- oder Deckungsbeitragszielen beobachten, deren Ursache neben einer größeren Zahl an Mitarbeitern auch in erweiterten Berichts- und Controllingpflichten sowie einer größeren Anzahl

an Managementebenen liegen könnte. Im Vergleich dazu führen die kleineren befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter stark personenorientiert und mit flachen Hierarchien, die seitens der Befragten einen geringeren Strukturbedarf implizieren. Die Vor- und Nachteile des jeweiligen Führungsansatzes hängen dabei in hohem Maße von den Erwartungen und Persönlichkeiten der Mitarbeiter sowie der individuellen Gestaltung der Mitarbeiterbeziehungen ab (Mussak, 2016).

Die Digitalisierung wird von den befragten Landhandelsunternehmen größtenteils als Veränderungsdruck für ihr Geschäft wahrgenommen. Auffallend ist hierbei insbesondere, dass nicht die bereits existierenden Online-Shops und Marktplätze (Huchtemann und Theuvsen, 2018) für das Bezugs- und Absatzgeschäft als Bedrohung wahrgenommen werden. Vielmehr habe der potentielle Markteintritt von Betriebsmittelherstellern im Direktvertrieb oder von großen außerlandwirtschaftlichen Plattformen die größten Auswirkungen auf das Geschäftsmodell des Landhandels. Begründet wird diese Gefahr von den Befragten mit der entsprechenden Marktmacht und Abhängigkeitsbeziehungen der beteiligten Akteure, insbesondere von den Herstellern. Durch den zusätzlichen Fokus, insbesondere der Pflanzenschutzmittel- und Saatguthersteller, auf digitale Beratungsangebote in Verbindung mit einem eigenen Außendienst droht auch die Beratung als essentielles Alleinstellungsmerkmal des Landhändlers an Bedeutung zu verlieren. Dabei wird durch den Investitionsbedarf und die hohe technische Komplexität von digitalen Plattform- und Beratungslösungen, insbesondere im Pflanzenschutz, die Entwicklung eigener Angebote in diesem Bereich großen Unternehmen oder Unternehmenskooperationen von Landhändlern vorbehalten bleiben. Für den Landwirt droht hierdurch die Gefahr einer zunehmenden Oligopolbildung in seinen Bezugs- und Absatzkanälen mit negativen Effekten auf die Produktauswahl und die Preisgestaltung (Ma et al., 2019).

Einsatzmöglichkeiten für digitale Applikationen werden vielmehr in der Unterstützung und Entlastung der Mitarbeiter von Routinetätigkeiten und der automatisierten Datenverarbeitung zur Effizienzsteigerung gesehen. Dabei hat der Landhandel grundsätzlich die Chance, durch die Schaffung eines zusätzlichen digitalen Vertriebskanals, entweder über einen eigenen Onlineshop oder die Beteiligung an einer gemeinsamen Plattform, die bei Ackermann et al. (2018) und Fecke et al. (2018) genannten Gründe für den Onlinekauf mit den jeweiligen Alleinstellungsmerkmalen des Unternehmens zu kombinieren. Auf diese Weise können bestehende Kunden gebunden und neue Kunden hinzugewonnen werden. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf über die Präferenzen der Landwirte und die Strategien der anderen Akteure der Wertschöpfungskette, insbesondere der Hersteller von Betriebsmitteln.

Auch wenn die vorliegende Studie aufgrund der qualitativen Methodik und der hierin begründeten eingeschränkten Probandenzahl Limitationen hinsichtlich der Quantifizierbarkeit und Generalisierbarkeit aufweist, ermöglicht sie ein vertieftes Verständnis der institutionellen Prozesse sowie der Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale des

Vertriebsmanagements im deutschen Landhandel vor dem Hintergrund der Digitalisierung (Steinke, 2013; Meuser und Nagel, 2003). Es empfiehlt sich eine vertiefende quantitative Befragung auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse. Neben der Effektivität der jeweiligen Organisationsstruktur und der Vorteilhaftigkeit verschiedener Vergütungssysteme zeigt sich insbesondere bei der Akzeptanz der verschiedenen digitalen Ansätze des Landhandels durch die Landwirte weiterer Forschungsbedarf.

Literatur

- Ackermann, S., Adams, I., Gindele, N. und Doluschitz, R. (2018) Die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel. *Landtechnik – Agricultural Engineering*, 73, 1, 10-19.
- Albers, S. und Krafft, M. (2013) *Vertriebsmanagement. Organisation - Planung - Controlling - Support*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Batte, M. und Ernst, S. (2007) Net Gains from Net Purchases? Farmers' Preferences for Online and Local Input Purchases. *Agricultural and Resource Economics Review*, 36, 1, 84-94. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1068280500009461>.
- Binckebanck, L., Hölter, A. und Tiffert, A. (2013) *Führung von Vertriebsorganisationen*. Wiesbaden: Springer.
- BLE (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) (2017) Bericht zur Markt- und Versorgungslage Getreide. Bonn. In: https://www.ble.de/DE/Themen/Landwirtschaft/Kritische-Infrastruktur/MarktVersorgung/Versorgungslage_node.html.
- Bruhn, M. (2016): *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer-Relationship-Management (CRM)*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Bruhn, M. (2012): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bughin, J., LaBerge, L. und Mellbye, A. (2017) The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*, 2, 1-15.
- Clasen, M. (2018) Die Rolle digitaler Marktplätze in einer vollständig selbst-gesteuerten Landwirtschaft. In: Ruckelshausen A. et al. (Hrsg.) *Digitale Marktplätze und Plattformen*. Gesellschaft für Informatik, Bonn, 17-22.
- Clasen, M. (2005): *Erfolgsfaktoren digitaler Marktplätze in der Agrar- und Ernährungsindustrie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Cooper, R. und Kaplan, R. S. (1991) Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69, 3, 130-135.
- Dannenberg, H. und Zupancic, D. (2008) *Spitzenleistungen im Vertrieb - Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Detroy, E.-N., Behle, C. und vom Hofe, R. (2009) *Handbuch Vertriebsmanagement*. München: FinanzBuch Verlag.
- Döring, U. und Wöhe, G. (2010) *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- DRV (Deutscher Raiffeisenverband e.V.) (2017) *Raiffeisen - Statistischer Bericht 2017*. In: <https://www.raiffeisen.de/downloads/publikationen>.
- Eisenmann, T.; Parker, G. und van Alstyne, M. (2011) Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32, 12, 1270-1285. <https://doi.org/10.1002/smj.935>.
- Eisenmann, T. (2006) Internet companies' growth strategies: Determinants of investment intensity and long-term performance. *Strategic Management Journal* 27, 12, 1183-1204. <https://doi.org/10.1002/smj.567>.
- Fecke, W., Danne, M. und Musshoff, O. (2018): E-commerce in agriculture – The case of crop protection product purchases in a discrete choice experiment. *Computers and Electronics in Agriculture*, 151, 126–135. DOI:10.1016/j.compag.2018.05.032.
- Gandorfer, M., Schleicher, S., Heuser, S., Pfeiffer, J. und Demmel, M. (2017) *Landwirtschaft 4.0 – Digitalisierung und ihre Herausforderungen*. In: LfL (Landesanstalt für Landwirtschaft Bayern): *Ackerbau - Technische Lösungen für die Zukunft*, 9-19.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2010) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Springer.
- Gollisch, S. und Theuvsen, L. (2015) *Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen*. *Berichte über Landwirtschaft-Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, 93, 1. DOI: <https://doi.org/10.12767/buel.v93i1.72>.
- Haas, A. und Stübinger, N. (2014) *Erfolgreiche Vertriebsführung. Potenziale und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hollstein, A. (2001) *Wertschöpfungsketten der deutschen Getreidewirtschaft. Eine Analyse der Mengen- und Werteströme*. Bergen: Agrimedia.
- Homburg, C. und Wieseke, J. (2011) *Handbuch Vertriebsmanagement. Strategie - Führung - Informationsmanagement - CRM*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huchtemann, J. P., Schwering, D. S. und Spiller, A. (2019) Die Wahrnehmung des Außendienstes in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie – Eine empirische Studie aus Sicht deutscher LandwirtInnen. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, 28, 137-142. DOI 10.15203/OEGA_28.18,
- Huchtemann, J.-P. und Theuvsen, L. (2018) *Startups im Agribusiness - Marktplätze als Geschäftsmodell und deren Anwendung in der deutschen Landwirtschaft*. In: Ruckelshausen A. et al. (Hrsg.) *Digitale Marktplätze und Plattformen*. Gesellschaft für Informatik, Bonn, 119-122.
- Kleffmann Group (Hrsg.). (2016) *New Media Tracker 2016*. In: https://www.kleffmann.com/de/kleffmann-group/news--presse/pressemitteilungen/03012017_new_media_tracker/.
- Jensen-Auermann, T., Gindele, N., und Doluschitz, R. (2019) Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: Eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies* 28, 151-158. DOI 10.15203/OEGA_28.20.

- Jost, P. und von Bieberstein, F. (2013) Strategische Anreizgestaltung. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.) *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler, 15-170.
- Lamnek, S. (2006): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Ma, L., Nuetah, A. und Wang, X. (2019) Market power and returns to scale in farm-value share determination: An extension of the Muth–Gardner approach. *China Agricultural Economic Review*, 11, 1, 70-78.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mussak, P. (2016) Einsatz von Customer Relationship Management im Vertrieb - Eine Untersuchung am Beispiel der Assekuranz Schweiz. Dissertation an der Universität St. Gallen. St. Gallen.
- Noe, T. und Parker, G. (2005) Winner take all: Competition, strategy, and the structure of returns in the internet economy. *Journal of Economics & Management Strategy* 14, 1, 141-164.
- Phillips, P. W., Relf-Eckstein, J. A., Jobe, G. und Wixted, B. (2019) Configuring the new digital landscape in western Canadian agriculture. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 90, 100295. DOI: 10.1016/j.njas.2019.04.001.
- Reinartz, W. J. und Kumar, V. (2000) On the profitability of Long-Life Customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64, 17–35. DOI: 10.1509/jmkg.64.4.17.18077.
- Rentenbank (Landwirtschaftliche Rentenbank) (2015) *Agrar Spezial - Herausforderungen, Potenziale, Perspektiven*. In: <https://www.rentenbank.de/ueber-uns/publikationen/agrar-spezial/>.
- Scheutzwow, S. (2016) *Kundenbindung durch Kundenintegration auf Industriegütermärkten*. Dissertation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulze, B. (2012) *Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz*. 52. Jahrestagung GEWISOLA: „Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung“. Universität Hohenheim.
- Schulze Schwering, D. und Spiller, A. (2019) Zukunftsperspektiven von Online-Shops in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie – eine Analyse aus der Perspektive von Landwirten. In: Meyer-Aurich, A. et al. (Hrsg.): 39. GIL-Jahrestagung: Digitalisierung für landwirtschaftliche Betriebe in kleinstrukturierten Regionen - ein Widerspruch in sich? Bonn, 227-232.
- Schulze Schwering, D. und Spiller, A. (2018) *Das Online-Einkaufsverhalten von Landwirten im Bereich landwirtschaftlicher Betriebsmittel*. Diskussionspapier 1805, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Universität Göttingen.
- Stecker, O., Strecker, O. A., Elles, A., Weschke, H. D. und Kliebisch, C. (2010) *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte*. Frankfurt: DLG-Verlag.
- Steinke, I. (2013) Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardoff, E. und Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, 319–331.
- Stone, B. (2017) *The upstarts: How Uber, Airbnb and the killer companies of the new Silicon Valley are changing the world*. Boston: Little Brown.
- Stüber, E., Hudetz, K. und Becker, G. (2017) Veränderung der Geschäftsmodelle im Handel durch die Digitalisierung. In: Gläß, R. und Leukert, B. (Hrsg.) *Handel 4.0*. Heidelberg und Berlin: Springer Gabler, 213-233.
- Verdonk, T. (2019): *Planting the Seeds of Market Power: Digital Agriculture, Farmers' Autonomy, and the Role of Competition Policy*. In: Reins, L.: *Regulating New Technologies in Uncertain Times*. Information Technology and Law Series, 32, Den Haag: Asser Press.
- von Hobe, C.-F., Michels, M., Fecke, W., Mußhoff, O. und Weller von Ahlefeld, P. J. (2019) Wie kommunizieren Landwirte in Zeiten der Digitalisierung? In: Meyer-Aurich, A. et al. (Hrsg.): 39. GIL-Jahrestagung: Digitalisierung für landwirtschaftliche Betriebe in kleinstrukturierten Regionen - ein Widerspruch in sich? Bonn, 269-274.
- Zeng, Y., Jia, F., Wan, L. und Guo, H. (2017) E-commerce in agri-food sector: a systematic literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20, 4, 439-459.