

## V MANAGEMENT VON AGRARMARKTKOMPONENTEN UND AGRARMARKTPROJEKTEN WÄHREND DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG

Nachdem die wesentlichen Elemente der vorbereitenden Planung und Instrumente zur Agrarmarktförderung dargestellt wurden, werden im folgenden Kapitel die Probleme der Projektdurchführung selbst angesprochen.

Es ist Aufgabe des Projektmanagements, die Durchführung der Aktivitäten und den damit verbundenen Ressourceneinsatz so zu steuern, daß die geplanten Ergebnisse auch erzielt werden. Hierfür übernimmt das Projektmanagement die volle Verantwortung, wogegen es für die Erreichung des Projektzieles und des Oberzieles keine alleinige Verantwortung trägt. Es ist zwar verpflichtet, alles in seiner Macht stehende zu tun, damit das Projektziel und das Oberziel erreicht werden. Es existieren aber noch so viele Unsicherheitsfaktoren, die außerhalb seiner Steuerungsmöglichkeiten liegen, daß für die Erreichung des Projektzieles und Oberzieles eine gemeinsame Verantwortung des Projektmanagements, der Planer, der Durchführungsorganisationen und der Finanziere auf Seiten der Nehmer- und Geberländer besteht.

Die erfolgreiche Implementierung des Projektes im Sinne der Projektzielerreichung hängt entscheidend davon ab, ob das Management die ihm übertragenen Aufgaben erfüllt. Allgemein lassen sich acht Aufgabenbereiche oder Managementfunktionen identifizieren:

- die **Planungsfunktion** umfaßt die endgültige Ausarbeitung des Projektplanes auf der Basis des Rahmenplanes (→ Kap. III, 3) zu Beginn der Durchführungsphase
- die **Organisationsfunktion** regelt die formale und informelle Arbeits- und Aufgabenverteilung des Projektteams einschließlich der Verantwortlichkeiten
- die **Allokationsfunktion** beinhaltet die projektinterne Verteilung des Einsatzes der knappen Ressourcen (Zeit, Arbeitskraft, Material und Finanzmittel)
- die **Führungsfunktion** betrifft alle Aspekte des Zusammenwirkens der im Projekt beschäftigten Mitarbeiter

- die **Verbindungsfunktion** umfaßt den Aufbau und die Unterhaltung der Beziehungen zum Umfeld des Projektes, d.h. zu Behörden, Institutionen, Instanzen oder sonstigen Stellen, die in irgendeiner Form den Projekterfolg beeinflussen
- die **Kontrollfunktion** umfaßt die Überprüfung der Projektdurchführung gemessen an den festgelegten Planungsdaten
- die **Funktion zur Sicherung der Nachhaltigkeit** beinhaltet alle erforderlichen Maßnahmen, die die Weiterführung des Projektes durch die Trägerorganisation nach der Übergabe gewährleisten
- die **Plananpassungsfunktion** beinhaltet die Modifikation des Projektplanes auf der Basis der im Rahmen der Durchführung gemachten Erfahrungen, um die Zielerreichung zu gewährleisten oder gegebenenfalls Zieländerungen vorzunehmen.

Der Schwerpunkt der Projektplanung, d.h. die Erstellung des Rahmenplanes, liegt zwischen Projektfindung und -durchführung. In der Regel werden unabhängige Gutachter damit beauftragt, eine Feasibility Studie inklusive eines Projektplanes zu erstellen. Der Partizipation wichtiger betroffener und befaßter Gruppen kommt hierbei jedoch besondere Bedeutung zu, um die Akzeptanz der geplanten Maßnahmen sicherzustellen. Das für die spätere Projektdurchführung verantwortliche Management sollte daher ebenso wie die Zielgruppen und Entscheidungsträger im Nehmerland an der Projektplanung beteiligt sein.

Die einzelnen Schritte der Projektplanung (Rahmenplan, Operationsplanung) wurden bereits an anderer Stelle dargestellt (→ Kap. III, 3), so daß in diesem Kapitel auf weitere Erläuterungen verzichtet wird. Das gleiche gilt für die Planungsanpassung, die auf der Grundlage ständiger Kontrolle der Projektwirkungen analog der Vorgehensweise der zielorientierten Projektplanung erfolgt.

In Projekten der Technischen Zusammenarbeit sind Fachkräfte in erster Linie beratend tätig, um die gewünschten Veränderungen zu erreichen. Trotz eines u.U. erheblichen Sachmitteleinsatzes steht der Personalaspekt, d.h. die Zusammenarbeit, der Einsatz und die Führung von Menschen im Vordergrund. Von daher geht es bei den Ausführungen zur Organisations-, Allokations- und Führungsfunktion in

erster Linie um den Personalaspekt. Anschließend wird auf ausgewählte Probleme der Verbindungs-, Kontroll- und Nachhaltigkeitssicherungsfunktion eingegangen.

Es kann nicht Aufgabe sein, die Probleme in allen Einzelheiten abzuhandeln. Daher ist versucht worden, die wesentlichen Prinzipien darzustellen und in den Arbeitsunterlagen einige konkrete Hinweise zu geben.

## 1 Personal

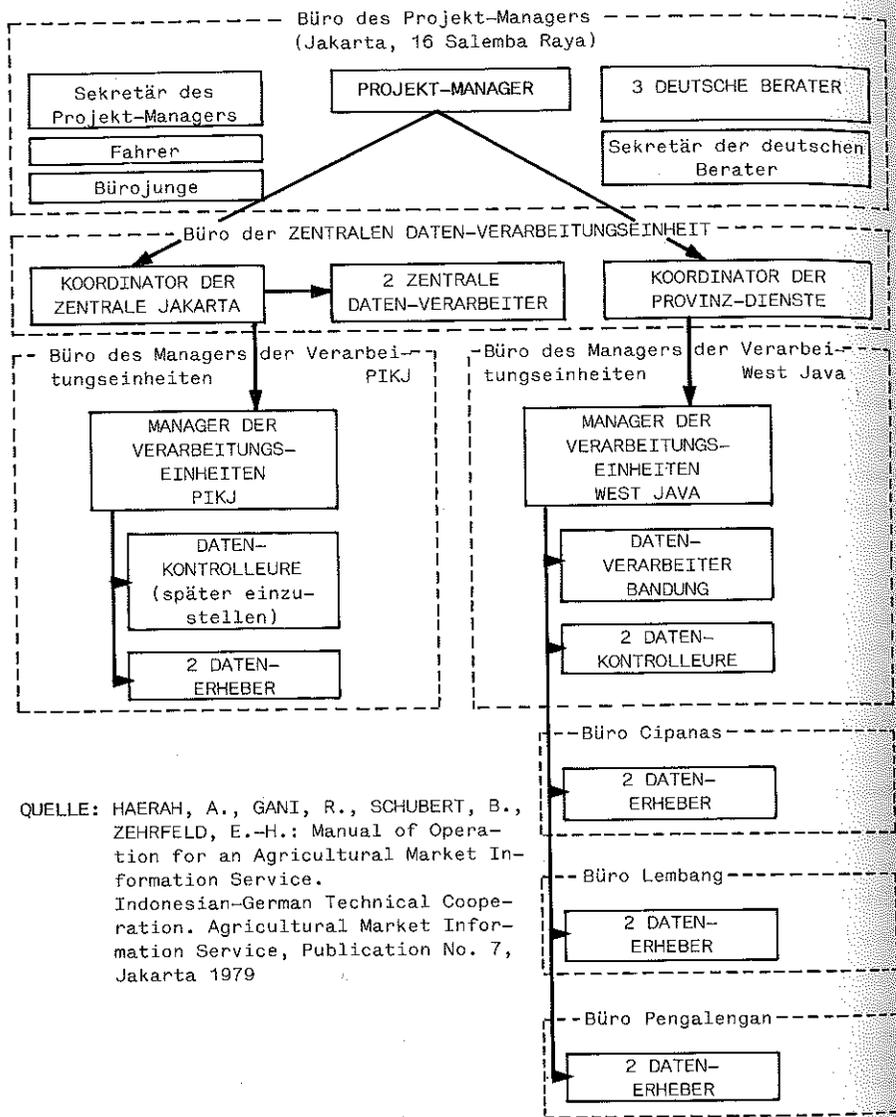
### 1.1 Personalauswahl und Rekrutierung

Die **Projektorganisation** leitet sich aus den Projekt- und Operationsplänen her, wo das gesamte Aufgabenfeld und alle Aktivitäten beschrieben sind (→ Kap. III, 3.2). Das "Organisieren" eines Projektes beinhaltet die Festlegung der Funktionen und Regelung der darauf bezogenen Aufgabenverteilung, die Bestimmung der Entscheidungskompetenzen und Koordinationsmechanismen sowie die Integration von Planungen, Entscheidungen und Aktivitäten.

Zur Beschreibung der Projektorganisation wird üblicherweise ein **Organigramm** benutzt, das sowohl die interne Organisation als auch die Einbettung des Projektes in bestehende Strukturen nach funktionalen Gesichtspunkten aufzeigt. Ein Beispiel eines solchen Schemas für eine Agrarmarktkomponente zeigt → Schaubild 9.

Bei dieser Organisationsstruktur ist aber zu beachten, daß das beschriebene **formale sozio-technische System** von einer **informellen Organisation** überlagert wird. Diese äußert sich in persönlichem Einfluß oder Beziehungen und tritt nicht ohne weiteres offen zutage: Stand und Zugehörigkeit einer Person in bzw. zu einer Organisation lassen sich zwar an der Gehaltsliste ablesen, die Macht einzelner Beteiligter

Schaubild 9: Organigramm eines Projektes zur Verbesserung der Marktinformation



QUELLE: HAERAH, A., GANI, R., SCHUBERT, B., ZEHRFELD, E.-H.: Manual of Operation for an Agricultural Market Information Service. Indonesian-German Technical Cooperation. Agricultural Market Information Service, Publication No. 7, Jakarta 1979

und Außenstehender allerdings nicht. Es ist die Aufgabe des Managements, den Personaleinsatz so zu organisieren und zu steuern, daß Reibungsverluste durch informelle Strukturen vermieden werden.

Aus dem Anteil an Aufgaben, der Eingliederung in funktionale Abläufe, der Zuordnung in der Kompetenzstruktur und der Zuweisung von Projektressourcen werden Arbeitsplatzbeschreibungen abgeleitet. Sie zeigen nicht nur das Aufgabenfeld der bestimmten Stelle, sondern auch die prozentualen Anteile der Arbeiten in den einzelnen Bereichen und funktionale und hierarchische Zuordnungen.

In einem nächsten Schritt sind aus den Arbeitsplatzbeschreibungen die Anforderungen an den Mitarbeiter abzuleiten, die der spätere Stelleneinhaber erfüllen muß. Fachliche Anforderungen wie Ausbildung, Wissen, Erfahrung oder sprachliche Kenntnisse bilden den Kern der "terms of reference" als Bewerbungs- und spätere Vertragsgrundlage, persönliche Anforderungen (Dynamik, Geschick in Menschenführung oder Auftreten) den Kern der Auswahlkriterien unter Bewerbern. Es empfiehlt sich, Arbeitsplatzbeschreibungen und "terms of reference" vor eventuellen Ausschreibungen zusammen mit Projektträger bzw. Partnerbehörde schriftlich zu fixieren und für verbindlich zu erklären.

Was das Anforderungsprofil von Mitarbeitern betrifft, so lassen sich bei der Vielzahl der Möglichkeiten von Agrarmarktkomponenten wenig allgemein gültige Aussagen machen. Fest steht, daß Fachkräfte auf der Handels- oder ihn unterstützenden und lenkenden Ebene nicht ohne spezielle Ausbildung im Bereich Markt und Vermarktung auskommen. Analytisches Denken, die Fähigkeit zur Teamarbeit, organisatorisches Talent und Mut zur Improvisation sind darüber hinaus immer wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit im Marktwesen.

Die Rolle der Frau bei der Vermarktung scheint bisher nicht entsprechend ihrer Bedeutung gewürdigt worden zu sein. Abgesehen von islamischen Ländern werden Verbrauchermärkte weitgehend von Frauen getragen. Darüber hinaus ist sie in vielen Fällen auch Anbieter auf der

Erzeugerseite, indem sie entweder über Lagerung und Verkauf gemeinschaftlich erzeugter Güter (mit-)bestimmt oder gar eigene Felder bestellt und über deren Erträge verfügt. In manchen afrikanischen Ländern wird auch ein guter Teil des Zwischenhandels von Frauen beherrscht. Bei der Auswahl und Rekrutierung des einheimischen und entsandten Personals sollte diesem Faktor Rechnung getragen werden.

Während die Personalauswahl und Rekrutierung der entsandten Mitarbeiter von der Durchführungsorganisation nach bestimmten Kriterien erfolgt, ergeben sich für das einheimische Personal besondere Probleme. In vielen Entwicklungsländern stellt sich die Personalsituation ganz allgemein so dar, daß der Angestellte eine recht hohe Beschäftigungssicherheit besitzt. Das bedeutet, daß einmal abgeschlossene Arbeitsverträge schon rein rechtlich gesehen nur schwer kündbar sind. Wenn der Betreffende noch dazu über gute Beziehungen verfügt, kann die Entlassung oder nur Versetzung eines unerwünschten Mitarbeiters nahezu unmöglich werden. Dies kann so weit führen, daß nicht nur unproduktive Mitarbeiter von einem Projekt nicht entlassen werden können, sondern auch solche, denen man Unregelmäßigkeiten nachgewiesen hat. Auf der anderen Seite ist der Preis, den die Beschäftigten mit dieser Sicherheit zahlen, eine niedrige Entlohnung.

Damit sind die Möglichkeiten der beiden "formalen" Mittel der Personalführung, nämlich Bestrafung und im Ernstfall Entlassung auf der einen sowie Belohnung auf der anderen Seite recht begrenzt. Da die Kündigungsregelung in geltendem Landesrecht niedergelegt ist, kann ein Projekt für sich keinen Sonderstatus in Anspruch nehmen. Beim Aushandeln des Projektabkommens sollte daher um so mehr Wert auf Klauseln über Probezeiten gelegt werden, die nicht zu kurz sein dürfen und etwa von einem halben bis zu einem Jahr reichen sollten.

Lohn- und Gehaltsstaffelungen sind ebenfalls Bestandteil des jeweils geltenden Tarifrechts, die für individuelle Regelungen wenig Raum lassen. Um durch zusätzliche Geldzuteilungen Anreize geben zu kön-

nen, sind Leistungszuschläge oder Sondervergütungen als Ergänzung zum ortsüblichen Tarifvertrag neben sachlichen Zuweisungen (Dienstwohnung, -fahrzeug, -kleidung, Deputat) denkbar. Zu unterscheiden sind laufende Übertragungen, die durch indirektes Anheben des Lohnniveaus die Position auf dem Arbeitsmarkt gegenüber anderen Stellen attraktiv machen und somit qualifiziertes Personal anziehen, und fallweise Übertragungen, die die einzelnen Mitarbeiter bei aktuellen Anlässen motivieren. Um von vornherein Diskussionen über die Verteilung zu vermeiden, sollten Kriterien und Bemessungsmaßstäbe veröffentlicht, verdeutlicht und diskutiert werden.

Insbesondere was Counterparts betrifft, sollten Personalauswahl und Rekrutierung nicht bei dem einmaligen Schritt des Beginns eines Arbeitsvertrages stehen bleiben. Vielmehr sollte aus Organigramm und Arbeitsplatzbeschreibung auch im Hinblick auf die Weiterführung des Projektes nach der Übergabe ein Personalentwicklungsplan erstellt werden, der die Anforderungen und Möglichkeiten eines Aufstiegs für alle potentiellen Anwärter transparent macht. Wenn auch hier die Auswahl nach objektiven Kriterien sichergestellt ist, dient der Karriereplan des einzelnen Mitarbeiters zugleich der Motivation der Mitarbeiter und der Kontinuität der Organisation.

Von Counterparts ist ein hohes Maß an Integrität zu verlangen, die in ihrem sozialen Zusammenhang gesehen werden muß. Die Zugehörigkeit zu ethnischen Gruppen, die wichtige Schaltstellen im Marktbereich inne haben, und angestammte soziale Beziehungen können den Zugang zu Entscheidungsträgern erleichtern. Sie können aber auch den Mitarbeiter aus seiner Sicht außerstande setzen, zielgerichtete Aktivitäten durchzuführen, die gegen die Interessen einzelner Clans oder Schichten gerichtet sind.

## 1.2 Partizipation und Führung

Es wurde schon eingangs des Kapitels erwähnt, daß die formalen Strukturen eines Projektes oder allgemein einer Organisation von informellen Strukturen überlagert sein können und in der Regel auch sind. Diese kennen ihre eigenen Kommunikationskanäle und Entscheidungszentren. Die Führungsfunktion des Managements beinhaltet den Anspruch, divergierende Interessen auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten.

Führung kennt unterschiedliche Stile, die man nach dem Umfang ihres Formalismus in "bürokratisch" oder "laissez-faire", nach der Art ihrer Druckausübung in "charismatisch" oder "autoritär" oder nach ihrem Ausmaß der Beteiligung an den Entscheidungen in "demokratisch" oder "patriarchalisch" untergliedern kann. Letztendlich läßt sich Führung als eine besondere Art der Einflußnahme auf Projektmitarbeiter definieren, wobei die Möglichkeiten der Einflußnahme zum Teil von den Positionen der Beteiligten abhängen und durch eine Richtung von oben nach unten gekennzeichnet sind.

Partizipation bedeutet die Beteiligung von Organisationsmitgliedern an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene. Sie ist dabei klar von der Entscheidungsdelegation zu trennen, die zwar gewisse Entscheidungsbefugnisse von oben an untere Ebenen weitergibt, aber übergeordnete Entscheidungen hinter verschlossenen Türen trifft.

Der partizipatorische Führungsstil versucht eine Reihe von Nachteilen zu vermeiden, die sich bei der Anwendung eines autoritären Stils in einem Umfeld ergeben, in dem die Wahl entsprechender Mittel (Motivation, Sanktionen) begrenzt ist. Dieser Führungsstil kennt zwar auch eine Person als designierten Führer mit positionsspezifischer Autorität. Allerdings versucht dieser, die Anerkennung der Mitarbeiter zu erwerben, indem er aufgabenspezifische und personenorientierte Autorität erlangt. Seine Position steht dabei im Hintergrund.

Ein partizipatorischer Führungsstil soll einen Zustand ermöglichen, der es den Organisationsmitgliedern erlaubt, ihren Sachverstand und ihre Interessen im Entscheidungsprozeß einzubringen und damit die Entscheidung selbst in ihrem Sinne beeinflussen. Dazu bedarf es allerdings auch der Aufrechterhaltung einer regelmäßigen Kommunikation sowie angemessener Konflikterkennungsstrategien, damit alle Mitarbeiter jederzeit ausreichend informiert sind und auftretende Konflikte gemeinsam gelöst werden können.

## 1.3 Aus- und Fortbildung

Im Zentrum der Managementfunktion steht der Einsatz und die Führung von Menschen, die die notwendigen Beiträge zur Zielerreichung leisten. Die Aus- und Fortbildung einheimischer Fachkräfte ist aber nicht nur als anzustrebendes Ergebnis der Projektarbeit zu sehen, vielmehr dient sie neben der Qualifizierung auch der Motivationserhöhung der Beteiligten.

Bei den konkreten Förderungsmaßnahmen ist grundsätzlich zwischen Fortbildung und Ausbildung zu unterscheiden. Mit Fortbildung sind kurzfristige Bildungsmaßnahmen zur Ergänzung vorhandenen Wissens bezeichnet, die aus Projektmitteln finanziert werden können. Alle längerfristigen Maßnahmen, also auch solche zur Erringung akademischer Grade, gelten als Ausbildung, die von der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE) oder anderen Trägern zu gestalten sind. Das "on-the-job-training" ist als integraler Bestandteil der Projektarbeit anzusehen.

Abhängig von Typus, Richtung und Umfang der Förderungsmaßnahmen, die zur Erhöhung des Wirkungsgrades der verschiedenen Bereiche des Vermarktungssystems vorgesehen sind, ergeben sich unterschiedliche Ansprüche an die zu planenden und zu implementierenden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.

Geht man von zwei dominierenden Grundtypen von Agrarmarktförderungsprojekten aus,

- Projekten zur Erhöhung des Wirkungsgrades im handellenkenden und handelunterstützenden Bereich (z.B. Regierungsberater für Agrarmarktpolitik, Beratung von "Marketingboards", Beratungsprojekte zum Aufbau von Preis- und Marktinformationsdiensten) und
- Projekten zur Verbesserung der operationellen Vermarktung (z.B. Aufbau ländlicher Märkte und Marktstrukturen, Vermarktungsgenossenschaften, Großmarktprojekte),

dann lassen sich die Hauptadressaten für die vorzusehenden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen entsprechend ableiten. Während im Fall von Beratungsprojekten die Adressaten für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen in erster Linie akademisch vorgebildete Fachkräfte (direkte Counterparts) sind, werden in Projekten zur Verbesserung der operationellen Vermarktung in erster Linie Fachkräfte der mittleren Ebene (Genossenschaftsmanager, Großmarktgeschäftsführer, Geschäftsführer privater Vermarktungseinrichtungen) sowie Landhändler und Erzeuger angesprochen.

Die häufig zu beobachtenden Probleme einer reibungslosen Weiterführung von Projekten nach ihrer Übergabe an den einheimischen Partner lassen sich sicherlich nachhaltig verringern, wenn der Aus- und Fortbildung der direkten Counterparts von Anfang an entsprechende Aufmerksamkeit und planvolles Vorgehen zuteil wird.

Es erscheint deshalb notwendig, daß bei der Projektplanung von Beginn an die Aus- und Fortbildung von Counterparts als wichtiges Ergebnis explizit formuliert und als Projektkomponente mit berücksichtigt werden. Dies erfordert allerdings auch die Einhaltung entsprechender Planungsschritte (→ Übersicht 14). Die genaue Einhaltung des vorgeschlagenen Weges mag in Einzelfällen mühselig sein und der Praktiker wird einwenden, daß er gewöhnlich froh ist, wenn überhaupt Counterparts bereitgestellt werden, die der Stellenbeschreibung in etwa entsprechen. Doch je größer die Abweichungen zwischen tatsächlichem Erfahrungshintergrund einerseits und dem Anforderungsprofil

der Stelle andererseits, desto dringlicher wird eine genaue Feststellung der Lücken, um kostspielige, frustrierende Umwege zu vermeiden.

#### Übersicht 14:

##### Arbeitsschritte bei der Aus- und Fortbildung von Counterparts

Lfd. Nr.	Aktivität
1	Erarbeitung von Stellenbeschreibungen für Counterparts parallel zu den Stellenbeschreibungen für entsandtes Personal mit genauer Definition des Anforderungsprofils
2	Ermittlung der lokalen Curricula für Agrarökonomie und Agrarvermarktung der relevanten Ausbildungsinstitutionen
3	Gegenüberstellung von Anforderungs- und Ausbildungsprofilen
4	Feststellung von Lücken in Ausbildungsplänen und deren Abweichungen zur Ausbildungswirklichkeit
5	Genauere Erfassung der beruflichen Praxis der Counterparts, einschließlich der Prüfung von Arbeitspapieren, gegebenenfalls Veröffentlichungen
6	Entscheidung darüber, ob festgestellte Ausbildungslücken bzw. mangelnder Erfahrungshintergrund durch kurzfristige Fortbildungs- oder längerfristige Ausbildungsmaßnahmen bzw. "on-the-job-training" im Projekt kompensiert werden können
7	Festlegung der Ausbildungsinhalte aufgrund der Stellenanforderungen
8	Wahl der Ausbildungsinstitution, die möglichst im Lande bzw. in sprachgleichen Nachbarländern liegen sollte

Der Erfolg von operationellen Verbesserungen der Agrarvermarktung ist in entscheidender Weise von der fachlichen Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Fachkräfte der mittleren Ebene (keine Universitätsabsolventen) abhängig. Als Genossenschaftsmanager, Geschäftsführer von privaten und/oder parastaatlichen Vermarktungsinstitutionen, Großmärkten und als Fachberater besetzen sie gewöhnlich jene operationellen Schlüsselstellungen, die über Erfolg und Mißerfolg von Förderungsmaßnahmen entscheiden. Ihre fachlichen und analytischen Fähigkeiten,

ihr Problembewußtsein und ihre Leistungsqualifikation entsprechen jedoch häufig nicht den neuen Anforderungen, die von außen in bestehende Systeme durch Förderungsmaßnahmen hineingetragen werden.

Zur Feststellung des Bedarfs an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen kann man wohl kaum auf spezifische Erhebungen verzichten, die die Berufsbilder, Tätigkeitsbeschreibungen, den Ausbildungsstand, die Berufserfahrung, den Wissenstand und das Interesse an Aus- und Fortbildung dieser Gruppe erfassen sollten. Dieser Bestandsaufnahme müßten dann die spezifischen Ausbildungsziele, die sich aufgrund der technischen und institutionellen Förderungsmaßnahmen ergeben, gegenübergestellt werden, um über Ausbildungsinhalte, Ausbildungsmethoden und letztlich Wahl der Ausbildungsinstitution entscheiden zu können. Als Beispiel ist ein Leitfaden zur Planung von Trainingsprogrammen für Manager ländlicher Märkte in der Arbeitsunterlage → F1 abgedruckt.

Der Aus- und Fortbildungsbedarf von Landhändlern und Erzeugern dürfte wohl weniger durch direkte Projektmaßnahmen als durch die allgemeinen landwirtschaftlichen Beratungsdienste befriedigt werden. Die Aus- und Fortbildung von Beratern, die als Fachkräfte der mittleren Ebene hingegen direkt Adressaten von Maßnahmen sind, kann jedoch hinsichtlich Umfang, Methodik und Inhalt nur funktional gestaltet werden, wenn eine genaue Kenntnis der Aus- und Fortbildungsnotwendigkeiten der Landhändler und Erzeuger vorhanden ist. Insofern ist es wohl auch eine originäre Aufgabe von Projekten, durch Erhebungen den Ausbildungs- und Kenntnisstand dieser Gruppen zu erfassen. Die Ergebnisse dieser Erhebungen sind dann wiederum wesentliche Elemente für die Gestaltung von Aus- und Fortbildungsprogrammen für Berater.

Es ist im Rahmen dieses Handbuches nicht möglich, detaillierte Curricula für Aus- und Fortbildungsprogramme der einzelnen Adressaten vorzustellen, da die Ausbildungsinhalte ja gerade den spezifischen

Erfordernissen des Einzelfalles angepaßt sein sollen. Dieser Abschnitt muß sich deshalb auf die Vorstellung genereller Leitlinien für die Erstellung von Ausbildungsinhalten beschränken.

Nimmt man den durchschnittlichen Absolventen einer landwirtschaftlichen Fakultät, der in einem Land Afrikas oder Asiens seinen ersten akademischen Grad ("B.Sc. in agriculture") erworben hat, dann dürfte er im Fach Landwirtschaftliche Marktlehre zwischen 30 und 60 Stunden angeboten bekommen haben. Da das Ausbildungsprogramm mit Ausnahme von Indien und den Philippinen meist unter Zuhilfenahme importierter Lehrbücher erstellt wurde, ist der direkte Bezug zu den Problemen der landwirtschaftlichen Märkte des eigenen Landes häufig recht ungenügend. Bei der Festlegung von Ausbildungsinhalten für diese Gruppe ist deshalb eine genaue Kenntnis der lokalen Curricula unumgänglich, um eine systematische Weiterbildung sicherzustellen und den Lernerfolg nicht a priori zu gefährden.

Aufgrund vielfältiger Projekterfahrungen in Afrika und Asien lassen sich folgende Ausbildungsbereiche anführen, denen wohl fast immer prioritäre Bedeutung zukommt:

- Planungs- und Evaluierungsverfahren
- Marktforschung, insbesondere Kenntnis der empirischen Sozialforschung
- Methoden der Marktsystemanalyse, einschließlich Preis- und Spannenanalysen.

Akademisch vorgebildete Fachkräfte nehmen innerhalb der landwirtschaftlichen Verwaltung bzw. staatlicher, parastaatlicher und privater Vermarktungsorganisationen meist höhere Positionen ein und sind für längere Trainingsprogramme, wie etwa Aufbaustudiengänge von einjähriger Dauer, nur schwer abkömmlich. Es erscheint daher notwendig, für diese Zielgruppe speziell gestaltete Kurzprogramme von etwa 4 Wochen zu organisieren, die mit praktischen Anschauungen und Fachexkursionen verknüpft werden können. Allerdings sollten diese Programme immer in direktem Zusammenhang mit vorgesehenen Projekt-

aktivitäten stehen, um eine Anwendung und Umsetzung der erlernten Verfahren und Methoden zu gewährleisten. Mit anderen Worten, eine formale Zusatzausbildung sollte soweit wie möglich mit "in-service-training" verbunden werden. Dies erfordert vom Berater bzw. verantwortlichen Projektmitarbeiter aktive Mitarbeit bei der Ausarbeitung von Trainingsprogrammen und nicht nur ein systematisches Abfragen verschiedener Ausbildungskataloge, wie sie von nationalen und internationalen Institutionen angeboten werden.

Während es bei den akademisch vorgebildeten Fachkräften weitgehend um problemorientierte Aus- und Fortbildung geht, sind die Aus- und Fortbildungsanstrengungen bei den Fachkräften der mittleren Ebene viel stärker an deren operationellen Tätigkeiten orientiert. Hier geht es in erster Linie um die Vermittlung von funktionalen technischen, organisatorischen und Managementkenntnissen, die neben formalen Ausbildungsformen viel stärker berufsbegleitende praktische Übungen und aktiven Erfahrungsaustausch erfordern.

Bei der Planung von Ausbildungsprogrammen und bei der Festlegung von Ausbildungsinhalten sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Ausbildungsinhalte sollten zusammen mit den Auszubildenden erarbeitet werden, um sicherzustellen, daß die tatsächlichen Ausbildungsbedürfnisse entsprechend der lokalen Besonderheiten und Problemlage befriedigt werden können
- für den Erfolg von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen ist eine weitgehende Anpassung an den gegebenen Wissens- und Erkenntnisstand der Auszubildenden entscheidend
- Programme sollten sektorspezifisch geplant werden, um die technischen Probleme der Vermarktung detailliert anwendungsbezogen und lösungsgerecht darstellen zu können
- die Teilnehmer sollten ihre eigenen Probleme und Lösungsansätze erarbeiten, vorstellen und diskutieren, um den Erfahrungsaustausch zu fördern
- die Programme sollten von Beginn an von einheimischen Fachkräften mitgeplant und durchgeführt werden, um diese einmal an die Basis heranzuführen und zum anderen die Durchführung der Programme in der Landessprache zu ermöglichen.

Die typischen Inhalte der Aus- und Fortbildungsprogramme für Fachkräfte der mittleren Ebene sind:

- Erweiterung der technischen Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen Warenkunde, Qualitäten, Standardisierung, Verpackung und Versand
- Erweiterung der kaufmännischen Fähigkeiten bei Buchführung, Preisgestaltung und Finanzierung
- Erweiterung der Managementfähigkeiten für Lagerorganisation, Beschaffungsplanung, Absatzplanung, Personalführung und Informationsbeschaffung.

Wie weiter oben ausgeführt, dürfte der Fortbildungsbedarf der Landhändler und Erzeuger weitgehend durch die Beratungsdienste abgedeckt werden. Angesichts des Mangels an einheimischen Fachkräften erscheint es jedoch notwendig, daß Projekte mit Agrarmarktkomponenten auch die Aus- und Fortbildung von Ausbildern für den Beratungsdienst abdecken, die dann Trainingsprogramme selbstständig durchführen. Während die Trainingserfordernisse und Inhalte der Aus- und Fortbildungsprogramme für Erzeuger und Landhändler sich relativ direkt aus der Analyse der Vermarktungssituation ableiten lassen, stellt sich hier das Problem der Verfügbarkeit von Trainings- und Lehrmaterial. Häufig muß dieses erst vor Ort erarbeitet werden.

Die Wahl der Ausbildungsinstitution ist ein dorniges Feld. Vielfach ist die Einstellung anzutreffen, daß qualifizierte Aus- und Fortbildung nur in Industrieländern möglich ist. Dem soll hier entschieden widersprochen werden. Zwar ist es zutreffend, daß in den Entwicklungsländern das Fach Landwirtschaftliche Marktlehre häufig unzureichend an Universitäten, Höheren Landwirtschaftlichen Fachschulen und an Ausbildungsstätten für landwirtschaftliche Berater vertreten ist, doch sollte gerade die Notwendigkeit der systematischen, fortlaufenden Aus- und Fortbildung die Projektmitarbeiter herausfordern, in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Ausbildungsinstitutionen Kursprogramme zu entwickeln.

Es dürfte in der Regel lohnend sein, zusammen mit den lokalen Ausbildungsinstitutionen Rahmenprogramme zu entwickeln, die dann nach erfolgreichem Test von den Institutionen als eigene Programme selbständig angeboten und durchgeführt werden. Die gemeinsame Entwicklung von Rahmenprogrammen für die Aus- und Fortbildung erfordert vom Projektmitarbeiter sicherlich neben engagiertem Einsatz auch ein Minimum an pädagogischen und didaktischen Fähigkeiten. Einheimische Lehrkräfte sind im übrigen häufig dankbar, wenn sie Gelegenheit erhalten, mit Praktikern zusammenzuarbeiten, um ihr eigenes Praxisdefizit abzubauen.

Neben den traditionellen, meist staatlich getragenen Ausbildungsinstitutionen sind in vielen Ländern private Managementinstitute gegründet worden, die praxisorientierte Lehrprogramme und Kurse anbieten. Bei den gewöhnlichen Kursstärken von bis zu 10 Teilnehmern lassen sich in Abstimmung mit dem Veranstalter Kursprogramme an die Erfordernisse der auszubildenden Gruppen anpassen.

Sollten trotz aller Bemühungen im Lande keine adäquaten Aus- und Fortbildungsveranstaltungen gefunden werden können, so müssen die Möglichkeiten im Ausland bei der Suche nach Lösungen miteinbezogen werden.

Für die Gruppe akademisch vorgebildeter Fachkräfte bieten Universitäten verschiedener Industrieländer Kontaktstudiengänge an, die neben interregionalen Tagungen zu ausgewählten Themenkomplexen die lokalen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen ergänzen können, sofern sie auf die Vermarktungspraxis der Entwicklungsländer bezogen sind.

Für die Fachkräfte der mittleren Ebene dürfte es dagegen wünschenswert sein, im sprachgleichen Ausland kurzfristige Praktika und Besuchsprogramme fortschrittlicher Vermarktungseinrichtungen zu arrangieren, um ihr Wissen zu erweitern und die Innovationsbereitschaft zu erhöhen.

## 2 Verbindung zum Projektumfeld

Ein Projekt kann nur dann nachhaltige Wirkungen erzielen, wenn die Förderungsmaßnahmen bei betroffenen Interessengruppen und wichtigen projektexternen Personen und Institutionen Unterstützung finden. Die erfolgreiche Ausführung der Verbindungsfunktion des Management beinhaltet daher die Identifikation wichtiger Einflußkräfte des Projektumfeldes, die Abstimmung der Projektziele mit den Zielen und Interessen dieser Gruppen sowie die kontinuierliche Kommunikation und Kooperation mit ihnen während der Projektlaufzeit.

### 2.1 Beziehungen zu Interessengruppen

Eingriffe in bestehende Vermarktungssysteme bedeuten fast immer mehr oder weniger starke Diskriminierungen einer oder mehrerer Gruppen von Marktteilnehmern. Die möglichen Funktions- und/oder Machteinbußen etwa der Gruppe der ländlichen Aufkaufhändler als Folge der Förderung von Vermarktungszusammenschlüssen von Produzenten kann, werden nicht entsprechende Vorkehrungen getroffen, die eigenen Anstrengungen erschweren bzw. ganz zunichte machen. Es gibt viele eindringlich warnende Beispiele, daß ohne Aufklärung und Beteiligung tangierter Interessengruppen an sich sinnvoll erscheinende Maßnahmen im Sande verlaufen können. Insbesondere im Bereich genossenschaftlicher Vermarktung scheiterten Ansätze aufgrund des aktiven und hinhaltenden Widerstandes der Händler.

Die Notwendigkeit von Aufklärung und Beteiligung von Interessengruppen fängt bereits bei der Projektvorbereitung an. So wird z.B. berichtet, daß Händler in Bangkok und Ibadan schon die primäre, vorbereitende Datenerhebung durch Fehlinformation oder Antwortverweigerung torpedierten. Erst nachdem die registrierten bzw. versteckt operierenden Händlerorganisationen überzeugt werden konnten, daß sie von den Erhebungen nichts zu befürchten haben, kam es zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit.

Bei allen konkreten Schritten der Projektvorbereitung und -durchführung sollte deshalb tunlichst darauf geachtet werden, die verschiedenen betroffenen Gruppen aufzuklären und soweit als möglich einzubeziehen. Das wird nicht in allen Fällen ohne Reibungsverluste abgehen, insbesondere dann nicht, wenn vitale Überlebens- und Profitinteressen einzelner Gruppen berührt werden. Dies dürfte immer dann der Fall sein, wenn die vorgesehenen Maßnahmen zu einer Substitution von Systemteilen führen sollen.

Die Schaffung alternativer Absatzwege, wie sie häufig vorgesehen wird, um den Produzenten zu höheren Anteilen an den Konsumausgaben zu verhelfen, stellt gewöhnlicherweise einen solchen Fall dar. Wo immer möglich und durch die rechtliche Situation abgesichert, scheint es sinnvoll, sich des Sachverstandes und der Erfahrungen jener Händlergruppen zu versichern, die zu einer Zusammenarbeit bereit sind, anstatt durch Schaffung "vollendeter Tatsachen" gegen ihren hinhalten-den Widerstand operieren zu müssen.

Im konkreten Fall wird es sich fast immer anbieten, die betroffenen Gruppen zu Vorgesprächen einzuladen, die Pläne mit ihnen zu diskutieren und ihre Positionen, Meinungen und Haltungen ins strategische Kalkül einzubeziehen. Es mag sich herausstellen, daß die Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft größer ist als zunächst angenommen.

Derartige partizipatorische Ansätze lassen sich jedoch nur verwirklichen, wenn die Partnerbehörde und die unmittelbaren Counterparts zu einem offenen Gespräch bereit sind und nicht im stereotypen Vorurteil von den "ausbeuterischen Händlern" befangen sind. Dort, wo ethnische oder nationale Minoritäten aufgrund grundsätzlicher politischer Entscheidung in ihrem Einfluß beschnitten werden sollen, ist sicherlich ganz besonders viel Fingerspitzengefühl erforderlich.

Ist es für den Projekterfolg von strategischer Bedeutung, auch mit jenen Gruppen zu sprechen, die möglicherweise von Maßnahmen negativ

berührt werden, so ist die Partizipation der Gruppen, die von Maßnahmen profitieren sollen, unabdingbar. Es ist sicherlich eine schlechte Politik, wenn die "Begünstigten" keine Möglichkeit bekommen, ihre Vorstellungen zu artikulieren.

Eine mangelnde Beteiligung der Zielgruppe ist jedoch immer noch häufig an der Tagesordnung, da die technokratische Arroganz von Behörden und Fachkräften von der Überzeugung gestützt wird, ihnen würden aufgrund ihres überlegenen theoretischen Wissens schon die Lösungen einfallen, die z.B. die "armen Bauern" glücklich machen können. Ein gewisses Umdenken ist allerdings schon in einigen Ländern sichtbar, insbesondere dort, wo staatlich verordnete, nicht von den Betroffenen selbst mitgetragene Lösungen keine nachhaltigen Erfolge zeitigten.

Für eine erfolgreiche Planung, Gestaltung und Durchführung von Förderungsansätzen muß deshalb die Zielgruppe, d.h. die direkt Betroffenen, partizipatorisch einbezogen werden. Dabei kann sich Partizipation nicht auf die Anhörung im Planungsstadium beschränken, sondern sollte auch laufend in der Durchführungsphase erfolgen, wobei die Beteiligung der Zielgruppen verschieden organisiert sein kann (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung").

## 2.2 Zusammenarbeit mit projektexternen Stellen

Gerade wegen der schwierigen und vielfältigen institutionellen Verästelungen, die für die Vermarktung von Agrarprodukten typisch sind, gewinnt im Projektablauf die Koordination mit Behörden, Einrichtungen und Entscheidungsträgern außerhalb des Projektes zunehmend an Bedeutung. Die Vielfalt von Funktionen, die ein effektives und effizientes Vermarktungssystem zu leisten hat, führt gewöhnlich zu einer multiplen Zuständigkeit. So mag das Handels- und

Industrieministerium für Maße, Gewichte und Standards, das Landwirtschaftsministerium für Produktionsplanung, Beratung und technische Dienste, das Genossenschaftsministerium für die Errichtung und Kontrolle gemeinschaftlicher Vermarktungsansätze, das Innenministerium für die Planung und Errichtung von ländlichen und städtischen Märkten und das Planungsministerium für die Gesamtkoordination von sektoralen Projekten zuständig sein.

Abhängig vom Typus der spezifischen Agrarmarktkomponente wird ein Ministerium oder dessen nachgeordnete Behörde bzw. regionale Untergliederung Hauptansprechpartner des Projektes sein. Doch sollte zur

- Herstellung erforderlicher Rahmenbedingungen
- Absicherung einer zügigen Implementierung
- Vermeidung von Überschneidungen mit anderen Projekten
- konsequente Nutzung vorhandenden Sachverstandes und
- Erzielung eines höheren Bekanntheitsgrades des eigenen Projektes

mit projektexternen Behörden, die sektoral bzw. subsektoral gewisse Zuständigkeiten haben, zusammengearbeitet werden.

Umfang und Art dieser Zusammenarbeit kann verschiedene Grade der Institutionalisierung erreichen. So kann die Koordination durch regelmäßige Informationen über Projektfortschritt und Planungsschritte anlässlich von kleineren Seminaren und Tagungen erreicht werden. Es kann jedoch auch, wenn die Gefahr von Überschneidungen und des "Kompetenzneides" relativ groß erscheint, die Gründung eines Koordinationskomitees sinnvoll und notwendig sein. Als minimale Lösung sollte immer ein regelmäßiger Besuchskontakt mit den zuständigen Personen projektexterner Behörden und Einrichtungen vorgesehen werden.

Darüber hinaus dürfte sich in den meisten Fällen eine Zusammenarbeit mit den lokalen Forschungs- und Beratungseinrichtungen, anderen Projekten sowie den Medien als nutzbringend erweisen. Die häufig zu be-

obachtende Tendenz, ein Projekt als "selbständige, voll genügsame Einheit" zu sehen, d.h. den eigenen Gartenzaun recht eng zu setzen, führt schnell zu Betriebsblindheit und Fehleinschätzungen.

### 3 Monitoring und Evaluierung

Die Kontrollfunktion des Management beinhaltet zwei wesentliche Aufgabenbereiche:

- die fortlaufende Feststellung der Projektfortschritte und -wirkungen vor dem Hintergrund der Planungsvorgaben
- die Analyse der gewonnenen Daten und Erkenntnisse, um den Projektplan entsprechend den Erfordernissen korrigieren zu können.

#### 3.1 Begriffsbestimmung

Zur Überprüfung der Projektfortschritte und -wirkungen bedient man sich in der Regel der Instrumente Monitoring und Evaluierung, die zwar zueinander in Beziehung stehen, aber doch in ihren Funktionen und Methoden deutliche Unterschiede aufweisen.

Monitoring umfaßt den Teil der Projektkontrolle, der den aktuellen Projektfortschritt anhand der vorgegebenen Planungskriterien regelmäßig mißt und die Resultate meldet. Monitoring ist ein kontinuierlicher Prozeß des rechtzeitigen Sammelns von Informationen über Aktivitäten, Ressourceneinsatz, erzielte Ergebnisse, erreichte Zielsetzungen und andere Faktoren, die den Verlauf der Projektdurchführung beeinflussen. Die Aufgaben des Monitoring können im einzelnen wie folgt zusammengefaßt werden:

- Monitoring wird eingesetzt, um die Verantwortlichen, Projektmanagement und Entscheidungsträger, über die Verwendung der Ressourcen zu unterrichten
- es hilft dem Projektmanagement, rechtzeitig auf identifizierte Probleme zu reagieren und damit die Projektdurchführung entsprechend dem Zeitplan sicherzustellen

- die durch das Monitoring gesammelten Erfahrungen dienen dazu, die Projektdurchführung besser den Rahmenbedingungen anzupassen und damit die Effektivität der Förderungsmaßnahmen zu erhöhen
- Monitoring kann als Frühwarnsystem für potentielle Durchführungsprobleme genutzt werden, so daß das Management und die Entscheidungsträger die Möglichkeit rechtzeitiger Vorsichtsmaßnahmen haben
- Monitoring kann Grundlage der Empfehlung einer Fortsetzung oder Beendigung einer Förderungsmaßnahme sein, wenn die Erfahrungen zeigen, daß die Intervention nicht bzw. nur unter unverhältnismäßig hohen Kosten zum gewünschten Erfolg führt.

Evaluierung befaßt sich dagegen mit der Überprüfung der Projektwirkungen im Hinblick auf die im Projektplan festgelegten Ergebnisse und Zielsetzungen. Die Evaluierung hinterfragt die Gültigkeit des Planungsansatzes selbst, sein Zielsystem, den Mitteleinsatz und die Annahmen. Drei Arten von Evaluierung sind gemäß ihrer Aufgabenstellung zu unterscheiden:

- die **ex-ante Evaluierung** vor Projektbeginn liefert die Entscheidungsgrundlage über die Durchführung eines Projektes, indem Aufwand und vermutete Wirkungen gegenübergestellt werden. Obwohl spätere Projektmitarbeiter durchaus an ihr beteiligt sein können, liegt diese Art der Evaluierung außerhalb des Funktionsbereiches des Management für die Projektdurchführung
- die **begleitende Evaluierung** während der Durchführungsphase dient der rechtzeitigen Erkennung von Unzulänglichkeiten im Projektplan, um so früh wie möglich eine Überarbeitung der Planung vornehmen zu können; eine begleitende Evaluierung kann periodisch z.B. alle zwei Jahre erfolgen oder auch dann, wenn die Monitoringergebnisse dazu Anlaß geben, beispielsweise substantielle Probleme signalisieren, die nicht ohne weiteres vom Projektmanagement lösbar sind, oder die Planerfüllung zu "einfach" möglich war und von daher Zielgruppen und Ressourceneinsatz modifiziert werden müssen
- die **ex-post Evaluierung** nach der Projektübergabe analysiert und bewertet die Resultate des Projektes, um eine fundierte Basis für die Planung und Durchführung künftiger Förderungsmaßnahmen zu haben und gegenüber den Geberorganisationen den Mitteleinsatz rechtfertigen zu können. Diese Art der Evaluierung liegt insoweit im Funktionsbereich des Management, als ihre Erstellung in den Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten eingeplant ist und sie auch auf die während der Durchführungsphase gewonnenen Informationen zurückgreift.

Wird die Evaluierung vom Projektteam selbst durchgeführt, spricht man von einer **internen Evaluierung**. Externe Evaluierungen werden dagegen von projektunabhängigen Gutachtern erstellt, so in der Regel alle **ex-post** Evaluierungen. In diesem Abschnitt werden nur die einzelnen Aspekte der Entwicklung und Anwendung von Monitoring- und Evaluierungssystemen beleuchtet, da es um die Funktionen des Projektmanagement geht. Mit Fragen der Evaluierungsverfahren befaßt sich dagegen das → Kapitel VI "Bewertung von Förderungsmaßnahmen".

### 3.2 Grundzüge eines Monitoring- und Evaluierungssystems

Ausgangspunkt aller Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten sind die im Projektplan niedergelegten objektiv nachprüfbaren Indikatoren zur Zielerreichung. Für die wichtigen Annahmen, unter denen die Zielsetzungen der einzelnen Ebenen entsprechend den Planungshypothesen erreicht werden, wurden im Rahmen der Projektplanungsübersicht noch keine ausreichenden Spezifizierungen festgelegt. Hier müssen im Rahmen der erforderlichen Operationalisierung ebenfalls "objektiv nachprüfbare Indikatoren" definiert werden, die eine Messung des Eintretens bzw. Nichteintretens der Annahmen ermöglichen.

Um allerdings den Projektfortschritt mit einer zeitpunktgerechten Genauigkeit überprüfen zu können, sind die einzelnen Leistungseinheiten in kleine, kontrollierbare Schritte zu zerlegen. Diese geben an, welcher Zustand zu welchem Zeitpunkt erreicht sein muß, damit von einem angemessenen Fortschritt gesprochen werden kann, und welche Daten notwendig sind, um diesen Zustand zu messen. Die regelmäßige Kontrolle des Projektverlaufs im Sinne einer rationalen Entscheidungsfindung erfordert somit ein Monitoring- und Evaluierungssystem, das möglichst schon im Projektplan (Rahmenplan) in groben Umrissen einschließlich der dafür notwendigen Ressourcen enthalten ist. Das detaillierte System sollte in frühen Stadien der Projektdurchführung vom Management entwickelt und Bestandteil des Operationsplanes werden.

### 3.2.1 Informationsgewinnung

Monitoring und Evaluierung überlappen sich in der Weise, daß sie beide in großem Maße auf den gleichen Informationen beruhen. Um einen effektiven Beitrag zur Entscheidungsfindung des Projektes zu liefern, müssen die gewonnenen Informationen drei allgemeine Kriterien erfüllen:

- sie müssen für die spezifischen Fragestellungen relevant sein
- sie sind rechtzeitig zum Entscheidungsprozeß bereitzustellen
- ihre Zuverlässigkeit muß sichergestellt und möglichst empirisch verifizierbar sein.

Die Möglichkeiten der Beschaffung von Informationen bestimmen sich daraus,

- welcher Datenumfang und
- welche Datenqualität erforderlich sind.

Im Rahmen einer einfachen Vierfeldertafel können die grundsätzlichen Arten der Datenerfordernisse und die typischen Gestaltungsformen der Datenbeschaffung gegenübergestellt werden (→ Übersicht 15).

#### Übersicht 15:

Datenerfordernisse und Datenbeschaffung in einem M+E-System

Datenqualität Datenumfang	hoch	gering
groß	I. Professionelles Datenerfassungssystem	III. Netz von projekteigenen Erhebern
klein	II. Datenerfassung auf Basis eines verfeinerten Indikatoren-systems	IV. Informelles Beurteilungssystem

Der erste Quadrant charakterisiert die Situation eines Projektes, in der für Monitoring und Evaluierung qualitativ hochwertige Daten von einer Menge verschiedener "Meßpunkte" benötigt werden, z.B. Einkommen einzelner Bauernfamilien, Umsätze einzelner Händler oder einkommensspezifische Verbrauchsmengen von Konsumenten. In diesem Fall wäre es eigentlich unumgänglich, ein von entsprechenden Experten konzipiertes professionelles Datenerfassungssystem aufzubauen. Von diesem Ansatz ist jedoch schon aufgrund der hohen Kostenbelastung möglichst abzusehen. Hinzu kommt die Rigidität, Überformalisierung sowie Koordinations- und Kontrollproblematik eines derartigen Systems, die es für Ansprüche einer vom Projektmanagement gesteuerten M+E-Aktivität nicht handhabbar erscheinen lassen.

Der zweite Fall (II. Quadrant) beschreibt eine Situation, wo ein Projekt nur in begrenztem, regionalen Rahmen tätig ist oder nur wenige Aktionsbereiche umfaßt, so daß nur eine bestimmte Anzahl qualitativ hochwertiger Daten gebraucht wird. Typische Beispiele im Agrarmarktbereich sind Projektkomponenten wie Aufbau eines ländlichen Marktes oder Unterstützung lokaler Selbsthilfegruppen. Zur Lösung bietet sich hier ein System der Informationsgewinnung an, das auf der Verfeinerung der im Projektplan verankerten Indikatoren beruht. Das bedeutet, eine sorgfältige Aufteilung in wichtige Einzelaspekte und die Wahl geeigneter Indikatoren ist die Grundlage einer Datenbeschaffung, die im Rahmen des Projektes organisiert werden kann.

Typische Fälle, die auf den III. Quadranten zutreffen, sind die regionalen ländlichen Entwicklungsprojekte. Hier wird nach Veränderungen von Verhaltensweisen über bestimmte Zeiträume gefragt, ohne daß großer Wert auf eine wissenschaftlich exakte Untermauerung des Datenmaterials gelegt werden muß. Die Informationen können hier durch ein Netz von Erhebern beschafft werden, die vom Projekt beschäftigt und kontrolliert werden.

Der letzte Fall (IV. Quadrant) beschreibt die Situation der meisten kleineren oder Mikro-Projekte, die nicht unter dem Druck stehen, Informationen in großem Umfang oder nach wissenschaftlichen Standards bereitstellen zu müssen. Monitoring und Evaluierung werden sich hier zumeist auf die persönliche Urteilskraft der Projektmitarbeiter stützen, die natürlich auf intensiven Beobachtungen und jahrelangen Erfahrungen beruhen müssen.

### 3.2.2 Berichtswesen

Welche Methoden im einzelnen zur Datenbeschaffung zur Verfügung stehen, wurde schon in anderem Zusammenhang beschrieben (→ Kap. III, 2). An dieser Stelle stellt sich aber die Frage nach dem geeigneten Berichtssystem. Innerhalb eines Projektes erfolgt der Informationsaustausch vor allem auf informeller Ebene und in verbaler Form. Der tägliche Kontakt wird dazu benutzt, sich gegenseitig zu informieren und die Tagesgeschäfte zu besprechen. Schriftliche Berichte werden dann angefertigt, wenn

- eine mündliche Kommunikation schwierig oder unmöglich ist
- größere Mengen von Rohdaten zu speichern und zu interpretieren sind
- die Berichte über Teilbereiche des Projektes als Grundlage für die Berichterstattung des Projektmanagement an die Geberorganisation dienen.

Das schriftliche Berichtswesen beruht im wesentlichen auf der Anfertigung monatlicher, viertel- oder halbjährlicher Papiere, die in ihrer Effektivität allerdings häufig zu wünschen übrig lassen. Denn sie werden nicht zielgerichtet für bestimmte Ereignisse, sondern routinemäßig erstellt, ganz abgesehen davon, daß sie die knappe Zeit der Mitarbeiter oftmals unverhältnismäßig beanspruchen.

Anstatt vieler periodischer sind vielmehr episodische, entscheidungsorientierte Berichte zu empfehlen, die entsprechend den Erfordernissen

von Monitoring und Evaluierung zeitpunktgerecht die notwendigen Erkenntnisse liefern. Dabei ist wie bei allen Papieren darauf zu achten, daß sie die wirklich relevanten Informationen enthalten, möglichst kurz gehalten werden und leicht verständlich sind.

Sind alle Fragen im Zusammenhang mit den Datenerfordernissen, der Beschaffung und dem Berichtswesen abgeklärt, empfiehlt es sich, die Vorgehensweise in einem übersichtlichen Monitoring-, Evaluierungs- und Berichts-Plan festzuhalten. Die Arbeitsunterlage → F2 zeigt, wie beispielsweise ein solcher Plan aussehen könnte.

### 3.2.3 Datenanalyse

Nachdem die Informationen in geeigneter Form zur Verfügung stehen, stellt sich das Problem ihrer Interpretation und der daraus für die weitere Projektarbeit zu ziehenden Schlußfolgerungen. Da die Datenanalyse immer von der konkreten Projektsituation abhängig ist, können hier nur einige allgemeine Hinweise gegeben werden. Zwei Hauptarten analytischer Ansätze sind zu unterscheiden:

- die beschreibende Analyse stellt den jeweiligen Zustand der einzelnen Projektvariablen dar. Der Projektfortschritt läßt sich hier aus dem einfachen Vergleich zwischen dem aktuellen und dem im Projektplan festgelegten Zielerreichungsgrad ablesen
- die erklärende Analyse untersucht die Beziehungen zwischen den Variablen im Hinblick auf Ursache-Wirkungszusammenhänge, insbesondere die Kausalbeziehungen innerhalb der Matrix des Projektplanes.

Welcher der Ansätze im konkreten Fall stärkere Verwendung findet, hängt von den jeweiligen Monitoring- und Evaluierungserfordernissen ab. Im allgemeinen sind aber beide Verfahren Bestandteil der logischen Abfolge einer Datenanalyse innerhalb eines M+E-Systems, die folgendermaßen skizziert werden kann:

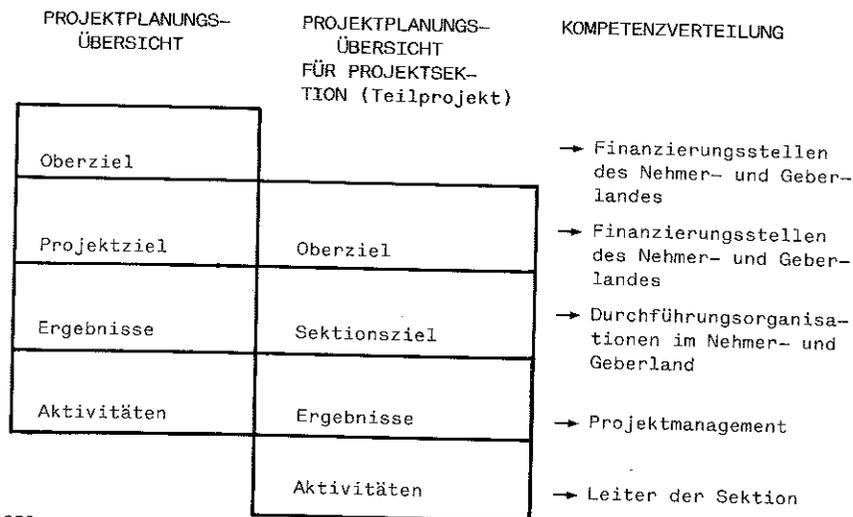
- Beschreibung der aktuellen Leistungen, Ergebnisse und Probleme des Projektes

- Darstellung der Abweichungen vom Projektplan und Untersuchung der dafür verantwortlichen Ursachen
- Entwurf von Lösungsansätzen zur Überwindung der identifizierten Probleme
- Korrekturen der Operationspläne, um die Erfüllung des Projektplanes sicherzustellen bzw. Änderung des Projektplanes (Neuplanung), wenn sich das Ziel-Mittel-System nicht als schlüssig und wirksam erwiesen hat.

Bei den Änderungen des Operationsplanes und des Projektplanes sind, je nachdem auf welchen Ebenen der Planungsübersicht Änderungen vorgenommen werden müssen, die entsprechenden Entscheidungsträger mit einzubeziehen. Welche Entscheidungsträger für die Änderungen der Zielvorgaben zuständig sein können, zeigt → Übersicht 16. Die vorgeschlagene Kompetenzverteilung bei der Entscheidung über Plananpassungen oder -änderungen beinhaltet gleichzeitig eine Informationspflicht der jeweiligen Entscheidungsträger gegenüber den übergeordneten und eine Partizipation der untergeordneten Instanzen.

Übersicht 16:

Vorschlag zur Kompetenzverteilung  
bei der Entscheidung über Änderungen der Zielsetzungen



3.2.4 Begrenzende Faktoren

Die Effektivität eines Monitoring- und Evaluierungssystems hängt entscheidend davon ab, ob die erfolgsgrenzenden Faktoren bei seinem Aufbau berücksichtigt wurden. Die Gestaltung des Systems muß sich an den Fähigkeiten und Erfahrungen des Projektpersonals orientieren und die für Monitoring und Evaluierung verfügbare Zeit einkalkulieren. Die finanziellen Mittel zur Einrichtung und Aufrechterhaltung des Systems sind bereits im Projektplan vorzusehen.

insbesondere für größere Untersuchungen mit umfangreichen Datenmen- gen sind maschinelle Datenverarbeitungseinrichtungen notwendig, die in der Regel im Projekt nicht vorhanden sind. Der Zugang zu solchen Einrichtungen außerhalb des Projektes muß daher ebenso geregelt wer- den, wie der eventuelle Einkauf entsprechenden Fachwissens von au- ßen.

Wesentlich bleibt in jedem Falle, daß das System auf die Benutzer zugeschnitten wird. Oftmals werden umfangreiche und hochentwik- kelte M+E-Systeme aufgebaut, bei denen die Gefahr eines Zusam- menbruchs besteht, sobald die ausländische Unterstützung been- det wird. Allgemeine Regel für die Gestaltung eines M+E-Systems sollte daher die Anpassung an lokale Bedingungen sein, um sicher- zustellen, daß

- die Aufrechterhaltung des Systems nicht als Vorwand für eine über- mäßige Verlängerung des Einsatzes des entsandten Personals dient
- eine Wiederholung des Ansatzes mit lokalen Ressourcen in anderen Projekten möglich ist und
- es nicht nach Abzug der ausländischen Fachkräfte zusammenbricht.

#### 4 Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Projekterfolges

Die Sicherstellung der Nachhaltigkeit eines Projektes ist sicherlich eine der kritischsten Funktionen des Management, der zudem bisher nicht immer ausreichend Beachtung geschenkt wurde. Sie umfaßt die Aufgabe, das Projekt soweit auf die Nachübergabephase vorzubereiten, daß eine Weiterführung der Förderungsmaßnahmen auch nach Ausscheiden der entsandten Fachkräfte gewährleistet ist.

Die Funktion erstreckt sich neben der Aufgabe, alle vorgesehenen Leistungen bis zur Übergabe zu erstellen, im wesentlichen auf drei Aspekte:

- die Auswahl und Qualifizierung von geeigneten Trägerorganisationen
- den Zeitpunkt der Übergabe und
- die Vorbereitung der Nachbeobachtung und Nachbetreuung.

##### 4.1 Aufbau von Trägerorganisationen

Schon in frühen Stadien der Projektplanung stellt sich die Frage nach dem richtigen Partner, der geeigneten Trägerorganisation. Da die institutionelle Landschaft der Entwicklungsländer gewöhnlich durch einen starken öffentlichen Sektor gekennzeichnet ist, bieten sich theoretisch staatliche Partnerorganisationen als Träger an. Die Strukturen dieses öffentlichen Sektors sind sicherlich sehr unterschiedlich, doch der gesamtstaatliche Durchgriff bis ins Dorf ist in vielen Fällen charakteristisch für die administrative Ausgestaltung. Zentralismus, d.h. Versuch des Staates, Entwicklungen auch auf den unteren Ebenen finanziell und administrativ zu steuern, überwiegt die Fälle dezentraler bürokratischer Organisationen. Ergebnisse dieser hierarchischen Organisationsstruktur sind u.U. lange Entscheidungswege der Administration, die das im Vermarktungsbereich erforderliche schnelle Handeln blockieren. Daneben stellt sich das Problem, daß die Fachkompetenzen von Landwirtschafts-, Genossenschafts-, Handels- und Planungsministe-

rium bzw. ihrer regionalen Behörden nicht immer scharf voneinander getrennt sind. Ist es schon schwierig, mit einem staatlichen Träger erfolgreich zusammenzuarbeiten, so kann die Aufgabe äußerst komplex werden, wenn mit drei oder vier Behörden kooperiert werden soll, die möglicherweise auch noch Zielkonflikte haben.

Im Bereich der Agrarvermarktung sind, wie bereits ausgeführt, neben den staatlichen Behörden häufig parastaatliche und nichtstaatliche Organisationen tätig, die ebenfalls als Trägerorganisationen in Betracht kommen. Jedoch wird man auch bei der Wahl einer derartigen Trägerorganisation nicht umhin können, eng mit den staatlichen Stellen zusammenzuarbeiten und ihre Entscheidungsstrukturen zu respektieren.

Es ist kaum möglich, eine generelle Antwort auf die Frage nach dem richtigen Träger zu geben, doch kann man dieser Antwort mit einigen kritischen Fragen etwas näherkommen:

- wie sind die Kompetenzen innerhalb des staatlichen Sektors verteilt, welche Behörde ist prioritär für die Lösung des anstehenden Problems verantwortlich
- gibt es vergleichbare Vorhaben, für die eine erfolversprechende Entscheidung über die Trägerschaft gefallen ist
- können bestehende Trägerorganisationen für die Projektzwecke angepaßt, verändert oder ausgebaut werden
- erlauben bestehende Trägerorganisationen eine partizipatorische Beteiligung der Zielgruppen
- lassen die rechtlichen Rahmenbedingungen (nationale Gesetze und Verordnungen) die Schaffung spezifischer, neuer Trägerorganisationen zu
- können subregionale, regionale oder fachspezifische neue Trägerorganisationen in das bestehende Netzwerk nationaler Organisationen und Behörden ohne rechtliche Probleme ("lex Vermarktungsprojekt") integriert werden?

Bei der Vielfalt der institutionellen Lösungen, die im konkreten Fall möglich sind, sollte eines nicht übersehen werden: neue Trägerorganisationen werden oft nur deshalb geschaffen, weil die traditionellen, bereits bestehenden, als ineffizient und ineffektiv beurteilt

wurden und man, um des schnellen Erfolges willen, gerne den Weg des geringsten Widerstandes gehen möchte. Häufig genug sind jedoch die neuen Organisationen nach ihrer Übergabe verkümmert, weil sie mit dem Gesamtsystem nicht kompatibel waren und von den traditionellen Instituten "übernommen" wurden. Sich gegen den bestehenden rechtlichen Rahmen stellen zu wollen, kann man mit dem Kampf gegen Windmühlen vergleichen.

In jedem Fall muß vor Auswahl einer Trägerorganisation eine genaue Prüfung ihrer Administrationsstruktur, ihrer personellen und materiellen Ausstattung erfolgen (→ Arbeitsunterlage F3). Dabei braucht die Trägerorganisation zu Projektbeginn lediglich über ein Entwicklungspotential zu verfügen. Das Projekt kann dann in der Durchführungsphase einen direkten Beitrag ihrer Weiterqualifikation und Stabilisierung durch

- Einsatz von Sach- und Finanzmitteln
- fachlich/technische Ausbildung
- Fortbildung im Managementbereich und
- Verbesserung der internen Organisationsstruktur leisten.

Zusammenfassend läßt sich also die Managementfunktion beim Aufbau von Trägerorganisationen umreißen mit:

- Prüfung und Auswahl der geeigneten Trägerorganisation
- Aufstellung und Durchführung realistischer Programme zur Stärkung ihrer internen Strukturen und Leistungsfähigkeit insbesondere im personellen Bereich sowie
- Festigung ihrer Stellung gegenüber anderen Organisationen zur Sicherstellung der Durchsetzungsfähigkeit nach außen.

#### 4.2 Zeitpunkt der Übergabe

Der richtige Zeitpunkt für die Übergabe eines Projektes scheint zum einen dann erreicht, wenn die **Kapazität der Trägerorganisation** für eine weitere Förderung der Zielgruppen gegeben ist. Das bedeutet im einzelnen:

- die interne Struktur erlaubt selbständige Entscheidungen bei der systematischen Planung und Durchführung von Maßnahmen, die zudem mit den Tätigkeiten anderer Organisationen koordiniert sind
- motiviertes Personal auf verschiedenen Ebenen ist ausreichend vorhanden
- die Ausstattung mit ausreichenden und angepaßten Ausrüstungsgütern sowie mit notwendigen Betriebsmitteln ist gesichert.

Zum anderen muß die **Multiplizierbarkeit der gemachten Erfahrungen** sichergestellt sein. Dazu gehört in erster Linie deren Dokumentation und Verfügbarkeit, d.h. die Projektergebnisse müssen für betroffene und befaßte Gruppen transparent gemacht werden.

Während die administrative Dokumentation im Sinne der Aktenführung für alle Projekte eine Routine darstellt, deren spezifische Gestaltung durch Organisationsanweisungen festgelegt ist, wird die konsequente Dokumentation der inhaltlichen Projektarbeit noch zu selten durchgeführt. Die regelmäßige Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte in Form von Kurzberichten, Ergebnisprotokollen, kleineren Monographien und Aufsätzen ist das geeignete Mittel, die Projektarbeit für Außenstehende nachvollziehbar und übertragbar zu machen und damit auch zu einer Vermeidung von Doppelarbeit beizutragen. Sicherlich bedeutet eine gute Dokumentation zusätzlichen Arbeitseinsatz, doch ohne ihn wird es zu erheblichen Reibungsverlusten nach der Projektübergabe kommen. Diese Veröffentlichungen verschiedenster Art sind ebenso wie Abschluß- und Evaluierungsberichte natürlich nur dann hilfreich, wenn sie den Nehmerlandbehörden auch zugänglich gemacht werden, d.h. sie müssen mindestens in der jeweiligen Amtssprache verfaßt sein.

Darüber hinaus setzt eine effektive Weiterentwicklung von Projekttypen, -komponenten und -ansätzen den leichten Zugriff zu den bereits erzielten Erfahrungen voraus. Das bedeutet folgerichtig auch, daß eine Projektdokumentation für die Zentrale und für Projekte in anderen Ländern und Regionen zugänglich gemacht wird. Das neben den Fortschrittsberichten dokumentierte Material sollte im Sinne einer kommentierten Bibliographie (Autor, Titel, Ort, Jahr und kurze Inhaltsangabe) der Fachabteilung in regelmäßigen Abständen (etwa einmal im Jahr) bekannt gemacht werden. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, daß auch Institutionen in Entwicklungsländern einschließlich der Repräsentanzen der anderen Geberorganisationen auf die Versandliste gesetzt werden.

#### 4.3 Nachbeobachtung und Nachbetreuung

Die Projektübergabe ist in der Regel mit der Rückkehr der entsandten Fachkräfte verbunden. Dies kann zu erheblichen Anpassungsschwierigkeiten führen, die den langfristigen Erfolg des Projektes gefährden. Ursache der Anpassungsschwierigkeiten können in Mängeln des bisherigen Projektverlaufs aber auch in unvorhersehbaren Ereignissen liegen, die das Projekt künftig negativ beeinflussen. Die Pflicht einer langfristigen Sicherung des Projekterfolges und das Eigeninteresse des Gebers, aus dem bisher Geleisteten zu lernen, erfordern auch für die Zeit nach der Übergabe eine systematische Sammlung, Auswertung und Dokumentation, d.h. eine **Nachbeobachtung** der Weiterentwicklung des Projektes. Die Vorbereitung dieser Nachbeobachtung ist Aufgabe des Projektmanagement.

Ob zusätzlich zur Nachbeobachtung auch eine Nachbetreuung erforderlich ist, muß spätestens in der Schlußphase der Projektdurchführung deutlich werden. **Nachbetreuung** ist ein Instrument zur Überwindung von Anpassungsschwierigkeiten, d.h. eine zeitlich begrenzte "Überbrückungshilfe", die nur dann eingesetzt werden sollte, wenn

- sie zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projekterfolges dringend erforderlich ist und
- die berechnete Erwartung besteht, daß diese zeitlich begrenzte Unterstützung wesentlich zur Selbständigkeit und langfristigen Leistungsfähigkeit der Trägerorganisation beiträgt.

Es gehört zu den Aufgaben des Projektmanagement, einen eventuellen Nachbetreuungsaufwand zu identifizieren und eine entsprechende Planung vorzulegen, die die Grundlage für die Nachbetreuungsaktivitäten bildet. In einigen Fällen wird sich ein Nachbetreuungsbedarf allerdings erst durch die Nachbetreuung identifizieren lassen. Die Durchführung der Nachbeobachtungs- und Nachbetreuungsaktivitäten liegt dann in der Hand der Durchführungsorganisation der Geberseite.

## VI BEWERTUNG DER FÖRDERUNGSMASSNAHMEN

Dieses abschließende Kapitel behandelt ansatzweise die Verfahren der Bewertung von Förderungsmaßnahmen und gibt dann einige Hinweise zur Durchführung von Bewertungen. Die ausführliche Behandlung der Bewertung der Förderungsmaßnahmen erfolgt im → Handbuch "Betriebsplanung".

Bewertung wird häufig als ein mehr oder minder kurzer, glücklicherweise seltener Prozeß gesehen, zu dem externe "Richter" und Beobachter bemüht werden, um herauszufinden, was das Projekt und sein Management während des Berichtszeitraumes vollbracht haben. Dies ist allerdings nur ein Aspekt, der oft auch häufig von den Projektmitarbeitern dahingehend falsch interpretiert wird, daß durch die Identifizierung von Mißerfolgen ihre persönliche Stellung gefährdet sei.

Die Bewertung einzelner Förderungsmaßnahmen bzw. von Projekten ist jedoch keine Übung, die durch sich selbst gerechtfertigt wird, sondern erfüllt in Abhängigkeit von der Projektphase verschiedene Funktionen (→ Kap. V., 3.1):

- Entscheidungsfindung über die Projektdurchführung (ex-ante-Evaluierung)
- Aufdecken von Durchführungsproblemen und Empfehlungen bzw. Einleitung notwendiger Änderungen (begleitende Evaluierung) sowie
- Rechtfertigung des Mitteleinsatzes und Erkenntnisgewinnung für künftige Projekte (ex-post Evaluierung).

Die im folgenden dargestellten Bewertungsverfahren sind unabhängig von Funktion und Zeitpunkt der Evaluierung grundsätzlich die gleichen. Sie beschäftigen sich entweder mit

- der Effektivität und Signifikanz des Projektes anhand einer Ursache-Wirkung-Analyse des Zielsystems oder
- der Effizienz des Mitteleinsatzes in Form eines Kosten-Nutzen-Vergleiches.

Das Zielsystem eines Projektes wird von externen Wirkungsfaktoren beeinflusst, die die Zielerreichung unterstützen oder stören können. Als

Ergebnis der Projektaktivitäten und der gleichzeitig wirksamen anderen Faktoren werden daher Wirkungen erreicht, die dem Zielsystem entsprechen und solche, die als ungeplante Wirkungen zu bezeichnen sind. Beide Aspekte sind bei der Bewertung von Förderungsmaßnahmen zu berücksichtigen und werden im ersten Teil des Kapitels dargestellt. Im zweiten Teil des Kapitels folgen Hinweise zur Durchführung von Evaluierungen, wobei auf die Probleme der Datenverfügbarkeit, der Auswahl der Evaluierer und des zeitlichen und finanziellen Aufwandes eingegangen wird.

## 1 Bewertungsansätze

### 1.1 Bewertung im Bereich der Zielsetzungen

Eine Bewertung im Bereich der Zielsetzungen beinhaltet die Fragen nach der Effektivität und Signifikanz der Förderungsmaßnahmen. Die **Effektivität** wird hier verstanden als der Grad der vom Projekt angestrebten physischen, finanziellen und/oder organisatorischen Ergebnisse, die durch die Aktivitäten des Projektes erstellt wurden. Die Frage nach der Effektivität bezieht sich immer auf die Ebenen der Ergebnisse und Aktivitäten des Zielsystems (→ Kap. III, 3.3.1).

Über die Effektivität eines Projektes geben die Antworten zu den folgenden im Sinne einer Ursache-Wirkung-Analyse verknüpften Fragestellungen Auskunft, wobei für ex-ante Bewertungen analoge Fragestellungen gelten:

- welche Ergebnisse hat das Projekt erreicht?  
Die Erfolgsmessung wird dabei anhand der im Projektplan festgelegten Indikatoren und Datenquellen vorgenommen
- wie wurden die Aktivitäten durchgeführt?  
Hier ist zu prüfen, ob die geplanten Aktivitäten vollständig, zeitgerecht und fachlich einwandfrei durchgeführt wurden
- welche Ressourcen wurden benötigt?  
Dies umfaßt die Fragen nach der Qualifizierung des Personals, der Qualität der Sachmittel und der Höhe der Finanzmittel sowie ihrer rechtzeitigen und ausreichenden Bereitstellung

- waren die mit den eingesetzten Ressourcen durchgeführten Aktivitäten für die Ergebniserreichung wirksam?  
Hierbei geht es um die Frage, ob die Aktivitäten zur Erreichung der Ergebnisse notwendig bzw. ausreichend waren
- waren die Annahmen für das Verhältnis von Aktivitäten/Ressourcen zu Projektergebnissen konsistent und realistisch?  
Dies beinhaltet die Identifizierung der für die Erreichung der Ergebnisse wesentlichen Rahmenbedingungen und die Beurteilung ihrer Berücksichtigung in Planung und Durchführung.

Unter **Signifikanz** werden die nachhaltigen Effekte der Förderungsmaßnahmen verstanden, d.h. sie mißt im Bereich der Zielsetzungen die Erreichung des Projektzieles und des Oberzieles. Die Signifikanz eines Projektes läßt sich aus der Beantwortung folgender Fragestellungen ablesen:

- welches Projektziel und Oberziel hat das Projekt erreicht?  
Die Erfolgsmessung stützt sich hier ebenfalls auf die im Projektplan genannten Indikatoren und Datenquellen
- inwieweit haben die Projektergebnisse zur Erreichung des Projektzieles beigetragen?  
Hierbei geht es darum, festzustellen, ob die in der Regel angestrebten Bewußtseins- und Verhaltensänderungen der Zielgruppe eine direkte und unmittelbare Folge der Projektergebnisse sind
- inwieweit hat das Projektziel zur Erreichung des Oberzieles beigetragen?  
Hier ist zu prüfen, ob das Projektziel zu den angestrebten entwicklungspolitischen Veränderungen den vorgesehenen Beitrag geleistet hat
- waren die Annahmen für die Verhältnisse Ergebnisse zu Projektziel, Projektziel zu Oberziel sowie für die Zielerreichung der langfristigen Wirkungen des Projektes konsistent und realistisch?  
Dies umfaßt ebenfalls eine Identifizierung der für die Zielerreichung auf den einzelnen Ebenen notwendigen Rahmenbedingungen und die Bewertung ihrer Einbeziehung in Planung und Durchführung des Projektes.

### 1.2 Bewertung ungeplanter Wirkungen

Bei der Bewertung von Förderungsmaßnahmen interessiert nicht nur die Erreichung der vom Projekt angestrebten Zielsetzungen, sondern es müssen auch die ungeplanten Wirkungen berücksichtigt werden. Als

positive Wirkungen sind dabei alle entwicklungspolitisch erwünschten Veränderungen anzusehen, die zusätzlich zu den im Projektplan enthaltenen Zielsetzungen erreicht werden.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Förderungsmaßnahmen für kleinbäuerliche Selbsthilfegruppen im Vermarktungsbereich zielen im allgemeinen darauf ab, die Einkommen der Gruppenmitglieder zu steigern und die Versorgung der Konsumenten zu verbessern. Die damit verbundene Stärkung der Selbsthilfefähigkeit erhöht aber nicht nur die Handlungskompetenz der Kleinbauern gegenüber privaten und staatlichen Vermarktungsorganisationen, sondern eröffnet ihnen auch ein größeres Mitspracherecht zumindest bei den im lokalen Rahmen anstehenden Entscheidungen wie Ausbau des Wegenetzes, Anlage von Trinkwasserstellen oder Wahl des Gemeindevorstehers. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, daß andere Produzenten durch den Erfolg der Förderungsmaßnahmen angeregt werden, ebenfalls ihre Vermarktung zu organisieren. Beides, Stärkung der allgemeinen Handlungsmacht und Wiederholung des Förderungsansatzes, sind als zusätzliche positive Wirkungen zu bewerten.

Negative Wirkungen ungeplanter Art können dagegen hohe Folgekosten von Projekten sein, die in keinem angemessenem Verhältnis mehr zu dem durch die Förderungsmaßnahmen gestifteten Nutzen stehen. Unangemessene Folgekosten können in vier Bereichen auftreten:

- im **ökonomischen Bereich** können Folgekosten darin bestehen, daß die Übernahme der Neuerungen nur durch eine starke Subventionierung der Zielgruppe gesichert wird, die laufenden Kosten einer Lagerhalle die zusätzlichen Verdienstmöglichkeiten aus saisonalen Preisunterschieden übersteigen oder die notwendigen Ersatzinvestitionen einer Verarbeitungsanlage nicht vom Betrieb finanziert werden können
- im **personellen Bereich** können durch die Bindung knapper Personalressourcen durch das Projekt, die an anderer Stelle dringender benötigt werden, Folgekosten entstehen; hier sein als Beispiel der Ausbau einer staatlichen Vermarktungsorganisation genannt, wodurch eine große Anzahl qualifizierter Mitarbeiter gebunden wird, obwohl die Vermarktung auf privater Basis zufriedenstellend funktioniert

- im **ökologischen Bereich** entstehen Folgekosten beispielsweise durch Erosion und Versalzung als Folge von Förderungsmaßnahmen, die zu stark Produktion und Absatz bestimmter Früchte unterstützen, ohne den natürlichen Gegebenheiten genügend Beachtung zu schenken
- im **sozio-kulturellen/politischen Bereich** stellen sich Folgekosten in Form von Konflikten und Spannungen dar, die auftreten können, wenn vorhandene Strukturen, festgelegte Regeln oder Statusfragen nicht beachtet werden; ein typisches Beispiel ist hier der häufig von ethnischen Minderheiten dominierte Privathandel, der oftmals Zielscheibe massiver Proteste und Bedrohungen breiter Bevölkerungsschichten ist, wenn es Schwierigkeiten in der Versorgungslage gibt.

Auch wenn insbesondere die quantitative Erfassung solcher Folgen schwierig sein mag, so kann doch eine realistische Bewertung der Förderungsmaßnahmen nicht auf die Einbeziehung der zusätzlichen, ungeplanten positiven und negativen Wirkungen verzichten.

### 1.3 Ökonomische Verfahren

Den vielen drängenden Problemen stehen generell nur knappe Mittel zu deren Lösung gegenüber, so daß sich eine Bewertung von Förderungsmaßnahmen zwangsläufig auch ökonomischer Verfahren bedienen muß. Die Landwirte fällen ihre Produktionsentscheidungen nach Kriterien wie Deckungsbeitrag, Betriebseinkommen oder Liquidität. Volkswirtschaftliche Kriterien für Förderungsmaßnahmen im Bereich der Vermarktung von Agrarprodukten sind beispielsweise der Grad der nationalen Selbstversorgung, bestimmte Höchstpreise für Grundnahrungsmittel oder eine hohe Beschäftigungsrate im ländlichen Raum.

Einzelbetriebliches und volkswirtschaftliches Aufwands- und Ertragsverhältnis brauchen jedoch nicht übereinzustimmen. Es ist daher notwendig, auf ein Verfahren zurückzugreifen, mit dem die **gesamtwirtschaftliche Effizienz** von Projekten beurteilt werden kann.

Die **Kosten-Nutzen-Analyse** prüft die ökonomische Eignung von Förderungsmaßnahmen, indem sie zunächst die direkten und indirekten Auf-

wendungen (Kosten) und Wirkungen (Nutzen) der Förderungsmaßnahmen erfaßt. Kosten und Nutzen werden dann miteinander verglichen und mit einem kalkulatorischen Zinsfuß auf ihren Gegenwartswert diskontiert, da sie normalerweise über mehrere Perioden verteilt anfallen. Der Quotient aus dem Gegenwartswert der Nutzen und Kosten ist die "benefit-cost-ratio", die größer 1 sein muß, um ein Projekt unter rein wirtschaftlichen Aspekten als zweckmäßig einzustufen.

Eine weitere Möglichkeit, die wegen ihrer größeren Klarheit und Eindeutigkeit insbesondere bei der Auswahlentscheidung über Projekte (ex-ante Evaluierung) meist bevorzugt wird, ist die Ermittlung des internen Zinsfußes. Kosten und Nutzen werden entsprechend ihres zeitlichen Anfalls jährlich miteinander verglichen. Die Differenz ergibt den "cash flow" des Projektes. Die einzelnen "cash flows" werden dann so diskontiert, daß der Gegenwartswert des Projektes Null wird. Das Ergebnis dieser Kalkulation ist der interne Zinsfuß, der i.d.R. höher sein muß als die Opportunitätskosten des Kapitals, um ein Projekt wirtschaftlich zu machen. Bei der ex-ante Evaluierung wird dann jene Projektalternative ausgewählt, die den höchsten internen Zinsfuß hat.

Die Kosten-Nutzen-Analyse kann als klassisches Verfahren zur Beurteilung der ökonomischen Eignung vor allem in jenen Bereichen sinnvolle Anwendung finden, die durch größere Investitionskomponenten gekennzeichnet sind. Auf den Vermarktungsbereich angewendet, heißt dies: bei der Planung und Evaluierung von Investitionsvorhaben wie Aufkaufmärkten, Großmärkten, Schlachthöfen oder Verarbeitungs- und Verpackungsanlagen (→ Arbeitsunterlage G1).

Auf die methodischen Probleme beispielsweise bei der Diskontierung, der Abschätzung von Opportunitätskosten des Kapitals oder der monetären Bewertung der Wirkungen kann hier nur hingewiesen werden. Die Vorgehensweise bei der Kosten-Nutzen-Analyse wird an einem Beispiel in → Arbeitsunterlage G2 demonstriert. Im → Handbuch "Betriebsplanung" werden die Probleme der gesamtwirtschaftlichen Beurteilung von Projekten näher behandelt.

## 2 Hinweise zur Durchführung

### 2.1 Probleme der Datenverfügbarkeit

Während das Prinzip der Kosten-Nutzen-Analyse ebenso wie das der anderen ökonomischen Bewertungsverfahren theoretisch relativ einfach und gradlinig ist, macht die konkrete Umsetzung bei Förderungsmaßnahmen der Agrarvermarktung häufig erhebliche Schwierigkeiten. Dies gilt insbesondere für die Erfassung und monetäre Bewertung der direkten und indirekten Aufwendungen und Wirkungen, auf denen der Aussagewert aller Bewertungsverfahren beruht.

Ein Beispiel soll diese Schwierigkeiten verdeutlichen. Die Erfassung der direkten Kosten eines Investitionsvorhabens, wie der Bau einer Verpackungsanlage für Obst und Gemüse oder eines ländlichen Aufkaufmarktes, dürfte normalerweise kaum Schwierigkeiten bereiten, da aufgrund von Angeboten die Baukosten bekannt sind und Folgekosten (Ersatzinvestitionen) sowie Betriebskosten (wie Wasser, Strom, Reparaturen oder Personal) sich aus den technischen Grunddaten des jeweiligen Investitionsvorhabens ableiten lassen.

Die Ermittlung der direkten Wirkungen der Investition bereitet jedoch schon erhebliche methodische Probleme. Als direkte Wirkungen der angeführten Investitionsvorhaben können Qualitätsverbesserungen, verringerte physische Verluste, verringerte Transportkosten, höherer Produktwert oder Zeitersparnis auftreten, deren quantitative Abschätzung großen Erhebungsaufwand mit sich bringt. Während bei der begleitenden und der ex-post Evaluierung die eingetretenen Wirkungen aus dem Vergleich des erreichten Zustandes mit der Situation ohne Projekt bestimmt werden, lassen sich bei der ex-ante Evaluierung die erwarteten Wirkungen nur unter Heranziehung der Ergebnisse vergleichbarer Projekte abschätzen.

Ist es gelungen, die erwarteten direkten Netto-Nutzen in physischen Größen zu ermitteln, wie etwa die Verringerung der physischen Verluste um 40 % gegenüber der Ausgangssituation oder eine Verringerung der Finanzierungskosten der Lagerhaltung um etwa 10 % als Folge eines erhöhten Nettodurchflusses an Waren, dann ergibt sich das dornige Problem der monetären Bewertung.

Während die Nettoersparnis aufgrund der verringerten physischen Verluste mit den Beschaffungskosten der Vermarktungsstufe zu bewerten ist, auf denen die Ersparnis (Nutzen) realisiert wird, sind die verringerten Finanzierungskosten, da sie zu einem geringeren Umfang des benötigten "working capital" führen, mit den Opportunitätskosten des Kapitals zu bewerten. Hierbei ist jedoch immer darauf zu achten, realistische Zinssätze zugrunde zu legen, da häufig Zinssätze in Entwicklungsländern nicht die echten Knappheitsverhältnisse widerspiegeln.

Die Erfassung indirekter Kosten und Wirkungen von Förderungsmaßnahmen stellt die größte Hürde in der Anwendung der Bewertungsverfahren dar. Führt etwa die Errichtung eines zentralen Großmarktes zu steigender Konkurrenz und in der Folge zu fallenden Preisen für die Nachfrager, dann ergeben sich Veränderungen in der Einkommensverwendung, die oftmals recht bedeutsam sein können. Umgekehrt kann die Errichtung eines solchen Marktes, verknüpft mit regelmäßiger Preis- und Marktinformation zu einer Erhöhung der Markttransparenz für die bäuerlichen Produzenten beitragen, die dann ihrerseits über eine gestiegene Verhandlungsmacht höhere Preise durchsetzen können. Die Einkommenswirkungen als Folge von veränderten Preisen sind abzuschätzen, um zu einer rationalen Entscheidung über das Vorhaben zu kommen. Verschiebungen in den Einkommensströmen lösen dynamische Prozesse aus (Multiplikatoren- und Akzeleratorenprozesse), die sich im Normalfall einer Quantifizierung entziehen, da dies die Erarbeitung dynamischer Simulationsmodelle voraussetzen würde, die nicht ohne größeren Forschungsaufwand erstellt werden können.

Da Investitionsprojekte in Agrarmärkten zu einer höheren Produktivität des Gesamtsystems beitragen sollen, wird es auch zu Beschäftigungswirkungen kommen, deren Richtung und Umfang ebenfalls abzuschätzen wären. So kann die Steigerung der Produktivität des Absatzsystems zu einer Freisetzung von Arbeitskräften im redundanten Zwischen- und Kleinsthandel ("street hawkers", "peddlars", Träger oder Transporteure) führen. Allerdings müssen jedoch die kompensatorischen Effekte der Nachfrage nach Arbeitskräften, die durch die Erhöhung von Einkommen bzw. Kaufkraft an beiden Enden des Absatzsystems durch erweiterte Investition bzw. steigende Nachfrage nach Konsumgütern auftreten können, gegen den Freisetzungseffekt aufgerechnet werden.

Vielfach werden mit Vorhaben der Verbesserung von Agrarmarktsystemen auch externe Effekte verbunden sein, die sich als "intangibles" einer direkten Quantifizierung entziehen: so z.B. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Erhöhung der Volksgesundheit durch verbesserte hygienische Bedingungen oder die Verringerung der Unfallrisiken durch verbesserte Transportsysteme. Die Tatsache, daß eine Reihe dieser indirekten Kosten und Wirkungen nicht quantitativ erfaßbar sind, kann jedoch nicht bedeuten, daß sie bei der Projektprüfung vernachlässigt werden dürfen, da gerade diese häufig wichtige, von den wirtschaftspolitischen Entscheidungsträgern eigentlich angestrebte Zielsetzungen darstellen.

Wie schon angedeutet, stellt sich die Datenverfügbarkeit für die einzelnen Evaluierungszeitpunkte unterschiedlich dar. So kann sich die ex-ante Evaluierung nur auf Daten der Situationsanalyse stützen und die voraussichtlichen Wirkungen der Förderungsmaßnahmen nur abschätzen. Begleitende und ex-post Evaluierungen beziehen sich bei der Beurteilung der erzielten Nettowirkungen zwar ebenfalls auf die Situationsanalyse, ihre Datenbasis über die erreichten Resultate wie auch über das Projektumfeld ist aber weitaus breiter, da im Rahmen der Durchführung des Monitoring- und Evaluierungsplanes ständig Informationen gesammelt werden. Zusätzlich besteht natürlich die Möglichkeit,

im Rahmen der Projektdurchführung, über die zur begleitenden Evaluierung notwendigen Informationen hinaus, weitere Daten zur Beantwortung bestimmter Fragestellungen zu erheben.

## 2.2 Auswahl der Evaluierer und zeitlicher Aufwand

Das Ergebnis der Bewertungsverfahren hängt in hohem Maße von der Urteilskraft der Evaluierer ab. Ihre analytischen und planerischen Fähigkeiten und ihre Erfahrungen tragen entscheidend dazu bei, daß der Projekterfolg richtig eingeschätzt und die notwendigen Schlußfolgerungen daraus für die Durchführung der Förderungsmaßnahmen gezogen werden.

Grundsätzlich können zur Bewertung (spätere) Projektmitarbeiter, Vertreter der Entscheidungsträger im Nehmerland, Evaluierungsspezialisten der Durchführungsorganisation oder unabhängige Gutachter herangezogen werden. Die Entscheidung darüber, wer an der Evaluierung beteiligt sein soll, kann nur im Zusammenhang mit Zeitpunkt und Aufgabe der Evaluierung getroffen werden (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung").

Die ex-ante Evaluierung von Förderungsmaßnahmen im Agrarbereich erfolgt im Rahmen der Projektprüfung und -planung, die in der Regel im Auftrag der Durchführungsorganisation von Vermarktungsfachleuten, möglichst unter Beteiligung der Zielgruppe, der zuständigen Behörden des Nehmerlandes und des späteren Projektmanagements durchgeführt werden sollte. Da dies die Aufgabe der Erstellung einer Situationsanalyse einschließt, ist der zeitliche Aufwand für die ex-ante Beurteilung in der Regel beträchtlich. Der genaue Zeitaufwand ist abhängig von den verfügbaren Daten und vom vorgesehenen Projektumfang, jedoch müssen mehrere Wochen vor Ort wohl in jedem Fall angesetzt werden, da die Verfügbarkeit von Marktdaten im regionalen und lokalen Bereich in der Regel gering ist.

Dieser zeitlich und damit auch finanziell hohe Aufwand rechtfertigt sich aber dadurch, daß die ex-ante Evaluierung schließlich die Entscheidungsgrundlage für die Projektdurchführung überhaupt liefert und alle Projektaktivitäten zumindest zu Beginn der Durchführungsphase sich auf diese Informationen stützen müssen.

Die begleitende Evaluierung oder auch die Zwischenevaluierung als Kontrolle der laufenden Projektaktivitäten wird unter Einbeziehung der vom Projekt betroffenen Gruppen in der Regel von den Mitarbeitern selbst unter Beteiligung von Evaluierungsfachleuten der Durchführungsorganisation vorgenommen. Im Rahmen des im Projektplan verankerten Monitoring- und Evaluierungssystems sammeln Mitarbeiter des Projektes bzw. bei größeren Projekten einer projekteigenen Monitoring- und Evaluierungseinheit ständig Daten und bereiten diese auf. Die Analyse der Daten und die Erarbeitung von Empfehlungen obliegt dann je nach Fall externen oder internen Evaluierungsfachleuten, die ihre Schlußfolgerungen allerdings mit den Mitarbeitern zu diskutieren und abzustimmen haben. Sollten innerhalb des Projektes Konflikte bestehen, ist es ratsam, unabhängige Evaluierer zu beauftragen.

Die Kosten für die begleitende Evaluierung, man spricht hier von etwa 3 % - 5 % der gesamten Projektkosten (ohne Berücksichtigung der durch den Einsatz von Projektpersonal und Sachmitteln verursachten Kosten → Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung") werden dadurch gerechtfertigt, daß die laufende Durchführungskontrolle die Effektivität, Signifikanz und Effizienz der Projektarbeit erhöht und vermeiden hilft, daß das Projekt in eine "falsche Richtung" treibt. Korrekturen von Fehlern in der Projektdurchführung, die erst nach Jahren ineffektiver Arbeit erfolgen, kommen allemal teurer.

Da ein Projekt seine Mittel von unterschiedlichen Finanzquellen erhält, ergibt sich zwangsläufig, daß gewisse Bewertungen auch von neutralen Außenstehenden durchzuführen sind. Dies trifft insbesondere für die ex-post Evaluierung zu, die auch eine Begründung der Mittelverwen-

dung zum Ziel hat. Hierfür sind Evaluierer einzusetzen, die zum einen kein materielles, institutionelles oder politisches Interesse an der Verzerrung der Bewertungsergebnisse haben. Zum anderen müssen sie in der Lage sein, die gewonnenen Erfahrungen so aufzubereiten, daß die Trägerorganisation brauchbare Hinweise zur Weiterführung der Förderungsmaßnahmen nach der Übergabe erhält. Darüber hinaus soll die Evaluierung auch für die Planung weiterer Projekte Verwendung finden können. Da man bei der ex-post Evaluierung auf die während der Durchführungsphase erhobenen Daten zurückgreifen kann und normalerweise nur spezielle Zusatzinformationen einzuholen sind, erscheint der Aufwand einer fundierten ex-post Evaluierung von in der Regel etwa zwei Wochen vor dem Hintergrund der nachhaltigen Sicherung der Projektwirkungen immer gerechtfertigt.

## EMPFEHLUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Wer sich intensiver mit der Vermarktung von Agrarprodukten befassen will, kommt nicht umhin, weiterführende Literatur zu lesen, sich selbst Einblick und Überblick aus der Originalliteratur zu verschaffen. Um dies zu erleichtern, werden diese kommentierten Literaturempfehlungen gegeben, denen im nächsten Abschnitt ein umfangreiches Quellenverzeichnis folgt.

Bei der Auswahl der empfohlenen Titel wurden solche bevorzugt, die sich direkt für praktische Arbeit verwenden lassen. Es wurde weitgehend auf solche Titel verzichtet, die etwa nur verschiedene theoretische Ansätze gegeneinander abwägen. Die ganze Breite der fachwissenschaftlichen Diskussion wurde bewußt ausgeklammert. Unter dem Gesichtspunkt praktischer Verwendbarkeit werden durchaus auch ältere Veröffentlichungen vorgestellt, wenn sie einen guten Zugang zum Problem bieten.

Die Literaturempfehlungen sind nach den Hauptkapiteln in Band 1 geordnet. Einem einführenden Kommentar zu den Schriften folgt ihre Auflistung in alphabetischer Reihenfolge.

Nach jedem Abschnitt ist etwas Platz gelassen, um dem Handbuch-Benutzer die Möglichkeit zu geben, eigene Ergänzungen vorzunehmen.

## Literaturhinweise Kapitel I

Zwar nicht speziell auf Entwicklungsländer ausgerichtet, aber in seiner Art wegweisend und grundlegend hat KOTLER das Buch "Marketing-Management" verfaßt. ABBOTT und MAKEHAM zeigen in einem leicht verständlichen Buch die Zusammenhänge zwischen Betriebs- und Marktplanung: Die Gestaltung des Marketing speziell aus der Sicht der Entwicklungsländer wird von PADOLECCHIA beschrieben, ebenso von HAHNE und ONAK.

Die Zusammenhänge zwischen betrieblicher und volkswirtschaftlicher Entwicklung werden von BADOUIN ausdrücklich verdeutlicht, während SOUTHWORTH und JOHNSTON die Entwicklung der Landwirtschaft und wirtschaftliches Wachstum zueinander in Beziehung setzen, ähnlich KUNTZ mit einer vergleichenden Länderanalyse.

Als Bestimmungsgrund für ländliche Entwicklung hat HARRIS den Handel auf dem Lande untersucht und CLAPHAM geht dem Stellenwert der Marktwirtschaft für Entwicklungsländer nach. Schließlich zeigt HEERMANN die Probleme von Subsistenz- und Marktwirtschaft für den bäuerlichen Betrieb.

Teil als Einführung in die Problematik, teils als Synopsen sind die gesammelten Diskussionspapiere in den Bänden des DACHVERBANDES und der DSE zu verstehen.

ABBOT, J.C. und MAKEHAM, J.P.: Agricultural Economics and Marketing in the Tropics. London 1979

BADOUIN, R.: Economie Rurale. Paris 1971

CLAPHAM, R.: Marktwirtschaft in Entwicklungsländern. Freiburg i.Br. 1973

HAHNE, D.: Marketing in Entwicklungsländern. München 1979

HARRIS, B.: Transitional Trade and Rural Development. New Delhi 1981

HEERMANN, I.: Subsistenzwirtschaft und Marktwirtschaft im Wandel. Hohenschäftlarn 1981

KOTLER, Ph.: Marketing-Management. Stuttgart 1974

KUNTZ, D.F.: Agriculture and Economic Development. A Comparative Analysis of India, Brazil and Taiwan. Ann Arbor, Mich.

ONAH, J.O.: Marketing in Nigeria. London 1979

PADOLECCHIA, S.P.: Marketing in the Developing World. Bombay 1979

SOUTHWORTH, H.M. und JOHNSTON, B.F.: Agricultural Development and Economic Growth. New York 1967

DACHVERBAND WISSENSCHAFTLICHER GESELLSCHAFTEN DER AGRAR-, FORST-, ERNÄHRUNGS-, VETERINÄR- UND UMWELTFORSCHUNG (DAF): Vermarktung von Agrarprodukten in Entwicklungsländern. München 1980

GERMAN FOUNDATION FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (DSE): Marketing and Rural Development. Berlin 1978

## Literaturhinweise zu Kapitel II

Eine Analyse der Agrarmarktkomponenten deutscher Projekte hat SCHUBERT unternommen, eine vertiefende Studie zu Erfahrungen bei der Vermarktung liefern GROSSKOPF et al.

Es gibt auch eine Reihe länder- bzw. produktspezifischer Untersuchungen, wozu ja auch die Projektendberichte der Entwicklungshilfeorganisationen zu zählen sind. Hier seien stellvertretend nur einige genannt. KÜHN, SCHINZEL und SCHMIDT haben Märkte in Pakistan aus verschiedenen Blickwinkeln erfaßt.

KIRUNJA zeigt wirtschaftliche Verhältnisse der Viehvermarktung, SPEIDEL Ansätze und Möglichkeiten zu deren Ausbau. HARRISON et.al.

systematisieren die Erfahrungen aus Marktuntersuchungen lateinamerikanischer Länder und erstellen auf dieser Basis einen Zielkatalog zur Agrarvermarktung. IZRAELI et.al. haben schließlich eine Reihe von Beiträgen gesammelt, die sich unterschiedlichen Vermarktungsaspekten widmen.

- IZRAELI, D., IZRAELI, J.N., MEISSNER, F.: Marketing Systems for Developing Countries. Jerusalem 1976
- KÜHN, A.: Absatzprobleme landwirtschaftlicher Produkte in Westpakistan. Saarbrücken 1971
- KIRUNJA, C.D.: The Economics of Cattle and Beef Marketing in Kenya. Frankfurt/Main 1978
- SCHINZEL, H.U.: Marktangebot und Absatzverhalten landwirtschaftlicher Produzenten im Punjab. Saarbrücken 1978
- SCHMIDT, G.: Vermarktungssysteme für landwirtschaftliche Produkte in Pakistan. Saarbrücken 1976
- SCHUBERT, B.: Die Agrarmarktkomponente bilateraler deutscher Agrarhilfeprojekte. Eschborn 1977
- SPEIDEL, D.: Der Ausbau des Vermarktungswesens für Agrarprodukte in Entwicklungsländern. Stuttgart 1973
- GROSSKOPF, W., LORENZL, G., STRECKER, O.: Agrarmarktentwicklung als Aufgabe wirtschaftlicher Zusammenarbeit. Bonn 1982
- HARRISON, K., HENLEY, H., RILEY, H.; SHAFFER, J.: Improving Marketing Systems in Developing Countries: Experiences from Latin America. Michigan State University 1974

#### Literaturhinweise Kapitel III

Ohne die Zielorientierte Projektplanung wird in Zukunft kein Mitarbeiter der GTZ mehr auskommen. Einen ausführlichen Einstieg zur Projektplanung gibt DOPPLER, GASPARY hat für seine Ausführungen eine Reihe von Fallbeispielen gesammelt.

Die Veröffentlichungen zur Methoden der Marktforschung füllen Regale. KELLERER ist der anerkannte Statistiker, HÜTTNER systematisiert die Marktforschung, KÖNIG muß schon als Klassiker bezeichnet werden, ebenso SCHÄFERs und KNOBLICHs umfassendes Buch. Schließlich haben BEHRENS und OTT Handbücher herausgebracht, die als Nachschlagewerke dienen können.

Einen umfassenden Überblick zur Beurteilung von Agrarvermarktungssystemen liefert GSÄNGER. Die konkreten Ansätze zur Durchführung angepaßter Marktforschung in Entwicklungsländern sind allerdings rar. LORENZL gibt einen gedanklichen Anstoß und CASLEY ein praktikables Rezept. HONDALE bringt einen in sich geschlossenen Ansatz, um eine unzureichende Datenbasis durch schnelle Erhebungs- und Datenauswahlverfahren zu verbessern. GSÄNGER et.al. und SCHUBERT et.al. untersuchen jeweils das Vermarktungssystem eines bestimmten Produktes, HEINRICH die Obst- und Gemüsevermarktung in Kenia.

- BEHRENS, K.Ch.: Handbuch der Marktforschung. Wiesbaden 1974
- CASLEY, D.: Survey Techniques in Developing Countries, John Hopkins Press
- DOPPLER, W.: Einführung in die Projektplanung und Projektbeurteilung. Hohenheim 1979
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ): Zielorientierte Planung von Projekten der Technischen Zusammenarbeit. Eschborn 1982
- GASPARY, U.: Planung von Entwicklungsprojekten. Stuttgart 1980
- GSÄNGER, H.G.: Ansätze zur Leistungsbeurteilung von Agrarvermarktungssystemen in Entwicklungsländern. Berlin 1975
- GSÄNGER, H.G., et.al.: How to Make Cooperative Marketing Viable. The Case of Sweet Orange Marketing in Thailand. Berlin 1975
- HEINRICH, F.: Obst- und Gemüsevermarktung in Kenia. Stuttgart 1980
- HONADLE, G.: Rapid Reconnaissance Approaches to Organizational Analysis for Development Administration. Washington D.C. 1979
- HÜTTNER, M.: Grundzüge der Marktforschung. Wiesbaden 1965
- KELLERER, H.: Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben. Hamburg 1972

- KÖNIG, R.: Das Interview. Köln 1966
- LORENZL, G.: Pragmatischer Ansatz zur Marktsystemdiagnose in Entwicklungsländern. In: Zeitschrift für ausländische Landwirtschaft 18, Heft 1, 1979
- OTT, W.: Handbuch der praktischen Marktforschung. München 1972
- SCHÄFER, E. und KNOBLICH, H.: Grundlagen der Marktforschung. Stuttgart 1978
- SCHUBERT, B., et.al.: Study and Experiment on Marketing of Fazal-i-Manami Plums in Peshawar/Pakistan. Berlin 1976

#### Literaturhinweise Kapitel IV

Den besten und umfassendsten Einstieg in das vierte Kapitel bieten die Marketing Guides der FAO.

JUNGHANS/NIELÄNDER liefern ein Beispiel, wie der Erzeuger seinen Marktanschluß findet. Methodischer geht GARCIA vor, der ebenfalls den kritischen Punkt Marktanschluß untersucht. In Ermangelung eines Buches, das sich ausschließlich der Vermarktung von Selbsthilfegruppen widmet, sei auf KIRSCH hingewiesen, der dazu einige Beispiele liefert. Den organisatorischen Konflikten in Kooperativen widmet sich HYDEN.

Ein wenig am Rande der Thematik, aber sehr umfangreich und eingehend werden kleinbetriebliche Verarbeitung und Lagerung von PLUCKNETT behandelt.

Die APO hat die Wirtschaftlichkeit der Getreidedistribution in Asien untersucht und zeigt die großen Zusammenhänge im Handelssystem.

SMITH widmet sich den kleinen Märkten und Händlern und gibt recht genaue Abbildungen einiger Typen von ihnen.

IZRAELI/ZIF liefern einen Beitrag zum Thema Marketing Boards mit einem interessanten Planspiel im Anhang.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO): Economics of Food Grain Distribution: The Asian Scene. Tokyo 1976

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO): Marketing Guides (verschiedene Autoren)

- No. 1 Marketing Problems and Improvement Programs
- No. 2 Marketing Fruits and Vegetables
- No. 3 Marketing Livestock and Meat
- No. 4 Marketing Eggs and Poultry
- No. 5 Agricultural Marketing Boards, their Establishment and Operation
- No. 6 Rice Marketing

GARCIA, Ph.: Market Linkages of Small Farms. Cornell 1978

HYDEN, G.: Efficiency versus Distribution in East-African Cooperatives. Nairobi 1973

IZRAELI, D., ZIF, J.: Societal Marketing Boards. Jerusalem 1977

JUNGHANS, K.H., NIELÄNDER, W.: Indische Bauern auf dem Weg zum Markt. Stuttgart 1971

KIRSCH, O.C., BENJACOU, A., SCHUJMAN, L.: The Role of Self-Help Groups in Rural Development Projects. Saarbrücken 1980

PLUCKNETT, D.C. (Ed.): Small-Scale Processing and Storage of Tropical Root Crops. Boulder 1977

SMITH, R.H.T.: Market Place Trade - Periodic Markets, Hawkers, and Traders in Africa, Asia and Latin America. British Columbia 1978

## Literaturhinweise Kapitel V

CARTWRIGHT verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Vermarktung und landwirtschaftlicher Forschung. CASLEY/LURY geben in ihrem Handbuch Empfehlungen zur Anwendung von M-E-Systemen. Unter der Ägide der Weltbank haben CERNEA/TEPPING ein ausgeklügeltes System entwickelt, das allerdings die Einrichtung einer eigenen Evaluierungsabteilung vorsieht.

Die FAO hat einen Modellkurs für Vermarktung an afrikanischen Universitäten entwickelt. In einem Textband der FAO werden Empfehlungen mit Monitoring und Evaluierung in verschiedenen Entwicklungsländern vorgestellt.

Die GTZ ist dabei, ein Projektmanagementsystem zu entwickeln, das in allen Projekten anwendbar sein soll. MURPHY/SPREY geben eine Anleitung für den Aufbau und die Durchführung eines M+E-Programmes, das auch mit wenig Erfahrungen und begrenzten Ressourcen seitens der Evaluierer verwendbar ist. Ihre Einführung in die Untersuchung landwirtschaftlicher Betriebe ist als Trainingskurs für Erheber gedacht.

- CARTWRIGHT, R.W.: Development of Agricultural Marketing and its Relationship to Agricultural Research. In: New Zealand Agricultural Science, Jg. 10, Heft 3, 1976
- CASLEY, D.J., LURY, D.A.: A Handbook on Monitoring and Evaluation of Agriculture and Rural Development Projects. World Bank. Washington D.C. 1981
- CERNEA, M.U., TEPPING, B.J.: A System for Monitoring and Evaluating Agricultural Extension Projects. World Bank. Washington D.C. 1977
- FAO: Model Course in Agricultural and Food Marketing for Universities in Africa. FAO. Rome 1978
- FAO: Monitoring Systems for Agricultural and Rural Development Projects. FAO Economic and Social Development Paper 12. Rome 1981
- GTZ: Management von TZ-Projekten. Arbeitspapier (in Vorbereitung). Eschborn o.J.

MURPHY, J., SPREY, L.H.: Monitoring and Evaluation of Agricultural Change. ILRI-Publication, 32, Wageningen 1982

Introduction to Farm Surveys. ILRI-Publication, 33, Wageningen 1982

## Literaturhinweise zu Kapitel VI

Eine kritische Betrachtung der Evaluierungsansätze des BMZ von 1961 - 1975 und eine Diskussion der Zielorientierung als Ansatzpunkt erfolgsorientierter Entwicklungsprojekte liefert BODEMER. Die langfristigen Wirkungen von Agrarprojekten, die zwischen 1974 und 1979 übergeben wurden, haben SCHUBERT et.al. in einem umfangreichen Forschungsvorhaben untersucht.

Einzelne Verfahren und den politischen Stellenwert der Evaluierung diskutiert KANTOWSKY. Methoden zur Einschätzung von sozialen Reformprogrammen werden bei WEISS vorgestellt. DÜLFER wendet sich speziell dem Thema der Evaluierung von Kooperativen zu.

LITTLE und MIRELESS geben einen umfangreichen Überblick über die Probleme der Analyse und Planung von Projekten. Ein Beispiel der Evaluierung eines Marktinformationsprojektes findet sich bei KERSTEN und STAHR.

- BODEMER, K.: Erfolgskontrolle der deutschen Entwicklungshilfe - improvisiert oder systematisch? Meisenheim/Glan 1979
- DÜLFER, E.: Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern. Göttingen 1979
- KERSTEN, L., STAHR, G.: Evaluierung des Projektes Agricultural Mar-

ket Information Service (ATA 85/86). Technische Zusammenarbeit zwischen der Republik Indonesien und der Bundesrepublik Deutschland. GTZ, Eschborn 1982

LITTLE, J.M.D., MIRELESS, J.A.: Project Analysis and Planning for Developing Countries, Heinemann, London 1977

SCHUBERT, B., AGRAWAL, R.C., BÖTTCHER, D., NAGEL, U.J. NEUNHÄUSER, P., v.PLATEN, H.: Nachhaltigkeit der Wirkungen von Agrarprojekten. Forschungsvorhaben des BMZ. Berlin 1983

WEISS, C.H.: Evaluierungsforschung. Opladen 1974

#### QUELLENVERZEICHNIS

ABBOTT, J.C. and CREUPELANDT, H.C. (1966): Agricultural Marketing Boards. Their Establishment and Operation. FAO Marketing Guide No. 5, FAO, Rome.

ABBOTT, J.C. (1970): Marketing Fruit and Vegetables. FAO Marketing Guide No. 2, FAO, Rome.

ABBOTT, J.C., BARTER, P.G.H., KELLY, R.W. and SPINKS, G.R. (1972): Rice Marketing. FAO Marketing Guide No. 6, FAO, Rome.

ABBOTT, J.C. and MAKEHAM, J.P. (1979): Agricultural Economics and Marketing in the Tropics. Longman, London.

ABBOTT, J.C. (1975): Marketing Problems and Improvement Programs. FAO Marketing Guide No. 1, 5th ed., FAO, Rome.

ANDREW, K. (1978): Stabilisierung und Erhöhung der Exporterlöse der Entwicklungsländer. G. Fischer, Stuttgart.

ATTEMS, M. (1967): Bauernbetriebe in tropischen Höhenlagen Ostafrikas. Weltforum Verlag, München.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (1976): Economics of Food Grain Distribution: The Asian Scene. Report of the Symposium on Economics of Food Grain Distribution (APO Project SYP/V/75), Tokyo.

ASSOCIATION OF FACULTIES OF AGRICULTURE IN AFRICA (1978): Model Course in Agricultural and Food Marketing for Universities in Africa. Mimeo. o.O.

BADOUIN, R. (1971): Economie Rurale. Paris.

BATEMAN, D.J. (1976): Agricultural Marketing: A Review of the Literature of Marketing Theory and of Selected Applications. J. of Agric. Econ. 27, 2, 171-224.

BEHRENS, K. Ch. (1974): Handbuch der Marktforschung. Wiesbaden.

BODEMER, K. (1979): Erfolgskontrolle der deutschen Entwicklungshilfe - improvisiert oder systematisch? Meisenheim/Glan.

BÖRGEL, H. (Ed.) et.al. (1980): Production, Marketing and Consumption of Potatoes in the Ethiopian Highlands. Seminar für landwirtschaftliche Entwicklung. F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien IV/29. Berlin.

BÖTTCHER, D. (Ed.) et.al. (1979): Etude sur le Développement de la Demande et de la Commercialisation de la Production Maraîchère an Périmètre Public Irrigué de Bon Heurtma, Jendouba, Tunisie. Seminar für landwirtschaftliche Entwicklung. F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien IV/25, Berlin.

BREIMEYER, H.F. (1973): The Economics of Agricultural Marketing. A Survey. Rev. of Marketing and Agric. Econ. 41, 4, 115-165.

- BRUNKEN, H. (1978): Die Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte in ausgewählten Regionen Ecuadors und Boliviens. Ein Beitrag zur Beurteilung landwirtschaftlicher Vermarktungssysteme als Faktor sozio-ökonomischer Unterentwicklung. P. Lang, Frankfurt/M.
- BUNTZEL, R. (1976): Entwicklung kleinbäuerlicher Exportproduktion in Tansania. SSIP-Schriften, Breitenbach, Saarbrücken.
- CARTWRIGHT, R.W. (1976): Development of Agricultural Marketing and its Relationship to Agricultural Research. New Zealand Agric. Science 10,3.
- CASLEY, D. (o.J.): Survey Techniques in Developing Countries. John Hopkins Pr..
- CASLEY, D.J. and LURY, D.A. (1981): A Handbook on Monitoring and Evaluation of Agriculture and Rural Development Projects. World Bank, Washington D.C..
- CERNEA, M.U., TEPPING, B.J. (1977): A System for Monitoring and Evaluating Agricultural Extension Projects. World Bank, Washington D.C..
- CLAPHAM, R. (1973): Marktwirtschaft in Entwicklungsländern, Rombach, Freiburg i.Br..
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1979): Manual for Preparing and Appraising Project Dossiers. VIII/527/79-EN, Brussels.
- DACHVERBAND WISSENSCHAFTLICHER GESELLSCHAFTEN DER AGRAR-FORST-, ERNÄHRUNGS-, VETERINÄR- UND UMWELTFORSCHUNG E.V. (1980): Vermarktung von Agrarprodukten in Entwicklungsländern. Beiträge zur Vortragstagung am 22./23.10.1979 in Hamburg. München.
- DEBUS, L., ZILS, K.-L. (1982): National Coconut Development Programme. Coconut Marketing Study, Phase II. GTZ, Eschborn.
- DHOLAKIA, N. KHURANA, R., BHANDARI, L., JAIN, A.K. (1978): Marketing Management. Cases and Concepts. Manipal Power Press, Manipal (India).
- DOPPLER, W. (1979): Einführung in die Projektplanung und Projektbeurteilung, Eigenverlag, Hohenheim.
- DOPPLER, W. (1982): Planung landwirtschaftlicher Entwicklungsprojekte. Kieler Wissenschaftsverl. Vank, Kiel.
- DÜLFER, E. (1979): Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern. Göttingen.
- DÜRR, G. (1980): Potato Production and Utilization in Kenya. A Policy Oriented Subsector Study Identifying Problems and Prospects for the Development of the Commodity. Diss. Technische Universität Berlin.
- ECKHAUS, R.S. (1969): The Market Structure and Performance of Traditional Agriculture. MIT, Cambridge, Mass..
- FAO (o.J.): Transport Management. FAO, Rome.
- FAO (1976a): Marketing - An Accelerator for Small Farmer Development. 15 Village-Level Case Studies in Asia. FAO, Bangkok.
- FAO (1976b): Marketing for the Development of Small Farmers in Asia. Report on the FAO/RED Workshop on the Effective Use of Marketing for the Development of Small Farmers in Asia. Held in Bangkok 3.5.-7.5., FAO, Rome.
- FAO (1978): Model Course in Agricultural and Food Marketing for Universities in Africa. FAO, Rome.
- FAO (1980a): Rural Markets, A Critical Link for Small Farmer Development. Report on the FAO/DSE Asian Regional Evaluation Workshop on Rural Market Centre Development, held in Bangalore, India 28.4.-2.5.1980, Bangkok.
- FAO (1980b): Food Balance Sheets. Rome.
- FAO (1981): Monitoring Systems for Agricultural and Rural Development Projects. Economic and Social Development Paper, 12, FAO, Rome.
- FENN, M.G. (1977): Marketing Livestock and Meat. FAO Marketing Guide No. 3, 2<sup>nd</sup> ed., FAO, Rome.
- GARCIA, Ph. (1978): Market Linkages of Small Farms. Cornell Univ. Pr., Ithaca, N.Y..
- GASPARY, U. (1980): Planung von Entwicklungsprojekten. JP-Schriftenreihe Fachwissen Entwicklungsplanung. Stuttgart.
- GERMAN FOUNDATION FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (1978a): Marketing, A Dynamic Force for Rural Development. Dok. 924 A/a. DSE, Berlin.
- GERMAN FOUNDATION FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (1978b): Working Papers for the International Expert Consultation Marketing and Rural Development. Dok. 924 B/b. DSE, Berlin.
- GITTINGER, P. (1982): Economic Analysis of Agricultural Projects, 2nd ed., Baltimore, London.
- GROSSER, E., BRA, A.J. (Eds.) et.al. (1979/80): Analyse de Situation de la Region du Tagant Avec Attention Particulière aux Aspects Socioéconomiques. Seminar für landwirtschaftliche Entwicklung. F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien II/26, Berlin.
- GROSSKOPF, W., LORENZL, G., STRECKER, O. (1982): Agrarmarktentwicklung als Aufgabe wirtschaftlicher Zusammenarbeit. Forschungsvorhaben des BMZ, Berlin.
- GSÄNGER, H. (Ed.) et.al. (1975): How to Make Cooperative Marketing Viable. The Case of Sweet Orange Marketing in Thailand. Seminar für landwirtschaftliche Entwicklung, F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien IV/11, Berlin.

- GSÄNGER, H.G. (1975): Ansätze zur Leistungsbeurteilung von Agrarmarktsystemen in Entwicklungsländern. F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien IV/12, Berlin.
- GSÄNGER, H.G., SCHMIDT, G. (1977): Decontrolling the Maize Marketing System in Kenya, Z. f. ausländ. Landw., 16, 3, 268-284.
- GTZ (1982): Zielorientierte Planung von Projekten der Technischen Zusammenarbeit. Eschborn.
- GTZ (1983): Fleisch aus Ferké. Ein Feedlot am tropischen Standort. Schriftenreihe Nr. 123, Eschborn.
- GTZ (o.J.): Management von TZ-Projekten. Arbeitspapier (in Vorbereitung), Eschborn.
- HAERAH, A., SCHUBERT, B., ZEHRFELD, E.-H. (1978): Vegetables for Jakarta. Indonesian-German Technical Cooperation. Agricultural Market Information Service, Publication No. 3, Jakarta.
- HAERAH, A., GANI, R., SCHUBERT, B., ZEHRFELD, E.-H. (1979): Manual of Operations for an Agricultural Market Information Service. Indonesian-German Technical Cooperation. Agricultural Market Information Service, Publication No. 7, Jakarta.
- HALL, H.S. (1976): Standardized Pilot Milk Plants. FAO, Rome.
- HARPER, M. (1973): The African Trader. How to Run a Business. East African Publ. House, Nairobi.
- HARRISON, K., HENLEY, D., RILEY, H., SHAFFER, J. (1974): Improving Food Marketing Systems in Developing Countries: Experiences from Latin America. Research Report No. 6. Latin American Studies Center, Michigan State Univ. East Lansing, Mich.
- HARRISS, B. (1981): Transitional Trade and Rural Development. Vikas, New Delhi.
- HEERMANN, J. (1981): Subsistenzwirtschaft und Marktwirtschaft im Wandel. Klaus Renner, Hohenschäftlarn.
- HEIERLI, U. (1979): Abkoppelung, Freihandel oder Entwicklung nach innen? Probleme der Binnenmarktentwicklung am Beispiel Kolumbiens. Ruegger, St. Gallen.
- HEINRICH, F. (1980): Obst- und Gemüsevermarktung in Kenia. Ulmer, Stuttgart.
- HOMANN, J., ZETTELMEYER, W.J. (Republic of Kenya, Ministry of Agriculture) (1982): Potato Storage. An Example at the Small Scale Farm Level in Kenya. GTZ, Eschborn.
- HONADLE, G. (1979): Rapid Reconnaissance Approaches to Organizational Analysis for Development Administration. Washington, D.C.
- HÜTTNER, M. (1965): Grundzüge der Marktforschung. Gabler, Wiesbaden.
- HYDEN, G. (1975): Efficiency versus Distribution in East African Cooperatives. A Study in Organizational Conflicts. East African Literature Bureau, Nairobi, Kampala, Dar es Salam.
- HYDEN, G. (1982): Kooperation im ländlichen Bereich. In: Handbuch der Landwirtschaft und Ernährung in Entwicklungsländern. Bd. 1, von Blanckenburg, P. (Hrsg.): Sozialökonomie der ländlichen Entwicklung. Ulmer, Stuttgart.
- IZRAELI, D., IZRAELI, D.N., MEISSNER, F. (Eds.) (1976): Marketing Systems for Developing Countries. J. Wiley & Sons, New York and Toronto.
- IZRAELI, D., ZIF, J. (1977): Societal Marketing Boards, Isreal Univ. Pr., Jerusalem.
- JOHNSTON, B.F., KILBY, P. (1975): Agriculture and Structural Transformation. Oxford Univ. Pr., New York, London, Toronto.
- JONES, W. (1972): Marketing Staple Food Crops in Tropical Africa. Cornell Univ. Pr., Ithaca, N.Y.
- JUNGHANS, K.H., NIELÄNDER, W. (1971): Indische Bauern auf dem Weg zum Markt. Klett, Stuttgart.
- KANTOWSKY, D. (Hrsg.) (1977): Evaluierungsforschung und -praxis in der Entwicklungshilfe. Zürich.
- KELLERER, H. (1972): Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben. Rowohlt, Hamburg.
- KERSTEN, L., STAHR, G. (1982): Evaluierung des Projektes Agricultural Market Information Service ATA 85/86. Technische Zusammenarbeit zwischen der Republik Indonesien und der Bundesrepublik Deutschland. GTZ, Eschborn.
- KIRSCH, O.C., BENJOCAR, A., SCHUJMAN, L. (1980): The Role of Self-Help Groups in Rural Development Projects. Breitenbach, Saarbrücken.
- KIRUNJY, C.D. (1978): The Economics of Cattle and Beef Marketing in Kenya. Frankfurt/M.
- KRIESBERG, M., STEELE, H. (1972): Improving Marketing Systems in Developing Countries: An Approach to Identifying Problems and Strengthening Technical Assistance. Foreign Economic Development Service Staff Paper 7. USDA and USAID, Washington, D.C.
- KÖNIG, R. (1966): Das Interview. Köln.
- KOTLER, Ph. (1974): Marketing-Management, Stuttgart.
- KÜHN, A. (1971): Absatzprobleme landwirtschaftlicher Produkte in Westpakistan. SSIP-Schriften, Saarbrücken.
- KUNTZ, D.F. (1981): Agriculture and Economic Development: A Comparative Analysis of India, Brazil and Taiwan. Univ. Microfilm Intern., Ann Arbor, Mich.
- KUSUMA, E., RAMM, G., SCHUBERT, B., et.al. (1980): Price Information Service for Vegetables in West Java. Effects and Impacts. Indonesian-German Technical Cooperation Project. Agricultural Market Information Service, Publication No. 8, Jakarta.

- LELE, U.J. (1977): Considerations Related to Optimum Pricing and Marketing Strategies in Rural Development. In: OXFORD AGRICULTURAL ECONOMICS INSTITUTE: Decision-Making and Agriculture. Papers and Report of the 16th Intern. Conf. of Agricultural Economists.
- LELE, U., AGARWAL, M. (1982): Agrarpreispolitik. In: Handbuch der Landwirtschaft und Ernährung in Entwicklungsländern. Bd. 1, von Blanckenburg, P. (Hrsg.): Sozialökonomie der ländlichen Entwicklung. Ulmer, Stuttgart.
- LITTLE, J.M.D., MIRRELESS, J.A. (1977): Project Analysis and Planning for Developing Countries. Heinemann, London.
- LORENZL, G. (1972): Vermarktung und Agrarentwicklung. Z. f. ausländ. Landw. 11, 3/4, 211-222.
- LORENZL, G. (1979): Pragmatischer Ansatz zur Marktsystemdiagnose in Entwicklungsländern. Z. f. ausländ. Landw. 18, 1, 19-31.
- LORENZL, G., MITTENDORF, H.-J. (1982): Agrarmarktpolitik. In: Handbuch der Landwirtschaft und Ernährung in Entwicklungsländern. Bd. 1, von Blanckenburg, P. (Hrsg.): Sozialökonomie der ländlichen Entwicklung. Ulmer, Stuttgart.
- LUTZ, E., SCANDIZZO, P.L. (1980): Price Distortions in Developing Countries. A Bias Against Agriculture. European Review of Agric. Econ., 7, 1, 1-27.
- MARITIM, H.K. (1982): Maize Marketing in Kenya: An Assessment of Interregional Commodity Flow Pattern. Diss., Technische Universität Berlin.
- Mc LOUGHLIN, P.F.M. (1974): Developing Objectives and Justification for an Agricultural Marketing Project in Low-Income Countries. Mimeo., Conox, Brit. Colum.
- MELLOR, J.W. (1976): The New Economics of Growth. Cornell Univ. Pr. Ithaca, N.Y.
- METZ, M. (1980): Nahrungshilfe mit lokalem Aufkauf. Ein neuer Ansatz zur Überbrückung von Nahrungslücken in Entwicklungsländern. Z. f. ausländ. Landw., Materialsammlung, 31, OLG-Verl., Frankfurt a. M.
- MINISTRY OF DEVELOPMENT AND ECONOMIC PLANNING (Government of Sierra Leone) (1983): Bo-Pujehun Rural Development Project. Plan of Operation, Freetown.
- MITTENDORF, H.-J. (1978): The Challenge of Organizing City Food Marketing Systems in Developing Countries. Z. f. ausländ. Landw. 17, 4, 323-341.
- MITTENDORF, H.-J. (1979): Probleme der vertikalen Koordination landwirtschaftlicher Absatzsysteme bei zunehmender Marktintervention in Entwicklungsländern. In: Konzentration und Spezialisierung im Agrarbereich. Schriften d. Ges. f. Wirtsch. u. Soz. wiss. d. Landbaues, 16. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.
- MITTENDORF, H.-J., HERTÄG, O. (1982): Marketing Costs and Margins for Major Food Items in Developing Countries. Food and Nutrition, 8, 1, 27-31.
- MORTON, K., TULLOCH, P. (1978): Trade and Developing Countries. Croom, London.
- MOYER, R., HOLLANDER, S.C. (1968): Markets and Marketing in Developing Economies. Irwin, Homewood, Ill.
- MÜLLER, H., SCHNEIDER, K.J., STÖHR, U. (1982): Agrarmarktentwicklung in der deutschen Agrarhilfe: Fallbeispiele von Projekten deutscher Förderungsorganisationen. Materialband zum Forschungsvorhaben des BMZ: Die Agrarentwicklung in der ländlichen Entwicklung von Entwicklungsländern. Berlin.
- MURPHY, J., SPREY, L.H. (1982a): Monitoring and Evaluation of Agriculture Change. ILRI-Publication, 32, Wageningen.
- MURPHY, J., SPREY, L.H. (1982 b): Introduction to Farm Surveys. ILRI-Publication, 33, Wageningen.
- NAGEL, U.J. (1980): Institutionalization of Knowledge Flows: An Analysis of the Extension Role of Two Agricultural Universities in India. In: Z. f. ausländ. Landw., Materialsammlung, 30, OLG-Verl., Frankfurt a.M.
- NASH, M. (Ed.) (1977): Essays on Economic Development and Cultural Change. Econ. Develop. and Culture Change 25, Suppl.
- OECD/FAO (1977): Critical Issues on Food Marketing Systems in Developing Countries. Report of the OECD/FAO Joint Seminar. OECD, Paris.
- ONAH, J.O. (Ed.) (1979): Marketing in Nigeria. Cassell, London.
- v. OPPEN, M. (1978): Consumer Preferences for Evident Quality Characters of Sorghum and Millet. ICRISAT, Hyderabad.
- OTT, W. (1972): Handbuch der praktischen Marktforschung, München.
- PADOLECCHIA, S.P. (1979): Marketing in the Developing World. Vikos Publ. House, New Delhi, Bombay, Bangalore, Calcutta, Kanpur.
- PAYR, G., SÜLZER, R. (1981a): Landwirtschaftliche Beratung. Band 1: Grundlagen und Methoden. Handbuchreihe Ländliche Entwicklung, GTZ; Eschborn.
- PAYR, G., SÜLZER, R. (1981b): Landwirtschaftliche Beratung. Band 2: Arbeitsunterlagen. Handbuchreihe Ländliche Entwicklung, GTZ, Eschborn.
- PLUCKNETT, D.C. (Ed.): Small-Scale Processing and Storage of Tropical Root Crops. Westview. Pr., Boulder.
- ROEMER, M., STERN, J.J. (1977): The Appraisal of Development Projects. A Practical Guide to Project Analysis with Case Studies and Solutions. Praeger, N.Y. und London.

- RÖCK, W. (1978): Preisbildung durch Markt-Macht-Staat. Eine lernorientierte Einführung in die Preistheorie. Kohlhammer, Stuttgart.
- V. RUEMKER, A. (1979): Re-Appraisal of Himachal Pradesh Apple Processing and Marketing. In: Economic Development Institute of the World Bank: Agricultural Project Analysis. Case Studies and Exercises, Washington, D.C.
- RUTHENBERG, H. (1977): Ein Rahmen zur Planung und Beurteilung landwirtschaftlicher Entwicklungsprojekte. Z. f. ausländ. Landw. Materialsammlung, 27, DLG-Verl., Frankfurt a.M.
- SCHÄFER, E., KNOBLICH, H. (1978): Grundlagen der Marktforschung. S. Poeschel, Stuttgart.
- SCHERER, A. (1978): Rural Markets as Service Centers for Small Farmers. In: German Foundation for International Development: Marketing, A Dynamic Force for Rural Development. Dok. 924 A/a. DSE, Berlin.
- SCHINZEL, H.U. (1978): Marktangebot und Absatzverhalten landwirtschaftlicher Produzenten im Punjab (Pakistan). SSIP-Schriften, Breitenbach, Saarbrücken.
- SCHMIDT, G. (1976): Vermarktungssysteme für landwirtschaftliche Produkte in Pakistan. Eine empirische Untersuchung ihrer Leistungsfähigkeit im Punjab. SSIP-Schriften, Breitenbach, Saarbrücken.
- SCHUBERT, B. (Ed.) et.al. (1976): Study and Experiment of Marketing of Fazal-i-Manani Plums in Peshawar/Pakistan. Seminar für landwirtschaftliche Entwicklung. F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien IV/14, Berlin.
- SCHUBERT, B. (1977): Die Agrarmarktkomponente bilateraler deutscher Agrarhilfeprojekte. Kurzanalyse im Auftrag des BMZ. Mimeo., Eschborn.
- SCHUBERT, B. (Ed.) et.al. (1982): Vegetables in East-Kalimantan. Agro-Economic, Nutritional and Ecological Aspects of Promoting Vegetable Production and Marketing in Three Districts of East Kalimantan/Indonesia. Seminar für landwirtschaftliche Entwicklung. F.B. Internationale Agrarentwicklung der TU Berlin, Reihe Studien IV/35, Berlin.
- SCHUBERT, B., AGRAWAL, R.C., BÖTTCHER, D., NAGEL, U.J., NEUNHÄUSER, P., v. PLATEN, H. (1983): Nachhaltigkeit der Wirkungen von Agrarprojekten. Forschungsvorhaben des BMZ, Berlin.
- SEIBEL, H.O. (1980): Autochthone Sozialsysteme und partizipatorische Organisationen. In: Münkner, H.H.: Wege zu einer afrikanischen Genossenschaft. Marburg/Lahn.
- SCHAFFER, J. (1980): Food System Organization and Performance: Toward a Conceptual Framework. American J. of Agric. Econ. 62, 2, 310-318.

- SMITH, R.H.T. (1978): Market Place Trade Periodic Markets, Hawkers, and Trades in Africa, Asia, and Latin America. Univ. of Brit. Colum., Vancouver.
- SPEIDEL, D. (1973): Der Ausbau des Vermarktungswesens für Agrarprodukte in Entwicklungsländern. Stuttgart.
- SOUTHWORTH, H.M., JOHNSTON, B.F. (Eds.) (1967): Agricultural Development and Economic Growth. Cornell Univ. Pr., Ithaca, N.Y.
- STEWART, G.F., ABBOTT, J.C. (1961): Marketing Eggs and Poultry. FAO Marketing Guide No. 4, FAO, Rome.
- THAKUR, D.S. (1974): Foodgrain Marketing Efficiency. A Case Study of Gujawat. Indien J. of Agric. Econ., 29, 4.
- WALKER, H. (1981): Die Organisation von Bewässerungssystemen. Diss. Hohenheim.
- WEISS, C.H. (1974): Evaluierungsforschung. Opladen.

## REGISTER

- Abnahmegarantien 174  
 Absatz 34 → Def.  
   - Beeinflussung 106  
   - Kennzahlen 108  
 Absatzförderung 34  
 Absatzförderungsämter 207, 213  
 Absatzkanal 113 f.  
   → Def. 166, 200, 213  
 Absatzkosten 108  
 Absatzmethoden 213  
 Absatzvorgänge 174 f.  
 Absatzvorbereitungen, interne 176  
 Absatzweg 35, 127, 215, 242  
 Absatzziele 108  
 Abschlagverfahren 112  
 Absprachen, direkte 118  
 Agrarförderung 37, 41  
   - Anreize 150  
   - Marktprobleme 38  
 Agrarförderungsmaßnahmen  
   - Projektdurchführung, Probleme 76 f.  
   - Ziele 45  
   - Zielerreichungsgrad 46 ff.  
   - Zielstruktur 46 ff.  
 Agrarförderungsprojekte  
   - Einbeziehung der Marktbedingungen 79 ff.  
 Agrarmarktentwicklung 56  
   - Förderungsbereiche 59  
 Agrarmarktförderung 61  
   - bilaterale Zusammenarbeit 67 ff.  
   - Projektansätze 153 ff. → Def.  
   - Ziele und Maßnahmen 41 ff.  
 Agrarmarktinformationsdienste 210 f.  
 Agrarmarktkomponenten  
   - Entwicklungsprojekte 67 f., 72, 153  
   - Management 225 ff. → Def.  
   - Ziele 33  
 Agrarmarktpolitik 59, 60  
 Agrarpreispolitik 60, 61, 65  
 Agrarsystem 22 f. → Def.  
 Agrarvermarktung  
   - Förderungsansätze, Geberorganisationen 62 ff.  
   - Förderungsverfahren 51 ff.  
   - Förderungsinstrumente 165 ff. → Def.  
   - Stellenwert, Entwicklungsförderung 36 ff.  
   - Strategien und Konzepte 51 ff.  
 Agrarvermarktungsprojekte 68 f.  
   - Grundtypen 234  
   - Management 225 ff. → Def.  
   - Ziele 73  
 Agroindustrie, Interessen 92  
 Aktionsanalyse 107 f.  
 Aktivitäten, zeitliche Programmierung 162 f. → Def.  
 Allokationsfunktion 225 → Def.  
 Analyseverfahren, Vermarktungssystem 105 ff. → Def.  
 Anforderungsprofil, Mitarbeiter 228  
 Angebot 32, 33 → Def.  
   - Analysen 59  
   - Bestimmungsgründe 81 ff. → Def.  
   - inländisches 86, 87  
   - Positionen 86  
   - verfügbares 86, 87  
   - Vorausschätzung 206  
   - Zersplitterung 208  
   - zerstreutes 71  
 Angebotselastizität 71, 97  
 Angebotsschwankungen 100  
 Angepaßte Technologien 53, 55, 61, 62, 71, 176  
 Anlieferungszeiten, Abstimmung 192

Die Angabe → Def. nach einer Seitenzahl bedeutet, daß der Begriff dort entweder definiert oder ausführlicher behandelt wird. f. verweist auf die angegebene und die folgende, ff. auf die angegebene und die folgenden Seiten.

Annahmen, Projekt 158  
 → Def. 247, 263  
 Arbeitsplatzbeschreibung 229, 231  
 Arbeitsteilung 22, 24, 27, 28, 179  
 Armutsorientierung 69, 141  
 Aufgabenverteilung, Personal  
 163, 227  
 Aufkaufpreise, Manipulation 118  
 Aufkaufsysteme 122  
 Aufklärung 176, 241  
 Aufschlagverfahren 112  
 Auktionen 112, 204  
 Auktionssystem 203 f.  
 Ausbildung 59, 62, 66, 69, 73,  
 176, 233 ff. → Def.  
 - Counterparts 69, 234 f.  
 - Händler 191 f.  
 Ausbildungsbereiche, Priori-  
 täteten 237  
 Ausbildungsinhalte 239 → Def.  
 - Leitlinien 237  
 Ausbildungsinstitute, Wahl 239 f.  
 → Def.  
 Ausbildungsprogramme, Planung 238  
 Ausführmonopole, staatliche 204 f.  
 → Def.  
 Aushandeln, individuelles 203 f.  
 Auslastungsgrad 93  
 Außenhandelspolitik 88  
 Austauschbeziehungen 21, 23, 24,  
 27, 45  
 Austauschsysteme, interregionale 56  
 Austauschverhältnisse 96  
 Auszeichnungspflicht 32  
 Bewertung, Förderungsmaßnahmen  
 261 ff. → Def.  
 - monetäre 267, 268  
 Bewertungsansätze 262 ff. → Def.  
 - ökonomische 265 f. → Def.  
 - ungeplante Wirkungen 263 ff.  
 → Def.  
 - Zielsetzungen 262 f. → Def.  
 Bezugssicherheit 53  
 Bieten, verdecktes 208  
 Bindungen  
 - vertragliche 192  
 - mehrfache 201  
 Binnenmarktssysteme, Neuordnung 63  
 Bonded warehouses 206  
 Börsenhandel 40  
 Bruttohandelsspanne 126, 127  
 Channel captain 193 → Def.  
 Comprehensive Approach 64  
 Counterparts  
 - Aus- und Fortbildung 234 f.  
 - Personalauswahl 231  
 - Rekrutierung 231  
 - Training 162  
 Countervailing power 71, 192  
 Datenanalyse 251 f. → Def.  
 Datenbeschaffung  
 - Methoden 79, 131 ff. → Def.  
 - M+E-System 248 f. → Def.  
 Datenerfassungssystem 249  
 Datenerfordernisse, M+E-System 248 f.  
 → Def.  
 Datenquellen, potentielle 132 f.  
 Datenverfügbarkeit 267 ff. → Def.  
 Defizitgebiete, Preise 101  
 Detailplanung 155, 160, 163  
 Devisenverfügbarkeit 88, 89  
 Dezentralisierung 56  
 Direktverkauf 111  
 Dirigistische Maßnahmen 165  
 Diskontierung 266  
 Distribution, physische 35, 107,  
 165, 169, 196, 213 ff.  
 Distributionsdichte 108  
 Distributionssystem 113 → Def. 116  
 - schematische Darstellung 115  
 Dokumentation 257 f.  
 Dualistische Wirtschaft 25 f.  
 → Def.  
 Durchführbarkeitsprüfungen 146, 155  
 Durchführungsprobleme 76 ff.  
 Economies of Scale 180  
 Effektivität 261, 262 f. → Def.  
 Effizienz  
 - gesamtwirtschaftliche 265  
 - Mitteleinsatz 261  
 - ökonomische 123, 125 ff.  
 → Def. 130  
 - technische 123, 124 f. → Def.  
 Eigenverbrauch 34, 198  
 - Bestimmungsgründe 87 → Def.  
 Einflußnahmen, finanzielle 219  
 Eingriffe, marktregulierende 219 ff.  
 → Def.  
 Einkauf, zentraler 193

Einkaufsgemeinschaften 193  
 Einkommensschwankungen, minimie-  
 ren 84  
 Einkommensübertragungen 99  
 Einkommensverteilung 100  
 Einzelhandel 35, 119, 166  
 - in Entwicklungsländern 189 f.  
 - strukturelle Reform 54  
 Einzelhandelskontrollläden 217  
 Einzelhandelsläden, Neueinrichtung  
 154  
 Einzelhandelsmärkte 73, 113  
 → Def. 203  
 Eisenbahn, Tarifpolitik 197  
 Empirische Sozialforschung 237  
 Endverbraucher 43, 111  
 Endverbrauchermarkt 66, 164  
 Engel'sches Gesetz 33  
 Entdeckungszusammenhang 79  
 Entscheidungsdelegation 232  
 Entscheidungskompetenzen 227  
 Entwicklungsstand, Indikator 94  
 Entwicklungsstrategien  
 - armutsbekämpfende 54 f. → Def.  
 - beschäftigungsorientierte 52 f.  
 → Def.  
 - wachstumsorientierte 52 f.  
 → Def.  
 Entwicklungsstufen 37 f.  
 - Marktprobleme 39 ff.  
 Erfassung  
 - direkte Wirkungen, Investitio-  
 nen 267 f. → Def.  
 - indirekte Wirkungen, Investi-  
 tionen 268 f. → Def.  
 - Handelsspannen 127 ff. → Def.  
 Erfassungshandel, Förderung 189  
 Erfassungshändler 111  
 Erfassungskosten 94  
 Erfassungsmärkte, Einrichtung 154  
 Ergebnisse, Projekt 156, 262  
 Ernährungssicherung 70  
 Ernährungsstrategien 63 f. → Def.  
 Ernteaussfall 101  
 Ernteschwankungen 198, 215  
 Erntevorfinanzierung 107, 122  
 Erstanbieter 108  
 - Problemstellen 109 → Def.  
 Ertrag 82 → Def.  
 Erzeuger, landwirtschaftliche 38,  
 41, 165  
 - Aus- und Fortbildungsbedarf  
 237, 239  
 - Förderungsinstrumente 167 ff.  
 → Def.  
 - Ziele 44  
 Erzeugermärkte, Einrichtung 202  
 Erzeugerpreis 35, 41, 63, 220  
 - Subventionierung 149, 200  
 Erzeuger-Verbraucher-Märkte 111  
 → Def.  
 Erzeugervereinigungen 178 → Def.  
 Ethnische Minderheiten 40, 71, 242  
 Evaluierer, Auswahl 270 ff.  
 Evaluierung 162, 245, 246 f.  
 → Def. 248  
 - begleitende 246 → Def., 261,  
 269, 271  
 - Durchführung 267  
 - ex-ante 246 → Def. 261, 269,  
 270  
 - ex-post 246 → Def. 261, 269,  
 271 f.  
 - externe 247  
 - interne 247  
 Excessive Profits 125  
 Experimente, kontrollierte 140  
 Experten-Befragung 135 → Def.  
 Export  
 - Bestimmungsgründe 88 → Def.  
 - unautorisierte 88  
 Export Control Boards 213  
 Exportmarktförderung und -pflege 88  
 Exportsektor, Förderung 44  
 Externe Effekte 269  
 Fachkräfte  
 - mittlere 235 → Def. 240  
 - akademisch vorgebildete 237,  
 240  
 Fallstudien 140  
 Familiäre Verpflichtungen 83  
 FAO 186  
 - Statistiken 131  
 - Förderung, Agrarvermarktung  
 60 f  
 - Handelsspannenuntersuchung  
 108 f.  
 Feasibility-Untersuchungen 153  
 Felt needs 150  
 Festpreise 96, 98, 221

Final-Nachfrage 92  
 Finanzkosten 101, 124  
 Finanzplan 163 → Def.  
 Fixpreise 98 f. → Def.  
 Flächenausdehnung 148  
 Flächenertrag 148  
 Folgekosten 77, 264 f.  
 Förderungsmaßnahmen 53, 56  
 - Bewertung 261 ff. → Def.  
 - bilaterale 69  
 - Effektivität 262 f.  
 - Entscheidung 153  
 - Handlungsspielraum 37  
 - institutioneller Art 42  
 - Klein- und Mittelbetriebe 53 f.  
 - Probleme 37  
 - physischer Art 42  
 - Rahmenbedingungen 37.  
 - Signifikanz 263  
 - ungeplante Wirkungen 263 ff.  
 Förderungspolitik  
 - grundbedürfnisorientierte 58  
 - wachstumsorientierte 58  
 Förderungsprogramme, Auswahl 168  
 Formierung, Selbsthilfegruppen 184  
 → Def.  
 Forschung 59, 73  
 Fortbildung 66, 233 → Def.  
 Führerschaft 183, 185  
 - formelle 192  
 - informelle 192  
 Führung 232 → Def.  
 Führungsfunktion, Management 225 f.  
 → Def. 232  
 Führungsstil, partizipatorischer  
 232 f.  
 Funktionsanalyse 105 f.  
 Futtermittelkonservierung 200

#### GATE 170

Geberorganisationen  
 - Förderung der Agrarvermarktung  
 62 ff.  
 - Konzeption 70  
 Gebietsabsprachen 120  
 Gehaltsdifferenzen 76  
 Geld  
 - Verrechnungsfaktor 182  
 - Wertmaßstab 96

Geldnachfrage 83 → Def.  
 Geldverleiher 84  
 Geldwirtschaft 21, 82  
 Genossenschaften 58, 59, 180  
 → Def. 187, 193, 243  
 - Förderung 39  
 - für Kleinhändler 194 f.  
 - gelenkte 53  
 Gesamtkostendeckung 94  
 Gesundheitskontrollen 219  
 Getreide, Mindestvorrat 198  
 Getreideeinfuhr- und -vorratsstellen  
 213 f. → Def.  
 Getreidelagerhäuser 198  
 Gewerbe, Nachfrage 93, 94 → Def.  
 Gewinne 120, 125, 126  
 - exzessive 118, 128  
 Gewinnermittlung 126  
 Gewinnmarge 35, 128  
 Gewinnspanne  
 - Ausdehnung 128  
 - Beurteilung 126  
 Gewinnverwendung 126  
 Gildebildung 118  
 Gleichgewichtspreis 98  
 Gleichgewichtstheorie 125  
 Grenzproduktivität, Arbeit 26  
 Großhandel 189, 195  
 - Herausbildung 202  
 Großhandelsmärkte 73  
 - Zentrale 112 → Def.  
 Großmärkte  
 - Einrichtung 154, 202 f.  
 - städtische 54, 59  
 Großhandelspreise, Kartoffeln 102,  
 104  
 Grundbedürfnisansatz 55 → Def.  
 Grundgesamtheit 136, 137

#### Haltbarmachung 106

Handel  
 - als Wirtschaftsfaktor 21, 25  
 - Anforderungen an Umwelt 25  
 - Folgewirkungen 25  
 - genossenschaftlicher 180  
 - informeller 190  
 - interregionaler 130  
 - Investitionsförderungsprogram-  
 me 193

- Konzentrationstendenzen 41  
 - Kostensenkungen 41  
 - marginaler 190  
 - Nachfrage 93, 94 → Def.  
 - ortsgebundener 118  
 - privater 40, 59, 65, 69, 70,  
 71, 188 ff.  
 - spontaner 190  
 - Standesvertretungen 207  
 - Überwachung 44  
 Handellenkende 108, 165  
 - Förderungsmaßnahmen 212 ff.  
 → Def.  
 - Problemstellen 109 → Def.  
 - Verhalten 122  
 - Ziele 44  
 Handelsbeschränkungen 29, 149  
 Handelsbeziehungen, lokale 60  
 Handelsbörsen 204  
 Handelskontrakte, standardisierte  
 205 → Def.  
 Handelsklassen 214  
 - Einführung 117  
 Handelspraktiken, intransparente 208  
 Handelspreis 121  
 Handelsrisiko 205  
 Handelsspanne 35 → Def. 41, 71,  
 72, 106, 121, 126, 213, 220  
 Handelsspanne, Erfassung  
 - Arbeitsblätter 130  
 - funktionaler Ansatz 127 → Def.  
 - Produktansatz 127 → Def.  
 - sektoraler Ansatz 127 → Def.  
 Handelsstufen  
 - Übergänge 201  
 - überspringen 185  
 Handelsunternehmen  
 - gemischt staatlich-private 218  
 - staatliche 218  
 Handelsverträge 219  
 Handeltreibende 108, 165  
 - Förderungsmaßnahmen 188 ff.  
 → Def.  
 - Marktverhalten 118 → Def.  
 - Problemstellen 109 → Def.  
 - Ziele 44  
 Handelsunterstützende 108, 165  
 - Förderungsmaßnahmen 196 ff.  
 → Def.  
 - Problemstellen 109 → Def.

- Verhalten 122  
 - Ziele 44  
 Händler  
 - ambulante 113, 242  
 - ausbeuterische 54, 122  
 - Erfassungssystem 85  
 - ethnische Minderheiten 40,  
 242  
 - Interesse 92  
 - kleine 190  
 - lokale Monopole 71  
 - Mobilität 101  
 - Widerstand 241  
 - Zusammenarbeit 193  
 Händlersystem, Nachfrage 92  
 Händlerverhalten 121  
 Handwerk  
 - örtliches 75  
 - Nachfrage 93 f. → Def.  
 Hardware 73  
 Haushalte, private 92, 93  
 Homogenität, Mitglieder 180, 183,  
 185 → Def.  
 Hygiene 106  
 - Überwachung 40  
 Importe, Faktoren 88 f. → Def.  
 Incentives 150  
 Indikatoren, objektiv nachprüfbar  
 247  
 Industrie, Nachfrage 93 f. → Def.  
 Industrialisierung, fördernde Stra-  
 tegien 52  
 Inflation 222  
 Information, Kriterien 248  
 Informationsbeschaffung, Schwierig-  
 keiten 208  
 Informationsdienste 40, 208  
 Informationsgewinnung 248 ff.  
 → Def.  
 Informationsmangel 130  
 Informeller Sektor 35  
 Infrastruktur 44, 65, 151  
 - Ausbau 60  
 - marktbezogene 61, 73  
 - materielle 53, 59, 69  
 - Projekte 68, 154  
 - wirtschaftliche 167  
 Inlandsbedarf 88

Innovationshemmend 68  
In-Service-Training 238  
Institutioneller Kredit, Zugang 193  
Institutionenanalyse 105  
Institutionenförderung 68  
Institutionenwahl  
- grundbedürfnisorientierte 58  
- wachstumsorientierte 58  
Instrumente, Förderung der Agrar-  
vermarktung 165 ff. → Def.  
Intangibles 269  
Integrierte ländliche Entwicklung  
67, 75, 154, 200  
Interessengruppen  
- Beziehungen zu 241 ff  
- Problemstellen 108, 109 → Def.  
- Ziele 43  
Interessenunterschiede, Gewinnver-  
teilung 43  
Intermeditär-Nachfrage 92  
Interner Zinsfuß 266  
Interventionsprogramme 66  
Interviewer, Einsatz und Kontrolle  
137  
Investitionsförderungsprogramme  
193  
Investitionskredit 59  
  
Kalkulieren  
- spannenorientiert 121  
- umsatzorientiert 121  
Kanaldurchfluß 200, 201  
Kapazitäten  
- Auslastung 121  
- Funktionsträger 106  
- technische und ökonomische 93,  
94  
Kapitalakkumulation, ungenügende 52  
Kapitalbildung 35, 45, 52  
Kapitalverzinsung 125  
Karren mit tierischer Zugkraft 170  
Kartelle  
- in Entwicklungsländern 119  
- örtliche 200  
Kartellgesetze 21  
Kassenhaltung 120  
Kaufkraft 90, 91  
Käufermarkt 66  
Kennzahlen, Absatz 108

Kernproblem 142, 144  
Kirchen 68, 73  
Kleinbauern 21, 22, 55, 58, 168,  
175, 176, 178, 179, 202  
- Abhängigkeit von Händlern 31,  
119  
- als Zielgruppe 69, 70, 75,  
167  
- Entscheidungsverhalten 81 f.,  
167  
- Marktintegration 61, 66  
- Marktzugang 39, 73, 187  
- motivieren 187 f.  
- Risikoverhalten 84  
- Selbsthilfekräfte 187  
- soziale und ökonomische Fak-  
toren 80 → Def.  
- Standesvertretungen 207  
- Transportproblem 171  
- Verhandlungsposition 35  
Kleingruppen, Erfolgchancen 183  
Kleinhandel 75  
Klimarisiko  
Knappheitsverhältnisse 125  
Kolchosmärkte 30  
Kommissionäre 112, 176  
Kommunikation 35, 39, 44, 62, 79,  
107, 165, 176, 193 f., 201, 206  
ff.  
Kompetenzverteilung, Plananpassung  
252 f.  
Komplementaritätseffekt 97  
Konformität 168  
Konfrontation 168  
Konservierungsverfahren 199  
Konsumenten, Ziele 43  
Konsumgenossenschaften 195 → Def.  
Konsumgewohnheiten 152, 222  
Konsumpräferenzen 45,  
Konsumverluste 33  
Kontakte, Anbahnung 176  
Kontrahierung 35, 107, 165, 174 f.  
Kontrahierungs-Mix 204 ff. → Def.,  
213, 219 ff → Def.  
Kontrollfunktion, Management 226  
→ Def.  
Konzentration, Handelsstufen 117  
Koordination  
- horizontale 123  
- vertikale 123, 201

Kopfsteuer 83  
Kosten-Erlös-Relation 81  
Kostengerüst 156  
Kosten-Nutzen-Analyse 265 ff. → Def.  
Kostenpreis 95, 98  
Kostensenkung 41, 62  
Kostenstrukturen 117  
- Absatzkanal 127  
Kostenstudie 124  
Kredit  
- Zugang 193  
- Risikoabsicherung 193  
Kühlkette 107, 199 → Def.  
Kurzberatung 191  
  
Lagereinrichtungen 73  
Lagerhaltung 61, 61, 68, 173, 215  
- Engpässe 73  
- private 91  
Lagerhaltungssysteme 59  
- Planung 198 → Def.  
Lagerhaus, Typ 198  
Lagerkapazitäten 63, 198  
Lagerplan, optimaler 198  
Lagerung 35, 95, 106, 107, 130,  
172 f., 182, 203, 213, 215  
Lagerungsverluste 39, 86 f. → Def.  
Landflucht 94, 113  
Landhändler, Aus- und Fortbil-  
dungsbedarf 237, 239  
Landlose 55  
Ländliche Märkte 59, 179, 202  
Landwirtschaft  
- bäuerliche 23 → Def.  
- Beitrag zum Entwicklungspro-  
zeß 56  
- industrielle 23 → Def.  
- Marktintegration 71  
- Produktivität 28  
- Spezialisierung 28  
- Terms of Trade 52, 56, 71  
Lebenshaltungskosten 221  
Lebensmittel, Nachfrage 91  
Lebensmittelhandel 189  
Leertransporte 121  
Liquidität 75, 120  
Lizenzen, staatliche 205  
Lösungsvorschläge 79, 146, 147 ff.  
→ Def.

Managementfunktionen 225 f. → Def.  
Managementinstitute, private 240  
Markable competition 116  
Marketing 34 → Def.  
Marketing Boards 34 → Def.  
Marketing-Mix 34 f. → Def.  
Markt 32 f. → Def.  
- Attraktivität 201  
- Aufnahmefähigkeit für Innova-  
tionen 167  
- Effizienz 39, 58  
- Funktionssteigerung 200 ff.  
→ Def.  
- gespaltener 214  
- grauer 31  
- ländlicher 59, 61, 179, 202  
- lokaler 56, 96  
- Organisation 200  
- Selbstregulierungskräfte 98  
- Strukturelle Verzerrung 110,  
130  
- ungleichgewichtiger 99  
- vollkommener 110  
Markttablauf 40, 122  
Marktanschluß 40, 60, 197  
- Bequemlichkeit 83  
- Sicherheit 83  
Marktausgleich 215  
Marktbehörden 133  
Marktberatung 106, 207 → Def.  
Marktberichterstattung 208 f.  
→ Def.  
Marktbeteiligung 28, 29, 39  
Marktentwicklung, Problembereiche  
72 f.  
Marktentwicklungspolitik 65  
- grundbedürfnisorientierte 58  
- wachstumsorientierte 58  
Marktentwicklungsprojekte 154  
→ Def.  
Marktentwicklungsstrategie 65, 66  
Marktforschung 35, 36, 184, 206  
- angewandte 206 f. → Def., 237  
Marktforschungsinstitut 207  
Marktgängig 33  
Marktgleichgewicht 98  
- Änderungen 130  
Marktinformation 28, 59, 66, 69,  
120, 130, 187, 206, 208 → Def.,  
209, 268

Marktinformationsdienste 117,  
 299 ff. → Def.  
 Marktinformationssysteme, Pro-  
 jekte 68  
 Marktintervention 44  
 Marktinterventionsorgane 95, 154  
 Marktkonform 149, 165  
 Marktmacht 116, 120, 192  
 Marktmonopole  
 - zeitlich/räumliche begrenzte  
 218  
 Marktnähe 101  
 Marktneutral 89  
 Marktöffnung 179  
 Marktordnung 28  
 Marktorganisation 59, 124, 200  
 Marktorientierung, fördern 179  
 Marktplätze 111, 187  
 Marktpolitik 64, 117  
 Marktpreis 95, 125, 213  
 Marktregulierungen 31  
 Marktsicherung 92  
 Marktstellung 214, 218  
 - Verbesserung 44, 178, 180  
 Marktstrategien 118  
 Marktstrukturen 71, 83, 100, 110,  
 111 → Def., 116, 117  
 Marktsurveys 139  
 Marktsystemanalyse 59, 104, 110  
 → Def., 237  
 Markttransparenz 35 f. → Def.,  
 91 f., 96, 100, 101, 117, 130,  
 204, 213, 268  
 Marktübersicht 119.  
 Marktverhalten 59, 83, 110, 117 ff.  
 → Def.  
 Marktverhältnisse 101  
 - Beeinflussung 38  
 - ungenügende Berücksichtigung  
 74  
 Marktwirtschaft 30  
 Marktzentren, ländliche 174  
 Marktzugang 28, 29, 30, 100  
 - organisatorischer Aspekt 201  
 - technischer Aspekt 201  
 Maße und Gewichte, einheitliche  
 204 f. → Def.  
 Maßnahmenplanung, bilaterale Pro-  
 jekte 73 f.

Mengen  
 - Ermittlung 139  
 - als Parameter 148  
 Marktansprachen 119  
 Mengenkontingentierung 221  
 Mengenrabatte 186  
 Mindestpreis, garantierter 213  
 Mindestvorrat, Getreide 198  
 Minimum-Package-Approach 64  
 Mittelbauern, Förderung Absatzpo-  
 tential 53  
 Mitteleinsatz, Effizienz 261  
 Mechanisierung  
 - soziale Kosten 56  
 - traditioneller Sektor 27  
 Monitoring 162, 245 f. → Def.,  
 248  
 Monitoring- und Evaluierungssystem  
 247 ff. → Def.  
 - begrenzende Faktoren 253 → Def.  
 Monitoring-, Evaluierungs- und Be-  
 richtsplan 251, 269  
 Monokulturen 23  
 Monopole  
 - des Staates 72, 214 f. → Def.  
 - in Entwicklungsländern 119  
 - lokale 71, 200  
 Monopolgewinne 126, 128  
 Monopolistische Praktiken 118  
 Musterkontrakte 170  
 Multiplikatoreffekte 54  
 Nachbeobachtung 258 f. → Def.  
 Nachbetreuung 258 f. → Def.  
 Nachfrage 25, 27, 32, 33 → Def.  
 - Analysen 59  
 - Änderungen 222  
 - Art und Umfang 134  
 - Bestimmungsgründe 89 ff.  
 → Def., 93 ff.  
 - inländische 93  
 - Konzentration 25  
 - Nahrungsmittel 61  
 - Positionen 93  
 - Veredelungsprodukte 61  
 - Vorausschätzung 206  
 Nachhaltigkeit  
 - Projektwirkungen 149 f., 162  
 - Sicherstellung 226, 254  
 → Def., 259

Nachrichtensysteme 59, 61  
 Nachrichtenvermittlung 176  
 Nahrungsbilanz 89  
 Nahrungsmittel  
 - Ausgaben 33  
 - Bedarf 33  
 - Eigenversorgung 44  
 - Nachfrage 61  
 - Preiselastizitäten 97  
 - Produktion 21, 42, 60  
 - Verbrauch 33  
 - Versorgung 45, 52, 54, 60  
 - Versorgungssicherheit, Pro-  
 gramme 61  
 Nahrungsmittelbank 182 → Def., 184  
 Nahrungsmittelhilfe 89 → Def., 98  
 Naturalkredite 182  
 Naturaltransfers 86 → Def.  
 Neoklassische Ökonomie 110  
 Normen 44  
 - rechtliche 77  
 - religiöse 120  
 - soziale 40, 85 → Def.  
 Normierung 201  
 Oberziel, Projekt 158 → Def., 225,  
 263  
 Off-farm-Lager 173  
 Öffentliche Hand  
 - Kriterien der Nachfrage 94 f.  
 → Def.  
 Öffentliche Unternehmen, Gründung  
 217  
 Ökosystem 22 → Def.  
 Operationsplan 155, 156, 160 ff.  
 → Def.  
 - Arbeitsschritte 163  
 - Korrektur 252  
 Opportunitätskosten, Kapital 266  
 Organigramm 227, 231  
 Organisation  
 - informelle 227 f. → Def.  
 - interne 125  
 Organisationsfunktion 225 → Def.  
 Organisationsstruktur 123, 256

Pacht- und Schuldzinsen 84  
 Partizipation 45, 55, 58, 146  
 - Projektfindung und -planung  
 78 ff., 226, 232 → Def.,  
 242 f.  
 Personal 227  
 Personalauswahl 227 ff. → Def.  
 Personalentwicklungsplan 231  
 Personalführung 230 f. → Def.  
 Personalkosten 163  
 Planung  
 - von unten 183, 186  
 - vorbereitende 141 ff.  
 Planungsfunktion 225  
 Planungshypothesen 156  
 Planungs- und Entwicklungsverfah-  
 ren 237  
 Planwirtschaft 30  
 Politikberatung 68  
 Politische Stiftungen 68, 73  
 Preis(e) 82 → Def., 98 ff. → Def.  
 - administrierte 72  
 - als Parameter 118  
 - Anpassungsverzögerungen 130  
 - gestaffelte 221  
 - politische 91, 221  
 - relative 220  
 Preisabsprachen 119  
 Preisänderungen, zeitliche 101  
 Preisbeobachtungen 101  
 Preisberichterstattung 39, 59,  
 208 → Def.  
 Preisbildung 95 ff. → Def. 118  
 Preisdifferenzierungen 103  
 - Bestimmungsgründe 100 → Def.  
 - interregionale 130  
 - qualitative 222  
 - regionale 101, 222  
 - saisonale 222  
 Preiselastizität 97 → Def.  
 Preisentwicklung 222  
 Preisfixierung 98  
 Preisgarantien 174  
 Preisgefälle 88  
 Preisindizes, saisonale 130  
 Preisniveau 87  
 - Festsetzung 216 → Def., 221  
 - marktkonformes 221

Preispolitik 53, 59, 60, 64, 117, 160, 219 ff. → Def.  
- grundbedürfnisorientierte 58  
- wachstumsorientierte 58  
Preisregulierungen 149  
Preisrelationen, Änderungen 222  
Preisschwankungen 36  
- erratische 101 → Def.  
- intertemporale 130 → Def.  
- saisonale 82, 100 → Def., 101, 217  
- zyklische 100 → Def.  
Preissubventionen, Wirkung 55 f.  
Preissteigerungen 83, 91  
Preisstützung 154  
Preistrends 100 → Def.  
Preisunterschiede  
- regionale 101, 103, 119  
- Zeitablauf 100 f.  
Privathandel 59, 66, 71  
- Beschränkung 40  
- Förderungsmaßnahmen 188 ff. → Def.  
- Stärkung 65, 69, 70  
Primärerhebungen 134 ff.  
Problemanalyse 141 → Def., 153  
Problemhierarchie 79  
- Ermittlung 141 f. → Def., 144  
Problemidentifikation 153  
- bilaterale Projekte 72 f.  
Problemstellenanalyse 108 f. → Def.  
Produktdifferenzierung 117  
Produktgestaltung 35, 107, 165, 172 f., 212  
Produktklassifikationen 124  
Produktqualität 61  
Produktionsanreize 36, 70  
Produktionskosten, Änderung 222  
Produktions- und Absatzkredite 59  
Produktionsrisiko, minimieren 23  
Produzentenorganisation 66  
Programmierung, zeitliche 162 f.  
Projektabkommen 160, 230  
Projektaktivitäten 156, 160, 262  
Projektansätze, Vermarktungsförderung 153 ff. → Def.  
Projektbudget 156  
Projektdokumentation 257 f.  
Projektdurchführung 225 ff. → Def.  
- Beteiligung von Interessengruppen 242

Projektfindung 226  
- ungenügende 74  
- Partizipation 75 ff.  
- Zielgruppenbezug 75 ff.  
Projektfortschritte, Überprüfung 245 f., 251  
Projektmanagement 162  
- Aufgaben 225 ff. → Def.  
Projektorganisation 162, 227 → Def.  
Projektplan 79, 226, 247, 262  
- Aufstellung 155 ff. → Def.  
- Korrektur 245, 252  
Projektplanung  
- Schwerpunkt 226  
- ungenügende 74  
- Zielgruppenbezug 75 ff.  
- zielorientierte 79 ff. → Def., 141 → Def., 226  
Projektplanungsmatrix 155  
Projektplanungsübersicht (PPÜ) 155, 156 → Def., 247, 252, 262  
Projektstrategie, Auswahl 146  
Projektträgerschaft, Wahl 74, 254 f.  
Projektübergabe 77, 162  
- Zeitpunkt 257 f. → Def.  
Projektverlauf, Kontrolle 247  
Projektwirkungen, Überprüfung 248 f., 251  
Projektziel 159 → Def., 263  
Projektzielerreichung 225, 263  
- Bedingungen 156  
Pro-Kopf-Einkommen 100  
- unzureichendes 25, 26 f. → Def.  
- und Entwicklungsstufe 38  
Prüfliste  
- Problemstellen 109  
- Public Relations 35  
Pull-Strategie 166 → Def., 189  
Push-Strategie 166 → Def., 189  
Qualitätskontrollen 59  
Qualitätsstandards 40, 201, 205  
Qualitätsstufe, höhere 172  
Qualitätswünsche, Verbraucher 140  
Quarantänebestimmungen 219  
Quellen, Nachprüfbarkeit 160  
Querschnittsanalysen 140  
Quotenverfahren 136 f.

Rabatte und Boni 35  
Rahmenbedingungen  
- Förderung des Privathandels 65  
- Förderungsmaßnahmen 37  
- ökologische 81, 151  
- politische 65, 152 f. → Def.  
- rechtliche 255  
- sozio-kulturelle 151 → Def.  
- sozio-ökonomische 151 → Def.  
- Verbesserungsmaßnahmen 197 ff. → Def.  
Rahmenmaßnahmen 196  
Rahmenplan 226  
Random-Verfahren 136  
Rapid rural appraisal 75  
Realeinkommen 90  
Rechtsform, Vermarktungseinrichtungen 155  
Regelungen  
- gesetzliche 153  
- gegen unlauteren Wettbewerb 117  
- Zahlungsmodalitäten 219  
Regionalisierung 56  
Regressionsanalyse 128  
Rekrutierung 227 ff. → Def.  
religiöse Gesetze 91  
Rentabilität 120  
Ressourcen, Projekt 159, 262  
Richtpreise 96  
Risikoabsicherung, Bankkredite 193  
Risikoverhalten 84 → Def.  
Road-Checks 139  
Rolle der Frau 228  
Sachkosten 163  
Saisonausgleich 106, 123  
Sammelmärkte, örtliche 111 → Def.  
Schlichtungsgemien 175  
Schmuggel 88  
Schutzmaßnahmen 219 → Def.  
Schweine-Zyklus 100  
Schwellenländer 167  
Schwund 33, 87  
Sekundärdaten, Sammlung 133 f., 139  
Sekundäreffekte 165  
Selbsthilfegruppen 172, 173, 181 ff. → Def.  
- Formierung 184 → Def.

Signifikanz, Projekt 261, 263 → Def.  
Situationsanalyse 73, 79, 167, 269  
Skalenersparnisse 117  
Software 73  
Sollwerte 110  
Sortieren 178, 199, 203  
Sortier- und Sammeleinrichtungen 66  
Sortimentsgestaltung 35, 165, 172 f., 212  
Sozialpolitik 55  
Sozialstruktur, traditionelle 81, 122  
Spannen, handelsstufenspezifische 127  
Spannendynamik 100  
Spekulation 34  
Spezialisierung 21, 24, 28, 94, 101, 179  
Standardisierung 59, 62  
- fehlende 91, 208  
Standesvertretungen 207  
Statistik, Entwicklungsländer 131 f.  
Steuern 83 f. → Def., 124  
Stichproben 136  
Stop-and-Go-Verkehr 171  
Straßenbau 59  
- Planung 197 f.  
Straßeninstandhaltung 172  
Straßentransport 197 f.  
Streckengeschäft 112, 118  
Strukturierung, Probleme 142  
Stundentransportkapazität 169  
Subsistenzwirtschaft 23 → Def., 28  
Substitutionseffekt 97  
Subventionen 98, 99 → Def., 148, 149, 193  
- Erscheinungsformen, Erzeugerseite 99  
- Erscheinungsformen, Verbraucherseite 99  
Subventionspolitik 59  
Systemverhalten 110  
Systemzustand 110

Tarifpolitik 197 → Def.  
Tauschpartner 95  
Tauschgeschäfte 96  
Technischer Fortschritt, arbeits-  
sparender 58  
Technologiewahl  
- grundbedürfnisorientierte 58  
- wachstumsorientierte 58  
Teilerhebungen 136  
- Quotenverfahren 136 → Def.  
- Random-Verfahren 136 → Def.  
137  
- unsystematische Auswahl 136  
→ Def.  
Teilpachtssystem 83  
Terms of Reference 163, 228  
Terms of Trade 52, 56, 71, 96  
→ Def., 221  
Testverfahren 140  
Tonnenkilometer 121  
Trägerorganisationen 74, 257  
- Aufbau 254 ff. → Def.  
- Funktionsfähigkeit 76  
- para- und nichtstaatliche 255  
- staatliche 254  
- Wirksamkeit 76  
Training on the job 191, 233  
Trainingsprogramme 236, 239  
Transaktionskosten 58  
Trans-border-trade 88  
Transferkosten 171, 222  
Transformation  
- qualitative 93  
- quantitative 93  
- strukturelle 52  
Transport 35, 39, 61, 68, 93, 95,  
107, 130, 149, 169 ff. → Def.  
Transporteinrichtungen, Ausnutzung  
197  
Transportkosten 186, 198  
Transportmenge 169  
Transportmittel 73, 169  
- angepasste 75, 170  
Transportrisiko, Reduzierung 121  
Transportsubventionen 193  
Transporttarife, Senkung 197  
Transportweg 169  
Transportwesen  
- Ausbau 197  
- Projekte 154

Transportwürdigkeit 121 f. → Def.  
Transposition  
- örtliche 93  
- zeitliche 93  
Trickle-down-Effekt 53, 55

Übergabezeitpunkt 257 f. → Def.  
Überschußgebiete 29, 222  
- Preis 101  
Umsatzsteuern 84  
Umschlagshäufigkeit 198  
Umschlagsmärkte 112  
Umwelt 100, 159  
Universitäten 239, 240  
Unsicherheitsfaktoren, Projekt 159  
Unterbeschäftigung, strukturelle  
25, 26 → Def.  
Unternehmensgröße 118  
Unterstützung von außen 183, 186  
Urbanisierung 60, 113  
- fördernde Strategien 52  
Urbanisierungsgrad 90  
Ursache-Wirkung-Analyse 262, 263  
Ursache-Wirkung-Zusammenhänge 79,  
142, 144, 251

Vegetationsrhythmus 81  
Veiling 172  
Verarbeitung 106, 172  
Verarbeitungsanlagen  
- Engpässe 73  
- Finanzierung 68  
Verarbeitungskapazitäten 39, 88  
Verarbeitungsfähigkeit 93  
Verarbeitungsspannen 72  
Verbindung, Projektumfeld 241 ff.  
→ Def.  
Verbindungsstrukturen, Management  
226 → Def., 241 ff.  
Verbrauch 33 → Def.  
- Nahrungsgüter 88 → Def.  
Verbraucher 35, 41  
- Interessen 92  
- Mobilität 92  
- Präferenzen 91 → Def.  
Verbrauchermärkte 202, 203  
Verbraucherpreise 35, 41, 91, 220  
Verbraucherpreisneutral 220

Verbraucherschutz 219  
Verbraucherinterventionen 63  
Verbrauchsgewohnheiten 91  
Verhaltensabstimmung 192  
Verhandlungsdruck, verringern 172  
Verhandlungsmacht 116  
Verkaufsarten 203 f.  
Verkaufsbedingungen, sanitäre 205  
Verluste 86 f. → Def., 124, 173,  
213  
Vermarktung 34 → Def.  
- Effizienz 61, 101  
- Engpässe bei bilateralen Pro-  
jekten 72 f.  
- Formen 40  
- Interessengruppen 43 f.  
- Obst und Gemüse 199  
- und Agrarförderung 37 f.  
- und Entwicklungsprozeß 22,  
27 → Def.  
- unterstützende Projekte 154  
- verderbliche Produkte 199 f.  
Vermarktungsberater 154  
Vermarktungseinrichtungen, Neu-  
gründung 155  
Vermarktungsförderung, Projekt-  
ansätze 153 ff. → Def.  
Vermarktungskomponenten 88  
Vermarktungsketten 112  
Vermarktungskosten 94, 100, 124,  
128  
- Erfassung 124, 130  
- senken 54  
Vermarktungs-Mix 165, 191 ff.  
Vermarktungsorganisationen  
- Förderung und Gründung 154  
- ineffiziente 64  
- partizipatorische 61  
Vermarktungsrisiko 124, 127  
- mindern 68  
Vermarktungssituation, Analyse  
79 ff.  
Vermarktungsspannen  
- Senkung 50  
- Untersuchungen 128 f.  
Vermarktungsstufen, funktionslose  
106  
Vermarktungssystem  
- Analyse 104 ff. → Def.  
- Bruttohandelsspanne 126, 127

- Effizienz 50, 53, 66, 68,  
124 ff. → Def.  
- Entwicklung 65  
- Funktionen 106  
- genossenschaftliches 122  
- Kosten 124 f., 127  
- Produktionsanreize 70  
- staatliches 122  
- Wirksamkeit 110, 117,  
123 ff. → Def.  
Vermarktungstechnologien, angepasste  
59, 61  
Verpackung 62, 106, 107, 121, 130,  
172 f., 199, 203  
- in Entwicklungsländern 107  
Versorgungsmärkte 112  
Verstädterung 94  
Verteilungsproblem 53  
Verwertungszusammenhang 79  
Verzehr 33, 92  
Verzögerungseffekt 98  
Vollerhebungen 135  
Vorleistungen, verbilligte 99  
Vorräte 34  
Vorratshaltung 91  
Vorratsstellen 213 ff. → Def.  
  
Waagen, öffentliche 205  
Wanderungsbewegungen 152  
Waren  
- preislich herabgesetzte 99  
- Sauberhaltung 205  
- Wert 95  
Warenanalyse 106 f.  
Warenangebot  
- Attraktivität 71  
- Informationen 134  
Warenaustausch 96, 101, 196, 198  
Warenbewegungen 139  
Warenfluß 73, 113 → Def.  
Warengutscheine 99  
Warenortiment 91  
Warenstrom 53, 171, 173, 179, 203  
Warenverkehr  
- grenzüberschreitender 100  
- interregionaler 100  
Währungsspekulation 88  
Wechselkurse, überbewertete 64  
Wegezeit 169

Weiterverarbeitung 172  
Weltmarkt  
- Preise 89  
- Preis- und Nachfrageschwankungen 88  
Wettbewerb 41, 46, 106, 116, 205  
- Stimulierung 36  
- ungenügender 72, 117  
- unlauterer 117  
Wettbewerbsgleichheit 45,  
Wettbewerbsgrad 71, 116  
Wirkung, Förderungsmaßnahmen  
- direkte 267 f.  
- Erfassung 267 f. → Def.  
- indirekte 268  
- negative 264 f.  
- positive 264  
- ungeplante 263 ff.  
Wirkungsbreite 42  
Wirkungsgeschwindigkeit 42  
Wirkungssicherheit 42

Zahlungsmodalitäten, Regelungen  
219  
Zeitliche Anpassungsverzögerungen,  
Preise 130  
Zielabsatzmenge 108, 184  
Zielebenen, Verhältnis 159  
Zielerreichung, Indikatoren 160,  
247  
Zielgruppe(n) 55, 58, 61, 64, 68,  
70, 108  
- Bedingungen 147  
- Beteiligung 243, 255  
- Größe 146 → Def.  
- Identifizierung 141  
- Wirksamkeit von Maßnahmen 149

Zielgruppenanalyse 75  
Zielgruppenbezug, Projektplanung  
78 ff.  
Zielgruppenorientierung 55  
Zielhierarchie 144 → Def., 146  
Zielorientierte Projektplanung  
(ZOPP) 79 ff. → Def., 141 ff.  
→ Def.  
Zielsetzungen  
- Änderungen 252 f.  
- Auswirkungen auf Projektumwelt 148 f.  
- potentielle 144 ff. → Def.,  
146, 156  
Zufallszahlentafeln 136  
Zusammenarbeit, Händler  
- horizontale 193  
- vertikale 193  
Zusammenarbeit mit projektexternen  
Stellen 243 ff.  
Zuschußgebiete 29, 198, 222  
Zwangssparen 52