

II ERFAHRUNGEN BEI DER FÖRDERUNG VON AGRARVERMARKTUNG

Während im vorangegangenen Kapitel weitgehend theoretische Erörterungen über die Bedeutung und den Stellenwert von Agrarvermarktung im Entwicklungsprozeß im Mittelpunkt standen, soll nunmehr verstärkt auf die Erfahrungen und Ergebnisse der Förderung von Agrarvermarktung in Entwicklungsländern abgestellt werden. Dabei erscheint es sinnvoll, dies in drei Schritten zu tun. Zunächst werden Konzeptionen und Strategien diskutiert, um Denkrichtungen und daraus abgeleitete Politikentwürfe transparent zu machen und jene Förderungsbereiche zu skizzieren, die diesen Vorstellungen wiederum entsprechen. Anschließend werden die konkreten Förderungsmaßnahmen verschiedener Geberorganisationen, mit Schwergewicht auf den nationalen Bereich, vorgestellt und bewertet. Im abschließenden, dritten Abschnitt sollen die Probleme und Erfahrungen erörtert und versucht werden, daraus Schlußfolgerungen für die zukünftige Förderungsarbeit und konkrete Planungsmaßnahmen zu ziehen.

1 Strategien und Konzeptionen

Blickt man auf die erste (1960-70) und zweite (1970-80) Entwicklungsdekade zurück, dann läßt sich feststellen, daß die entwicklungspolitischen Grundvorstellungen in bezug auf die Agrarvermarktung gewissen Veränderungen und Anpassungen unterworfen waren. Vereinfachend kann man sagen, daß der Vermarktungsbereich entsprechend den vorherrschenden Entwicklungsstrategien in den Förderungspolitiken für den Agrarsektor berücksichtigt wurde.

1.1 Entwicklungsstrategien und Vermarktung

Die wesentlichen Strategien, die die beiden abgelaufenen Entwicklungsdekaden vorrangig charakterisierten, d.h. die politische Diskussion beherrschten, können entsprechend ihrer Hauptzielrichtungen in **wachstumsorientierte, beschäftigungsorientierte und armutsorientierte Entwicklungsstrategien** eingeteilt werden. Wenn sich auch keine exakten zeitlichen Eingrenzungen machen lassen, so können doch mit gutem Grund die wachstumsorientierten Strategien den 60er Jahren zugeordnet werden, während die beschäftigungs- und armutsorientierten Ansätze in zeitlicher Abfolge die zweite Dekade dominierten. Der relativ rasche Wechsel in den jeweils vorherrschenden Strategien spiegelt einerseits Vielfalt und Widersprüchlichkeit der entwicklungstheoretischen Diskussion wider, kann jedoch andererseits auch als Versuch verstanden werden, den tatsächlichen Entwicklungen in der Dritten Welt angemessen zu entsprechen.

Dem Agrarsektor und der Agrarvermarktung sind in den jeweiligen Strategien unterschiedliche Gewichte und Aufgaben zugeordnet. Die **wachstumsorientierten Strategien** sehen den entscheidenden Entwicklungseingangs in der ungenügenden Kapitalakkumulation. Ohne ausreichende Kapitalbildung wird der Prozeß der strukturellen Transformation vom Agrar- zum Industriestaat gefährdet. Wegen seines hohen Anteils am Bruttosozialprodukt und an den Beschäftigten kann es eigentlich nur der Agrarsektor sein, der die anfängliche Kapitalbildung bewerkstelligt und mit einem Nettokapitaltransfer zur gewünschten strukturellen Transformation beiträgt. Die wachstumsorientierten, im Ergebnis Industrialisierung und Urbanisierung fördernden Strategien, sehen deshalb im Agrarvermarktungssystem in erster Linie ein technisches Transfersystem, das die erwirtschafteten Güterüberschüsse (Nahrungsmittel zur Versorgung der städtischen Arbeitskräfte, Exportgüter) und Ersparnisse (Zwangssparen über die Preise bzw. systematische Verschlechterung der "terms of trade" für die Landwirtschaft) möglichst reibungslos in die entstehenden, urbanen Sektoren lenken soll.

Das Vermarktungssystem muß entsprechend leistungsfähig und effizient gestaltet werden, d.h. die Absatzkanäle sollen die wachsenden Warenströme möglichst verlustfrei und technisch störungsfrei bewältigen und die Vermarktungsinstitutionen müssen gleichzeitig befähigt werden, "Entwicklungsfonds" mit Hilfe der Preis- und Steuerpolitik zu akkumulieren. Diesem Ansatz entsprechen insbesondere Förderungsmaßnahmen im Bereich der materiellen Infrastruktur, Förderung des Absatzpotentials der fortschrittlichen Mittelbauern und des Großfarmsektors sowie Aufbau zentral gesteuerter Aufkauf- und Absatzorganisationen, meist in Form parastaatlicher Marketingboards oder gelenkter Genossenschaften.

Die wachstumsorientierten Strategien scheiterten u.a. daran, daß sie weder für das Verteilungsproblem (Verringerung der Armut) noch für das Beschäftigungsproblem angemessene Lösungen anbieten konnten. Im Gegenteil, die Hoffnung auf selbsttragende Wachstumsprozesse, die zur entsprechenden Absorption von Arbeitskräften führen sollten, erfüllte sich nicht. Ebenso blieben die erhofften "trickle-down-Effekte" weitgehend aus. Wachstumsorientierte Strategien förderten durch die weitgehende Gleichsetzung von Ersparnis und Wachstum vornehmlich Einkommens- und Vermögenskonzentrationen und zeichneten sich durch einen Hang zu kapitalintensiven Lösungen aus.

Die **beschäftigungsorientierten Strategien**, die die wachstumsorientierten ablösen, sind durch ein modifiziertes Wachstumsziel charakterisiert. Neben hohen Steigerungsraten der volkswirtschaftlichen Güterproduktion und Bereitstellung von Dienstleistungen soll eine möglichst hohe volkswirtschaftliche Beschäftigungsrate erzielt werden; das Wachstumsziel wird also um eine soziale Komponente erweitert. Dies soll durch Hinwendung zu relativ arbeitsintensiven Herstellungsverfahren in allen volkswirtschaftlichen Sektoren erreicht werden. Förderungsmaßnahmen, die bislang den direkten Transfer von technischen Lösungen aus den Industrie- in die Entwicklungsländer vorsahen, werden also überdacht, und die Suche nach "angepaßten Technologien" wird in den Mittelpunkt gestellt. Förderungsmaßnahmen sollen darüber hinaus stär-

ker auf Klein- und Mittelbetriebe gelenkt werden, da dort eine relativ hohe Absorption von Arbeitskräften gesichert scheint, die außerdem mit einer günstigeren Einkommensverteilung einhergeht.

Aufgrund der schnell fortschreitenden Urbanisierung und der damit wachsenden Zahl städtischer Arbeitsloser und Armer wurde die Vermarktung von Agrarprodukten primär als städtisches Problem gesehen, wobei der Zielkonflikt zwischen der Versorgung der städtischen Bevölkerung mit Nahrungsmitteln zu möglichst niedrigen Preisen und einer möglichst hohen Beschäftigungsrate meist zugunsten des Versorgungszieles entschieden wurde. Der Bau von leistungsfähigen städtischen Großmärkten, die Ausschaltung "ausbeuterischer" Zwischenhändler, die Verkürzung der Absatzkanäle und die Verbesserung der horizontalen Koordination waren Ansatzpunkte, um die Vermarktungskosten entscheidend zu senken und die technischen Verluste zu minimieren. Um die städtischen Armen mit billigen Nahrungs- und Massengütern versorgen zu können, wurde eine strukturelle Reform des Einzelhandels vorgeschlagen und in einigen lateinamerikanischen Ländern mit der Einführung von Supermärkten auch durchgeführt. Die daraus resultierende Freisetzung von Arbeitskräften glaubte man mit Hilfe zusätzlicher Nachfrage aufgrund der durchschnittlich sinkenden Preise über Multiplikatoreffekte in vorgelagerten Industrien und Sektoren mehr als auszugleichen.

Die Ergebnisse dieser Ansätze und Reformvorschläge sind recht widersprüchlich; ihr Hauptnachteil jedoch ist, daß durch die einseitige Ausrichtung auf städtische Reformen die Masse der ländlichen Bevölkerung relativ schlechter gestellt wird. Zur Finanzierung der städtischen Reformprogramme müssen weiterhin Überschüsse aus den ländlichen Sektoren über die Preise erzwungen werden, was tendenziell zu einer Verlangsamung der landwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung führt, die ländliche Verarmung verstärkt und somit die Stadt relativ attraktiver macht, was wiederum neue städtische Zuwanderer zum Ergebnis hat.

Da weder wachstumsorientierte noch beschäftigungsorientierte Strategien einen entscheidenden Beitrag zur Bewältigung der Armutprobleme zu leisten vermochten, kam es Mitte der 70er Jahre zur Formulierung direkt armutsbekämpfender Strategien, die vor allem jene kritischen Armutsgruppen zu Zielgruppen ihrer Ansätze machen, die von indirekten Umverteilungsmaßnahmen, Beschäftigungspolitiken oder "trickle-down-Effekten" nur ungenügend oder nicht erreicht werden. Es sind dies vor allem Kleinbauern, Landlose und Angehörige des informellen städtischen Sektors.

Innerhalb dieser Gruppe der armutsorientierten Strategien kann zwischen sozialpolitischen und grundbedürfnisorientierten Ansätzen unterschieden werden. Während erste mit Mitteln der Sozialpolitik die schlimmsten Armutserscheinungen korrigieren wollen, versuchen die grundbedürfnisorientierten Ansätze das Armutproblem an der Wurzel zu packen. Die wesentlichen vier Elemente des Grundbedürfnisansatzes sind:

- Produktionsorientierung
- Bedürfnisorientierung
- Zielgruppenorientierung und
- Partizipation.

Unter der Annahme, daß die Haushaltseinkommen auch vom Zugang zu Produktionsmitteln abhängig sind, fordern die grundbedürfnisorientierten Strategien auch Veränderung und Anpassung der sozialen Strukturen, einschließlich einer bewußten Umverteilung zugunsten dieser Zielgruppen. Die Zielgruppen müssen aus ihrer marginalen Position befreit und in die volkswirtschaftlichen Kreisläufe produktiv integriert werden. Damit dies gelingt, sind alle Förderungsmaßnahmen und Entwicklungsanstrengungen gemeinsam mit den Zielgruppen, d.h. partizipatorisch zu definieren und durchzuführen. Ohne Partizipation kann es aller Erfahrung nach nicht gelingen, die Zielgruppen, die sich im Gegensatz zu den wirtschaftlich Starken nicht direkt artikulieren können, gemäß ihren Bedürfnissen und Interessenlagen zu fördern.

Für die Agrarmarktentwicklung bedeutet dies ein erneutes Umdenken. Im Gegensatz zu den bisherigen Ansätzen treten Aspekte wie

- Regionalisierung
- Dezentralisierung
- Förderung lokaler Märkte und
- Schaffung leistungsfähiger intra-regionaler Austauschsysteme

in den Mittelpunkt von Förderungsmaßnahmen. Die Befriedigung der Bedürfnisse der Zielgruppen gewinnt Vorrang gegenüber den sogenannten nationalen Interessen, die weitgehend aus städtischer Sicht bestimmt sind.

Wie gezeigt wurde, entsprechen jeder Entwicklungsstrategie relativ klar zuordenbare Sätze von Förderungsinstrumenten und -politiken. Betrachtet man jedoch die Praxis der Förderungspolitik, dann wird deutlich, daß trotz Versuchen zur Anpassung der Instrumente jene vorherrschen, die Wachstums- und Industrialisierungsansätzen entlehnt sind. Folglich sind die Förderungspolitiken auch so ausgestaltet, daß die Beiträge des Agrarsektors zum Entwicklungsprozeß über eine beschleunigte Veränderung der intersektoralen "terms of trade" zu Lasten der Landwirtschaft maximiert werden können.

Diese städtische Parteinahme hat gewöhnlich zur Folge, daß die Hauptlast des Modernisierungsprozesses von den kapitalschwachen kleinbäuerlichen Betrieben getragen werden muß. Abgesehen von den politisch unübersehbaren Folgen derartiger Strategien sind mit ihnen hohe soziale Kosten verbunden. Wegen der großen Bedeutung der kleinbäuerlichen Betriebe nach Zahl und Anteil an der landwirtschaftlichen Nutzfläche können derart ausgestaltete Strategien auch zu Wachstumsverlusten führen, da das lokale bzw. regionale Verflechtungspotential (Kleinbauern, ländliches Handwerk, örtliche Kleinindustrie) einerseits, und die intersektoralen Nachfrageimpulse andererseits, nicht ausreichend entwickelt und genutzt werden.

Es erscheint deshalb im Sinne der grundbedürfnisorientierten Entwicklungsstrategie wünschenswert, die Förderungspolitiken entsprechend anzupassen und auszugestalten. Da der moderne Subsektor der Landwirtschaft (kapitalstarke Großbetriebe und marktverflochtene kommerzielle Mittelbetriebe) häufig bereits Prozesse relativ selbsttragenden Wachstums realisiert, sollte auch eine Anpassung des entwicklungspolitischen Instrumentariums an die Erfordernisse der kleinbäuerlichen Zielgruppen ohne allzu drastische Gefährdung der Interessen der "urban pressure groups" möglich sein.

Die mögliche Richtung der Anpassung der Förderungspolitiken soll die folgende Übersicht 3 verdeutlichen.

Übersicht 3:

Profile von Förderungspolitiken

wachstumsorientiert	grundbedürfnisorientiert
PREISPOLITIK	
Nahrungs- und Betriebsmittelpreise orientiert an urbanen und industriellen Interessen	Agrarpreise orientiert an Erhöhung des Selbstversorgungsniveaus. Preispolitik zielt auf Schaffung bedarfsgerechter Produktionsstrukturen
relative Preise (Output- zu Inputpreisen und Outputpreise zueinander) orientiert an den leistungsstarken Bauern bzw. quasimodernen Sektoren	relative Preise gemäß Versorgungsnotwendigkeit und technischer Möglichkeiten der Kleinbauern; Preispolitik zugunsten zielgruppentypischer Markterzeugnisse
MARKTENTWICKLUNGSPOLITIK	
Zielt auf bessere vertikale Integration lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Märkte	Stärkung des intraregionalen Handels Regionale Selbstversorgung erhält höhere Priorität als Export für nationale und internationale Märkte
Beurteilungskriterium: Effizienz (Minimierung von Transaktionskosten)	Beurteilungskriterium: Effektivität (zielgruppengerechte Gestaltung)
KREDITPOLITIK UND TECHNOLOGIEAUSWAHL	
Ungleicher Zugang zu Agrarkredit durch Kreditvergabe- und Kreditversicherungsbedingungen nur produktiver Kredit	Anpassung der Vergabekriterien zugunsten von Kleinbauern Kreditsicherung durch gemeinschaftliche Haftung; auch konsumtiver Kredit (oder mittelbar produktiver: Wohnungen, Trinkwasser, Umschuldung)
Kreditierung vornehmlich für moderne Inputs Schwerpunkt zugunsten von arbeitssparendem technischen Fortschritt (Traktorisierung)	spezifische Kreditierung des kleinbäuerlichen Bedarfs an einfachem biologisch-technischen Fortschritt
INSTITUTIONENWAHL	
Genossenschaften und andere "top-down" organisierte "Selbsthilfeorganisationen" an leistungsstarken Bauern orientiert Beratungsdienste zielen auf Steigerung der Absorptionsfähigkeit der ländlichen Sektoren für einen außengesteuerten Modernisierungsprozeß	Kleinbauern benötigen spezifische ländliche Dienstleistungszentren zur Lösung ihrer Bezugs- und Absatzprobleme Partizipation und Selbsthilfe knüpft an den direkten Bedürfnissen einer Zielgruppe an, um sie in das Produktionssystem wirksam zu integrieren

1.2 Förderungsbereiche und Tendenzen der Agrarmarktentwicklungspolitik

Übersicht 4 versucht die grundsätzlichen Bereiche von Förderungsmöglichkeiten zur Agrarmarktentwicklung zu skizzieren, um einerseits die Vielfalt deutlich zu machen, andererseits jedoch einen allgemeinen Referenzrahmen an die Hand zu geben, der im Einzelfall, den politischen Vorgaben und der Problemanalyse entsprechend, angepaßt und modifiziert werden kann.

Übersicht 4:

Förderungsmöglichkeiten zur Agrarmarktentwicklung

Förderungsbereiche	Maßnahmenbereiche
MATERIELLE INFRASTRUKTUR	Großmärkte, ländliche Märkte, Lagerhaltungssysteme, Be- und Verarbeitungsanlagen, Verpackungseinrichtungen, Straßen- und ländlicher Wegebau, Kommunikations- und Nachrichtensysteme
MARKTORGANISATION	Auf- und Ausbau von staatlichen, parastaatlichen, privaten Vermarktungsorganisationen (Marketing Boards, Genossenschaften, Privathandel usw.) Stützung und Stärkung von Selbsthilfeorganisationen, insbesondere der kleinbäuerlichen Landwirtschaft
MARKTINFORMATION UND BERATUNG	Regelmäßige Berichterstattung und Vorausschau über relevante Agrarmärkte (insbesondere Preise und Mengen) Auf- und Ausbau vermarktungsbezogener Beratung für Produzenten und Vermarktungsorganisationen
AGRARMARKTPOLITIK	Preispolitik (preispolitische Anpassungen, Anpassung der staatlichen Interventionspolitik, Reform der staatlichen Subventionspolitik) Standardisierung und Qualitätskontrollen Aufbau von Planungskapazitäten, Stärkung der fachlichen Kompetenz der Agrarmarktverwaltungen
AUSBILDUNG	Schaffung von Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen und -plätzen auf den verschiedenen Ebenen (Management, Berater, Entscheidungsträger, Wissenschaftler, Händler, Produzenten)
FORSCHUNG	Marktsystemanalysen, Entwicklung angepaßter Vermarktungstechnologien, Angebots- und Nachfrageanalysen einschl. Projektionen und Marktverhalten
KREDIT	Kleinbäuerliche Produktions- und Absatzkredite, Investitionskredite für Vermarktungsinstitutionen

Der Rahmen für konkrete Förderungspolitiken wird gewöhnlich durch mittel- bis langfristige Entwicklungsplanungen (Fünfjahrespläne, Perspektivpläne) abgesteckt, die ihrerseits auf spezifischen politischen Zielvorstellungen der Länder basieren. Da jedoch Förderungspolitiken aus den Gesamtentwürfen nationaler Entwicklungspolitiken herzuleiten sind, stellen sie auch für Geberländer und -organisationen relativ feste Vorgaben dar, in die sich Technische Zusammenarbeit einpassen muß. Die Ableitung spezifischer Förderungsbereiche aus den politischen Vorgaben ist für jedes Vorhaben bzw. Projekt aufs Neue zu leisten. Trotz der erforderlichen fallweisen Differenzierung können aufgrund absehbarer mittel- bis langfristiger Entwicklungstendenzen in den Entwicklungsländern gewisse Orientierungshinweise gegeben und prioritäre Förderungsbereiche identifiziert werden. So kann davon ausgegangen werden, daß

- das starke Bevölkerungswachstum und die rapide Urbanisierung sich fortsetzen und daher erhebliche zusätzliche Ansprüche an die Leistungsfähigkeit des Agrarsektors und der Agrarvermarktungssysteme gestellt werden. Entwicklungsbemühungen werden sich deshalb verstärkt auf die Entwicklung der Agrarsektoren richten. Um die nötigen Anreize und Impulse für die Agrarentwicklung vermitteln zu können, treten der Ausbau der Vermarktungssysteme und eine Neuorientierung der Agrarpolitik, insbesondere der Agrarpreis- und Agrarmarktpolitik, stärker in den Vordergrund. So erscheinen einerseits Programme zum Ausbau von Marktinfrastrukturen (z.B. Lagerhaltung, Herstellung von Marktanschluß, Ausbau von Kommunikationssystemen oder Stärkung lokaler Handelsbeziehungen) vorrangig, andererseits sind preispolitische und institutionelle Anpassungen (Förderung von Selbsthilfeorganisationen) angezeigt, um brachliegende produktive Ressourcen wirkungsvoll mobilisieren zu können
- die Nahrungsmittelproduktion in einem Teil der Entwicklungsländer mittelfristig kaum in dem Umfang zunehmen wird, der eine Verbesserung der Pro-Kopf-Versorgung mit Nahrungsmitteln erwarten läßt. In den armen Ländern Afrikas ist wohl eher mit einer zeitweisen Verschlechterung zu rechnen. Die Importabhängigkeit dieser Länder dürfte somit zunehmen. Dies bedeutet, daß der Sicherung einer wirksamen Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln hohe Priorität zukommt. Die Lösung logistischer Probleme wird somit stärker in den Mittelpunkt von Förderungsprogrammen rücken als bisher
- der Differenzierungsprozeß zwischen den Entwicklungsländern sich sicher fortsetzt, d.h. der Abstand zwischen einer relativ kleinen Anzahl erfolgreicher Schwellen- und/oder Ölländer und einer großen Anzahl sehr armer Länder sich zunehmend vergrößert. Wegen des zu

erwartenden Einkommenszuwachs in den Ländern der mittleren Einkommensstufe, die aber gleichzeitig durch ein nachhaltiges Bevölkerungswachstum gekennzeichnet sind, kommt es dort zu einer stark wachsenden und zunehmend differenzierten Nachfrage nach Nahrungsmitteln, die zum Teil nur auf den Weltmärkten befriedigt werden kann. In den armen Ländern muß hingegen mit einer starken Zunahme der Nachfrage nach energiereichen Grundnahrungsmitteln gerechnet werden. Gleichzeitig ist zu erwarten, daß die kaufkräftige Binnennachfrage zunehmend ungleich verteilt ist, so daß über den Markt allein kaum eine ausreichende Versorgung armer, marktabhängiger Bevölkerungsgruppen sichergestellt werden kann. Beide Ländergruppen werden auf den Weltagrarmärkten verstärkt in Konkurrenz zueinander treten, was bei einem unzureichenden Wachstum der Weltnahrungsmittelproduktion zu steigenden Preisen führen muß. Während die Länder mittleren Einkommens in der Lage sein werden, ihre Importe weitgehend kommerziell zu finanzieren, kann dies von den armen Ländern kaum erwartet werden. Ihre Zahlungsbilanzsituation wie ihre allgemeine budgetäre Lage wird weder eine volle Eigenfinanzierung der Außennachfrage noch der Binnerverteilungsprogramme zulassen. Für die Agrarmarktförderung bedeutet dies, daß in den Ländern der mittleren Einkommensklasse die Ansprüche an Be- und Verarbeitung, Konservierung sowie Produktqualitäten zunehmen werden und die Nachfrage nach hochwertigen Veredlungsprodukten erheblich wächst. Dagegen wird in den armen Ländern eine Stabilisierung der vermarkteten Produktion bei gleichzeitiger Sicherung der Subsistenzversorgung der Masse der kleinbäuerlichen Produzenten im Vordergrund stehen.

Die künftige Förderung von Agrarmarktentwicklung und Agrarvermarktung wird sich aufgrund der bestehenden Entwicklungstendenzen schwerpunktmäßig konzentrieren auf:

- Programme zur Versorgungssicherheit mit Nahrungsmitteln vor allem für arme städtische und ländliche Zielgruppen. Die Verbesserung der Logistik und somit der weitere Ausbau der marktbezogenen Infrastruktur (Straßen, Transport, Lagerhaltung und Nachrichtensysteme) werden insbesondere in den armen Ländern Afrikas und Asiens vorrangig zu fördern sein
- Stärkung der Marktintegration der kleinbäuerlichen Produzenten durch geeignete Anpassungen der Agrarpreispolitik. Hier müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es den kleinbäuerlichen, subsistenzorientierten Betrieben erlauben, sich stärker in die Marktsysteme zu integrieren. Die Agrarmarktförderung im engeren Sinne zielt vornehmlich auf einen Ausbau ländlicher Märkte, den Aufbau partizipatorisch arbeitender Vermarktungsorganisationen (Selbsthilfeorganisationen), den Einsatz angepaßter Vermarktungstechnologien (z.B. beschäftigungsintensive, für den lokalen Bedarf konzipierte Verarbeitungsanlagen wie kleine Mühlen) und die Schaffung spezieller kleinbäuerlicher Kreditprogramme

- Steigerung der Vermarktungseffizienz bei gleichzeitig hoher Beschäftigungsrate. Der Einsatz angepaßter Technologien auf den verschiedenen Stufen des Handelssystems sowie in der Be- und Verarbeitung muß in dem Maßnahmenbündel ebenso berücksichtigt werden, wie die Verbesserung der Kommunikation, Information, Verpackung, Standardisierung zur Kostensenkung und die Verstärkung von Aus- und Fortbildung für Marktteilnehmer zur Verbesserung der Organisations- und Managementfähigkeiten. Weiterhin muß der private Handel zukünftig mehr Berücksichtigung bei der Agrarmarktförderung finden, da die zu einer effizienten Erfüllung der Vermarktungsfunktionen erforderliche Flexibilität kaum von genossenschaftlichen, halbstaatlichen oder staatlichen Institutionen erwartet werden kann
- Beratung der politischen Entscheidungsträger für Agrarmarktpolitik. Hierzu gehört nicht nur die unmittelbare Beratung in Fragen der Agrarmarktentwicklung, sondern auch die Stärkung der Planungskapazität und Förderung des Auf- und Ausbaues von Vermarktungsabteilungen in der zuständigen Verwaltung.

2 Ansätze zur Förderung der Agrarvermarktung bei verschiedenen Geberorganisationen

Zur Entwicklung der Landwirtschaft tragen die bilateralen Förderungsprogramme der Industrieländer und die der multilateralen Organisationen jeweils die Hälfte der Mittel bei. Die verfügbaren Mittel sind in den 70er Jahren stark angewachsen; sie haben sich real verdoppelt, nominal vervierfacht. Die Anteile für landwirtschaftliche und ländliche Entwicklungsmaßnahmen an den Gesamtentwicklungsvorhaben sind in diesem Zeitraum ebenfalls stark angestiegen und erreichen bei bilateralen Programmen der DAC-Länder (Development Assistance Committee der OECD) nahezu ein Fünftel, bei den multilateralen Organisationen wie der Weltbank (International Bank for Reconstruction and Development) und dem UNDP (United Nations Development Programme) etwa 35 v.H.. Dies weist auf die wachsende Bedeutung hin, die einer beschleunigten Agrarentwicklung beigemessen wird.

Obwohl viele bilaterale und multilaterale Geberorganisationen immer wieder die große Bedeutung effektiv gestalteter ländlicher Dienstleistungssysteme (Agrarberatung, Betriebsmittelversorgung, Vermarktung

und Agrarkredit) betonen, sind bislang noch keine expliziten Förderungsstrategien für die Agrarmarktentwicklung formuliert worden. Allerdings wird Maßnahmen zur Förderung der Agrarvermarktung am Ende der 70er Jahre ein größerer Stellenwert als zu Beginn dieser Dekade beigemessen. Zur Einordnung der verschiedenen Förderungsmaßnahmen muß einerseits auf programmatische Aussagen, andererseits auf Einschätzungen und Bewertungen durchgeführter Programme und Projekte zurückgegriffen werden. Im folgenden Abschnitt sollen die Ansätze zweier wichtiger multilateraler Organisationen, der Weltbank und der FAO, sowie die der deutschen bilateralen Zusammenarbeit näher betrachtet werden (→ Kap. II, 2.1, 2.2).

Eine weitere wichtige multilaterale Organisation, die hier erwähnt werden muß, ist die EG (Europäische Gemeinschaft). Vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Ernährungslage in vielen Entwicklungsländern hat auch die EG Konsequenzen für die Entwicklungszusammenarbeit im Agrarmarktbereich gezogen. Obwohl integrierte ländliche Entwicklungsprogramme, Maßnahmen zur Absatzförderung und zur Verbesserung der Infrastruktur auch verschiedentlich eine Förderung der Binnenvermarktung beinhalten, sind die Ergebnisse der bisherigen eher punktuellen Maßnahmen in diesem Bereich als unzureichend anzusehen. Die EG ist daher dabei, eine neue Form der Zusammenarbeit zu entwickeln: die Ernährungsstrategien.

Ziel der Ernährungsstrategien ist es, Bedingungen zu schaffen, die den Bauern zur Ausdehnung seiner Produktion veranlassen. Aussichten für dauerhafte Produktionssteigerungen bestehen allerdings nur, wenn genügend Anreize in Form entsprechender Erzeugerpreise bestehen und der Absatz der Überschußproduktion sichergestellt ist. In enger Kooperation zwischen einzelnen Entwicklungsländern und der EG werden daher z.Zt. Programme zur Neuordnung der Binnenmarktsysteme entwickelt, die entsprechend der jeweiligen nationalen Erfordernisse auf eine Anhebung der Erzeugerpreise, die Gewährung von Verbrauchersubventionen, den Aufbau bzw. die Verbesserung der Lagerkapazitäten, die Schaffung von Verarbeitungsmöglichkeiten und/oder die Einrichtung

eines leistungsfähigen Kreditsystems zielen. Da sich diese Form der Zusammenarbeit noch im Anfangsstadium befindet und damit Erfahrungen über Förderungsmaßnahmen kaum vorliegen, kann eine Einschätzung dieses Ansatzes hier nicht vorgenommen werden.

2.1 Ansätze von Weltbank und FAO zur Förderung von Agrarvermarktung

Mitte der 70er Jahre formulierte die Weltbank eine Strategie der ländlichen Entwicklung, deren Kern eine Abkehr vom Wachstumskonzept und eine Hinwendung zu zielgruppenspezifischen, armutsüberwindenden Programmen ist. Es fehlen jedoch explizite Hinweise auf die Rolle der Agrarvermarktung und daraus abgeleitete spezifische Programme. Die Schwergewichte der Förderung liegen auf produktionssteigernden, produktivitätserhöhenden Maßnahmen, die jedoch von Erziehungs-, Ernährungs- und Gesundheitsprogrammen begleitet sein sollen. Als Projekttypen werden der "Minimum Package Approach" und der "Comprehensive Approach" besonders herausgestellt. Während bei dem erstgenannten Ansatz die Zielgruppe nicht durch vereinzelte Maßnahmen, wie z.B. Unterstützung beim Pflanzenschutz, sondern durch Maßnahmenbündel wie Bereitstellung von Düngemitteln, Fruchtfolgenberatung und Nachernteschutz gefördert wird, wird bei dem zweitgenannten die Förderung der Zielgruppe durch Maßnahmen auf anderen Ebenen, wie z.B. öffentliche Verwaltung, und in anderen Bereichen, wie z.B. Schulwesen, im Rahmen von "Area Development Schemes" unterstützt und abgesichert.

In jüngster Zeit werden die Erfahrungen der Zweiten Entwicklungsdekade von der Weltbank allerdings dahingehend interpretiert, daß die Bauern in den Entwicklungsländern vor allem durch die Preispolitik, überbewertete Wechselkurse sowie ineffiziente staatliche und parastaatliche Vermarktungsorganisationen stark benachteiligt werden und deshalb nicht in dem möglichen Maße ihre produktiven Ressourcen mobilisieren. Denn immer dort, wo die Preis- und Marktpolitik Anreize

vermitteln konnte, haben die Bauern mit nachhaltigen Produktionssteigerungen reagiert. Daher sieht die Weltbank in einer kleinbauerngerechten Neuorientierung der Agrarpreispolitik und einem leistungsfähigen Vermarktungssystem auch einen Schlüssel zur Öffnung der auf Selbstversorgung ausgerichteten Landwirtschaft und zur weiteren Mobilisierung der schon für den Markt produzierenden Bauern.

Die strategische Empfehlung für die Entwicklung der Vermarktungssysteme zielt vor allem auf die Stärkung des landwirtschaftlichen Privathandels. Während in den anfänglichen Stadien der Entwicklung die staatliche Organisation der Vermarktung durchaus eine angemessene Lösung sein kann, sollte bei fortschreitender Entwicklung der Staat durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen vornehmlich den Privathandel fördern. Dieser vermag aller Erwartung nach schnell, wirksam, flexibel und kostengünstig die ihm gestellten Aufgaben der Betriebsmittelversorgung und des Absatzes der Agrarprodukte zu erfüllen.

Schwerpunktmäßig konzentrieren sich die Förderungsmaßnahmen der Weltbank auf technische Vermarktungseinrichtungen und Infrastrukturmaßnahmen. Allerdings werden im Rahmen verschiedener landwirtschaftlicher und integrierter ländlicher Entwicklungsvorhaben vielfältige Agrarmarktkomponenten implementiert.

Innerhalb der Vereinten Nationen ist vor allem die FAO (Food and Agriculture Organization) mit der Durchführung von Agrarmarktförderungsmaßnahmen betraut. In ihrer Konzeption geht sie davon aus, daß wesentliche Engpässe in der Infrastruktur, unzureichender Organisations- und Managementkapazität sowie den ungünstigen politischen Rahmenbedingungen liegen. Zwar ist es während der vergangenen zwei Dekaden gelungen, die Infrastruktur auszubauen, doch fallen nunmehr Managementprobleme und organisatorische Schwächen um so stärker ins Gewicht. Konsequenterweise sieht die FAO ihre Hauptaufgabe bei der Agrarmarktförderung darin, die Mitgliedsländer bei der Formulierung und Durchführung von Marktentwicklungsstrategien und -politiken zu unterstützen.

Dies geschieht durch Politikberatung und Hilfestellung beim Auf- und Ausbau von nationalen Vermarktungsinstitutionen, Unterstützung bei der Implementierung von Preisstützungs- und Interventionsprogrammen sowie bei der Aus- und Fortbildung von qualifizierten Fachkräften für verschiedene Bereiche und Funktionen. Dem Auf- und Ausbau von nationalen Marktentwicklungsabteilungen, die Marktforschung, Marktinformation und vermarktungsbezogene Beratung leisten sollen, kommt wegen deren Beitrag zur Stärkung der Planungs- und Managementkapazität eine besondere Bedeutung zu. Neben Programmen, die prioritär der Entwicklung einer wirksamen Marktpolitik dienen, konzentriert die FAO ihre Bemühungen auf die Verbesserung der technischen und ökonomischen Effizienz der Vermarktungssysteme durch verbesserte Sammel-, Sortier-, Verpackungs- und Transporteinrichtungen, insbesondere bei verderblichen Produkten.

Ein besonders wichtiger Programmteil sind die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, da der Mangel an qualifiziertem Personal einen effektiven und schnellen Ausbau der Marktsysteme behindert. Programme werden hier von der FAO auf Universitätsebene, mittlerer Managementebene und im Bereich der praktischen Berufsausbildung durchgeführt.

Zusätzlich zu den Maßnahmen, die auf ein leistungsfähigeres Agrarmarktsystem insgesamt abzielen, führt die FAO eine große Zahl spezifischer Projekte der Technischen Zusammenarbeit durch, die meist zielgruppenbezogen die Marktintegration von Kleinbauern und eine Stärkung von Produzentenorganisationen erreichen sollen. Ähnlich wie die Weltbank sieht auch die FAO die Notwendigkeit, verstärkt den Privathandel in die Marktentwicklungsstrategien einzubeziehen, da die Grenzen der Leistungsfähigkeit der parastaatlichen Vermarktungseinrichtungen sichtbar geworden seien.

2.2 Agrarmarktförderung im Rahmen der deutschen bilateralen Zusammenarbeit

Eine beschleunigte Agrarentwicklung und die Bekämpfung der absoluten Armut in den Entwicklungsländern sind vorrangige Aufgaben für die bilaterale Zusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland mit den Entwicklungsländern. Der differenzierten Entwicklung innerhalb der Entwicklungsländer trägt die bilaterale Zusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland insofern Rechnung, als sie die besonders bedürftigen Entwicklungsländer schwerpunktmäßig fördert.

Da die Masse der armen Bevölkerung dieser Länder auf dem Lande lebt, sind Schwerpunktprogramme zur ländlichen Entwicklung verabschiedet worden. In Anerkennung des hohen Stellenwertes der Agrarvermarktung für die landwirtschaftliche wie ländliche Entwicklung ist die Agrarmarktförderung zu einem Leistungsschwerpunkt der Technischen Zusammenarbeit erklärt worden. Durch Unterstützung von Produzenten, insbesondere Kleinbauern, Händlern und Selbsthilfeorganisationen, sowie durch eine Erhöhung der Markttransparenz und die wirksame Gestaltung der Preispolitik soll der Übergang von der Subsistenzproduktion zu marktorientiertem Anbau gefördert werden.

Im Rahmen dieser Schwerpunktprogramme wurden auch Ansätze für eine grundbedürfnisorientierte, integrierte ländliche Entwicklung konzipiert, deren Ziel es ist, die Masse der ländlichen Armen in die Lage zu versetzen, ihre Armut durch eigene produktive Anstrengungen zu überwinden. Um dies bewerkstelligen zu können, müssen bei den produktionsfördernden Maßnahmen die Marktbedingungen entsprechend berücksichtigt bzw. erforderlichenfalls auch Programme zur Agrarmarktförderung zusammen mit den Zielgruppen erarbeitet und durchgeführt werden.

Eine direkte Agrarmarktförderung erfolgt somit in der Regel in landwirtschaftlichen bzw. ländlichen Entwicklungsprojekten mit Agrarmarktkomponenten in seltenen Fällen auch in Agrarvermarktungsprojekten.

Während spezielle Agrarvermarktungsprojekte sich dadurch auszeichnen, daß die Förderung der Vermarktungssysteme und ihrer Trägerorganisationen im Mittelpunkt der Maßnahmen stehen, sind in Projekten mit Agrarmarktkomponenten Agrarmarktförderungsmaßnahmen eines von mehreren projektstituierenden Elementen, also beispielsweise Förderung der Agrarvermarktung in Zusammenhang mit Beratung, Bewässerung und Produktionsförderung.

Durchführende Organisationen von Projekten der Agrarvermarktung sind in der Bundesrepublik Deutschland in erster Linie die GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), der DED (Deutscher Entwicklungsdienst), die politischen Stiftungen (Konrad-Adenauer-Stiftung, Friedrich-Ebert-Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung) sowie die Kirchen und im Bereich der finanziellen Zusammenarbeit die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau). Entsprechend ihrer spezifischen Zielsetzungen und Aufgabenstellungen konzentrieren sich der DED, die politischen Stiftungen und Kirchen auf die Institutionenförderung, insbesondere den Auf- und Ausbau von Selbsthilfeorganisationen, die KfW auf die Finanzierung von marktbezogenen Infrastrukturprojekten und Verarbeitungsanlagen, während die GTZ eine breite Palette von Förderungsmaßnahmen in einer Vielzahl von Projekten durchführt. Diese reichen von der Verbesserung der Lagerhaltung und des Transportes, der Betriebsmittelversorgung, dem Aufbau von Marktinformationssystemen bis hin zur Politikberatung auf Regierungsebene.

Die wesentlichen Zielgruppen der Förderungsmaßnahmen sind die Kleinbauern. Einerseits soll durch die Mobilisierung des Selbsthilfepotentials das Vermarktungsrisiko gemindert, andererseits durch Förderung handeltreibender, handelunterstützender und/oder handellenkender Institutionen eine Erhöhung der technischen und ökonomischen Effizienz der Vermarktungssysteme erreicht werden.

Eine empirische Analyse von 34 laufenden Projekten (1982) hinsichtlich der Agrarmarktförderung zeigt folgendes Bild:

- Das **Schwergewicht** der bilateralen Förderungsmaßnahmen liegt eindeutig bei der **Verbesserung und dem Ausbau der materiellen Infrastruktur** (z.B. Transportmittel, Lagereinrichtungen, Verkaufs- und Sammelstellen, Be- und Verarbeitungsanlagen). Daneben sind es Maßnahmen zur **Verbesserung der Marktinformation und marktbezogene Beratung**, die in den untersuchten Projekten vorrangig gefördert werden
- Im **Bereich der Ausbildung** gibt es weniger spezifische Ausbildungsprojekte für Funktionsträger unterschiedlicher Ebenen als vielmehr **projektergänzende Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Counterparts**
- Vorzugsweise werden von GTZ/KfW-Projekten **staatliche Institutionen** als Projektträger gewählt, während bei den politischen Stiftungen und Kirchen auch **private Selbsthilfeorganisationen** eine bedeutende Rolle spielen
- Auffallend ist, daß trotz der Betonung der **Wichtigkeit der Stärkung privater Institutionen**, besonders des **Privathandels**, sich dies in konkreten Projekten kaum niederschlägt
- Die **Begünstigten der Maßnahmen** sind überwiegend **kleinbäuerliche Produzenten**, wobei eine genaue Eingrenzung der Zielgruppe, wie sie in den programmatischen Aussagen gefordert wird, in mehr als der Hälfte der Fälle nicht vorgenommen wurde.

Die **Beschaffungsmärkte** (zumeist Saatgut und Düngemittel) erfahren fast im gleichen Umfang Förderung wie die Absatzmärkte, wobei neben der Herstellung und Verteilung auch die Finanzierung (Beschaffungskredite für Bauern) von Produktionsmitteln Ansatzstellen für Förderungsmaßnahmen sind. Wie bereits eingangs erwähnt, wird auf diesen Förderungsbereich nicht im Rahmen dieses Handbuchs, sondern an anderer Stelle (→ Handbücher "Betriebsplanung" und "Agrarkredit") näher eingegangen.

2.3 Versuch einer Bewertung der Ansätze

Bei allen zu Tage tretenden Unterschieden der Ansätze zeigen sich doch einige deutliche Gemeinsamkeiten bei wichtigen strategischen Aussagen und Elementen der Agrarmarktförderungspolitik. Diese sind vor allem

- die Betonung der Armutorientierung

- die Orientierung auf die Zielgruppe Kleinbauern und
- die Stärkung des Privathandels.

Die verschiedenen Geberorganisationen bauen ihre Konzeption auf der wohl gemeinsamen Überzeugung auf, daß der Erfolg ländlicher Entwicklungsbemühungen in erheblichem Umfang mit einer angemessenen Berücksichtigung der Marktverhältnisse verknüpft ist. Nur mittels wirksamer Vermarktungssysteme glaubt man jene stimulierenden Impulse erzeugen zu können, die tragfähige Produktions- und Absatzmöglichkeiten für die Zielgruppen schaffen, damit diese weitgehend durch Eigenanstrengung ihre marginale Lage überwinden können.

Die Produktionsreserven der Kleinbauern müssen mobilisiert und realisiert werden, um nachhaltig signifikante Beiträge zur Armutüberwindung und dauerhaften Versorgungssicherung leisten zu können. Allerdings scheint der Weg dorthin nicht so unumstritten zu sein, wie die programmatischen Aussagen der Geberorganisationen zur Agrarmarktförderung vermuten lassen.

Die weitere Aufrechterhaltung der kleinbäuerlichen Subsistenzproduktion in weiten Teilen der Entwicklungsländer läßt gewisse Zweifel an der uneingeschränkten Schlüssigkeit des direkten Zusammenhangs zwischen Preishöhe, Marktorientierung und Produktionshöhe aufkommen. Insbesondere die ressourcenarmen, marginalen Klein- und Kleinstbauern, die die Masse der Zielgruppe darstellen, orientieren sich weniger an Zielen wie Gewinn- und Einkommensmaximierung, sondern für sie steht die Ernährungssicherung der Familie und damit die Absicherung ihrer eigenen Existenz im Vordergrund.

Sicherlich können stimulierende Preispolitiken und wirksamere Vermarktungssysteme zusätzliche Produktionsanreize hervorrufen, doch werden diese bei den Zielgruppen aufgrund der strukturellen Bedingungen nur sehr begrenzt wirken können. Die geringen Betriebsgrößen, die häufig begrenzte Verfügbarkeit an produktiver Familienarbeitskraft

sowie das Fehlen angepaßter, risikomindernder Technologien beschränken signifikant den erzielbaren Produktionsüberschuß und erklären die beobachteten niedrigen Angebotselastizitäten der kleinbäuerlichen Produzenten. Diese strukturellen Probleme lassen sich nicht allein mit Hilfe einer Neuorientierung der Agrarmarktpolitik überwinden, es bedarf vielmehr einer Anpassung der gesamten Agrarentwicklungspolitik.

Es spricht vieles dafür, daß die Marktintegration der kleinbäuerlichen Landwirtschaft auch in erheblichem Umfang von der Attraktivität des Warenangebotes abhängt, das der Bauer im Tausch gegen sein Produkt erwerben kann. Entspricht dieses Angebot weder in Art, Zusammensetzung, Qualität noch Preis seinen Erwartungen, dann lohnen zusätzliche Anstrengungen für den Bauern kaum. Häufig sind jedoch insbesondere die intersektoralen Austauschverhältnisse ("terms of trade") für den kleinbäuerlichen Produzenten sehr ungünstig, und die Warenstruktur orientiert sich obendrein vornehmlich am städtischen Verbrauch.

Die bislang negative Haltung gegenüber dem privaten Handel hat mehrere Quellen. Zum einen scheinen hohe Handelsspannen auf ungerechtfertigt hohe Gewinne der Händler hinzuweisen, zum anderen sind Handelssysteme in vielen Entwicklungsregionen von ethnischen Minderheiten dominiert, denen man mißtrauisch gegenübersteht und die man gern ausschalten möchte.

Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, daß der Privathandel weder generell ausbeuterisch noch ineffektiv ist. Nur dort, wo die Marktstrukturen beispielsweise durch einen zu geringen Wettbewerbsgrad oder künstliche Zugangsbarrieren gekennzeichnet sind, werden überhöhte Profite beobachtet. Wegen des zerstreuten Angebotes der bäuerlichen Landwirtschaft und den meist kleinen Partien besteht allerdings immer die Gefahr lokaler Händlermonopole, so daß es sinnvoll ist, die Förderung des Klein- und Zwischenhandels sowie bäuerlicher Selbsthilfeeinrichtungen mit dem Ziel der Erhöhung des Wettbewerbsgrades und der Schaffung von "countervailing power" gegenüber staatlichen

und halbstaatlichen Vermarktungsinstitutionen zu betreiben. Eine solche Politik könnte in vielen Ländern die real bestehenden Parallelwirtschaften allmählich integrativ überwinden.

Zudem kann man angesichts der geringen Leistungsfähigkeit der Finanzverwaltungen vieler Entwicklungsländer keine komplexen Steuersysteme aufbauen und durchsetzen, die eine gesunde Mischung zwischen direkter und indirekter Besteuerung erlauben. So werden staatliche und parastaatliche Vermarktungseinrichtungen wie Handels- und Exportmonopole des Staates, trotz der beobachteten und nachgewiesenen Ineffizienz, aus fiskalischen Gründen beibehalten.

3 Erfahrungen bei der Planung und Durchführung von bilateralen Projekten mit Agrarmarktförderungsmaßnahmen

Im folgenden sollen, gestützt auf zwei - im Auftrag von BMZ und GTZ in den Jahren 1977 bzw. 1982 durchgeführten - Untersuchungen, die Erfahrungen bei der Planung und Durchführung von bilateralen Projekten der Agrarvermarktung kritisch dargestellt werden. In den Arbeitsunterlagen → A1 - A4 werden Projektbeispiele mit verschiedenartigen Agrarmarktkomponenten vorgestellt.

3.1 Problemidentifikation und Maßnahmenplanung

Für die im Rahmen der bilateralen Zusammenarbeit geplanten Projekte wurden, entsprechend der Häufigkeit ihrer Hervorhebung geordnet, folgende Problembereiche der Marktentwicklung bzw. Engpässe der Vermarktung identifiziert:

- ungenügender Wettbewerb auf der Handelsstufe mit der Folge ungünstiger Produzentenpreise,
- die häufige Feststellung, daß die administrierten Preise zu geringe Handels- und Verarbeitungsspannen zulassen

- Mängel bei der marktbezogenen Infrastruktur, vor allem Engpässe im Bereich der Lagerhaltung, der Be- und Verarbeitungsanlagen sowie ein ungenügender Marktanschluß für Kleinbauern und abgelegene Regionen. Hinzu kommt die Behinderung des physischen Warenflusses aufgrund fehlender bzw. wenig leistungsfähiger Groß- und Einzelhandelsmärkte
- eine geringe Verhandlungsmacht der Kleinbauern gegenüber Händlern durch fehlende Preis- und Marktinformationen und Engpässe im Bereich der kleinbäuerlichen Marktorganisationen.

Parallel zur Problemidentifikation sind auch die daraus abgeleiteten Ziele der geplanten Projekte bzw. Agrarmarktkomponenten meist recht stereotyp. Vergleicht man die identifizierten Problemstellen mit den in den Durchführungsplänen genannten Zielsetzungen und Maßnahmen, dann lassen sich in erheblichem Umfang Inkonsistenzen feststellen, d.h. Marktprobleme und Ansatzstellen von Förderungsmaßnahmen lassen sich nur recht unvollkommen zur Deckung bringen.

Der Hang zur Förderung von "Hardware" (Transportmittel, Lagereinrichtungen) im Gegensatz zur "Software" (Beratung, Aus- und Fortbildung, Forschung) drückt sich eindeutig in den bevorzugten Ansatzstellen der infrastrukturellen Maßnahmen aus. Die relativ starke Betonung der Lieferung und Erstellung technischer Einrichtungen und Anlagen entspricht dabei sicherlich nicht nur den Wünschen der Nehmerländer, sondern unterstützt auch den Wunsch des Gebers nach schnellen und sichtbaren Projekterfolgen.

Schon bei der Situationsanalyse lassen sich unterschiedliche Gewichtungen bei den einzelnen Durchführungsorganisationen feststellen. Während bei den Planungsstudien der GTZ und der KfW die Feststellung technischer Probleme und Engpässe bei der Vermarktung vorherrscht, sind es bei den politischen Stiftungen und den Kirchen eher Mängel im institutionellen Bereich. Dies kann sicherlich nicht nur mit der tatsächlichen Problemlage vor Ort erklärt werden, sondern spiegelt auch Interessenlage und Selbstverständnis der jeweiligen Institutionen wider.

In gewissem Umfang weist jedoch die festgestellte Inkonsistenz zwischen Problemstelle und Lösungsansatz auf eine ungenügende Projektfindung und -planung hin. So finden diese unter erheblichem Zeitdruck, ohne Einbeziehung ausgewiesener Marktfachleute und der Betroffenen statt, und es werden keine einsteuernden Vorlaufphasen für Projekte vorgesehen. Daneben gibt es objektive Planungsschwierigkeiten, die durch Datenmangel und Politikänderungen bedingt sind.

Unter den erfolgsbeeinflussenden Faktoren muß der Förderung und Planung von Projekten ein sehr hohes Gewicht beigemessen werden. In einer bemerkenswerten Zahl von Agrarprojekten der 60er und 70er Jahre wird ihr geringer Erfolg oder gar ihr Scheitern der ungenügenden Berücksichtigung der Marktverhältnisse zugeschrieben. Neben einer sorgfältigen und abgewogenen Analyse der Ausgangssituation und der genauen Kennzeichnung der zur Problemlösung vorgesehenen Ziele und Maßnahmen kommt der Wahl der Projektträgerschaft eine strategische Bedeutung zu. Dabei drängt sich häufig die Frage auf, ob eine bereits bestehende Trägerorganisation gefördert oder eine neue geschaffen werden soll.

Vielfach stehen Planer den verkrusteten, bürokratischen Organisationen wegen ihrer geringen Leistungsfähigkeit recht skeptisch gegenüber und tendieren, um der Sicherstellung eines schnellen Projekterfolges willen, dazu, eine neue Trägerorganisation ins Leben zu rufen. Die Erfahrung zeigt allerdings, daß die Gründung neuer Träger zu einer weitgehenden Übernahme von exekutiven Funktionen durch die entsandten Fachkräfte führt und diese häufig von den etablierten Institutionen auch nicht anerkannt werden. Für einen nachhaltigen Projekterfolg ist es deshalb wünschenswert, innerhalb bestehender Trägerorganisationen tätig zu werden und deren Leistungsfähigkeit durch entsprechende Förderungsmaßnahmen zu stärken.

3.2 Zielgruppenbezug und Partizipation bei Projektfindung und -planung

In wachsendem Umfang wird bereits versucht, dem Anspruch nach zielgruppenbezogener Planung (→ Kap. III, 3) gerecht zu werden. So werden bereits häufig in den Projektfindungs- und Planungsstudien Zielgruppen definiert. Allerdings fehlt es meist noch an qualitativ ausreichenden Studien über die sozio-ökonomische Lage der Zielgruppen, die jedoch für eine erfolgreiche Maßnahmenanpassung erforderlich wären. In einer beträchtlichen Zahl von Fällen werden Zielgruppen relativ pauschal als die "Kleinbauern im Projektgebiet" definiert, so daß sich manchmal der Verdacht aufdrängt, daß die Planer den Ansprüchen der Integrierten Ländlichen Entwicklung zumindest formal entsprechen wollen. Der tatsächliche Aufwand für eine qualitativ zufriedenstellende Zielgruppenanalyse dürfte häufig den zeitlichen Rahmen für die planenden Gutachter sprengen. Von der Möglichkeit der Anwendung abgekürzter Verfahren (rapid rural appraisal) und der weiteren Analyse im Rahmen der Projektanlaufphase (sequentielle Planung) wurde zu wenig Gebrauch gemacht. Für den Erfolg einer zielgruppenbezogenen Agrarmarktentwicklung ist die **partizipatorische Einbeziehung der Zielgruppe** bei der Projektfindung und -planung jedoch notwendig. Andernfalls kann es leicht geschehen, daß die durchzuführenden Maßnahmen weder den Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht werden noch ökonomisch (z.B. hinsichtlich der Risikohöhe oder Liquiditätsansprüche) und/oder sozio-kulturell tragfähig sind.

Neben den Zielgruppen sollten auch jene Gruppen in die Durchführungsplanung einbezogen werden, die ebenfalls von den vorgesehenen Maßnahmen betroffen werden. Wenn die kleinbäuerliche Produktion über eine verbesserte Marktverwertung Impulse erhalten soll, so sind neben der Zielgruppe der Kleinbauern z.B. auch das örtliche Handwerk zur Herstellung angepaßter ländlicher Transportmittel und der örtliche Kleinhandel zur Bereitstellung eines Angebotes in die Förderungsmaßnahmen einzubeziehen.

Bislang sind Ansätze zu einer Beteiligung der Betroffenen an der Planung im Bereich der Agrarmarktförderung die seltene Ausnahme, da häufig

- auf Seiten der Empfängerländer nicht die Voraussetzungen für eine dezentrale Planung gegeben sind
- die Verwaltungen grundsätzliche Bedenken wegen des möglichen Verlustes an Planungshoheit äußern sowie
- budgetrechtliche Zwänge eine genaue Einhaltung von Planungs- und Durchführungsbestimmungen erfordern, die mit der direkten Teilnahme der Zielgruppen am Planungsprozeß nicht vereinbar zu sein scheinen.

3.3 Typische Durchführungsprobleme

Neben der Qualität und Quantität des deutschen Beitrages bei Projekten der Agrarvermarktung sind es vor allem die Probleme der Funktionsfähigkeit der Trägerorganisation im Nehmerland und die Anpassung der Einzelmaßnahmen an die sozio-ökonomischen, institutionellen und politisch-administrativen Rahmenbedingungen, von deren angemessener Lösung der Projekterfolg abhängig ist.

Die Wirksamkeit von Trägerorganisationen bestimmt sich weitgehend von den fachlich-technischen und Managementfähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Aufgrund der meist geringen Zahl qualifizierter Vermarktungsfachleute in den Entwicklungsländern gibt es häufig Probleme bei der Besetzung entsprechender Positionen. Gerade bei öffentlichen Projektträgern führen die großen Gehaltsdifferenzen zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor zu Abwanderungen des einmal ausgebildeten Personals in die privaten Unternehmen. Die Möglichkeit, durch konsequente Aus- und Fortbildung eine breitere Basis zu schaffen, wird zwar von vielen Projekten erkannt, überfordert jedoch häufig deren Ausbildungskapazität und Planungshorizont. Für die Grundausbildung einer ausreichenden Anzahl von Fachleuten zu sorgen, ist wohl vorrangig die Aufgabe spezialisierter Ausbildungsinstitutionen. Einzel-

projekte sollten sich neben der fachlich-technischen Fortbildung prioritär der Stärkung der Planungs- und Managementfähigkeiten widmen.

Schwierigkeiten bei der Durchführung von Projekten erwachsen in zahlreichen Fällen auch aus der ungenügenden Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen. So sind z.B. Zuständigkeiten und rechtliche Normen zu beachten, selbst wenn der Projektstandort relativ fern der Hauptstadt liegt. Der Versuch, an diesen Rahmenbedingungen vorbei tätig zu werden und auf Sonderregelungen zu spekulieren, endet spätestens bei Projektübergabe. Die Rücknahme der während der Laufzeit gewährten Konzessionen kann den Projekterfolg gefährden.

Ebenso läßt sich beobachten, daß zwar verstärkt technologisch angepaßte Lösungen gesucht werden, ohne jedoch die für den langfristigen Projekterfolg wichtige Frage der Folgekosten ausreichend zu berücksichtigen. So liegen beispielsweise Verarbeitungsanlagen still, da Mittel für notwendige Ersatzinvestitionen nicht zur Verfügung stehen.

Die hier kurz zusammengefaßten Erfahrungen können nur einen groben Überblick über die einzelnen Probleme im Bereich der Projektdurchführung verschaffen. Sie zeigen aber die Komplexität der Fragestellungen, die sich bei allen Agrarförderungsmaßnahmen ergeben. Aus dieser Situation ergibt sich insbesondere bei den hier zu behandelnden Vermarktungsfragen die Notwendigkeit einer intensiven und breit angelegten Planung, die die Vielzahl der technischen, rechtlichen, sozialen und wirtschaftlichen Einflußfaktoren berücksichtigt.

III VORGEHEN BEI DER EINBEZIEHUNG DER MARKTBEDINGUNGEN IN DIE PLANUNG VON AGRARFÖRDERUNGSPROJEKTEN

Planen dient der Vorbereitung von Entscheidungen und Maßnahmen. Systematisches Planen baut auf einer Ausgangssituation auf und stimmt verfügbare Handlungsmöglichkeiten so auf deren Komponenten ab, daß die vorgesehenen Handlungen unter der Annahme von zu definierenden Bedingungen zu einem angestrebten Zustand führen.

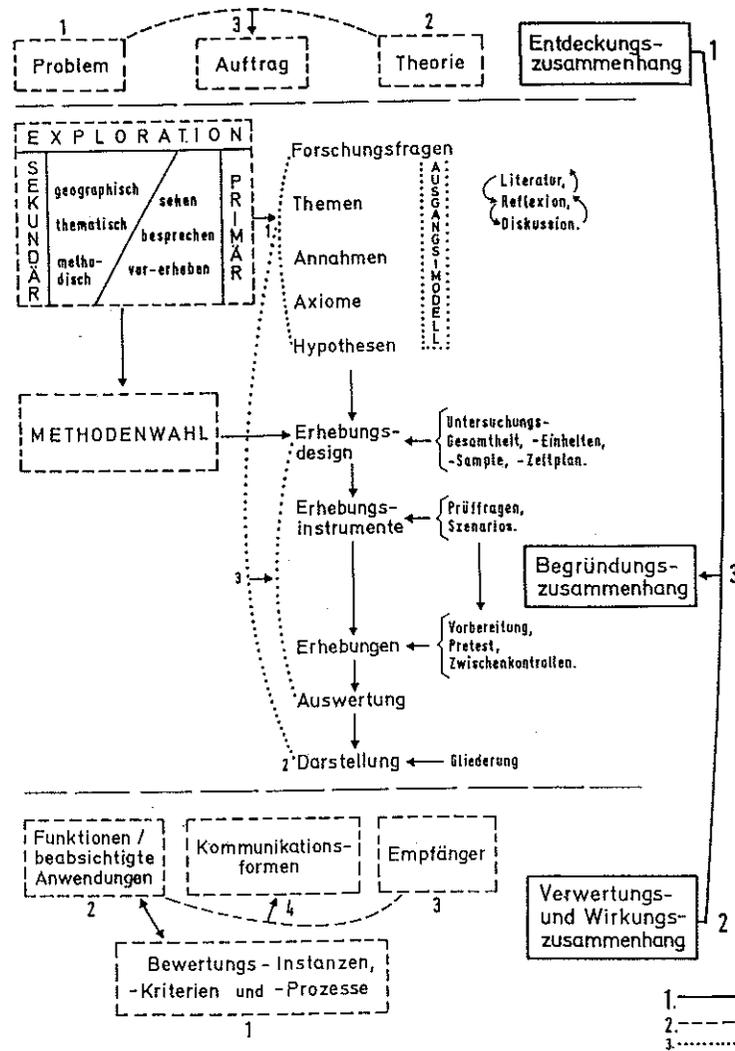
Dieses Kapitel lehnt sich in seinem Aufbau an die Planungsschritte der zielorientierten Projektplanung an. Zur Analyse der Vermarktungssituation werden deren wesentliche Bereiche vertiefend behandelt und Methoden der Datenbeschaffung beschrieben. Aus dieser **Situationsanalyse** ergeben sich die Probleme der Marktteilnehmer. Zur Beurteilung der Verknüpfungen der einzelnen Probleme untereinander und zur Erleichterung der Kommunikation der an der Planung Beteiligten werden die wesentlichen Probleme im Rahmen einer **Problemhierarchie** nach ihren wesentlichen **Ursache-Wirkung-Zusammenhängen** strukturiert. Aus dieser Problemhierarchie wird eine Hierarchie potentieller Zielsetzungen abgeleitet. In einem nächsten Schritt erfolgt die Untersuchung alternativer Lösungsvorschläge in bezug auf ihre Durchführbarkeit im Rahmen der verfügbaren Ressourcen und dem Handlungsspielraum. Schließlich werden diejenigen Alternativen in den **Projektplan** übernommen, deren angenommene Wirkungen das Erreichen der angestrebten Zielsetzungen erwarten lassen.

1 Analyse der Vermarktungssituation

Gemäß der Forderung bei entscheidungs- und aktionsorientierten Untersuchungen nach Herstellung des "Entdeckungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhangs" (→ Schaubild 2) werden im ersten Planungsschritt die Probleme der Marktteilnehmer in einer **Situationsanalyse** (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung") erfaßt. Ihr Ziel ist die Ermittlung aller zur Ableitung der Ziele und Maßnahmen notwendigen Daten.

Schaubild 2:

Planung aktions- und entscheidungsorientierter Untersuchungen



Quelle: E. Grosser und Alion Ibra Ba (eds.), Analyse de situation de la région du Tagant avec attention particulière aux aspects socio-économiques. In: Technische Universität Berlin, Fachbereich Internationale Agrarentwicklung, Reihe: Studien, Nr. IV/26, Berlin 1979/80, S. 338

Im folgenden werden die vier wesentlichen Bereiche der Vermarktungssituation näher behandelt. Es sind dies:

- das Angebot
- die Nachfrage
- die Preise und
- das Vermarktungssystem.

1.1 Angebot

Neben einigen wenigen Großbetrieben und einer gewissen Anzahl mittelgroßer bäuerlicher Betriebe sind es die Kleinbauern, die den größten Teil der landwirtschaftlichen Erzeuger in den Entwicklungsländern bilden. Ihre Lage ist durch ein Bündel sozialer und ökonomischer Faktoren bestimmt (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung"). Zu nennen sind hier u.a.:

- Betrieb und Haushalt bilden eine Einheit
- die Eigenversorgung spielt eine wichtige Rolle
- die Ressourcen zur Produktionssteigerung sind knapp
- das Wirtschaften findet am Rande des monetären Wirtschaftskreislaufes statt
- die Verschuldung bei Händlern oder Verpächtern erreicht oft ein beträchtliches Ausmaß
- die traditionelle Sozialstruktur übt einen großen Einfluß aus
- psychologische und soziale Antriebe für Verhaltensänderungen fehlen in der Regel
- die ökonomischen Anreize (Kosten-Erlös-Relation von Produktion und Vermarktung) sind schwach.

Das Entscheidungsverhalten der Kleinbauern und damit die Höhe der landwirtschaftlichen Produktion hängen also, außer vom Vegetationsrhythmus und den ökologischen Rahmenbedingungen, von einer Reihe von ökonomischen und psychologischen Parametern ab, die zudem nicht alle bekannt sind.

In erster Linie versucht der Kleinbauer durch die eigene Produktion seine Subsistenz und die seiner Familie zu sichern. Er wird seinen Betriebserfolg daher daran messen, wie der Betrieb direkt zur Nahrungsversorgung und Lebensgrundlage des Haushaltes beiträgt.

Produziert der Bauer über das für seinen Eigenbedarf Notwendige hinaus, so kann als ökonomisches Ziel seiner Markttätigkeit unterstellt sein, daß er für seinen Einsatz bei der Produktion ein gutes Austauschverhältnis erreichen will. In einer Geldwirtschaft heißt das: Entscheidungskriterium des Produzenten ist sein Netto-Erlös. Welche Höhe dieses Netto-Erlöses als Ziel angesehen wird, hängt - neben anderen - von folgenden drei wirtschaftlichen Faktoren ab: dem Ertrag (Erntemenge) und dem Preis, aus deren Produkt sich der Erlös ergibt, sowie der Nachfrage des Produzenten nach Geld.

Der Ertrag läßt sich durch eine extensive oder intensive Landnutzung steigern. Limitierende Faktoren einer flächenmäßigen Ausdehnung sind zumeist die verfügbare Nutzfläche und das Arbeitskräfteangebot. Zur Intensivierung der Produktion fehlen dagegen häufig die Mittel für die Beschaffung von Ausrüstungsgütern, Dünger und Saatgut.

Der Preis ist ein Faktor, der sich der Einflußnahme des kleinbäuerlichen Produzenten weitgehend entzieht, mit der Ausnahme saisonaler Preisschwankungen. Theoretisch könnte der Bauer die höheren Preise nutzen, die sich mit dem Abflauen des Angebotsdruckes nach der Ernte einstellen, wenn er selber lagern würde. Ganz im Gegenteil läßt sich aber häufig beobachten, daß der Bauer gleich nach der Ernte seine Produkte verkaufen und dann später vom Händler zu höheren Preisen Grundnahrungsmittel wieder zurückkaufen muß. Er befindet sich in einer ähnlichen Lage wie viele Konsumentenhaushalte: seine Barmittel sind so gering, daß er die Zeit der Lagerung mangels Liquidität nicht überbrücken kann, ganz zu schweigen von der notwendigen Finanzierung der Lagerkapazitäten.

Wo man die Reaktion der Produzenten auf Preissteigerungen beobachten konnte, zeigte sich, daß sie "elastisch" darauf reagierten, nämlich durch eine Ausdehnung der Anbauflächen oder den verstärkten Einsatz von Produktionsmitteln, wobei die Reaktionen dort am ausgeprägtesten auftraten, wo die Marktstruktur am besten entwickelt war.

Ein Faktor, der in vielen Untersuchungen zum Marktverhalten der Produzenten unterbewertet oder gar nicht berücksichtigt wird, ist ihre Geldnachfrage. Familiäre Verpflichtungen spielen hier eine große Rolle. So ist beispielsweise das Schulgeld für die Kinder zu bezahlen und Familienfeiern wie Hochzeiten und Beerdigungen müssen ausgerichtet werden.

Wie das Beispiel des mittlerweile auch in die entlegensten Gebiete vordringenden Transistorradios zeigt, wird auch auf die Erfüllung von Konsumwünschen gezielt hingearbeitet. Dies geschieht durch erhöhte Produktion und/oder Sparen. Allerdings wird ein erhöhtes Produktionsniveau dann oft nicht beibehalten, wenn das Konsumziel erreicht ist.

Ein weiterer wirtschaftlicher Faktor, der das Verhalten der Bauern beeinflussen kann, sind die Steuern. In vielen Entwicklungsländern ist die Landwirtschaft der wichtigste Sektor. Ihr großer Anteil an der Schaffung des Bruttosozialproduktes würde auch einen angemessenen Anteil am Steueraufkommen eines Landes rechtfertigen.

Das Steueraufkommen des landwirtschaftlichen Sektors ist oft jedoch nur marginal. Abgesehen vom Problem, Steuern flächendeckend und lückenlos einzutreiben, widerspricht es dem Ziel ländlicher Entwicklung, wenn diese Mittel dann in andere Bereiche fließen.

Die Erhebung von Steuern in Form einer Kopfsteuer kann aber den Bauern dazu veranlassen, Teile seiner Erzeugnisse zu vermarkten, um Bargeld zu erhalten. In begrenztem Maße kann eine Kopfsteuer also

unter Umständen die Marktorientierung fördern. Die Einführung einer Umsatzsteuer kann dagegen angebotsverengend wirken, insbesondere, wenn kleine Überschüsse noch weiter geschmälert werden.

Weiterhin können Pacht- und Schuldzinsen, die der Kleinbauer zu zahlen hat, eine Ausdehnung der Produktion und des möglichen Marktangebotes verhindern. So schöpfen Verpächter oder Verleiher so viel von den Erlösen ab, daß dem Kleinbauern kaum Mittel zur Beschaffung von Produktionsfaktoren verbleiben. Das Teilpachtssystem wirkt innovationshemmend, da dem Pächter nur ein bestimmter Prozentsatz - häufig 50 % - des Ertrages etwaiger Mehraufwendungen zukommt. Beim Geldverleiher sieht sich der Kleinbauer in der Gefahr, daß die Forderungen an ihn noch zunehmen werden, wenn sein Gläubiger von seinem steigenden Einkommen erfährt. Er befindet sich in der Situation eines Menschen, der einen Offenbarungseid geleistet hat und wenig Sinn darin sieht, mehr als notwendig zu verdienen, da es ihm doch nicht verbleibt.

Das Risikoverhalten bestimmt sich zum Teil aus Erfahrungen im Wirtschaftsleben und zum Teil aus der psychologischen Veranlagung des Kleinbauern. Risiko bedeutet die Möglichkeit eines Verlustes und wird damit aus der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Verlustes und seiner Höhe bestimmt. Der Kleinbauer mit geringen oder gar keinen Rücklagen ist für Verluste äußerst anfällig. Wendet er z.B. Düngemittel an, um höhere Erträge zu erzielen, so ist der Verlust durch ein Unwetter oder rückläufige Preise für ihn unvergleichlich höher als für einen größeren Farmer.

Aus einigen Untersuchungen geht hervor, daß der Kleinbauer insbesondere in Regionen mit hohem Klimarisiko wie in Trockengebieten danach strebt, Einkommensschwankungen zu minimieren. Dies hat Auswirkungen auf seine Bereitschaft, anspruchsvollere und damit risikoreichere Kulturen zu pflanzen oder relativ hohe Tierbestände abzubauen. Ein derartiges Verhalten kann zu solch überraschenden Ergeb-

nissen führen, daß in manchen Gegenden Körnerleguminosen weniger aufgrund des Marktwertes ihrer Früchte angebaut werden, als vielmehr wegen ihres Stroh zur Fütterung des Viehs. Der von diesen strohreichen und anspruchslosen lokalen Sorten okkupierte Boden ist dann so lange für neue Sorten oder Kulturen nicht zugänglich, wie die Futtergrundlage des Viehs nicht auf anderem Wege sichergestellt werden kann. Andere Beobachtungen zeigen, daß Kleinbauern erst dann saisonale Hilfskräfte einstellen, wenn der Mehrertrag etwa doppelt so hoch ist wie der Aufwand für Lohn. Ähnliches gilt für den Einsatz von Mineraldünger.

Ein weiteres Entscheidungskriterium des Bauern ist der notwendige Aufwand für den Marktanschluß. Dieser hat zwei Aspekte: den der Bequemlichkeit und den der Sicherheit. Es ist zwar fraglich, ob und inwiefern der Kleinbauer seine eigene Arbeitszeit, die er damit verbringt, zum Markt zu kommen, als Kostenfaktor in seine Preisvorstellungen eingehen läßt, er wird aber abwägen, ob sich für einen relativ kleinen Ernteüberschuß die Mühe lohnt.

Noch wichtiger ist die Sicherheit, Produkte wie geplant verkaufen zu können. So wird der Bauer, der am Rande des Erfassungssystems der Händler liegt und nur bei jeweils knappem Angebot vom Händler kontaktiert wird, entsprechend reagieren und die für den Markt vorgesehene Überschußproduktion gering halten.

Soziale Normen können das Angebotsverhalten des Kleinbauern ebenso nachhaltig prägen wie wirtschaftliche Faktoren. Diese sind sehr vielfältig und reichen von einer allgemein anerkannten und eingehaltenen Länge eines Arbeitstages über religiös bestimmte Anbauweisen bis zu Mechanismen, die das Einkommen nivellieren. Generell folgt aus der stärkeren Einbeziehung des einzelnen in die Gemeinschaft die Tendenz, sich eher am Nachbarn zu orientieren, als sich durch gesteigerte Einkommen und höheren Konsum über diesen zu erheben.

Schließlich spielen **Naturaltransfers** als Versorgungsleistungen der Landbevölkerung an städtische Familienangehörige oder als Entlohnung der Feldarbeitskräfte eine große Rolle bei Produktionsentscheidungen. Über ihren Umfang sind genaue Zahlen kaum bekannt, doch geht nach manchen Schätzungen ein beachtlicher Teil der Erzeugung diesen Weg vom Erzeuger zum Verbraucher, ohne daß der Markt einbezogen wird.

Das am Markt vorhandene Angebot entspricht nicht dem Umfang der landwirtschaftlichen Produktion. Die Übersicht 5 zeigt, daß zur Feststellung des für den Konsum verfügbaren Angebotes an Agrarprodukten verschiedene Positionen berücksichtigt werden müssen. Beispiele zu Berechnungen des Marktangebotes finden sich in den Arbeitsunterlagen → B1, B2.

Übersicht 5:

Positionen des Angebotes

	Produktion
-	Verluste
-	Eigenverbrauch
+	Bestandsveränderungen
=	Inländisches Angebot (Angebot I)
-	Exporte
+	Importe
=	verfügbares Angebot (Angebot II)

Die **Verluste** sind Resultate der Ernte- und Lagerungstechnik sowie der Be- und Verarbeitung. Um die Lagerungsverluste gab es einige Zeit hitzige Diskussionen, nachdem man glaubte, daß bis zu 30 % der Ernte auf diese Weise vernichtet würden. Mittlerweile sprechen andere Un-

tersuchungen von Verlusten um etwa 10 %, auch bei den sogenannten "primitiven" Techniken. Offensichtlich muß dieses Problem sehr differenziert betrachtet und im Einzelfall exakt untersucht werden.

Unter Verlusten bei der Be- und Verarbeitung sind nicht nur der natürliche Schwund, menschliches und technisches Versagen o.ä. zu buchen, sondern auch nicht genutzte Ressourcen, nicht oder unzureichend verwertete Neben- oder Abfallprodukte (Brauereitreiber, Mühlenabfälle, Konservenreste, Hülsen, Schalen, Preßrückstände usw.). Diese "nicht realisierten Transaktionen" zeigen auch, daß nicht die Produktmenge das Marktangebot bildet, die irgendwo produziert wird und damit physisch vorhanden ist. Nur diejenige Menge an Produkten stellt sich als Angebot dar, für die ein Verfügungsberechtigter zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Käufer sucht, um mit ihm einen Kaufvertrag abzuschließen.

Der **Eigenverbrauch** hängt ab von den Faktoren

- Anzahl der Haushaltsangehörigen
- sonstiges Nahrungsmittelaufkommen und
- Preisniveau.

Das Parameter "sonstiges Nahrungsmittelaufkommen" zeigt an, daß gerade im ländlichen Raum die Nahrungsversorgung durch sekundäre Quellen wie Sammeln, Jagen oder Fischen mit gesichert wird. Das Preisniveau hat nicht nur einen Einfluß auf die geplante Höhe der Produktion, sondern auch auf die Höhe des Eigenverbrauchs, indem innerhalb gewisser Grenzen niedrige Preise zum internen Verbrauch und höhere Preise zur externen Verwertung über den Markt veranlassen können.

Einschließlich etwaiger Bestandsveränderungen (z.B. Lagerverkäufe, Bildung einer notwendigen Reserve) ergibt sich aus den genannten Faktoren das inländische Angebot. Zur Sicherstellung der Versorgung eines Landes ist jedoch das gesamte am Markt verfügbare Angebot (Angebot II) als Bezugsgröße zu sehen.

Die Bestimmungsgründe für Exporte sind

- Preis und Nachfrage des Weltmarktes
- Außenhandelspolitik sowie
- Be- und Verarbeitungskapazitäten.

Viele Entwicklungsländer hängen in ihren Deviseneinnahmen von nur wenigen Exportgütern ab. Die ständigen Preis- und Nachfrageschwankungen auf den Weltmärkten für Agrarprodukte beeinflussen daher nicht nur die Höhe der Exporterlöse, sondern die gesamte wirtschaftliche Entwicklung dieser Länder.

Die Eingriffsmöglichkeiten einzelner Entwicklungsländer auf die Weltagrarmärkte sind zumeist gering. Die Außenhandelspolitik ist darauf beschränkt, durch bilaterale Verträge, Subventionen oder sonstige Begünstigungen der Produzenten, Exportmarktforschung und -pflege Einfluß auf die Höhe der Exporte zu nehmen. Eine Förderung der Weiterverarbeitung hat den Vorteil, gegenüber den Schwankungen der Weltmärkte für Agrarprodukte etwas unabhängiger zu werden. Neben den staatlich kontrollierten Ausfuhren gibt es oftmals auch "unautorisierte Exporte" (Schmuggel, "trans-border-trade"), die das Preisgefälle und die Währungsrelationen zwischen den Ländern ausnutzen. Insbesondere dann, wenn Inlandspreise künstlich niedrig gehalten werden, ist ein Abfluß des Angebotes auf die Märkte der Nachbarländer zu beobachten.

Die Importe lassen sich herleiten aus den Faktoren

- Inlandsbedarf
- Devisenverfügbarkeit
- Verhältnis Weltmarkt- zu Binnenmarktpreisen und
- gesetzliche oder sonstige Restriktionen.

Importe decken den Teil des inländischen Bedarfes an Agrarerzeugnissen, den die einheimische Produktion nicht oder nicht in ausreichendem Maße bereitstellen kann. Da die landwirtschaftliche Produktion

schon aufgrund der natürlichen Bedingungen nicht stabil ist, schwanken die importierten Mengen, besonders bei Grundnahrungsmitteln, im Laufe des Jahres beträchtlich. Dabei hängt die Entscheidung der Einfuhrländer nicht nur von der Höhe des inländischen Angebotes ab, sondern auch von der Verfügbarkeit der in der Regel knappen Devisen und der Relation der Weltmarkt- zu den Binnenmarktpreisen.

Während Importe immer den Verbrauchern zugute kommen, sei es durch ein höheres Angebot, niedrigere Preise oder beides, bestimmt die Art der Importregelung, ob die Erzeuger einen spürbaren Schaden erleiden. Importbeschränkungen werden daher vor allem eingesetzt, um das als notwendig angesehene inländische Erzeugerpreisniveau nicht zu unterschreiten.

Als Sonderfall der Importe sind **Nahrungsmittelhilfen** zu werten. So wichtig sie zum Ausgleich der Nahrungsbilanz sein mögen, so sind sie doch eine nicht unumstrittene Maßnahme, da sie nur unter großen Schwierigkeiten in der Weise gelenkt und mit dem richtigen Preis versehen werden können, daß sie **marktneutral** bleiben und nicht Kanäle für inländisches Angebot verstopfen. Wenn Nahrungsmittelhilfen breit und massiv verteilt werden, verhindert dies zwar kurzfristig für den Konsumenten steigende Preise. Dem Produzenten werden allerdings Anreize zur Ausdehnung und Intensivierung seiner Erzeugung genommen.

1.2 Nachfrage

Als wesentliche Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Agrarprodukten zu einem bestimmten Zeitpunkt gelten ganz allgemein:

- Bevölkerungszahl
- Einkommen
- Preise der nachgefragten Güter
- Preise von Substitutions- und Komplementärgütern sowie
- Verbrauchsgewohnheiten.

Eine Veränderung einer oder mehrerer dieser Einflußgrößen bedingt somit auch Verschiebungen der Höhe und Struktur der Nachfrage. Eine Darstellung über den genauen Zusammenhang zwischen den einzelnen Einflußfaktoren und ein Beispiel zur Nachfragebestimmung eines Gutes finden sich in den Arbeitsunterlagen → B3, B4.

In Subsistenzwirtschaften wird sich der Verbrauch an Nahrungsgütern weitgehend an den Erträgen des eigenen landwirtschaftlichen Betriebes und denen sekundärer Nahrungsquellen (Sammeln, Jagen, Fischen) orientieren. Dieser Verbrauch tritt nicht als Nachfrage in Erscheinung. Konsumenten, die selbst keine oder nur eine geringe landwirtschaftliche Produktion betreiben, müssen sich dagegen über den Markt versorgen, so daß für die Nachfrage nach Lebensmitteln nicht nur die Bevölkerungszahl, sondern auch die Verteilung in ländliche und städtische Bevölkerung (Urbanisierungsgrad) bestimmend ist.

In nicht unerheblichem Umfang kursieren im engeren und weiteren Familienkreis zwischen Land- und Stadtbevölkerung auch Nahrungsmittel in Form von Überlassungen, Geschenken, Leihgaben o.ä. Diese Transaktionen erfolgen zwar nicht am Markt, sie können aber trotzdem nachfragebeeinflussend sein, indem durch diese zusätzliche Versorgung Kaufabsichten zurückgestellt oder geändert werden.

Wer sich über den Markt versorgt, muß über die zur Realisierung seiner Wünsche notwendige Kaufkraft verfügen. Diese bestimmt sich aus dem Verhältnis seines Einkommens zu den Preisen der einzelnen Güter, dem Realeinkommen. Die Beziehung zwischen Einkommen und Nahrungsmittelnachfrage läßt sich so beschreiben, daß ausgehend von einem niedrigen Versorgungsniveau zunächst mit steigendem Einkommen die quantitative Nachfrage vor allem nach billigen Grundnahrungsmitteln zunimmt. Ist die Basisversorgung einmal gesichert und lassen es die Einkommensverhältnisse zu, werden später teure, mehr qualitätsorientierte Käufe getätigt, z.B. Produkte der Veredlungswirtschaft wie Fleisch anstatt Basisgüter wie Mais, Cassava etc. Langfristig gesehen nehmen mit steigendem Einkommen die Ausgaben für Nahrungsmittel relativ ab.

Weiterhin wird die Nachfrage von den zur Verfügung stehenden Barmitteln ("Kasse") beeinflusst. In weiten Bevölkerungsschichten der Entwicklungsländer sind diese so gering, daß die Umsätze je Kunden und Kauf minimal bleiben. In vielen Fällen erlauben sie auch keine Vorratshaltung der privaten Haushalte. Geringe Kaufkraft und knappe Kasse führen zu einer recht starren Nachfrage nach Lebensmitteln auf der Ebene der Konsumenten, insbesondere wenn das Warensortiment begrenzt ist. Unter diesen Bedingungen kann der Verbraucher weder private Lagerhaltung vornehmen noch auf andere Produkte ausweichen, wenn seine Hauptnahrungsmittel Preissteigerungen unterliegen. Dies hat zur Folge, daß die Verbraucherpreise der wichtigsten Grundnahrungsmittel wie Reis, Mais oder Weizen schnell zu politischen Preisen werden können.

Die Nachfrage wird ebenfalls wesentlich durch die unterschiedlichen Präferenzen der Verbraucher bestimmt, die teils durch den eingefahrenen Zusammenhang zwischen Erzeugung und Verwertung bedingt, teils sozio-kulturell begründet sind. So ist Zucker in manchen Ländern der einzige oder am besten handhabbare transport- und lagerfähige Kalorienträger und daher Grundnahrungs- und nicht Genußmittel. Fische sind in manchen Gegenden als Nahrungsmittel verpönt, in anderen Gebieten dagegen wichtigste Eiweißquelle. Religiöse Gesetze können andauernd (z.B. Vegetarier) oder zu bestimmten Zeiten (z.B. Ramadan) bestimmte Speisen ausschließen oder vorschreiben. Die Nichtbeachtung von Verbrauchsgewohnheiten behindert die Neueinführung von Sorten, die zwar höhere Erträge liefern und resistenter gegen Schädlinge sind, aber nicht die vom Konsumenten gewünschten Geschmackseigenschaften besitzen oder sich nicht für spezielle Zubereitungsverfahren eignen.

Zur Realisierung seiner Kaufwünsche braucht der Konsument Informationen über das Marktgeschehen. Unzureichende Markttransparenz hat für den Verbraucher nicht nur den Aspekt, über Spannen, Preisentwicklungen o.ä. nicht genügend informiert zu sein. Hinzu kommt, daß

fehlende Standardisierung der Ware, fehlende Normierung der Maße und Gewichte sowie nicht vorhandene Auszeichnungspflicht zusammen mit einer sehr begrenzten Mobilität des Verbrauchers diesen in einer gezielten Ausübung der Nachfrage behindern.

Kann man bei den privaten Haushalten von einer "Final"-Nachfrage sprechen (die gekauften Nahrungsmittel werden durch Verzehr verbraucht), so rekrutiert sich der Verhandlungspartner des Landwirts häufig aus dem Bereich der "Intermediär"-Nachfrage. Die Nachfrage des Händlersystems ist von ganz anderen Charakteristiken gekennzeichnet als die der Verbraucher. Die wesentlichen sind:

- der Großhändler hat in der Regel ausreichende Barmittel oder Refinanzierungsmöglichkeiten, um größere Mengen zu kaufen, transportieren oder zu lagern (auch: zu spekulieren), und
- das Hauptinteresse des Händlers ist nicht der Verbrauch, weder der eigene noch der anderer Haushalte, sondern Profit, Status oder Marktsicherung.

Die Begriffe wie "Profit", "Marktsicherung" o.ä. sollten in diesem Zusammenhang zunächst "wertneutral" verstanden und nicht zwangsläufig in Richtung auf Ausbeutung interpretiert werden. Jeder Nachfrager verfolgt seine Interessen: Verbraucher wollen ihren Bedarf zu möglichst niedrigen Preisen decken, die Agroindustrie ist auf günstige Rohstoffe angewiesen, staatliche Vorratsstellen suchen ihre Lager zur Versorgungssicherung in Notzeiten zu füllen.

Ausgehend von der Rolle des Nachfragenden im Wirtschaftskreislauf, die sich aus einer Reihe von Eigenschaften und Fähigkeiten herleitet, läßt sich die Nachfrage in verschiedene Komponenten unterteilen (→ Übersicht 6). Dabei ist zu beachten, daß die privaten Haushalte sowohl beim Produzenten als Nachfrager von im wesentlichen unverarbeiteten Produkten, als auch bei Handwerk, Industrie, Handel und Gewerbe als Käufer auftreten. Während ein Teil der Produktion dieser Bereiche auch dort verbraucht wird, etwa durch den Konsum der Beteiligten, ist der andere Teil dazu bestimmt, dem Verbraucher in veränderter Form wieder angedient zu werden, nachdem

- örtliche Transpositionen (Transport)
- zeitliche Transpositionen (Lagerung)
- quantitative Transformationen (Menge, Sortiment) und
- qualitative Transformationen (Verarbeitung)

vorgenommen wurden. Insofern sind die privaten Haushalte als Endverbraucher auch in der Nachfrage dieser Bereiche enthalten.

Übersicht 6:

Positionen der Nachfrage

	Private Haushalte
+	Handwerk und Industrie
+	Handel und Gewerbe
+	Öffentliche Hand
=	Inländische Nachfrage (Nachfrage I)
+	Exporte
=	Gesamtnachfrage (Nachfrage II)

Die Bestimmungsgründe der Nachfrage von Handel und Gewerbe sowie von Handwerk und Industrie sind sich recht ähnlich und das nicht nur wegen der häufig zwischen ihnen bestehenden Personalunion oder Rollenkongruenz, sondern weil sie ähnliche Entscheidungskriterien anwenden. Wenn im folgenden für diese beiden Gruppen unterschiedliche Ansprüche ausgewiesen werden, so um ihre Lage pointiert darzustellen.

Die besonderen Bestimmungsgründe der Nachfrage von Handwerk und Industrie lassen neben dem Preis der Produkte sich wie folgt bezeichnen:

- Verarbeitungsfähigkeit der Produkte
- Bezugssicherheit
- technische (und ökonomische) Kapazität der Anlagen/Maschinen sowie
- Auslastungsgrad der Anlagen.

Die Verarbeitungsfähigkeit der Produkte ist für diese Nachfragergruppe ein wesentliches Kriterium, das sich aus technischen Problemen ergibt und mit steigendem Qualitätsbewußtsein der Verbraucher an Stellenwert gewinnt.

Handel und Gewerbe kennen neben dem Preis als Einflußfaktor als besondere Nachfragekriterien:

- ökonomische (und technische) Kapazitäten sowie
- Erfassungs- und Vermarktungskosten.

Wenn bei Handel und Gewerbe wie zuvor die (ökonomische und technische) Kapazität genannt wird, so ist auf die unterschiedliche Betonung zu achten. Diese besagt, daß sich für Handwerk und Industrie die Begrenzung der Nachfrage kurzfristig aus den Kapazitäten der Maschinen, d.h. mehr aus dem technischen Bereich ergibt. Für Handel und Gewerbe liegen die limitierenden Faktoren dagegen eher im ökonomischen, insbesondere im Finanzierungsbereich.

Aus dem Verhältnis der inländischen Nachfrage zur Nachfrage der privaten Haushalte läßt sich der Grad der Spezialisierung der (Nahrungs-) Wirtschaft ablesen, der auch als ein Indikator für den Entwicklungsstand angesehen wird. Natürlich spielen hier auch Landflucht bzw. Verstädterung eine große Rolle, die zwangsläufig die Nachfrage vom Produzenten weg und hin zu den Handels- und Verarbeitungsbetrieben lenken.

Die Kriterien für die Nachfrage der Öffentlichen Hand sind:

- Budget
- Marktmanagement und
- statutarische Verpflichtungen.

Budget und Marktmanagement lassen die öffentliche Hand in zentral gelenkten Wirtschaften zu einem bedeutenden Nachfragefaktor werden.

Aber auch in liberalen Wirtschaftsformen kann sie mit der Einrichtung von Marktinterventionsorganen oder zur Deckung eigenen Bedarfs (Versorgung von Beamten, Angestellten, Krankenhäusern, Schulen oder Verpflegung der Armee) die Nachfrage erheblich beeinflussen.

1.3 Preise

Die Preisbildung und Preisbestimmung kann grundsätzlich unter zwei Blickwinkeln betrachtet werden: von der Produktionsseite her sind in die Erstellung der Güter und Leistungen Kosten eingegangen ("Kostenpreis"). Aus der Sicht des Marktes ergibt sich der Preis aus Angebot und Nachfrage.

Geht man von den Kosten aus, so ist klar, daß kein Anbieter langfristig zu einem Preis unter seinen Selbstkosten verkaufen kann. Hierzu ist er allenfalls kurzfristig bereit, z.B. bei einem Überangebot, bei Liquiditätsmangel oder Neueinführung eines Produktes. Die bei solchen Anlässen möglichen Preise werden sich daran orientieren, daß zumindest die variablen Kosten gedeckt sind.

Ein ökonomisches Grundprinzip ist, daß Angebot und Nachfrage den Preis bestimmen. Das Zustandekommen eines Preises hängt davon ab, ob es tatsächlich zu einem Tausch zwischen Anbieter (Verkäufer) und Nachfrager (Käufer) kommt. Wenn ein Bauer zehn Tage arbeiten muß, um Nahrungsmittel zu erzeugen, die für 50 Tage reichen, dann wird er diese Nahrungsmittel nicht gegen solche auf dem Markt tauschen wollen, die nur für 20 Tage reichen. Es sei denn, er braucht die anderen Güter unbedingt, oder er schätzt sie sehr. Er vergleicht also auf irgendeine Weise den Wert seiner Ware mit dem der Ware seines Tauschpartners ("relativer Wert").

Preise sind das Maß der Austauschverhältnisse bei Tauschgeschäften. Dieses Verhältnis läßt sich warenmäßig oder monetär ausdrücken. Als allgemein anerkannter Wertmaßstab hat sich das Geld durchgesetzt, da es den Warenaustausch erleichtert. Es wird nicht mehr Ware A ins Verhältnis zu Ware B gesetzt, sondern jegliche Waren messen sich am Wert des Geldes ("Preis").

Die Maßzahl für die Austauschrelation im Warenverkehr zwischen Ländern oder Wirtschaftssektoren innerhalb eines Landes wird mit dem Begriff "terms of trade" beschrieben. Von den Entwicklungsländern wird oft beklagt, daß sich das reale Austauschverhältnis, d.h. das Verhältnis der Preise ihrer exportierten Rohstoffe zu denen der importierten Industriegüter, zu ihren Ungunsten verschiebt. Dem wird von den Industrieländern entgegengehalten, daß man Roh- und Industrieprodukte nicht ohne weiteres miteinander vergleichen kann, da Industrieprodukte einen technischen Fortschritt durchmachen und daher immer höherwertiger werden.

Auf den Inlandsmarkt bezogen, messen die "terms of trade" beispielsweise das Austauschverhältnis eines Warenkorbes landwirtschaftlicher Erzeugnisse zu einem solchen aus Gütern und Dienstleistungen anderer Wirtschaftssektoren. Weltbankuntersuchungen haben ergeben, daß in vielen Entwicklungsländern der landwirtschaftliche Sektor benachteiligt wird.

Preise kommen i.d.R. durch Verhandlungen zustande. Dies gilt auch bei Festpreisen im Laden oder Richtpreisen, wo die eine Seite nur mehr oder weniger "unflexibel" ist. Auf der Ebene der lokalen Märkte sind es persönliche Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer, in denen individuelle Regelungen getroffen werden. Diese erfolgen natürlich nicht isoliert vom restlichen Marktgeschehen: man sieht das übrige Angebot oder hört von anderen Abschlüssen. Durch die Informationen über Waren- und Preisbewegungen, d.h. durch die Markttransparenz ergibt sich ein gewisses Preisniveau, an dem sich die Preise im Einzelfall orientieren.

Betrachtet man den Stellenwert des Preises im Entscheidungsverhalten des Käufers und Verkäufers eines Produktes, so kann man davon ausgehen, daß der Käufer möglichst wenig zahlen, der Verkäufer möglichst viel erhalten will. Wie im einzelnen Anbieter oder Nachfrager auf Änderungen des Preisniveaus reagieren, wird durch das Verhältnis einer prozentualen Mengenänderung zu einer prozentualen Preisänderung, die Preiselastizität, beschrieben.

Im Regelfall ist zu erwarten, daß eine Preiserhöhung zu einem Rückgang der Nachfrage führt. Preiselastizitäten der Nachfrage sind daher überwiegend negativ. Wenn die relative Nachfrageänderung größer ist als die relative Preisänderung, bezeichnet man die Nachfrage als elastisch (→ Arbeitsunterlage B3). So wird beispielsweise der Verbrauch von Fleisch bei einem großen Teil der Bevölkerung überproportional zunehmen, wenn die Fleischpreise sinken, da es sich hierbei für viele um ein Luxusgut handelt.

Auf Preisänderungen von Grundnahrungsmitteln reagiert die Nachfrage dagegen unelastisch (relative Nachfrageänderung ist kleiner als die relative Preisänderung), da diese täglich verbraucht und gekauft werden müssen. Bei einer Marktbetrachtung ist zu beachten, daß Preisänderungen auch ein Ausweichen in andere Produkte bewirken können ("Substitutions-Effekt" z.B. von Reis zu Mais), oder die Nachfrage von Produkten u.U. voneinander abhängig ist ("Komplementaritäts-Effekt" z.B. Butter und Brot).

Die Angebotselastizität, d.h. die relative Angebotsänderung bei relativer Änderung der Produktpreise, ist gewöhnlich positiv. Können die Landwirte bei Preisänderungen nur ihre Verkaufsmengen variieren, so ist die Angebotselastizität gering. Besteht dagegen die Möglichkeit die Produktionsstruktur oder die Anbaufläche zu verändern, ist die Elastizität im allgemeinen größer: der Anbieter reagiert elastisch.

Art und Stärke der Reaktion hängen auch wesentlich vom Faktor Zeit ab ("Verzögerungs-Effekt"). Wenn sich nach der Ernte der Preis niedriger als erwartet einstellt, z.B. weil Bestände aus der Nahrungsmittelhilfe auf den Markt kommen, dann wird der Bauer zwar in diesem Jahr noch verkaufen, u.U. auch unter seinem Kostenpreis, sich aber für das nächste Jahr anders einrichten. In der Viehzucht und bei mehrjährigen Kulturen mit ihren längeren Produktionszyklen stellen sich Reaktionen auf Preisänderungen mit noch größeren Verzögerungen ein.

Da die Selbstregulierungskräfte des Marktes aufgrund dauerhafter Probleme oder zeitweiliger Einflüsse nicht immer einen für Erzeuger und Verbraucher gleichermaßen akzeptablen Gleichgewichtspreis garantieren, sieht sich der Staat manchmal gezwungen, regulierend auf die Preise einzuwirken. Zwei wesentliche Mittel sind:

- Preisfixierung und
- Subventionen.

Fix-Preise (zumeist in Form von Erzeugermindest- und Verbraucherhöchstpreisen) werden dann häufig als letztes Mittel zum Schutz der schwächeren Marktpartner angesehen, wenn das Marktgleichgewicht gestört ist und sich "unrealistische" Preise einstellen. So lobenswert ihr theoretisches Ziel ist, so problematisch sind sie in der Regel in der Praxis. Als Signal können Festpreise dort alle Preise auf ihr Niveau ziehen, wo vorher noch erhebliche Unterschiede bestehen mochten, die möglicherweise aufgrund der Kostenstruktur auch gerechtfertigt waren. Langfristig bilden Preisfestsetzungen aber keine absoluten Grenzen, weil die Kontrolle ihrer Einhaltung sehr schwierig und aufwendig ist: Ware wird nur noch an gute Kunden unter dem Ladentisch verkauft, gehortet oder über die Grenze verschoben. Hinzu kommt, daß in vielen Ländern die Bauern aufgrund des unzureichenden Informationssystems noch nicht einmal die Höhe der amtlichen Preise kennen.

Das Brisante an Fix-Preisen ist nicht nur, daß ein ungleichgewichtiger Markt durch diese Maßnahmen noch mehr gestört wird, sondern daß man häufig bei den durchführenden Stellen meint, durch Bekanntmachung des offiziellen Preises und Aushang in allen Läden habe man das Problem bereits im Griff.

Subventionen haben ebenfalls einen preisbeeinflussenden Effekt. In der Regel ist ihr Ziel, den Verbraucher nicht durch zu hohe Lebensmittelpreise zu belasten und/oder den Erzeugern einen Anreiz zur Produktion zu geben. Sie können in Form von Geld-, Sach- oder Dienstleistungen gewährt werden oder in sonstigen Vergünstigungen stecken. Typische Erscheinungsformen von Subventionen sind:

auf der Verbraucherseite:

- kostenlose Verteilung von Grundnahrungsmitteln
- Warengutscheine sowie
- preislich herabgesetzte Waren in staatlichen Läden

auf der Erzeugerseite:

- Zuschüsse zu den Verkaufspreisen
- verbilligte Vorleistungen sowie
- direkte Einkommensübertragungen.

Generell bergen Subventionen immer die Gefahr in sich, vorhandene Ungleichgewichte nicht zu beseitigen, sondern möglicherweise noch zu vertiefen. Für viele Entwicklungsländer stellt sich darüber hinaus das Problem ihrer Finanzierung. Der Staatshaushalt kann so stark belastet werden, daß eines Tages die Subventionen nicht mehr aufrechtzuerhalten sind, und das Preisgefüge gerät dann noch stärker durcheinander als es vorher war. In jedem Fall aber binden die Subventionen Mittel, die anderweitig vielleicht sinnvoller verwendet werden könnten.

Preissubventionen als Zuschüsse auf den Verkaufspreis beim Erzeuger haben eine breite Wirkung und lassen sich nicht auf die Zielgruppe der Kleinbauern beschränken. Ihr Ansatzpunkt ist die vermarktete Pro-

duktion, die naturgemäß bei größeren Betrieben umfangreicher ist als bei den kleineren. Folglich profitieren Groß- und Mittelbauern auch stärker von diesen Subventionen, womit die Unterschiede in der landwirtschaftlichen Einkommensverteilung noch vergrößert werden.

Preise variieren in ihrer Höhe je nach Zeitpunkt, Ort und Zustand des gehandelten Produktes. Folgende Bestimmungsgründe lassen sich für Preisdifferenzierungen allgemein anführen:

- **Umwelt** - Klima, Wetter, Kriege, wirtschaftliche Entwicklungen
- **Nachfrageschwankungen** - Bevölkerungszahl, Pro-Kopf-Einkommen, Einkommensverteilung, Bedürfnisskala, Preise von Substituten und Komplementärgütern
- **Angebotsschwankungen** - Änderung der Faktorpreise, Preisänderungen bei Substitutionsprodukten, Produktivitätsgewinne oder -verluste, Erweiterung der Produktionskapazität durch technischen Fortschritt
- **Produktionsbesonderheiten** - hoher Fixkostenanteil der Produktion, Bindung der Produktionsdauer an natürliche Gegebenheiten (Saison, Zyklus)
- **Spannendynamik** - Markttransparenz, Vermarktungskosten, Umfang des Ver- und Bearbeitungsanteils, staatliche Regulative und Interventionen
- **Marktstruktur** - Marktstellung der Kontrahenten, Marktzugang, Konkurrenz, grenzüberschreitender und interregionaler Warenverkehr.

Die Preisunterschiede im Zeitverlauf lassen sich in vier Arten unterteilen:

- **Saisonale Preisschwankungen** hängen im wesentlichen von den (pflanzlichen) Produktionsrhythmen ab, die über die Änderung des Angebotes marktwirksam werden. Sie können aber auch nachfrageinduziert sein, wie z.B. in islamischen Ländern während des Ramadan
- **Zyklische Preisschwankungen** treten mit einer gewissen Regelmäßigkeit in der tierischen Produktion ("Schweine-Zyklus"), aber auch bei mehrjährigen Pflanzenbaukulturen auf. Sie entstehen dadurch, daß die Auf- bzw. Abstockung von Produktionskapazitäten als Reaktion auf Preisänderungen nur mit einer Verzögerung marktwirksam wird
- Als **Preistrends** werden längerfristige Preisbewegungen bezeichnet, die mehr oder weniger deutlich in eine Richtung gehen. Sie geben die Steigung der Preiskurve an, die aus den relativen Schwankungen und absoluten Höhen des Preises im Zeitverlauf bestimmt wird

- **Erratische Schwankungen** treten unvorhersehbar und ohne zeitliche Regelmäßigkeit auf. Sie sind durch außergewöhnliche Umstände begründet (Trockenheit, Heuschreckenbefall).

Zwei Methoden zur Bestimmungen zeitlicher Preisänderungen sind in Arbeitsunterlage → B5 dargestellt. Das Schaubild 3 zeigt die Ergebnisse fünfjähriger Preisbeobachtungen bei roten Kartoffeln am Großmarkt in Nairobi. Deutlich sind die saisonalen Preisschwankungen und der langfristige Trend zu erkennen. Daneben gibt es von Woche zu Woche kurzfristige Schwankungen der Kartoffelpreise.

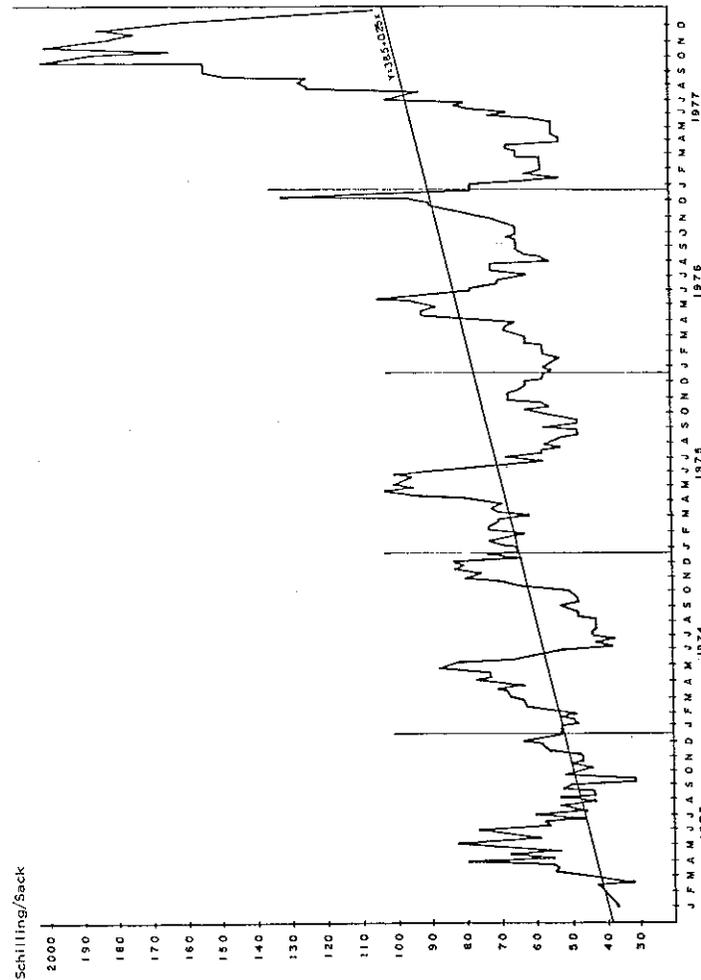
Auch die Begründung zeitlicher Preisschwankungen kann nach kosten- oder marktorientierten Kriterien erfolgen. Bestimmungsgründe für saisonale Preisschwankungen sind beispielsweise die Kosten für Bau und Unterhalt bzw. Miete eines Lagers oder die Kosten der Lagerverluste und die Finanzierungskosten des gelagerten Gutes. Eine erratische Schwankung aufgrund eines Ernteausfalles dagegen verursacht keine plötzlichen Kostensteigerungen im Handelsbereich, sondern wird durch das unausgeglichene Marktverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage induziert.

Regionale Preisunterschiede hängen insbesondere von der Entfernung zwischen Erzeuger und Verbraucher ("Marktnähe") ab. Allerdings spielen auch weitere Faktoren eine Rolle, wie z.B. regionale Spezialisierung der Produktion und Höhe des Angebotes, Effizienz der Vermarktung und Mobilität der Händler, so daß selbst auf den verschiedenen Märkten einer einzigen Region beachtliche Preisdifferenzen und gegenläufige Entwicklungen zu beobachten sind.

Zieht man neben der kostenorientierten Erklärung die Marktverhältnisse mit in Betracht, so bestimmt auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage die regionalen Preisdifferenzierungen: in Überschußgebieten ist der Preis geringer als in Defizitgebieten. Während bei einem effizienten Warenaustausch, totale Markttransparenz und Abwesenheit von Beschränkungen hinsichtlich Handel und Transport vorausgesetzt, der

Schaubild 3:

Wöchentliche Großhandelspreise für rote Kartoffeln
am Großmarkt Nairobi, 1973-1977



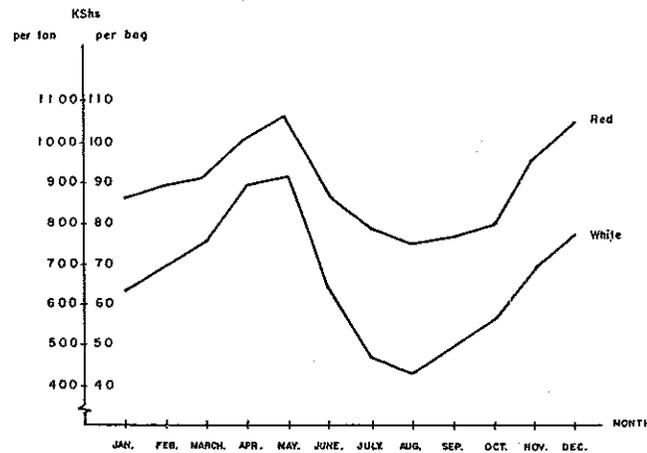
Quelle: Republic of Kenya, Ministry of Agriculture. Feasibility of Ware
Potato Storage in Kenya. By W.J. ZETTELMEYER, Nairobi, 1978
S. 23

regionale Preisunterschied nur den Distributionskosten entsprechen dürfte, liegt er in der Praxis häufig über diesem Niveau. Untersuchungen zeigen, daß die Preise für gleiche Güter an verschiedenen Orten sehr unterschiedlich miteinander korrelieren können (→ Arbeitsunterlage B6).

Bevor ein Agrarerzeugnis zum Endverbraucher gelangt, findet in vielen Fällen eine Be- und/oder Verarbeitung des Rohproduktes statt. Diese Formveränderungen können geringfügig (Verpackung) aber auch substantiell (Getreide-Mehl-Brot) sein. In jedem Falle werden sich die Unterschiede zwischen Rohprodukt, Halbfertigware und konsumreifem Gut in Preisdifferenzierungen bemerkbar machen, die die Kosten des Be- und Verarbeitungsprozesses widerspiegeln. Ebenso üben natürlich auch hier Angebot und Nachfrage ihren Einfluß auf die Preisunterschiede aus. Das Schaubild 4 zeigt beispielsweise die Preisentwicklungen für weiße und rote Kartoffeln in Kenia, die beträchtlich voneinander abweichen: der durchschnittliche Preis für rote Kartoffeln liegt ungefähr 35 % über dem der weißen Sorten. Die Ursachen hierfür sind vor allem darin begründet, daß die roten Kartoffeln aufgrund ihrer Qualitätseigenschaften von den Konsumenten bevorzugt werden.

Schaubild 4:

Durchschnittliche monatliche Großhandelspreise für weiße und rote Kartoffeln am Großmarkt Nairobi, 1973 - 1977



Quelle: G. Dürr, Potato Production and Utilization in Kenya, Ph.D. Diss., Technische Universität Berlin, 1980, S. 159

1.4 Vermarktungssystem

Wichtigster und zugleich schwierigster Teil der Situationsanalyse ist die Erfassung des gesamten Vermarktungssystems. Im folgenden werden zunächst verschiedene Analyseverfahren vorgestellt, die zwar wichtige Erkenntnisse über das Vermarktungssystem bringen, jedoch nur Teilbereiche des Marktgeschehens erfassen. Demgegenüber versucht der Ansatz der Marktsystemanalyse der Komplexität des Vermarktungssystems gerecht zu werden, indem er die Beschreibung aller Struktur-, Verhaltens- und Wirksamkeitsdimensionen beinhaltet. Die Darstellung dieses Analyseninstrumentes steht daher im Mittelpunkt der weiteren Teile dieses Abschnittes.

1.4.1 Analyseverfahren

In einer Institutionen-Analyse werden die sachlichen und persönlichen Kräfte beschrieben, die durch ihre Aktivitäten im Vermarktungsbereich tätig sind oder in ihn hineinreichen. Im wesentlichen sind dies zunächst private, quasi-staatliche oder öffentliche Wirtschaftsorganisationen. Da bei der Realisierung von Projekten und einzelnen Aktivitäten nicht nur rein wirtschaftliche Fragen, sondern auch solche aus anderen Bereichen, wie beispielsweise Recht oder Technik, angesprochen werden, muß die Institutionen-Analyse auch auf diese Gebiete ausgedehnt werden (z.B. Zollbestimmungen, Bahntransporttarife, rechtliche Fragen des Genossenschaftswesens). Wesentlich ist, daß die Untersuchung und Darstellung sich nicht in "deklaratorischen" Inhalten und Absichtserklärungen erschöpft, sondern das "faktische" Verhalten und Funktionieren der relevanten Organisationen aufzeigt. So genügt es nicht, für den Transport zum Absatz von Frischprodukten den Fahrplan der Bahn zu kennen, sondern es muß auch die Pünktlichkeit bekannt sein, mit der er eingehalten wird.

Eine umfassende Institutionen-Analyse sollte auch qualitative Aspekte der Organisationen wie z.B. Einfluß und Macht einzelner Personen und Firmen erfassen. Da sich im Laufe der Zeit immer Verschiebungen ergeben, haben Institutionen-Analysen nur **begrenzte zeitliche Gültigkeit**, selbst wenn sich an der Anzahl der Mitarbeiter und Abteilungen sowie am Namen der Organisationen nichts ändert. Besondere Umstände wie ein Regierungswechsel können über Nacht eine völlig neue Lage schaffen. Entwicklungen der Institution selbst, etwa durch Wachstum oder Umstrukturierung, machen eine laufende Fortführung der Institutionen-Analyse notwendig.

Die **Funktional-Analyse** untersucht die Vermarktungsvorgänge, die sich beim Absatz einstellen bzw. auszuführen sind. Sie kann mit gesamtwirtschaftlichem oder einzelbetrieblichem Bezug vorgenommen werden und dient der Beantwortung der Fragen nach den Tätigkeiten beim Absatz und den zu erfüllenden Aufgaben.

Als Hauptfunktionen sind Sammeln, Transportieren, Be- und Verarbeiten, Lagern, Verpacken und Verteilen zu nennen. Welche Funktionen ausgeübt werden, hängt hauptsächlich vom Produkt und vom Spezialisierungsgrad der Wirtschaft ab. Mit zunehmender Arbeitsteilung und wirtschaftlicher Entwicklung werden mehr Funktionen von den Erzeuger- und Verbraucherhaushalten ausgelagert und vom Vermarktungssystem übernommen.

Für die Funktion-Analyse sind Art und Anzahl der Funktionen wichtig, die vom Vermarktungssystem ausgeübt werden. Neben Struktur und Verhalten der Funktionsträger, ihren Kosten und Handelsspannen, interessieren zwei Fragen besonders:

- kann der Absatz durch Hinzufügen neuer Funktionen z.B. Saisonausgleich durch Lagerung, Haltbarmachung durch Verarbeitung oder Anbieten von Produkten höherer Konsumreife beeinflußt werden und
- gibt es Vermarktungsstufen ohne (wesentliche) Funktionen?

Ein wesentlicher Punkt ist die Bestimmung der Kapazitäten der einzelnen Funktionsträger und deren Auslastung. Zeigt die Gesamtkapazität des Systems seine Aufnahmefähigkeit, so bestimmen die Kapazitäten der einzelnen Teilnehmer mögliche Engpässe bei voll ausgelasteten Kapazitäten, oder zusätzliche Absatzmöglichkeiten und Verhandlungspositionen bei nicht ausgelasteten Kapazitäten. Typische Fragestellungen sind die regionalen und saisonalen Kapazitätsangebote oder -nachfragen und die Abstimmung der Kapazitäten zur Funktionsausübung.

Von großer Bedeutung ist auch die **Waren-Analyse**, die auf die Ergründung und Beschreibung der unterschiedlichen Anforderungen abzielt, die die Produkte an ein Vermarktungssystem stellen. Bei der Milch wären z.B. als besonders kritische Punkte Hygiene, Verpackung und Kühlkette zu nennen, bei anderen Produkten könnten es Erntevorfinanzierung, Lagerung, Transport o.ä. sein. Mangelnde Gründlichkeit kann dazu führen, daß durch fehlende oder falsch gelagerte Projekt-komponenten ein Projekt oder sein Konzept nicht den Ansprüchen der Realität entspricht.

Im Rahmen der Waren-Analyse in Entwicklungsländern verdient die Verpackung besondere Beachtung, schon allein, weil eine angemessene und angepaßte Verpackung häufig fehlt. Die erschwerten Bedingungen durch schlechte Wege, unzureichende Sorgfalt bei Transport und Probleme bei den Zwischenlagern, die entweder nicht vorhanden oder in schlechtem Zustand sind, machen eine Verpackung i.d.R. aber erforderlich.

Neben dem physischen Schutz des Gutes hat die Verpackung auch die Funktion der Portionierung. Wenn auf Konsumenten- oder auf Kleinbauernebene überhaupt keine Verpackung vorhanden ist, so ist häufig zu beobachten, daß den kleinen Kaufmengen der Kunden nicht genügend Rechnung getragen wird. Weiterhin kann die Verpackung vor Fälschungen sichern, dies gilt insbesondere bei Gütern, die an ihrer Qualität gemessen werden, deren Qualität aber nicht ohne weiteres von außen erkennbar ist, wie z.B. Mehl oder Öl. Schließlich sollte die Verpackung auch in didaktisch angemessener Form Anwendungsempfehlungen geben und wenn nötig, Warnungen übermitteln, die auch für Analphabeten verständlich sind.

Aus entscheidungsorientierter Sicht des einzelnen Anbieters hat die Aktions-Analyse die größte Bedeutung. Der Handlungsrahmen kann in die Bereiche des Vermarktungs-Mix unterteilt werden: physische Distribution, Kontrahierung, Kommunikation und Produktgestaltung.

Eine fundierte Aktions-Analyse beschränkt sich nicht darauf, eine einzige Handlungsmöglichkeit aufzuzeigen, sondern untersucht und bewertet alle relevanten Alternativen und ordnet sie einer (oder mehreren) Vorgehensweise(n) oder Strategie(n) zu. Wesentliche Bewertungskriterien zur Auswahl der jeweiligen Handlungsalternative sind zum einen die Absatzziele mit Kennzahlen wie Zielabsatzmenge, Distributionsdichte, Absatzkosten, Preis, zum anderen die erwartete Reaktion der Zielgruppe auf einzelne Maßnahmen oder Maßnahmenbündel.

Die Komponenten des Entscheidungsprozesses lassen sich im zeitlich-logischen Ablauf wie folgt zusammenfassen:

- Absatzziele
- Aktionsrahmen
- Aktionsmöglichkeiten
- Erfolgs- und Risikoschätzung
- Entscheidung
- Aktion und
- Kontrolle.

Die **Problemstellenanalyse** ist ein Analyseverfahren, mit dem nach Art eines Rasters die wichtigsten Probleme der am Vermarktungsprozeß beteiligten Gruppen: Erstanbieter, Handeltreibende, Handelunterstützende und Handellenkende (→ Kap. 1, 3.2) geprüft werden können. Auf Basis ihrer spezifischen Interessenlagen wurden dazu für jede Gruppe die aus der praktischen Erfahrung gewonnenen besonders kritischen Problemstellen identifiziert und einzelnen Bereichen zugeordnet (→ Übersicht 7). Mit Hilfe von Indikatoren ist es nun möglich festzustellen, an welchen Punkten das Vermarktungssystem Schwächen aufweist. Dieses Prüfraster für die Problemidentifikation im Vermarktungssystem ist in der Praxis bisher wenig erprobt. Kritiker werfen der Problemstellenanalyse vor, daß man die Existenz fast aller potentiellen Problemstellen in jedem Vermarktungssystem in den Entwicklungsländern feststellen könne und das Raster keine Entscheidungshilfe für die Festlegung von Prioritäten bei den Zielsetzungen liefere. Trotzdem ist die zielgruppenspezifische Sammlung typischer Probleme sicherlich ein wichtiges Hilfsmittel bei der Analyse von Vermarktungssystemen. Die ausführlichen Prüflisten für mögliche Problemstellen der einzelnen Interessengruppen einschließlich der Indikatoren sind daher in den Arbeitsunterlagen → B7 - B10 enthalten.

Der Ansatz der **Marktsystemanalyse** geht von einem funktionalen Zusammenhang zwischen Marktstruktur ("structure"), Marktverhalten

Übersicht 7: Potentielle Problemstellen einzelner Interessengruppen

ERSTANBIETER	HANDELTREIBENDE	HANDELUntERSTÜTZENDE	HANDELLENKENDE
1. Absatz 1.1 Fehlende Käufer (Warenabnehmer) 1.2 Mangelnde Transportmöglichkeit 1.3 Mangel an Barmitteln zur Finanzierung v. Vorleist. 1.4 Mangelnde Lagermöglichkeiten 2. Marktstellung 2.1 Isolierter Standort, ungünstige Marktlage 2.2 Abhängigkeit von Aufkaufhändlern 2.3 Geringe Markttransparenz 2.4 Kleine Partiegroßen 3. Ökonomie 3.1 Subjektiv niedrige Produktpreise 3.2 Objekt niedrige Produktpreise 3.3 Hohe Angebotsmengen 3.4 Mangelnde Liquidität 4. Besondere Risiken 4.1 Preisschwankungen 4.2 Absatzrisiko (physisch) 4.3 Einnahmen-Unsicherheit 4.4 Betriebsmittel-Beschaffungs-Unsicherheit	1. Logistik 1.1 Verstreutes Angebot 1.2 Ungenügendes Verkehrssystem 1.3 Unzureichende Information 1.4 Mangel an "facilities und services" 2. Arbeitsbedingungen 2.1 Ungünstige Wettbewerbsbedingungen 2.2 Mangelndes professionelles Wissen 2.3 Rigide Handelsgesetzgebung 2.4 Politische Diskriminierung 3. Ökonomie 3.1 Geringe Spannen 3.2 Hohe direkte Kosten 3.3 Hohe indirekte Kosten 3.4 Mangel an Liquidität 4. Besondere Risiken 4.1 Große Preisschwankungen 4.2 Mengenschwankungen im Angebot 4.3 Rechtsunsicherheit 4.4 Große physische Verluste	1. Administration 1.1 Operationelles Verständnis 1.2 Aufwandsstruktur 1.3 Reibungsmomente/Konflikte 1.4 Expertenabhängigkeit 2. Arbeitsbedingungen 2.1 Verordnungen, externe Beschränkungen 2.2 Verhaltensregeln, interne Beschränkungen 2.3 Praktiken, informelle Handlungsanweisungen 2.4 Informationszugang 3. Ökonomie 3.1 Verwaltungskosten, absolut und relativ 3.2 Gebührenstruktur u. -höhe 3.3 Rentabilität von Vermarktungseinrichtungen 4. Besondere Risiken 4.1 Fluktuation v. Personal 4.2 Politische Einflußnahme 4.3 Korruption	1. Versorgung 1.1 Räumlicher Ausgleich, Transport 1.2 Räumlicher Ausgleich, Lagerung 1.3 Entsprechende Verarbeitung 1.4 Verluste, quantitativ u. qualitativ 2. Preise 2.1 Absolutes Preisniveau 2.2 Relatives Preisniveau 2.3 Preistransparenz 2.4 Inflationsraten 3. Ökonomie 3.1 Produktivitäten 3.2 Rentabilitäten 3.3 Kreditwirksamkeit 4. Besondere Risiken 4.1 Integration und Konzentration 4.2 Minoritäten 4.3 Außenhandel 4.4 Außenpolitik

Quelle: LORENZL, G., Pragmatischer Ansatz zur Marktsystemdiagnose in Entwicklungsländern
 In: Z. f. ausl. Landw. 18, 1, S. 26-27

("conduct") und Wirksamkeit ("performance") eines gegebenen Marktsystems aus. Die Marktstruktur determiniert zusammen mit dem Marktverhalten von Produzenten, Händlern, handelunterstützenden und handelnden Institutionen das Ergebnis des Vermarktungsprozesses oder, systemanalytisch betrachtet, die Wirksamkeit des Vermarktungssystems einer bestimmten Ware, Warengruppe oder eines Subsektors.

Wie bei jedem Verfahren zur Beurteilung der Wirksamkeit eines gegebenen Systems werden tatsächlicher Zustand bzw. tatsächliches Verhalten des Systems in bezug auf bestimmte Standards (oder Sollwerte) hin überprüft und geeignete Maßnahmen abgeleitet, die dazu beitragen können, das Systemverhalten oder den Systemzustand möglichst nahe an die Sollwerte heranzuführen. Während die neoklassische Ökonomie gewöhnlicherweise als Beurteilungsstandard den Idealtypus des vollkommenen Marktes heranzieht, muß man wohl angesichts der substantiellen strukturellen Verzerrungen auf den Agrarmärkten der Entwicklungsländer diesen Standard entsprechend modifizieren. Die wesentlichen Aspekte des Instrumentes der Marktsystemanalyse werden im folgenden dargestellt und diskutiert.

1.4.2 Marktstruktur

Die organisatorischen und institutionellen Besonderheiten eines Vermarktungssystems, die die Beziehungen zwischen Käufern und Verkäufern beeinflussen sowie die Preisbildung und den Wettbewerb bestimmen, werden hier als **Marktstruktur** verstanden.

Viele Bevölkerungsansiedlungen sind so in den ländlichen Raum eingebettet, daß der Konsument für den Bauern – wenn auch z.T. erst nach stundenlangem Anmarschweg – noch direkt erreichbar ist. Hier bilden sich **Erzeuger-Verbraucher-Märkte**, die der Bauer beschickt. Entweder tritt er selber oder ein Familienangehöriger als Anbieter auf, oder aber er verkauft seine Produkte an ortsansässige Einzelhändler. In beiden Fällen bleiben die Umsätze gering, da Endverbraucher aber auch Einzelhändler i.d.R. über keine großen Barmittel verfügen. Ein Vorteil für den Bauern ist, daß er beim Direktverkauf den Konsumentenpreis erhält bzw. ihm recht nahe kommt und so einen Teil der sonst angefallenen Handelsspanne erhält.

Handelt es sich um fest eingerichtete Marktplätze, so tragen meist die örtlichen Behörden die Verantwortung für das Marktgeschehen. Weit verbreitet sind aber auch "Märkte" am Straßenrand, die gelegentliche Überschußproduktion oder Ergebnisse des Sammelns, Jagens oder Fischens anbieten.

Auf **örtlichen Sammelmärkten** sind die Verhandlungspartner des Landwirts zumeist schon größere Händler bzw. deren Agenten. Es gibt sie in vielen Formen. Beispielsweise kommen die Händler aufs Feld und kaufen die Ernte auf dem Halm, die Erfassungshändler fahren zur Nacherntezeit bestimmte Routen ab und treffen an bekannten Plätzen die Bauern oder nahe eines Verarbeitungs- und Veredlungsbetriebes ist eine Sammelstelle eingerichtet.

Je nach örtlichen Gegebenheiten können die Vermarktungsketten recht lang werden, indem sich zwischen Erzeugern und im Streckengeschäft tätigen Händlern eine Reihe von Transporteuren, Kommissionären, Aufkäufern oder Kleinhändler einschalten, die Leistungen übernehmen und sich diese vergüten lassen. Dem Nachteil für den Bauern, daß diese Händler einen großen Teil der Spanne nicht immer zu Unrecht beanspruchen, denn ihr Risiko beim Einsatz von Material, insbesondere Lastwagen, kann beträchtlich sein, steht der Vorteil gegenüber, daß sie größere Mengen problemlos gegen Bargeld übernehmen können.

Zentrale Großhandelsmärkte sind als Versorgungsmärkte in den Großstädten und als Umschlagmärkte auch an Verkehrsknotenpunkten zu treffen. Sie sind normalerweise recht gut ausgerüstet und auf schnellen Umschlag, zum Teil auch auf Lagerung verderblicher Waren eingerichtet. Als Verhandlungspartner treten Groß- und Einzelhändler auf, der einzelne Bauer, es sei denn, er verfügt über beträchtliche Angebotsmengen, äußerst selten. Der Grund dafür liegt aber nicht nur in seinen geringen Umsätzen, sondern auch darin, daß Großmärkte ihre eigenen geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze haben, die den Zugang limitieren. Zudem ist es schwierig, als einzelner Bauer sich gegenüber den Erfahrungen der Händler behaupten zu können.

Im wesentlichen funktionieren die zentralen Märkte auf der Basis persönlicher Verhandlungen. Zur Rationalisierung können hier Auktionen abgehalten werden, die immer gleich Gruppen von Verhandlungspartnern ansprechen. Diese Organisationsform ist im Gegensatz zu den Industrieländern in den Entwicklungsländern noch nicht so verbreitet. Beim Aufschlagverfahren geht das Angebot von einem relativ niedrigen Preis aus und steigert diesen so lange, bis nur mehr ein Bieter bleibt, der zu diesem Preis kauft. Beim Abschlagsverfahren ("veiling") beginnt die Auktion mit dem höchsten Preis. Den Zuschlag erhält, wer als ersten den Preis akzeptiert. Bei der Ausschreibung schließlich wird kein Preis vorgegeben, sondern alle Interessenten machen ein verdecktes Angebot.

Die Einzelhandels-Märkte in den Städten bieten ein breites Spektrum an Erscheinungsbildern und haben aufgrund der starken Urbanisierung/Landflucht in den größeren Städten eine recht rasante Entwicklung durchgemacht. Eine traditionelle Form ist das "Zentral"-Lager mit einem Waren-Sortiment, von dem ambulante Händler ausschwärmen und dem Konsumenten die Ware anbieten.

Läden und Stände sind normalerweise nur dort eingerichtet, wo permanente Öffnungszeiten möglich sind. Die Händler tendieren dazu, sich auf einzelne oder wenige Waren zu konzentrieren. Neben den Ständen der kleinen Händler haben sich oft Läden für gehobenen oder speziellen Bedarf angesiedelt. In Gebieten mit hohem Pro-Kopf-Einkommen dringen auch in den Entwicklungsländern mittlerweile Supermärkte vor.

Die Märkte, wie sie zuvor beschrieben wurden, sind nur punktuelle Abbildungen des gesamten Vermarktungswesens. Betrachtet man das Marktgeschehen insgesamt, so ergibt sich ein Bild horizontaler und vertikaler Verkettungen und Verflechtungen. Typisch ist, daß in solchen Systemen sich nicht jeder Akteur mit allem beschäftigt, sondern nur mit bestimmten Funktionen, Aktivitäten und Produkten. Denjenigen Ausschnitt des gesamten Vermarktungssystems, der sich mit einem bestimmten Produkt oder einer genau zu beschreibenden Produktgruppe befaßt, nennt man **Distributionssystem**. Hier wird man immer wieder bestimmte Konstellationen von Groß- und Einzelhändlern, Verarbeitern, Kommissionären oder Agenten und Transporteuren antreffen, die jeweils einen sogenannten **Absatzkanal** bilden.

Die Absatzkanäle haben für die Marktanalyse besondere Relevanz, weil sich durch Betrachtung des gesamten Systems Engpässe und Ansatzpunkte für aktive Eingriffe identifizieren lassen und Funktionen, Kapazitäten, Kosten, Spannen oder Verluste kanalspezifische Größen sind, die sich nicht verallgemeinern lassen, aber bekannt sein müssen.

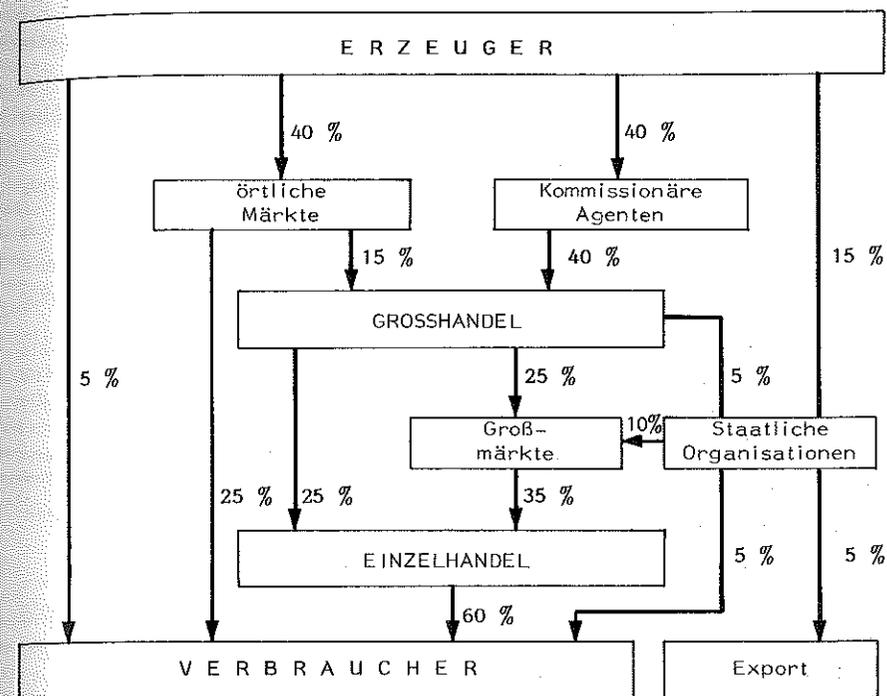
Das Distributionssystem oder der Warenfluß eines Produktes umfaßt alle Institutionen, Marktstufen und Vermarktungsfunktionen zwischen Erzeuger und Verbraucher. Die Kanalproportionen geben dabei das Verhältnis der durch die verschiedenen Kanäle fließenden Mengen zueinander an. Die Erarbeitung von Kanalbildern und -proportionen setzt die Verfügbarkeit von Daten über die Größe des Gesamtmarktes, die Anzahl der Käufer und Verkäufer je vertikaler Marktstufe, die Marktanteile einzelner Segmente und die Kenntnis der Größenverteilung der am Marktsystem beteiligten Handelsfirmen voraus. In der Praxis wird man sich bei der Datenbeschaffung üblicherweise von der engsten Stelle des Systems, d.h. der stärksten Konzentration des Produktes, nach beiden Enden (Erzeuger und Verbraucher) vorarbeiten.

Im Schaubild 5 ist ein Distributionssystem schematisch dargestellt. In der Realität kann es noch stärker gegliedert sein: so treten möglicherweise Transporteure und Lageristen auf, zwischen Erzeugern und Großhandel sind mehrere Stufen eingeschaltet oder der Großhandel unterteilt sich in Erfassungs-, Streckengeschäft- und Verteilungsspezialisten. Staatliche Organisationen können ebenfalls mehrere Stufen bemühen, um die Produkte der Erzeuger zu sammeln, die dann über eigene oder kontrollierte Läden zum Verbraucher gelangen bzw. über einen Verteilungsschlüssel an bestimmte Personenkreise wie Abgeordnete, Soldaten oder Beamte abgegeben werden.

Theoretisch kann das Distributionssystem somit von allen möglichen und täglich neuen Absatzkanälen durchzogen sein. In der Praxis ist dies nicht der Fall, vielmehr fügen sich die Absatzkanäle im Laufe der Zeit zu recht starren Gebilden, die sich nur unter besonders gravierenden Umständen ändern. Innerhalb des Absatzkanals entwickelt sich eine wirtschaftliche und soziale Struktur mit einem mehr oder minder deutlich ausgeprägten Machtzentrum, das die Abstimmungen in vertikaler Richtung reguliert. Treten hierzu, beispielsweise aufgrund mangelnder Konkurrenz oder sozialer Beziehungen auch Abstimmungen

Schaubild 5:

Schematische Darstellung eines Distributionssystems



Die Prozentzahlen kennzeichnen die Anteile der einzelnen Marktteilnehmer am gesamten Produktionsaufkommen.

in horizontaler Richtung, so hat der Bauer nur geringe Chancen in den Kaufverhandlungen seine Positionen durchsetzen zu können.

Vergleicht man die durch einen Kanal vermarkteten Mengen und die Anzahl der am Absatz Beteiligten und deren Wechsel bzw. dauerhafte Zugehörigkeit, so lassen sich Vermutungen über die Bindung der Kanalteilnehmer anstellen, die je nach der Machtposition der Beteiligten von dem einen oder anderen Marktpartner besser genutzt werden kann. Unter dem Vorbehalt, daß dies nur tendenzielle Feststellungen sind, lassen sich für das Distributionssystem folgende Aussagen machen:

- von Jahr zu Jahr stark schwankende Mengen im Kanal bei gleichbleibendem Erzeugerangebot kennzeichnen einen Käufermarkt mit Vermarktungsunsicherheit für die Erzeuger
- eine geringe Zahl insbesondere sehr unterschiedlich starker Kanäle weist auf mögliche Abhängigkeiten vieler von wenigen hin, eine große Zahl ähnlich starker Kanäle zeigt eine hohe Wahrscheinlichkeit für Rationalisierungsmöglichkeiten
- häufiger Wechsel der Kanalteilnehmer deutet auf einen funktionierenden Wettbewerb hin
- höhere Verarbeitungsstufen erfordern eine stärkere Bindung an einen Kanal.

Die Verhandlungsmacht der Marktteilnehmer innerhalb eines Kanals richtet sich auch nach dem **Monopolisierungsgrad** auf den einzelnen Handelsstufen, der im Vergleich zu den genannten vertikalen die horizontalen Kanalproportionen angibt. Da sich in Entwicklungsländern typischerweise viele bäuerlichen Produzenten wenigen Aufkäufern, Großhändlern, Be- und Verarbeitern gegenüberstehen, ergeben sich Asymmetrien in den Verhandlungspositionen ("bargaining position"). Die strukturellen Besonderheiten der Marktmacht müssen genauer betrachtet werden, um den Grad der Abweichung von einem noch akzeptablen Wettbewerbsgrad ("workable competition") zu bestimmen.

Vier Kernelemente der Marktstruktur werden zu untersuchen sein (→ Arbeitsunterlage B11), um eine Einschätzung des aktuellen Wettbewerbsgrades leisten zu können:

- Konzentration von Käufern und Verkäufern auf den verschiedenen Handelsstufen
- Zutrittsbarrieren für neue Käufer und Verkäufer
- Ausmaß der Produktdifferenzierung und
- Umfang der Markttransparenz in einem gegebenen Vermarktungssystem.

Gewöhnlicherweise ist mit starker Konzentration, hohen Zutrittsbarrieren für Neulinge, künstlicher Produktdifferenzierung und geringer Markttransparenz ein unbefriedigender Wettbewerbsgrad verbunden, der sich zuungunsten der vielen bäuerlichen Erstanbieter und der Konsumenten auswirkt. Es ist jedoch Vorsicht in der Beurteilung angebracht, da angesichts des geringen Gesamtvolumens auf einem bestimmten Warenmarkt Kostenstrukturen und mögliche Skalensparnisse in der Vermarktung einen geringen Besitz mit Handelsfirmen und damit hohe individuelle Marktanteile rechtfertigen können.

Vorhandene strukturelle Defizite des Vermarktungssystems versucht der Staat durch entsprechende markt- und preispolitische Maßnahmen zu kompensieren. Gesetzliche Regelungen zur Verhinderung unlauteeren Wettbewerbs, die Einführung von Handelsklassen zur Vermeidung ungerechtfertigter Produktdifferenzierung und der Aufbau eines Marktinformationsdienstes sind Beispiele dafür, wie die Marktstruktur durch staatliche Maßnahmen beeinflusst wird. Die Untersuchung der Marktstruktur darf sich daher nicht auf den privaten Sektor beschränken, ein ebenso wichtiger Bereich ist die Analyse der bestehenden staatlichen Markt- und Preispolitik.

1.4.3 Marktverhalten.

Zur Beurteilung der Wirksamkeit eines gegebenen Vermarktungssystems ist es notwendig, neben der Marktstruktur die Verhaltensweisen der Marktteilnehmer näher zu untersuchen. Da das Marktverhalten von Pro-

duzenten (→ Kap. III, 1.1) und Konsumenten (→ Kap. III, 1.2) schon an anderer Stelle beschrieben wurde, steht im folgenden Abschnitt zunächst das Verhalten der Gruppe der Handeltreibenden im Mittelpunkt der Betrachtung.

Wie bei den Landwirten, so weist auch bei den Händlern das Marktverhalten Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße auf. Als weitere Differenzierungen kommen hinzu, ob der Händler im Groß- oder Einzelhandel tätig ist, bzw. ob er ortsgebundenen Handel treibt oder Streckengeschäfte tätigt. Diese graduellen Unterschiede finden im wesentlichen in der finanziellen und technischen Ausstattung, in der Mobilität und damit dem Kreis potentieller Transaktionsparameter und der Art der gehandelten Produkte beispielsweise hinsichtlich Gewinnträchtigkeit, Transportproblematik, Verarbeitungsstufe oder Bedarfssphäre ihren Ausdruck.

Während die am Markt Beteiligten unter den Bedingungen eines vollkommenen Marktes, d.h. Nichtvorhandensein sachlicher, persönlicher, räumlicher und zeitlicher Differenzierungen bei vollständiger Markttransparenz, keinen Spielraum für individuelle Machtpolitiken haben, wachsen den Marktteilnehmern Freiheitsgrade zu, je weiter sich die tatsächliche Marktstruktur von diesem theoretischen Konstrukt entfernt. In einem Markt, wo wenige Handelsfirmen vielen Produzenten und Konsumenten gegenüberstehen, haben diese Möglichkeiten für Marktstrategien, die ihre Position gegenüber Mitbewerbern oder möglichen Neulingen verbessern bzw. absichern. Auf den Agrarmärkten der Entwicklungsländer sind es denn auch häufig Marktstrategien, die entweder die Preisbildung verzerren bzw. auf das Ausschalten unliebsamer Konkurrenten zielen. So läßt sich beobachten, daß monopolistische Praktiken durchgesetzt werden, die mit Hilfe von Kreditabhängigkeiten, direkten Absprachen, Gilden- oder Gruppenbildungen und nicht gerechtfertigten Qualitätsansprüchen die Aufkaufpreise manipulieren und dem Handelssystem exzessive Gewinne ermöglichen.

Relativ einfach ist der Zugang zum Einzelhandel. Hier bieten sich für die nicht-landwirtschaftliche Bevölkerung alternative Beschäftigungsmöglichkeiten, und die Errichtung eines kleinen Geschäftes ist ohne erheblichen Kapitalaufwand möglich. Anders ist die Lage auf der Großhandelsstufe, wo für den Beginn eines Geschäftes größere Mittel zur Finanzierung der gekauften und gelagerten Güter sowie Kapital in Form von Transport- und Lagerungsmöglichkeiten vorhanden sein müssen. Dies schränkt die Anzahl der tatsächlichen und potentiellen Konkurrenten ein. Großhändler haben eine bessere Verhandlungsposition, die aus dem im Vergleich zum Bauern und zum Einzelhändler größeren Warenumsatz resultiert. Diese Situation kann durch weitere Umstände verschärft werden, beispielsweise, wenn sich diese Handelsstufe weitgehend in den Händen einer bestimmten Bevölkerungsgruppe befindet, wenn sich Großhändler untereinander arrangiert haben oder wenn z.B. durch Kreditvergabe Abhängigkeiten der Kleinhändler oder Bauern vom Großhändler bestehen. Generell ist die Marktübersicht der Großhändler besser als die der anderen Marktbeteiligten. Wenn auch die Reichweite ihrer Distributionsgebiete begrenzt ist und sie Schwerpunkte für ihre Aufkauf- und Absatzaktivitäten haben, sind sie dennoch mobil genug, regionale Preisunterschiede zu erfassen und nutzen zu können. Dies schließt auch die Möglichkeit des grenzüberschreitenden Verkehrs ein, sei er nun legal oder illegal.

Das Wissen über Umfang und Ausmaß von Monopolen und Kartellen in Entwicklungsländern ist recht begrenzt. In der Regel spielen landesweite Monopolstellungen eine geringe Rolle, örtliche Monopole scheinen jedoch weniger selten zu sein. Auch über die Art der Absprachen in Kartellen ist nur wenig bekannt. Es ist zu vermuten, daß

- direkte Preisabsprachen zwischen Händlern selten erfolgen, da Preisbindungen im Kanal kaum durchführbar sind und auch das Selbstverständnis der Händler hier wohl nicht mitspielt. Ausnahmen sind hier bei Interessengruppierungen wie ethnischen Gruppen oder Sippen zu verzeichnen
- Mengenabsprachen ebenfalls selten sind, weil sie nur in Ausnahmefällen leicht zu kontrollieren sind

- Gebietsabsprachen am praktikabelsten sind, da sie eine gegenseitige Abgrenzung leicht ermöglichen und gleichzeitig genügend persönliche Freiheit des Handelns lassen, darüber hinaus die Abwicklung der Geschäfte (Zwischenläger, Kreditbindungen) erleichtern und die nachhaltige Absicherung durch Zusammenarbeit mit örtlichen Autoritäten fördern.

Sicher ist, daß sich die Händler, bei aller Konkurrenz, leichter untereinander ins Benehmen setzen als z.B. die Bauern. Allerdings spielen in diesen Bereich eine Reihe von Faktoren hinein, die auf eine Verhaltensregelung nicht unwesentlichen Einfluß nehmen können, wie religiöse Normen, ethnische Herkunft, örtliche Clans oder Usancen. Zur Klärung der Frage, ob und welche Marktmacht besteht, sind darüber hinaus der Spezialisierungsgrad, die Verfügbarkeit von Marktinformationen sowie Vorhandensein und Verteilung der finanziellen und technischen Kapazitäten zu berücksichtigen.

Die finanzwirtschaftlichen Kriterien **Kassenhaltung** und **Liquidität** spielen insbesondere für das Verhalten der größeren Händler tendenziell eine geringere Rolle als bei den Bauern, da die Händler in der Regel ein größeres Geldvolumen handhaben und einen besseren Zugang zu Krediten besitzen.

Die Begriffe **Rentabilität** und **Gewinn** sind bei allen Handeltreibenden sicherlich gewichtiger als bei den Kleinbauern, schon allein deshalb, weil alle wichtigen Größen monetär (Einnahmen - Ausgaben) und daher eindeutig bewertbar sind, während der Kleinbauer z.B. für seine eigene Arbeitskraft und die seiner Familie keinen absoluten und in vielen Fällen auch keinen vergleichbaren Wertmaßstab anlegen kann. Allerdings ist das Kriterium Gewinn noch recht vage, solange nicht bekannt ist, welches die Entscheidungsgrundlagen sind, auf denen der Händler seinen Gewinn anstrebt.

Bei allen Vorbehalten, die die mangelnde Kenntnis dieses Bereiches auferlegt, scheint es so zu sein, daß die Händler eher spannen-

umsatzorientiert kalkulieren. Der Händler wird also dazu tendieren, sein Gewinnziel durch eine möglichst große Handelsspanne zu realisieren, d.h. er wird beim Einkauf die Preise drücken und sie beim Verkauf in die Höhe treiben. Die Einsicht oder Strategie, daß höhere Preise beim Produzenten und niedrigere beim Konsumenten seinen Umsatz und damit auch den Gewinn steigern können, scheint noch zu wenig verbreitet zu sein.

Wahrscheinlich hängt dieses Verhalten mit einem anderen Kriterium zusammen, der **Auslastung seiner Kapazitäten**. Wenn dies der limitierende Faktor einer möglichen Umsatzsteigerung ist, weil beispielsweise nur ein LKW zum Transport zur Verfügung steht und dieser voll ausgelastet ist, dann kann der Händler seinen Warenumsatz nicht steigern. Durch rationellere Anbietungsformen und Nutzung der Leertransporte in die Erzeugungsgebiete könnte die Kapazitätsauslastung allerdings verbessert werden.

Weitere Bestimmungsfaktoren des Händlerverhaltens entstammen dem Bereich der Logistik. Die **Reduzierung des Transportrisikos** ist ein spezielles Problem, das sich aus der verkehrstechnischen Lage in vielen Entwicklungsländern ergibt. Der Zustand der Straßen und Pisten, die Lage der Sammelplätze oder Übergabepunkte und die dort angebotenen Produktmengen bestimmen Aufwand und Risiko und damit Gewinn der Händler. Die Versorgung mit Ersatzteilen zur Durchführung von Reparaturen und Verhinderung von Ausfallzeiten ist ebenfalls als Risikofaktor anzusehen.

Schließlich ist die **"Transportwürdigkeit"** der Produkte ein Entscheidungskriterium der Händler. Sie bestimmt sich zunächst aus dem Handelspreis der Ware je Tonnenkilometer. Der Handelspreis wiederum hängt von der Verarbeitungsstufe und, wo Qualität vom Abnehmer bewertet wird, auch von dieser ab. Zustand und Qualität der Ware, ebenso wie die Höhe der Verlustraten werden wiederum von der Verpackung beeinflusst, womit weitere Kriterien der Händler genannt sind.

Der ausbeuterische Händler ist das klassische Stereotyp, dem man als Marktforscher, als Mitarbeiter in Entwicklungsprojekten, ja selbst als Tourist, immer wieder begegnet. Doch ist Vorsicht am Platze. Es empfiehlt sich, den Beziehungen zwischen Käufern und Verkäufern, insbesondere zwischen Bauern und Händlern, besondere Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen. So sollten Aufkaufsysteme (z.B. Vorfinanzierung der Ernte durch den Händler), Preis- und Kreditgebühren der Händler gegenüber Bauern genau hinterfragt werden, um nicht in den Fehler zu verfallen, ein, wenn auch suboptimales, privates Handelssystem durch ein scheinbar ausbeutungsfreies, doch bürokratisch ineffizientes, genossenschaftliches oder staatliches Vermarktungssystem zu ersetzen. Welches System einem bestimmten Standort angemessener ist, das ist von einer Fülle von Faktoren und Rahmenbedingungen abhängig, die bei der Projektplanung und Durchführung berücksichtigt werden müssen.

Neben dem der Handeltreibenden ist das Verhalten der handelunterstützenden und handellenkenden Gruppen zu untersuchen. Hier gilt es zwischen statutarischen und faktischen Bestimmungsgründen zu unterscheiden. So ist beispielsweise die örtliche Administration zwar im Besitz der Markt-Insignien, tatsächlich kann aber die traditionelle Sozialstruktur viel wichtiger für den Marktablauf sein. Zwischen den öffentlichen Deklarationen und Erlassen können erhebliche Diskrepanzen zu dem bestehen, was man in persönlichen Verhandlungen erreichen will. Tendenziell werden sich die faktischen Interessen der örtlichen Administration eher mit denen derjenigen Gruppen decken, die selber stark und mächtig sind (z.B. Großbauern und Händler), als mit den Interessen der schwächeren Gruppen (z.B. Kleinbauern und Arbeiter). Dies hat politische (Durchsetzungsfähigkeit), wirtschaftliche (Steuern) und soziale (örtliche Eliten) Gründe.

1.4.4 Wirksamkeit des Vermarktungssystems

Die Marktstrukturanalyse zusammen mit der Untersuchung der Verhaltensweisen von Marktteilnehmern helfen dem Planer, jene Absatzstellen zu identifizieren, an denen Reform- bzw. Förderungsmaßnahmen ansetzen sollten, um eine höhere Leistungswirksamkeit des Systems sicherzustellen. Die identifizierten Engpässe in bezug auf die Organisationsstruktur (Kanäle), die horizontale wie vertikale Koordination (Vernetzung der Kanäle), die funktionale Aufgabenverteilung innerhalb des Marktsystems, die Zugangsbedingungen und die Wettbewerbsbedingungen (Preisbildung) sind als Ansatzstellen für Förderungsmaßnahmen anzusehen, die sowohl im operationellen als auch im handellenkenden und/oder handelunterstützenden Bereich liegen können. Um jedoch Art, notwendigen Umfang und Eignung der Förderungsmaßnahmen genau bestimmen zu können, ist es erforderlich, die Effizienz des zu fördernden Vermarktungssystems näher zu überprüfen.

Die Leistungsfähigkeit eines Vermarktungssystems ist mit vielerlei Fragen verbunden: Wird die beim Erzeuger vorhandene Ware rechtzeitig und ohne Verluste eingesammelt? Ist der saisonale Ausgleich durch angemessene Lagerhaltung gesichert? Besteht für die städtischen Konsumenten ein ausreichendes Nahrungsmittelangebot zu angemessenen Preisen? Da es sich bei Vermarktungssystemen um komplexe technisch-ökonomische Systeme handelt, ist es kaum möglich, mit einer Meßgröße ihre Effizienz zu bestimmen. Es bietet sich jedoch an, die Effizienz in einem iterativen Verfahren zu bestimmen, wobei man von zwei verschiedenen, einander ergänzenden bzw. voneinander abhängigen Effizienzkomponenten ausgeht:

- der operationellen oder technischen Effizienz, die die Leistungsfähigkeit bzw. aktuelle Wirksamkeit der physischen Vermarktungsgeschehens erfaßt, und
- der allokativen oder ökonomischen Effizienz, die das in Preisen und Gewinnen meßbare Ergebnis des Vermarktungsprozesses zu beurteilen sucht.

Die Ermittlung der technischen Effizienz geht von der Überlegung aus, daß das Ergebnis eines Vermarktungssystems in Form von Waren und Dienstleistungen gegeben ist, jedoch verschiedene technische und operationelle Lösungen zur Erstellung dieses Ergebnisses verfügbar sind. Unterschiedliche technische Lösungen sind durch verschiedene Kostenverläufe gekennzeichnet und die kostengünstigste Lösung kann als die effizienteste Lösung angesehen werden. Zur empirischen Ermittlung der technischen Effizienz ist es erforderlich, alle relevanten Kosten des Vermarktungssystems, d.h. beispielsweise die Kosten des Sammelns, Sortierens, Packens, Transportierens, Lagerns, der physischen Verluste und des Bearbeitens je Handelsstufe zu erfassen.

Die Erfassung der Vermarktungskosten auf den einzelnen Stufen eines Absatzkanals ist nur auf den ersten Blick eine leichte Aufgabe und häufig werden hierbei einzelne Kostenpositionen nicht ausreichend berücksichtigt. Während Steuern, Gebühren und ähnliche Abgaben noch leicht zu erfassen sind, werden beispielsweise die Zuordnung des Entgelts für das gebundene Kapital oder der Finanzierungskosten für das Warenlager schon problematischer. Weiterhin sollten "normale" und außerordentliche Verluste in die Rechnung eingehen. Wird das Vermarktungsrisiko mit einbezogen (z.B. durch Ausfall eines Kfz beim Transport verderblicher Güter), so wird die Kalkulation noch komplizierter. Um aussagefähige Kosten zu errechnen, die auch eine Einschätzung des Verhandlungsspielraumes des Planers zulassen, gilt es nicht nur, diese vollständig zu erfassen, sondern sie auch auf ihre Art (fix, variabel) hin zu untersuchen. Bei der Planung einer Kostenstudie sind ebenfalls Produktklassifikationen und besondere Verhältnisse auf den einzelnen Vermarktungsstufen zu beachten. Arbeitsunterlage → B12 zeigt Beispiele für typische Vermarktungskosten einzelner Produkte.

Die Höhe der Vermarktungskosten bei gegebener Leistung hängt erstens von der Marktorganisation ab, d.h. dem Verhältnis der tatsächlichen zu der unter dem Gesichtspunkt der Kostenminimierung optimalen Be-

triebsgrößenverteilung, vertikalen Betriebs- und Unternehmensintegration und langfristigen Kapazitätsauslastung, sowie zweitens von der Effizienz der internen Organisation der einzelnen Betriebe, d.h. ihrer Fähigkeit, die kostengünstigsten Produktionsverfahren und Faktorkombinationen einzusetzen. Die Vermarktungssysteme sind also daraufhin zu untersuchen, ob sich durch Veränderungen in der Marktorganisation die Vermarktungskosten bei gegebener Leistung senken lassen.

Im Gegensatz zur Bestimmung der technischen Effizienz oder Wirtschaftlichkeit der operationellen Prozesse ist die Ermittlung der ökonomischen Effizienz theoretisch wie empirisch komplexer zu handhaben. Einerseits spiegeln die Preise für Produktionsfaktoren, Waren und Dienste auf vollkommenen Märkten deren relative Knappheitsverhältnisse wider. Andererseits sind Preise (Marktpreise) Signale für die im Wirtschaftsprozess Agierenden. Diese werden die wirtschaftlichen Entscheidungen so treffen, daß sie bei gegebenen Preisen ihre Gewinne maximieren können. Die Frage, inwieweit sich Gewinne als Beurteilungskriterien für Vermarktungssysteme eignen, muß hier eingehend diskutiert werden, da sich auf den ersten Blick widersprüchliche Aussagen gegenüberstehen.

Die partielle gleichgewichtstheoretische Betrachtung eines einzelnen Marktes zeigt, daß Gewinne, die über eine marktgerechte Kapitalverzinsung hinausgehen ("excessive profits") im Handel zu höheren Verbraucherpreisen und niedrigeren Erzeugerpreisen sowie geringeren Umsätzen, d.h. zu einer schlechteren Versorgungs- und Absatzlage führen, als das bei vollständiger Konkurrenz der Fall ist. Andererseits weisen zahlreiche Autoren nachdrücklich darauf hin, daß die Möglichkeit, große Gewinne zu erzielen, ein überaus wichtiger Anreiz für eine schnelle wirtschaftliche Entwicklung ist.

Dieser scheinbare Gegensatz löst sich weitgehend auf, wenn man sich klar macht, daß die Gleichgewichtstheorie auf einer statischen Betrachtungsweise beruht. Bei einer dynamischen Analyse muß zusätzlich ge-

fragt werden, wie sich das Vorhandensein von Gewinnen auf potentielle Anbieter auswirkt und wie die Gewinne verwendet werden.

Die Beurteilung hängt also erstens davon ab, ob die Gewinne neue Wettbewerber anziehen, die durch Imitationen oder Innovationen eine dynamische Entwicklung im Sinne einer "schöpferischen Zerstörung" in Gang setzen und dadurch Monopole wieder auflösen. Kurzfristig auftretende Monopolgewinne, besonders im Zusammenhang mit der Einführung von Innovationen, erscheinen unter diesem Gesichtspunkt durchaus akzeptabel, nicht aber langfristige Monopolrenten.

Die Beurteilung der Gewinne hängt zweitens davon ab, inwieweit sie ins Ausland transferiert, vom Staat abgeschöpft, konsumiert oder investiert werden und inwieweit diese Verwendung den vorherrschenden wirtschafts- und sozialpolitischen Zielvorstellungen entspricht. Da die Gewinnverwendung bei verschiedenen Vermarktungsorganisationen unterschiedlich ist und die wirtschafts- und sozialpolitischen Vorstellungen sich z.B. oft danach unterscheiden, welche ethnischen Gruppen als Händler tätig sind, lassen sich allgemeingültige Normen für "angemessene" Gewinne nicht ableiten. Zur Beurteilung von Gewinnspannen bedarf es vielmehr jeweils sorgfältiger, fallspezifischer Interpretationen.

Weiter ist zu beachten, daß viele Vermarktungsorganisationen, vor allem bei der Vermarktung verderblicher Nahrungsmittel, sehr wenig Kapital einsetzen. In diesen Fällen erscheint es sinnvoll, die allokative Effizienz nicht an der Kapitalverzinsung zu messen, sondern durch Vergleiche die erzielte Vergütung für die eingesetzte Arbeit mit dem Arbeitseinkommen in ähnlichen Wirtschaftszweigen zu prüfen.

Die exakte Ermittlung von Gewinnen ist i.d.R. nur indirekt, d.h. über die Handelsspannen möglich, da sich kaum ein Marktteilnehmer in die Bücher schauen läßt. Die Differenz zwischen dem Einzelhandelsverkaufspreis und dem Verkaufspreis des Bauern ergibt die Bruttohandelsspanne des Vermarktungssystems. Sie ist ein Maßstab für die Ver-

marktungskosten einerseits und die erzielten Gewinne andererseits. Häufig wird der Anteil der Bauern am Einzelhandelspreis prozentual ausgedrückt, um so einen Vergleich zwischen alternativen Absatzwegen bzw. zwischen verschiedenen Absatzsystemen zu ermöglichen.

Die absolute wie relative Höhe der Bruttohandelsspanne ist allerdings zunächst wenig aussagefähig, da Umfang von Be- und Verarbeitung sowie der geleisteten Dienste stark variieren können und Vermarktungsrisiken sowie spezifischer Kapital- und Arbeitsaufwand als zusätzliche Erklärungsvariablen berücksichtigt werden müssen. Mit anderen Worten: es kann durchaus sein, daß ein Absatzsystem, das durch eine hohe absolute Bruttohandelsspanne gekennzeichnet ist, effizienter arbeitet als eines, das aufgrund geringer spezifischer Dienstleistungen und/oder Be- und Verarbeitung und/oder übernommener Vermarktungsfunktionen einen geringere Handelsspanne ausweist.

Es bietet sich also an, neben der Bruttohandelsspanne des Vermarktungssystems handelsstufenspezifische Spannen zu ermitteln und die dort jeweils erzielten Gewinne auf ihre Angemessenheit zu hinterfragen. Dieses Verfahren hat den Vorteil, daß relativ homogene Datensätze ermittelt, analysiert und gleichzeitig sinnvollere Vergleiche zwischen alternativen Absatzwegen bzw. Systemen angestellt werden können.

Der Erfassung der Spannen kann man sich auf verschiedene Weise nähern. Dem sektoralen Ansatz - hierbei werden input-output-Verhältnisse der verschiedenen Wirtschaftssektoren verglichen - steht in den meisten Entwicklungsländern der Mangel an entsprechend ausführlichen und verlässlichen Statistiken im Wege.

Der funktionale Ansatz verfolgt ein Gut durch die verschiedenen Verarbeitungs- und Handelsstufen und versucht - entweder aufgrund unterstellter oder erhobener Kosten - die Kostenstruktur eines Kanals und seiner Mitglieder zu bestimmen.

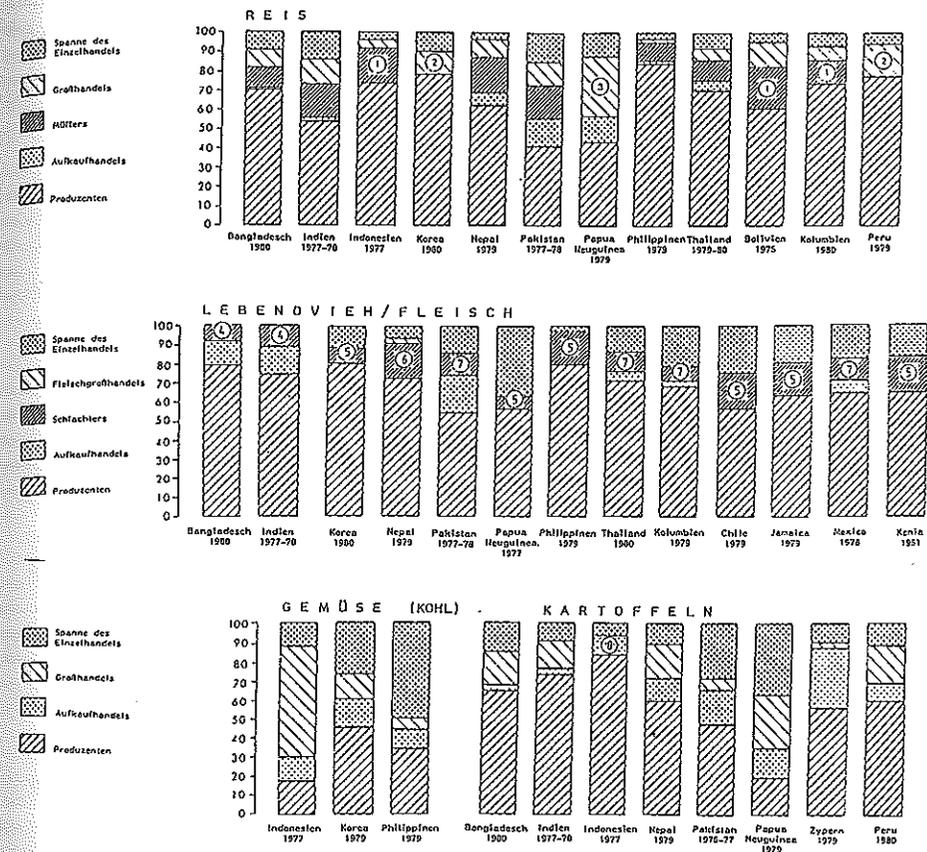
Der Produkt-Ansatz betrachtet ein Produkt am Anfang und am Ende der Verarbeitungskette und vergleicht seine Preise an diesen beiden Stellen. Solange das Produkt keine tiefgreifende Verarbeitung durchmacht, bereitet die Datenerfassung keine Schwierigkeiten. Insbesondere dann aber, wenn komplizierte Verarbeitungsprozesse durchlaufen werden und Nebenprodukte anfallen, birgt dieser Ansatz Probleme. Allerdings scheitert auch in einfach gelagerten Fällen der Verarbeitung häufig diese Möglichkeit der Gewinnermittlung bzw. ergibt nur Näherungswerte, da es in Entwicklungsländern oft an der Verfügbarkeit von zuverlässigen Kostangaben mangelt.

Ein Verfahren, das ohne Kenntnis der Vermarktungskosten die Prüfung der Frage gestattet, ob die durchschnittlichen Handelsspannen größere Monopolgewinne enthalten, untersucht nicht die Zusammensetzung der Handelsspanne, sondern ihre statistische Abhängigkeit vom Verbraucherpreis. Dabei wird vorausgesetzt, daß Veränderungen des Verbraucherpreises nur geringe Auswirkungen auf die Vermarktungskosten eines Produktes haben. Etwaige Veränderungen der Handelsspannen bei Verbraucherpreisänderungen beruhen demnach auf Veränderungen der Gewinnmarge. Bleibt die Spanne dagegen relativ stabil, so ist das ein Zeichen dafür, daß die Händler Verbraucherpreisänderungen voll an die Erzeuger weitergeben, d.h. nicht in der Lage sind, Nachfragesteigerungen zur Ausdehnung ihrer Gewinnspannen zu nutzen, also Monopolgewinne zu realisieren. Die Unabhängigkeit der Handelsspannen vom Verbraucherpreis, d.h. das Bestehen von Wettbewerbsbedingungen, läßt sich bei Vorliegen der Erzeuger- und Verbraucherpreisreihen mit Hilfe einer Regressionsanalyse empirisch testen.

Bisher liegen zu den Vermarktungsspannen, die auf den Stufen der Absatzkanäle registriert werden, nur wenige systematische Untersuchungen vor. Das Beispiel einer von der FAO initiierten Untersuchung zeigt die Übersicht 8, wo die Handelsspannen für einige Hauptnahrungsmittel in verschiedenen Entwicklungsländern dargestellt sind. Soweit sich aus den Ergebnissen dieser und anderer Untersuchungen entnehmen läßt,

Übersicht 8:

Handelsspannen bei Nahrungsmitteln in Entwicklungsländern
(in Prozent des Verbraucherpreises)



Quelle: H.J. Mittendorf u. O. Hertäg: Marketing Costs and Margins for Major Food Items in Developing Countries. In: Food and Nutrition, Vol. 8 (1982), 1, 27-31

kann aber von einer dauernden Übervorteilung der Erzeuger und der Verbraucher nicht gesprochen werden, wenn man die mit der Vermarktung verbundenen Kosten betrachtet. Arbeitsunterlage → B13 enthält Arbeitsblätter zur Erfassung der Vermarktungskosten und Handelsspannen wichtiger Nahrungsmittelgruppen. Auch der Preisbildungsprozeß selbst (→ Kap. III, 1.3) kann zur Beurteilung der allokativen oder ökonomischen Effizienz herangezogen werden.

Ein wesentlicher Indikator für die ökonomische Effizienz eines Vermarktungssystems ist die Höhe der **intertemporalen Preisschwankungen**, die aufgrund von Produktionszyklen der Landwirtschaft bei relativ gleichbleibender Nachfrage entstehen. Saisonale Preisindizes, die aufgrund durchschnittlicher Wochen- oder Monatspreise ermittelt werden, zeigen im Vergleich verschiedener Produktmärkte das relative Ausmaß dieser Schwankungen an. Ein effizientes Vermarktungssystem ist durch geringe saisonale Schwankungen charakterisiert. Exzessive Schwankungen können mit Informationsmangel, also geringer Markttransparenz, unzureichender Lagerhaltung und/oder Fehlen interregionalen Handels erklärt werden. **Interregionale Preisdifferenzen**, die die Transportkosten bei weitem übersteigen, sind ein weiterer Hinweis auf eine geringe ökonomische Effizienz eines Vermarktungssystems.

Ein ökonomisch effizientes Vermarktungssystem ist durch eine **geringe zeitliche Anpassungsverzögerung der Preise** bei angebots- bzw. nachfrageinduzierten Änderungen des Marktgleichgewichtes gekennzeichnet. Die Feststellung der zeitlichen Anpassungsverzögerungen der Preise mit Hilfe von Zeitreihen auf den einzelnen Handelsstufen (möglichst zu Tagespreisen) ist ebenfalls ein wichtiger Indikator für die Bestimmung der ökonomischen Effizienz. Große zeitliche Verzögerungen weisen auf eine geringe Markttransparenz und strukturelle Verzerrung der Märkte hin.

Was die Effizienz der Vermarktung betrifft (Erfassung, Transport, Verpackung, Lagerung, Marktinformation usw.), bietet sich noch ein weites Feld für Verbesserungen, die, um nur einige Beispiele zu nennen,

zu einer Erhöhung des Angebotes, einer Steigerung der Konkurrenz, einer Verbesserung der Dienstleistungen und zu einer Begrenzung oder Verringerung der Spannen führen können.

2 Methoden der Datenbeschaffung

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wurden die Bereiche skizziert, die bei einer Situationsanalyse der Vermarktung zu berücksichtigen sind. Wie man die dafür benötigten Informationen beschaffen kann, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, auf Sekundärmaterial zurückzugreifen oder eigene Erhebungen in verschiedenster Form durchzuführen. Weitere Erläuterungen und Beschreibungen zum Thema Datenbeschaffung finden sich auch im → Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung".

2.1 Auswertung vorhandenen Materials

Zur Minimierung des zeitlichen und finanziellen Aufwandes der Situationsanalyse und für eine gezielte Anwendung der Erhebungsverfahren ist der Rückgriff auf vorhandenes Datenmaterial der erste Schritt zur Erfassung der Vermarktungssituation.

Die Datensuche kann auf der Ebene von Statistiken beginnen, die allgemein verfügbar und über Direktbezug oder Buchhandel relativ leicht zugänglich sind. Da die Beschaffungsmöglichkeiten in den Projekten oft eingeschränkt sind, kann dieses Material auch über die GTZ-Zentrale oder im Rahmen des Backstopping von kooperierenden Institutionen auszugsweise angefordert werden. Ein Vorteil dieses Materials ist, daß es zum Teil, beispielsweise in den FAO-Statistiken, auch Projektionen und Prognosen enthält (Nachweise über Bezugsquellen → Arbeitsunterlage C1).

Ganz allgemein läßt sich sagen, daß die amtliche Statistik in vielen Entwicklungsländern keine besonders geförderte Behörde ist. Es gibt zwar Bemühungen, die bestehenden Lücken zu schließen, die Möglichkeiten zur Erstellung qualitativ ausreichender Statistiken sind aber meist eingeschränkt: die Erhebungsmethoden sind fragwürdig, die Stichprobengrößen zu klein, die Auswertung des Materials fehlerhaft und verspätet. Die theoretische Ausbildung der Fachleute in den statistischen Ämtern ist oft gut, doch fehlt es an praktischer Erfahrung und natürlich an Geld für kontinuierliche Erhebungen und Auswertungen.

Im zentralen statistischen Büro sind meistens Daten der Bevölkerungs- und Sozialstatistik, Preis- und Warenumschlagsstatistiken größerer Märkte sowie Export- und Importstatistiken verfügbar. Auch die Ergebnisse von Haushalts-Surveys sind hier i.d.R. zu erhalten. Allerdings genügt es nicht, nur auf zentraler Ebene zu forschen, sondern es sollten auch regionale und lokale Behörden aufgesucht werden.

Da die Kommunikation zwischen Ministerien und Ämtern nicht immer reibungslos verläuft, ist nur in Ausnahmefällen zu erwarten, daß das gesamte Datenmaterial bei einer einzigen Stelle zu finden ist. Selbst innerhalb eines Ministeriums werden alle Informationen nicht bei der dafür eingerichteten Informationsstelle vorhanden sein. Weiterhin kann die Aktualität der Statistiken in einzelnen Abteilungen unterschiedlich sein. Es empfiehlt sich daher in einer Behörde selbst dann weiterzusehen, wenn man bereits einen Datensatz erhalten hat.

Für den engeren Bereich der Landwirtschaft und der Vermarktung von Agrarprodukten sind als potentielle Datenquellen zu nennen:

- die zuständigen Ministerien (für Landwirtschaft, Planung, Wirtschaft, Finanzen, Inneres, Transport und Verkehr)
- (regionale) Entwicklungskörperschaften
- ländliche Banken und deren Zentrale
- staatliche und halbstaatliche Produktions-, Bezugs- und Vermarktungsorganisationen

- Kooperativen und deren Zusammenschlüsse
- Landwirtschaftskammern sowie
- Bauernvereinigungen und -verbände.

Es lassen sich hier nicht alle potentiellen Quellen für Sekundärdaten aufführen. Oft kommt es auf die Findigkeit des Materialsuchenden an, den Ansprechpartner zu treffen, der aufgrund seiner formalen Rolle oder informeller Beziehungen an der richtigen Stelle sitzt. So sind Im- und Exporte nicht nur im zentralen statistischen Büro - und soweit sie die Landwirtschaft betreffen - im Landwirtschaftsministerium erfaßt, sondern auch im Wirtschaftsministerium und häufig am genauesten bei der Zentralbank. Hafen- und Zollbehörden können zu Bestimmungen und zeitlichem Verlauf noch genauere Hinweise geben.

Die Anzahl der Händler sollte beim Wirtschafts-, Handels- oder Finanzministerium bekannt sein. Das Verkehrsministerium kann u.U. weitere Informationen zu Transportkapazitäten und Warenbewegungen beisteuern. Schließlich sind auch die Handelskammern i.d.R. gute Informationsquellen.

Will man die Marktstruktur eingehender und/oder kleinräumiger durchleuchten, so wird die Datenbasis schnell sehr dünn, da keine Behörde für solche Untersuchungen zuständig ist. Die durchschnittliche Zahl von Händlern auf einem Markt z.B. läßt sich möglicherweise noch von Marktbehörden erfragen, wenn Marktgebühren erhoben werden. Über Herkunft, Häufigkeit des Auftretens und Größe der Händler werden diese Behörden aber kaum Informationen besitzen. Hier empfiehlt es sich, Personen zu befragen, die durch ihre Kontakte möglicherweise maßgebendere Informationen haben, z.B. den Veterinär des Schlachthofes bei der Erfassung des Viehmarktes.

Bei der Sammlung von Sekundärdaten im Lande sollten auch die Universitäten (insbesondere die Fakultäten Landwirtschaft, Wirtschaft,

Geographie und Anthropologie) oder ähnliche Institutionen nicht vergessen werden. Häufig ist es ebenfalls lohnend, auch zu den Organisationen der bi- und multilateralen Entwicklungshilfe Kontakt aufzunehmen, die eine Fülle von Untersuchungen und Studien in ihrem Fundus haben.

Wenn man alle diese Stellen kontaktiert hat, wird man zum einen häufig feststellen, daß immer noch wesentliche Daten fehlen und zum anderen, daß sich die gesammelten Daten in manchmal nicht unerheblicher Weise widersprechen. Hier gilt es, die Daten miteinander zu vergleichen, Quelle und Erhebungsmethodik der Statistiken zu erfahren und dann zu entscheiden, welche Datenbasis als die mit den zuverlässigsten Informationen zu wählen ist. Ortsansässige Fachleute mit langjähriger Landeserfahrung können dabei wichtige Hilfestellungen geben.

Dem sekundärstatistischen Material haftet grundsätzlich der Mangel an, daß es sich entweder mit speziellen Fragestellungen beschäftigt, aus denen man für anders gelagerte Probleme nur Analogschlüsse ziehen kann, oder daß die Angaben recht allgemein sind. So sind gesamtwirtschaftliche Daten nur begrenzt dazu geeignet, auf regionaler und lokaler Ebene Entscheidungen zu fällen.

2.2 Erhebungen

Die Marktforschung kennt drei Arten von Primärerhebungen: Beobachtung, Befragung und Experiment. Die **Beobachtung** ist eine selbstverständliche und i.d.R. "einfache Methode", um einen ersten Eindruck von den Marktvorgängen zu bekommen. Beobachtungen auf einem Wochen- oder Großmarkt ergeben Hinweise und Informationen zum quantitativen und qualitativen Warenangebot, zur Preisstruktur sowie zu Art und Umfang der Nachfrage.

Marktbeobachtungen können ohne großen organisatorischen und finanziellen Aufwand – auch wiederholt – durchgeführt werden. Sie erfolgen unbemerkt von den am Marktgeschehen Beteiligten und sind damit nicht besonderen Reaktionen der Beobachteten unterworfen. Sie können aber auch nachteilig wirken, wenn die Wahrnehmungen in einer Weise interpretiert werden, die nicht der Realität entspricht. Der Gefahr, ein falsches Bild der Marktvorgänge zu zeichnen, kann man jedoch begegnen, indem man andere Verfahren zur Informationsbeschaffung mit heranzieht.

Die **Befragung** ist die häufigste Erhebungsform. Als Vorstufe zur Datenermittlung bei den direkt Betroffenen (Produzenten, Händler, Konsumenten) läßt sich die **Experten-Befragung** bezeichnen. Hierbei werden Personen befragt, die einen fundierten Wissensstand besitzen. Die Expertenbefragung hat den Vorteil des relativ geringen Aufwandes und den Nachteil, daß lediglich Meinungen bekannt werden. Wenn der Interviewer "Experten" aus verschiedenen Schichten und Interessengruppen erreicht, so werden die Ergebnisse zumindest das Spektrum der Möglichkeiten ziemlich weit abdecken und einen ersten Überblick verschaffen. So existieren beispielsweise unter den ortsansässigen Experten Faustzahlen über Bodenqualität, Pflanzen- und Tiermaterial, Betriebsmitteleinsatz und Klima, so daß sich landwirtschaftliche Erträge abschätzen lassen, die durch Statistiken von Forschungsinstitutionen und Landwirtschaftsämtern gegengeprüft werden können.

Die Gültigkeit der Ergebnisse von Befragungen bei den direkt Betroffenen hängt sehr wesentlich von der Auswahl der interviewten Personen ab. Vollerhebungen sind allenfalls auf der (Groß-) Handels- und Verarbeitungsstufe möglich, und selbst hier kann entweder die Anzahl der Gruppenmitglieder groß sein oder müssen Ausfälle und Verweigerungen statistisch abgesichert werden.

Verläßt man sich bei Teilerhebungen auf eine **unsystematische Auswahl**, so läuft man Gefahr, einen "systematischen" Fehler einzubauen:

- die Stadtviertel sind häufig nach sozialer Schicht und Einkommensklassen getrennt
- manche Händler kommen nur an bestimmten Wochentagen zum Markt
- Bauern, die von einem Beratungsdienst erreicht werden, produzieren "fortschrittlicher" als andere.

Von den Statistikern sind daher Verfahren entwickelt worden, um bei Teilerhebungen Stichproben zu ziehen, die die Gesamtheit der Befragungseinheit repräsentieren.

Der **uneingeschränkten Zufallsauswahl ("Random-Verfahren")** liegt der Gedanke zugrunde, daß prinzipiell jede Einheit der Grundgesamtheit eine berechenbare Chance haben sollte, in die Stichprobe zu gelangen. Die Stichprobenelemente werden mit Hilfe der folgenden Auswahltechniken aus der Grundgesamtheit gezogen: Auslosen oder Auswürfeln, Zufallszahlentafeln, systematische Auswahl. Welche der Techniken man wählt, hängt von der Situation ab. Bei großen homogenen Gruppen wie den Einwohnern eines Stadtviertels ist ein systematisches Vorgehen (Auswahlvorschrift beispielsweise jeder 10.!) angebracht. Auf Märkten mit ihren charakteristischen Aufteilungen nach Warengruppen können Zufallszahlentafeln sicherer sein und passierende Fahrzeuge lassen sich durch Auslosen bestimmen.

Das **Quotenverfahren** ist eine Art der systematischen Auswahl, die voraussetzt, daß nicht nur die Grundgesamtheit, sondern auch schon einige charakteristische Eigenschaften bekannt sind. Im Unterschied zum Random-Verfahren erhält der Interviewer keine feste Auswahlvorschrift, sondern Quoten, die der tatsächlichen Verteilung entsprechen. Die jeweils zu befragende Person kann er willkürlich oder nach einer der oben erwähnten Verfahren auswählen.

Wenn es z.B. um eine Untersuchung der Distributionsvorgänge geht, so kann durch Vorbefragungen, Beobachtungen oder Sekundärmaterial bereits etwas über Art und Zahl der Transportmittel bekannt sein. Darauf stützend läßt sich die Grundgesamtheit (alle Händler oder Transportvehikel) nach ihrer Struktur untergliedern und die Auswahlvorschrift würde nicht lauten: "Befrage 80 Leute, die mit Wagen zum Markt kommen oder ihn verlassen", sondern "Befrage 50 Fahrrad-, 15 Esel-, 10 Pritschenwagen- und 5 Lkw-Transporte". Der wesentliche Vorteil des Quotenverfahrens wird darin gesehen, daß weniger Interviews als beim Random-Verfahren notwendig sind, um zu gleichwertigen Aussagen zu kommen.

Die formale Vorgehensweise bei Befragungen zeigt → Übersicht 9. Hinsichtlich ihrer Inhalte lassen sich Befragungen nach den verschiedensten Kriterien unterteilen. Am häufigsten unterscheidet man sie nach der Befragungsgesamtheit (Produzenten, Händler, Konsumenten). Beispiele für Erhebungen bei Bauern, Händlern und Konsumenten enthalten die Arbeitsunterlagen → C2, C3 und C4. Die Erfassung der Produktion wird im einzelnen im → Handbuch "Betriebsplanung" beschrieben.

Das Schema zum Vorgehen bei **Befragungen** zeigt, daß Primärerhebungen eine umfangreiche, organisatorisch anspruchsvolle und teure Erhebungsmethodik sind, ob sie nun mehr quantitative oder qualitative Fragestellungen beinhalten. Die beiden kritischen Punkte von Primärerhebungen sind erstens die häufig fehlenden Daten über die Grundgesamtheit der Befragungsmenge, ohne die die Aussagekraft der Ergebnisse von vorneherein stark eingeschränkt ist, und zweitens der Einsatz und die Kontrolle von Interviewern. Interviewer können auf sprachliche und logistische Probleme stoßen, und ihr Einsatz birgt immer die Gefahr von falsch gestellten oder beeinflussten Fragen oder sogar gefälschten Auswertungsbögen in sich.

Da die Erhebung von Vermarktungsdaten kostspielig und zeitraubend ist, muß wohl häufig auf statistisch abgesicherte Zufallsstichproben

verzichtet werden. Die Erfahrung hat überdies auch immer wieder gezeigt, daß großflächige Erhebungen kaum qualitativ bessere Daten erbringen als sorgfältig geplante und durchgeführte Fallstudien, wo zugunsten einer genauen Erfassung und einer qualitativen Durchdringung der Probleme auf statistische Signifikanz mit "Scheinwerfergenauigkeit" verzichtet wird.

Übersicht 9:

Vorgehensweise bei einer Befragung

1. Definition und Klärung des Problems
2. Durchführung einer Leitstudie
3. Aufstellung eines Forschungsplanes
 - a) Arbeitsplan
 - b) Zeitplan
 - c) Kostenplan
4. Entwicklung des Fragebogens
 - a) Umfang des Fragebogens
 - b) Reihenfolge der Fragen
 - c) Formulierung der Fragen
 - d) Probebefragung
5. Festlegung der Befragungsgesamtheit
 - a) Sicherheitsgrad
 - b) Fehlerspanne
6. Einsatz der Interviewer
 - a) Organisation (insbes. Anwerbung und Ausbildung)
 - b) Vorbereitung, Durchführung und Leitung
 - c) Kontrolle
7. Aufbereitung des Materials
8. Analyse und Darstellung des Materials
 - a) Auswertung
 - b) Signifikanzprüfungen
 - c) Darstellung der Tabellen
 - d) Analysen und Prognosen
 - e) Erstellen des Forschungsberichtes

Grundsätzlich sollte vor jeglicher Primärerhebung eine umfassende und gründliche Untersuchung der Sekundärdaten vorgenommen werden. Wenn hier wesentliche Fragen offen bleiben, dann ist das Risiko abzuschätzen, das sich aus Entscheidungen ergeben kann, die aufgrund unvollkommener Information gefällt werden. Dieses wird in direktem Zusammenhang mit Neuheit und Umfang der geplanten Aktivitäten stehen. Um das Risiko abzudecken zieht man, ausgehend von den einfacheren Methoden (z.B. der systematischen Experten-Befragung), teurere Erhebungsmethoden in Erwägung und stellt Kosten und erwartete Risikominderung durch zusätzlich zu erwartende Informationen gegenüber.

Sinnvollerweise wählt man als Ansatz für Untersuchungen Kristallisationspunkte oder die engsten Stellen des Vermarktungssystems. So treffen auf den Märkten Produzenten und/oder Händler (auch verschiedener Stufen) und/oder Verbraucher zusammen. Die Befragung auf Märkten ist daher ein im Vergleich zum Aufwand recht probates Mittel. Wegen der im Jahresverlauf wechselnden Angebots- und Nachfrageverhältnisse sind Marktsurveys (→ Arbeitsunterlage C5) jedoch nur sinnvoll, wenn sie sich an eine Zeitplanung halten, die diesen Verhältnissen Rechnung trägt. Werden sie standardisiert, formalisiert und landesweit durchgeführt, können solche Untersuchungen einen guten Einblick in das Vermarktungssystem verschaffen.

Die Mengen in den einzelnen Kanälen sind am günstigsten an den Übergabestellen zu ermitteln, wo die Ware den Besitzer wechselt, oder an den engsten Stellen des Kanals. Beispielsweise können Quittungen über Marktgebühren auf größeren und gut organisierten Märkten als Informationsquelle genutzt werden. Auf kleineren Märkten dürften die meisten Händler miteinander bekannt und so in Erfahrung zu bringen sein. Die Tore der Be- und Verarbeitungsbetriebe schließlich sind weitere Kontrollpunkte. Weiterhin geben Straßen-Kontrollen ("road-checks") an wichtigen Straßen und Punkten (Zufahrt zum Markt, Fährstelle am Fluß, Zufahrtsstraße zur Stadt, Treffpunkt bedeutender Straßen und Pisten) Aufschluß über Warenbewegungen (→ Arbeitsunterlage C6).

Fallstudien, z.B. durch intensive Befragung eines bekannten Händlers, können einen tieferen Einblick in das Vermarktungsgeschehen eröffnen als mehrere kurze Befragungen. Sie bergen jedoch die Gefahr in sich, daß sie alles aus einem Blickwinkel betrachten. Sie erscheinen besonders als Einstieg in die Problematik oder dort geeignet, wo schon genügend Informationen vorhanden sind und das Ergebnis der Fallstudie als typisches Beispiel zur Vertiefung dient.

Will man umfangreiche Querschnitts-Analysen anstellen, so stellt sich immer wieder das Problem, offensichtliche oder augenfällige Indikatoren zu finden, die es ermöglichen, unter Verzicht auf letzte Genauigkeit dennoch wesentliche Informationen zu erhalten. Die Silhouette einer Hochhaussiedlung am Rande einer Großstadt gibt z.B. schnell und einfach Auskunft darüber, daß dort die Bevölkerungsdichte höher und das Einkommen der Bevölkerung geringer ist als in einem Villen-Viertel. So existieren einige Indikatoren, die Erhebungen bei einer umfassenden Untersuchung erleichtern können und Aussagen mit einer gewissen Gültigkeit zulassen. Diese Indikatoren sind aber regionenspezifisch und unterliegen im Laufe der Zeit einem gewissen Wandel. So waren Hüttendächer aus Wellblech in ländlichen Gebieten zunächst auch Ausdruck eines gewissen Wohlstandes, mittlerweile sind sie in manchen Gegenden aber Standard geworden.

Experimente oder Testverfahren werden zwar häufig in Industrieländern, dagegen seltener in Entwicklungsländern angewendet. Aufgrund ihres apparativen und/oder methodischen Anspruchs sind sie für den Projektalltag auch kaum geeignet. Um beispielsweise die Qualitätswünsche von Verbrauchern festzustellen, reichen i.d.R. Befragungen über Konsumentenpräferenzen (→ Arbeitsunterlage C7), ohne daß aufwendige Tests verschiedener Sorten durchgeführt werden müssen. Ein Beispiel zur Datengewinnung durch kontrollierte Experimente bringt die Arbeitsunterlage → C8.

Es sei an dieser Stelle noch einmal betont, daß Erhebungen – und zwar nicht nur Totalerhebungen oder Testverfahren – eine Reihe methodischer Probleme bringen, die es erforderlich machen, ausreichend geschulte Mitarbeiter heranzuziehen.

3 Vorbereitende Planung

Nachdem die Bereiche Situationsanalyse und Methoden der Datenbeschaffung abgehandelt sind, soll in enger Anlehnung an die **Zielorientierte Projektplanung (ZOPP)** das weitere Vorgehen der systematischen Planung von Projekten mit Agrarvermarktungskomponenten und von Agrarvermarktungsprojekten behandelt werden. Dabei liegt im folgenden Abschnitt das Schwergewicht auf der Darstellung der Vorgehensweise bei der Planung, während im Kapitel IV die Vorstellung einzelner Aktivitäten und Instrumente im Vordergrund steht. Eine detaillierte Übersicht der allgemein während der Projektprüfung und vorbereitenden Planung ablaufenden Prozesse findet sich in Arbeitsunterlage → D1, während Arbeitsunterlage → D2 Empfehlungen zur Einführung von ZOPP vor Ort gibt.

3.1 Problemanalyse und Ermittlung der Problemhierarchie

Die Problemanalyse versucht nicht nur die Art des Problems zu identifizieren, sondern stellt auch die Frage, wer diese Probleme hat. Sie ist ihrem Inhalt nach immer zielgruppenbezogen. Die Förderung der unterprivilegierten Bevölkerungsschichten steht im Mittelpunkt der Technischen Zusammenarbeit (Armutorientierung). Damit ist zwar die wesentliche Zielgruppe bestimmt, im konkreten Einzelfall bedarf sie jedoch einer näheren Eingrenzung, um spätere Projektaktivitäten zielgruppengerecht durchführen zu können. Die Identifizierung spezifischer Zielgruppen dient dazu, daß die Projektleistungen auch tatsächlich auf die besonders förderungswürdigen Gruppen zugeschnitten werden

3.2 Zielhierarchie und Lösungsalternativen

3.2.1 Potentielle Zielsetzungen

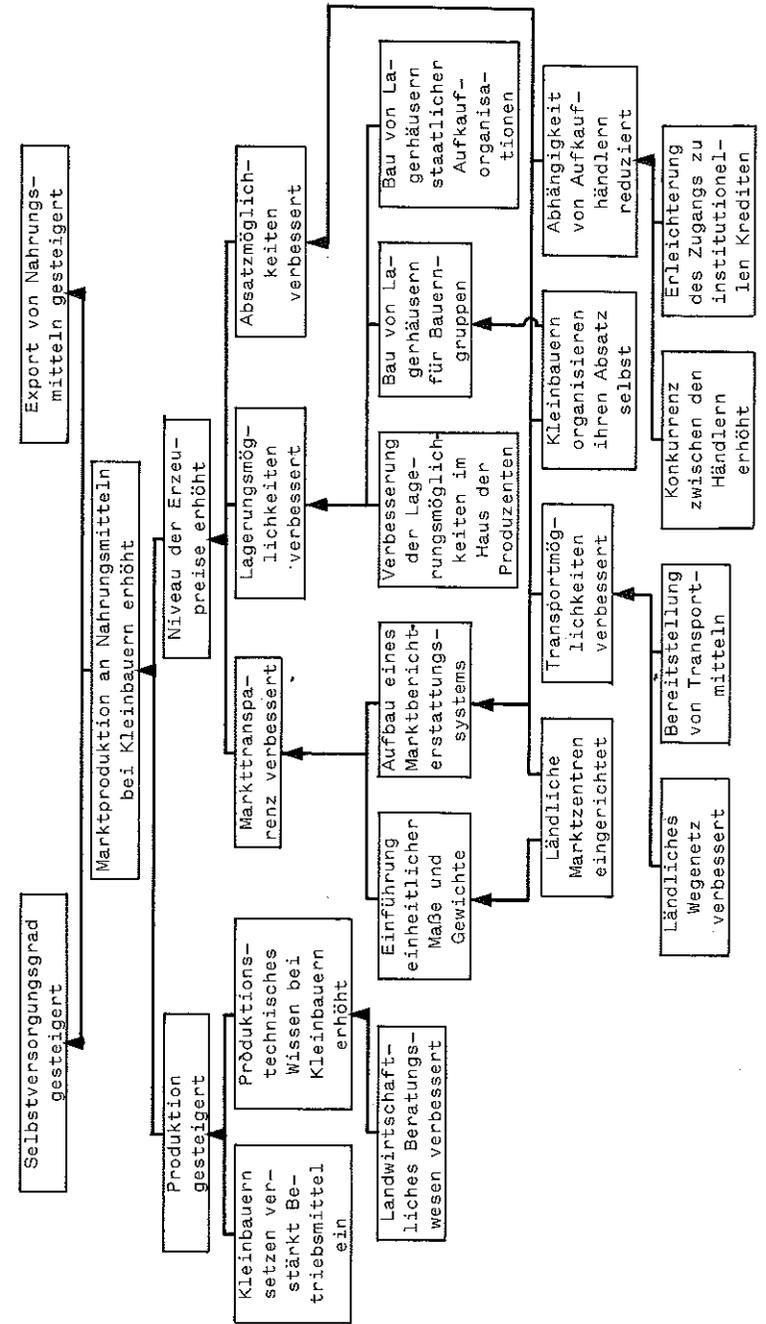
Wie gelangt man nun von den bei bestimmten Zielgruppen identifizierten und auf ihre Kausalzusammenhänge hin analysierten Problemen zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen? Lösungsvorschläge sind als Handlungsanweisungen zu verstehen, die Probleme beheben. Ausgangspunkt der Analyse sind Normen über die Ausgestaltung eines im Sinne der Zielgruppe effektiven Vermarktungssystems. Bei dem Vergleich dieses Soll-Systems mit der konkreten Ist-Situation zeigen sich die Vermarktungsprobleme. Wurden die Probleme gemäß ihrer Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zur Problemhierarchie verknüpft, so werden in analoger Vorgehensweise nun die Ziel-Mittel-Beziehungen der Handlungsalternativen überprüft und die Ziele als eine Abfolge solcher Beziehungen dargestellt.

Es entsteht eine Zielhierarchie und zwar dadurch, daß zum einen die identifizierten Probleme positiv in Ziele umformuliert werden. Da nicht alle Kausalbeziehungen einfach umkehrbar sind bzw. Probleme nur Symptome tiefer gelegener Probleme sein können, müssen zum anderen weitere relevante Ziele hinzugefügt werden. Das → Schaubild 7 zeigt eine hypothetische Zielhierarchie, die auf der vorangehenden Problemhierarchie (→ Schaubild 6) aufbaut.

In der Regel ist eine Zielhierarchie, die aus allen identifizierten potentiellen Zielsetzungen besteht, zu komplex, um sie durch ein Projekt der Technischen Zusammenarbeit erfüllen zu können, denn es wurde bei der Problemhierarchie bewußt "aufgeblendet", um alle im Zusammenhang mit dem Kernproblem stehenden wesentlichen Kausalbeziehungen zu erfassen. Daher wird die Zielhierarchie dahingehend überprüft, welche Ziele aufgrund der Ressourcenbeschränkungen realistisch sind.

Schaubild 7:

Beispiel einer Zielhierarchie



Dabei sind alternative Zielsetzungen, d.h. alternative Lösungsvorschläge zu identifizieren. Diese können einerseits aus unterschiedlichen Zielsetzungen bestehen, beispielsweise können die Ziele "Verbesserung der Markttransparenz" oder "Verbesserung der Lagerungsmöglichkeiten" (→ Schaubild 7) gegeneinander abgewogen werden. Andererseits können diese Alternativen aus unterschiedlichen Mitteln zur Erreichung desselben Zieles bestehen, denn das Ziel "Verbesserung der Lagerungsmöglichkeiten" kann durch zentrale oder dezentrale Lager, durch moderne oder angepaßte Technologien erreicht werden.

Alle diese potentiellen Alternativen müssen im Rahmen von Durchführbarkeitsprüfungen (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung" → Kap. VI, 1) untersucht werden, um die "optimale" Projektstrategie zu bestimmen. Es sind also die Lösungsvorschläge zu identifizieren, die

- technologisch, ökonomisch und sozial durchführbar sind
- hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen
- in ihrer Wirksamkeit hoch einzuschätzen sind und
- ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis erwarten lassen.

Bei der Auswahl der Projektstrategie wird also wieder "zugeblendet", d.h. es werden aus den potentiellen Zielsetzungen der Zielhierarchie jene ausgewählt, die "machbar" sind und die den "optimalen" Ansatz darstellen.

Eine wichtige Rolle hinsichtlich der Erreichbarkeit der Zielsetzungen spielt die Abstimmung der Strategie auf die Zielgruppe. Hierbei sind drei Kriterien heranzuziehen:

- **Größe der Zielgruppe:** wenn die (ländlichen) Armen als Zielgruppe genannt werden und diese den größten Teil der Bevölkerung ausmachen, so ist klar, daß diese Gruppe zwar ausreichend homogen, aber zu umfangreich ist, um noch von einem Projekt "gehandhabt" werden zu können. Insofern ist zunächst ein Segment der Zielgruppe auszuwählen. Unter den Gesichtspunkten Partizipation, Selbstverwaltung der Zielgruppenangehörigen und Rationalisierung des Projektmanagements erscheint es sinnvoll, die Projekt-Zielgruppe weiter zu strukturieren

- **Erfolg der eingesetzten Mittel:** Strategien müssen nicht direkt bei der Zielgruppe ansetzen. Wirkungen von Maßnahmen bei anderen Gruppen können indirekt und möglicherweise breiter gestreut ausstrahlen. Vergleichsweise hohe Handelsspannen werden die Erzeugerpreise drücken und die Verbraucherpreise erhöhen. Wenn diese Spannen durch Verluste im Absatzkanal begründet sind und der Schwund durch hohe Transportkosten und -risiken verursacht wird, dann kann u.U. die Verbesserung der Ersatzteilversorgung für Transportfahrzeuge des Handels den Schwund und die Spanne verringern, was sowohl Erzeugern und Verbrauchern zugute kommen würde
- **Umfang des Eingriffs:** Tendenziell sollten Projektmaßnahmen mit gezielten Aktivitäten im Zielgruppenbereich beginnen, z.B. bei der Verbesserung der Erfassung günstig gelegener örtlicher Lager. Erst wenn die Erfolgsaussichten dort gering sind, sollten umfangreichere Maßnahmenbündel wie Förderung des Handels durch physische, organisatorische und finanzielle Hilfen durchgeführt werden. Programme, die die bestehende Marktstruktur z.B. durch Subventionen oder Preisfixierungen verändern, sind erst zuletzt in Erwägung zu ziehen.

Eine für Förderungsmaßnahmen abgegrenzte Zielgruppe hat letztlich folgende Bedingungen zu erfüllen:

- sie ist homogen im Hinblick auf gemeinsame Ziele der Gruppenangehörigen, die Ausstattung mit Ressourcen, die wesentlichen Restriktionen und den sozialen Status
- sie ist förderungswürdig unter dem Gesichtspunkt der Fähigkeit zur Teilnahme an Planung und Durchführung von Maßnahmen im Rahmen einer späteren selbsttragenden Weiterentwicklung und
- sie ist imstande, den für die Maßnahmen eingesetzten Aufwand in einzel- und volkswirtschaftlich, sozial und ökologisch sinnvoller Weise zu verwerten.

3.2.2 Lösungsvorschläge

Die **Wahrscheinlichkeit**, mit der eine Maßnahme zum gewünschten Erfolg führt, hängt im wesentlichen davon ab, auf welche gegensätzlichen Interessen und realen Machtverhältnisse sie stößt und in welchem Maße sich "freie" Parameter steuern lassen. Für den Kleinbauern stellt sich die Entscheidungssituation so dar, daß sich Menge und Preis des Produktes variieren lassen. Wenn auch nur wenige Untersuchungen zu den

Entscheidungsstrukturen von Kleinbauern vorliegen - ob sie also mehr preis- oder mengenorientiert denken - muß angenommen werden, daß eine Vielzahl der Kleinbauern sehr wohl beide Faktoren beeinflussen möchte.

Der Preis erscheint als Parameter für die Kleinbauern nicht sehr "frei", schon allein deshalb, weil die Interessen des Handels an der Ausgestaltung des Preises den seinen entgegengesetzt sind. Soll eine Maßnahme dennoch am Preis ansetzen, dann sind dem Erzeuger direkte Subventionen zuzuführen, die Marktmacht der Erzeuger zu vergrößern oder über staatliche Preisfixierungen der Preis gegen die Interessen des Handels zu revidieren. Letztere Überlegung sollte mehr theoretisch verstanden sein. Obwohl immer wieder in der Praxis versucht wird, per Dekret oder gezielter Aktionen die Spanne des Handels zu beschneiden, gibt es nur sehr wenige erfolgreiche Erfahrungen damit. Administrativ verordnete Änderungen des Preisgefüges entsprechen nur selten den ökonomischen Verhältnissen. Zudem sind die Händler häufig Teil einer örtlichen Elite, gegen die sich weder ein regionales Projekt noch eine zentrale Regierung ohne weiteres durchsetzen können.

Wählt man die Menge als Ansatzpunkt, so zeigt sich, daß sie mehr Spielraum für Handlungsalternativen des Erzeugers bieten kann, wenn man von der Klima- und Wetterabhängigkeit einmal absieht. Die Erntemenge bestimmt sich aus der unter Kultur genommenen Fläche und dem Flächenertrag, der wiederum vom Produktionssystem, der Bewirtschaftungsintensität usw. abhängt. Während die Flächenausdehnung auf entgegengesetzte Interessen anderer Erzeuger stoßen kann, läßt sich der Parameter Flächenertrag durch Maßnahmen wie die Bereitstellung von verbessertem Saatgut oder Düngemitteln beeinflussen.

Unterzieht man die Zielsetzungen einer Prüfung ihrer Auswirkungen auf das Umfeld des Projektes und der Zielgruppe, so zeigt sich folgendes: In einer Marktwirtschaft sind dirigistische Maßnahmen, die auf direk-

te Eingriffe in das Preissystem und die Konkurrenzsituation hinauslaufen, wenig angepaßt, selbst wenn sie eine Mehrheit gegenüber einer Minderheit schützen wollen und mit Autorität ausgestattet sind. Dies nicht nur, weil sie im Widerspruch zu Anspruch und Verhalten der Umwelt stehen, sondern weil sie sich normalerweise einfach verschleißern. Preisregulierungen, Spannenfixierungen oder Handelsbeschränkungen sind weniger marktkonform als beispielsweise die Formierung der Erzeuger in Anbietergemeinschaften, die Erleichterung der Angebotserstellung durch Einrichtung von Märkten oder die Stärkung der Nachfrage durch Förderung von (neuen) Händlern. In zentral gelenkten Wirtschaften wiederum sind eben die zuvor genannten dirigistischen Maßnahmen systemkonform und zumindest aus dieser Sicht angepaßt.

Eine längere Subventionierung von Erzeugerpreisen als "weiche" Strategie zur Erzeugerpreisanhebung verursacht große Kosten und stößt von daher in vielen Fällen auf enge Grenzen. Sie erfüllt auch ihr Ziel, die Kleinbauern nachhaltig zu fördern, nur, wenn dieses zusätzliche Einkommen sinnvoll verwendet wird, etwa zum Kauf von Produktionsmitteln. Da Subventionen jedoch "leicht verdientes" Geld sind, besteht immer die Gefahr, daß es eher anderen Zwecken dient und dann gleichzeitig auch noch das Preisniveau beeinflussen kann, so daß am Ende die ganze Aktion im Sande verläuft. Wie die Erfahrung zeigt, können Subventionen, falls sie nach Auslaufen der Technischen Zusammenarbeit noch eine Zeitlang aufrechterhalten werden müssen, oft von den Staaten oder den Trägerorganisationen nicht mehr aufgebracht werden und somit u.U. zum frühzeitigen Zusammenbruch einer sich anbahnenden Entwicklung führen. Der Nachhaltigkeit der Projektwirkungen ist daher bei der Auswahl der Projektstrategie aus den alternativen Lösungsansätzen eine entscheidende Bedeutung beizumessen.

Was schließlich Wirksamkeit und Tragfähigkeit der Maßnahmen bei der Zielgruppe selbst betrifft, so erscheinen am ehesten Lösungen geeignet, die Hilfe zur Selbsthilfe fördern und zu betrieblichen und über-

betrieblichen Organisationsformen führen, die dem Kriterium der Nachhaltigkeit gerecht werden. Dies könnte die Beschaffung individueller Mittel zur Verbesserung des Marktanschlusses, beispielsweise von Fahrrädern zum Transport, oder die Gründung einer Erzeugergemeinschaft bedeuten.

Die Ansprüche der an der Vermarktung beteiligten Personen oder Personengruppen an die Förderungsaktivitäten können durchaus unterschiedlich sein. Im Sinne der Wirksamkeit sind daher genaue Zielbestimmungen insbesondere dort vorzunehmen, wo die Interessen der einzelnen Beteiligten respektive deren Gruppierungen aufeinander treffen. Wenn auch die Teilnehmer eines Absatzkanales an einem Strang ziehen, weil ein höherer Absatz allen Beteiligten nutzt, werden gemeinsame Ziele nicht immer als solche erkannt, zumal in der Regel nicht alle Betroffenen zur selben Zeit gleich stark von den Maßnahmen profitieren und der Vorteil des einen zumindest zeitweilig zu Lasten der anderen Teilnehmer geht. Da eine Voraussetzung wirksamer Projektarbeit die Unterstützung und Mitarbeit der Zielgruppe ist, sind deren Entscheidungen bei der Auswahl von Lösungsalternativen zu berücksichtigen.

Damit stellt sich die Frage nach dem geeigneten System von Anreizen ("incentives"), die einerseits um Verständnis zu erzielen, aus dem Erfahrungsbereich der Zielgruppe stammen müssen und andererseits ausreichend neu sein sollten, um Veränderungen einleiten zu können. Die von der Zielgruppe empfundenen Bedürfnisse ("felt needs"), wie z.B. höhere Erzeugerpreise oder besserer Marktanschluß, lassen sich relativ gesichert ansprechen (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung"). Werden jedoch Restriktionen im Umfeld des Marktes gar nicht als solche entdeckt und anerkannt, ist es entschieden schwerer, die Wirkung von Maßnahmen zu erklären und Unterstützung für ihre Durchsetzung zu erlangen. Innovationen schließlich, die völlig neue Problemfelder, Ansätze und Denkweisen berühren, wie es etwa beim Übergang von der Subsistenz- zur Marktwirtschaft regelmäßig der Fall ist, wird sich im-

mer Widerstand entgegensetzen. Hiergegen hilft nur eine weitgehende und frühzeitige Partizipation der Beteiligten an Planung und Implementierung des Projektes.

Zum Aspekt **Kosten-Nutzen-Verhältnis** muß erwähnt werden, daß angesichts der Forderung nach armutsüberwindender Entwicklungspolitik, d.h. Befriedigung der Grundbedürfnisse benachteiligter Gruppen, rein ökonomische, meist eindimensionale Effizienzanalysen zur Beurteilung und Auswahl geeigneter Förderungsmaßnahmen nicht ausreichen. Dies bedeutet jedoch nicht, daß von einer ökonomischen Beurteilung grundsätzlich Abstand zu nehmen ist. Es gilt vielmehr zusätzlich zu ökonomischen Effizienzkriterien weitere zielorientierte Kriterien ins Planungs- und Evaluierungskalkül zu ziehen, die der realen Mehrdimensionalität gesellschaftlicher Zielstrukturen entsprechen (→ Kap. VI).

Die **technologische, ökonomische und soziale Eignung** von Lösungsalternativen hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab, unter denen Förderungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Eine wenig entwickelte **Infrastruktur** im Transport- und Lagerhaltungswesen beeinträchtigt nicht nur eine bessere regionale und saisonale Versorgung breiter Bevölkerungsschichten, sondern verhindert auch den Absatz kleinbäuerlicher Überschußproduktion zu angemessenen Preisen. Die **ökologischen Rahmenbedingungen** beschreiben die natürlichen Potentiale und limitierenden Faktoren für Entwicklungsstrategien. Förderungsmaßnahmen, die negative Auswirkungen auf das Ökosystem wie Erosion oder Versalzung nach sich ziehen, sind als Lösungsalternativen auszuschließen.

Die **sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen** beinhalten Faktoren wie:

- Bevölkerungsstruktur und -verteilung
- Einkommenstruktur und -verteilung
- Kapazitäten und Wirtschaftlichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe

- Beschäftigungsrate
- Wanderungsbewegungen
- Konsumgewohnheiten
- Agrarverfassung
- Bildungsstand sowie
- ethnische Gruppierungen.

Die Berücksichtigung dieser spezifischen Bedingungen bildet zum einen die Voraussetzung für Partizipation und Integration der Zielgruppe, zum anderen würde ihre Vernachlässigung, beispielsweise kulturell bestimmter Konsumgewohnheiten, ein Scheitern bzw. eine geringe Wirkung der Förderungsmaßnahmen zur Folge haben.

Förderungsmittel können mit Gesellschaftsformen, politischen Ideologien, Wirtschaftssystemen konform oder nicht konform gehen. Um den Grad der Systemkonformität einzelner Mittel aus dem gesamten Mittelkatalog bestimmen zu können, sind daher zunächst die politischen und restlichen Rahmenbedingungen herauszuarbeiten, unter denen ein Projekt stattfindet.

Die politischen Rahmenbedingungen ergeben sich zunächst aus dem allgemeinen politischen System gemäß der vorherrschenden Staatsideologie. Sie konzentrieren sich in wirtschaftspolitischen Richtlinien und insbesondere in Inhalt, Zielvorstellung und Stellenwert der Agrarpolitik (und hier insbesondere der Agrarpreispolitik) im Rahmen der Entwicklungsplanung. Neben regionalen und sektoralen Planungszielen, die besondere Schwerpunkte setzen können, sind in diesem Zusammenhang auch Ziele und Aktivitäten anderer Programme oder Projekte auszuloten und zu beschreiben.

Grundsätzlich wird eine Analyse staatlicher Entwicklungspolitik, wenn die vorgesehenen Maßnahmen, wie meistens der Fall, einen regionalen bzw. lokalen Bezug haben, von der kritischen Beschreibung folgender Spannungsfelder ausgehen müssen:

- nationale Politik versus lokale Spielräume

- nationale Planungskompetenz versus dezentralisierte ländliche Entwicklungsplanung
- sektorale Ziele versus lokale Bedürfnisse und
- administrierte Entwicklungsprogramme versus lokale Partizipation.

Weiterhin gilt es, die rechtliche/administrative Situation zu erfassen. Für auf Agrarmärkte gerichtete Projekte sind zunächst das allgemeine Handelsrecht und seine besonderen Verfügungen im Innen- und Außenhandel wichtig. Erlasse zu Normen und Standards, allgemeine Geschäftsbedingungen und ähnliches spielen eine wichtige Rolle. Aus Regelungen im Transportwesen und zum Warenverkehr können sich Beschränkungen der Handlungsalternativen ergeben. Darüber hinaus sind auch im Arbeits- und Sozialrecht sowie im Steuer- und Haushaltsrecht Eckdaten definiert, an denen sich Entscheidungen ausrichten müssen.

Die Entscheidung über die auszuwählenden Förderungsmaßnahmen hängt somit

- vom Ergebnis der Problemidentifikation und -analyse sowie
- von der Feasibility-Untersuchung alternativer Lösungswege ab.

Der Inhalt der Maßnahmen zur Agrarmarkt- oder Vermarktungsförderung kann nach Maßgabe der Projektansätze untergliedert werden. In erster Linie sind hier Projekte zur Förderung von ländlichen Entwicklungsvorhaben mit Agrarmarktkomponente zu erwähnen. Dazu ist zu sagen, daß jedes Projekt zur ländlichen Entwicklung eine Agrarmarktkomponente zumindest in dem Sinne haben sollte, daß eine Absatz- und Beschaffungsstudie Sinn und Durchführbarkeit der auf den Markt gerichteten Aktivitäten beweist. Ergeben sich im Rahmen der Maßnahmen zur ländlichen Entwicklung Engpässe bei der Vermarktung, so sollte prinzipiell zunächst das Projekt geändert, d.h. den Marktbedingungen angepaßt werden. Nur wenn sichergestellt ist, daß das Projekt in das "Umfeld Markt" richtig eingebettet wurde, können begleitende Maßnahmen punktueller Art die Vermarktungsvorgänge erleichtern helfen. Umfangreiche Agrarmarktkomponenten wie Neueinrichtungen von Einzelhandelsläden zum Absatz von Produkten, die die Möglichkeiten zur Eigen-

initiative auf dem Markt einschränken, sollten nur in besonderen Fällen vorgesehen werden, etwa bei bisher auf dem Markt unbekanntem und schwierig zu handhabenden Gütern wie Milch oder dort, wo überhaupt keine adäquaten Kanäle vorhanden sind.

Zum Kreis der im eigentlichen Sinne auf Markt und Vermarktung gerichteten Projekte gehören zunächst **Marktentwicklungs- und die Vermarktung unterstützende Projekte**. Darunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, die die Regierungen oder damit beauftragten Behörden beim Auf- und Ausbau eines funktionierenden Agrarmarktes unterstützen, z.B. durch Einrichtung ländlicher Erfassungs- oder städtischer Verteilungs-Großmärkte.

Weiterhin sind Projekte zur **Förderung der Effizienz bestehender und Gründung neuer Vermarktungsorganisationen** zu nennen, seien sie nun staatlicher Art, wie bei der Preisstützung durch Lieferung von Nahrungsmitteln an Marktinterventionsstellen, oder privater Art, etwa durch Kreditvergabe zur Beschaffung von Transportmitteln.

Vermarktungsberater auf Regierungsebene bilden häufig eigene Projekte, die ziemlich isoliert sein können von den sonstigen "produktiven" Projekten. Da sie einen nicht unwesentlichen Einfluß auf die Entscheidungsfindung auf höherer politischer Ebene besitzen können, sollte zwischen ihren Vorschlägen und den Maßnahmen von Projekten der Agrarmarktförderung eine enge Koordination bestehen.

Projekte zur **Stärkung der Infrastruktur und zur Verbesserung des Transport- und Nachrichtenwesens** - also allgemein zur Verfeinerung der Logistik - zählen zwar nicht im engeren Sinne zu den Projekten der Agrarmarktförderung, haben aber in aller Regel Auswirkungen auf die Vermarktungsvorgänge. Im Rahmen der integrierten ländlichen Entwicklung sollten daher bei Planung solcher Projekte auch die Marktaspekte berücksichtigt werden.

Zum Abschluß dieser Diskussion sei noch einmal grundsätzlich betont: die **Neugründung von Vermarktungseinrichtungen** wirft immer wieder die Frage nach der Rechtsform und der Übernahme der Einrichtungen nach projektende auf. Bei vielen Projekten, die in öffentliche Träger integriert sind, wird die Tendenz von Seiten der Behörden der Entwicklungsländer bestehen, sich diese Einrichtungen zunächst einmal einzuverleiben und günstigstenfalls "zu gegebener Zeit der Bevölkerung zu schenken". Die Frage der Effizienz staatlicher Vermarktungseinrichtungen einmal dahingestellt, für den Fall der Übernahme der Einrichtungen durch die Zielgruppe zeigt die Erfahrung, daß eine solche Entwicklung oft zu abrupt kommt. Es fehlt häufig an einer langfristigen Einarbeitung der Zielgruppe in die bestehenden Aufgaben und der Einbettung der Einrichtung in die vorhandenen Marktstrukturen. Beides kann nur durch frühzeitige Berücksichtigung bei der Projektplanung und rechtliche Verankerung der geplanten Vermarktungseinrichtung im Projektabkommen erreicht werden.

3.3 Aufstellung des Projektplanes

Der im Rahmen von Durchführbarkeitsprüfungen festgestellte "optimale" Projektansatz wird im weiteren Verlauf des Planungsprozesses detailliert. Grundlegende Planungshilfe ist die Projektplanungsmatrix. Sie erfüllt zwei wesentliche Funktionen. Zum einen strukturiert sie die zu durchlaufenden Planungsschritte, zum anderen dient sie als Zusammenfassung der wesentlichen Elemente einer konkreten Projektplanung, d. h. als **Projektplanungsübersicht** (→ Kap. III, 3.2.1). Um ihren Charakter als Übersicht zu bewahren, sollte sie nicht mit Detailinformationen überfrachtet werden. Zur Dokumentation der Detailplanung dienen Operationspläne (→ Kap. III, 3.3.2), die den zeitlichen Ablauf des Projektes, Detaillierungen zur Allokation der Mittel, verfeinerte Handlungsanweisungen und weitere Einzelheiten enthalten.

Aus der Struktur potentieller Zielsetzungen (→ Kap. III, 3.2.1) wurden zur Illustration einer Projektplanung folgende Ansatzpunkte beispielhaft ausgewählt:

Durch den Aufbau einer bäuerlichen Selbsthilfegruppe und die Einrichtung eines ländlichen Marktzentrums sollen die Absatzmöglichkeiten der Kleinbauern verbessert werden. Die Selbsthilfegruppe erhält Kleinlastwagen zur Verbesserung der Transportmöglichkeiten und ihre Mitglieder werden in Absatzfragen fortgebildet, so daß sie ihren Absatz allein organisieren können und nicht mehr so stark von Aufkaufhändlern abhängig sind. Das ländliche Marktzentrum besteht aus einem Lagerhaus mit Büro- und Verkaufsplätzen mit Waagen, so daß vor allem Lagerungsmöglichkeiten für die Produkte der Bauerngruppe vorhanden sind und die Markttransparenz verbessert wird.

3.3.1 Projektplanungsübersicht

Die Projektplanungsübersicht soll auf einen Blick die Planungshypothesen transparent machen und die notwendigen und hinreichenden Bedingungen zur Projektzielerreichung ausweisen. Daraus folgt, daß in ihr nur relativ global formulierte Aktivitäten erscheinen, aus denen für die Operationspläne die Detail-Aktivitäten abzuleiten sind. Darüber hinaus erscheint in ihr auch das Kostengerüst zum Projektbudget. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, beinhaltet die Aufstellung der Projektplanungsübersicht einen intensiven Denkprozeß zur Durchleuchtung des Projektes und seiner Umwelt. Daher sollten an ihrer Anfertigung möglichst alle Projektmitarbeiter von Seiten des Partnerlandes und der deutschen Durchführungsorganisation beteiligt sein.

Die Projektplanungsübersicht (→ Übersicht 10) ist in vier verschiedene Ebenen unterteilt. Die unterste Ebene bilden die Projektaktivitäten. Sie führen auf der zweiten Ebene zu Ergebnissen, die aus der Durchführung der Aktivitäten resultieren. So werden z.B. bei der Einrichtung eines ländlichen Marktzentrums ein Lagergebäude gebaut, Waagen

Übersicht 10:

Beispiel einer Projektplanungsübersicht (PPÜ):

Projekt zur Förderung der Absatzmöglichkeiten für Kleinbauern im Delta-Distrikt, Developenien
(Planungsperiode: 01.07.1984 - 30.06.1986)

ZUSAMMENFASSENDE BESCHREIBUNG	OBJEKTIV NACHPRÜFBARE INDIKATOREN	QUELLEN FÜR DIE NACHPRÜFBARKEIT	WICHTIGE ANNAHMEN	
Oberziel , zu dem das Projekt einen Beitrag leistet Nationale Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln verbessert	Indikatoren zur Erreichung des Oberziels Selbstversorgung steigt von 86 % (Basis 1983/84) auf mind. 88 % im Jahr 1985/86	Außenhandels- und Produktionsstatistiken für Nahrungsmittel	Für die längerfristige Sicherung der Zielsetzungen Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln bleibt prioritäres entwicklungspolitisches Ziel	
Projektziel Absatzmöglichkeiten für Kleinbauern im Projektgebiet verbessert	Indikatoren, die die Projektzielerfüllung belegen Zusätzliche Erlöse aus der Vermarktung von Nahrungsmitteln betragen im Jahr 1985/86 mind. 35 % (aufgrund höherer Preise und Produktionssteigerungen) für Kleinbauern, die über das Marktzentrum vermarkten, gegenüber jenen, die nicht über das Marktzentrum vermarkten	1. Aufzeichnungen des Marktzentrums über Preise u. vermarktete Mengen 2. Stichprobenbefragung von Kleinbauern (SHG-Mitglieder; Nichtmitglieder, die über das Marktzentrum vermarkten; Nichtmitglieder, die nicht über das Marktzentrum vermarkten)	Für die Erreichung des Oberziels 1. Bevölkerung wächst nicht stärker, als in den vorliegenden Projektionen angenommen 2. keine wesentliche Steigerung von Nahrungsmittelimporten	
Ergebnisse 1. Bäuerliche Selbsthilfegruppe (SHG) initiiert und arbeitsfähig 2. Ländliches Marktzentrum eingerichtet und funktionsfähig	Indikatoren, die die Herbeiführung der Ergebnisse belegen 1.1 Von den 1.000 Kleinbauernfamilien sind 1986 mind. 250 in der SHG organisiert 1.2 Von den 250 SHG-Mitgliedern sind 1986 mind. 200 in Absatzfragen fortgebildet 2.1 80 % (= 200) der SHG-Mitglieder vermarkten regelmäßig ihre zu vermarktende Produktion über das Marktzentrum 2.2 20 % der Nicht-SHG-Mitglieder vermarkten mind. die Hälfte ihrer zu vermarktenden Produktion über das Marktzentrum	1.1 Mitglieder der SHG 1.2 Ergebnisprotokolle der Fortbildungsveranstalt. 1.3 Protokolle d. Sitzungen 2.1 Aufzeichnungen des Marktzentrums über vermarktete Mengen 2.2 Stichprobenuntersuchungen bei SHG-Mitglied, u. Nicht-SHG-Mitgliedern	Für die Erreichung des Projektziels 1. Staatliche Preispolitik verändert sich nicht zuungunsten der Kleinbauern 2. Witterungsverhältnisse sowie Krankheits- u. Schädlingsbefall zeigen keine negativen Abweichungen v. den langfrist. Mittelwert. 3. Landw. Dienste stellen Versorgung mit Betriebsmitteln und Beratung sicher 4. Händler ergreifen keine Boykottmaßnahmen gegen das Marktzentrum	
Aktivitäten	Mengengerüst/Kosten für Jede Einzelaktivität		Für die Erzielung der Ergebnisse	
1.1 Durchführung einer SHG-Gründungsver-sammlung	SHG	Geber-land	M/M	Pro-jekt-auf-zeich-nungen 1. Mitglieder der SHG zeigen weiterhin das ursprünglich geäußerte Interesse 2. Rechtliche Rahmenbedingungen erlauben weiterhin den Betrieb eines Marktzentrums durch SHG's 3. Ausbildungsfähiges Personal (Manager u. Lagerverwalter) für das Marktzentrum steht weiterhin zur Verfügung
1.2 Planung des Marktzentrums u. seiner Or-ganisation (Zuständigkeiten, Markttablauf Finanzierung, Gewinnverteilung) in Zu-sammenarbeit mit den Bauern	1.1 -	-	0,5	
1.3 Fortbildung d. SHG-Mitgl. in Absatzfrag.	1.2 -	-	2,5	
1.4 Bestellung des Kontrollorgans für das Marktzentrum u. regelmäßige Durchführung von Kontrollen	1.3 -	5.000	2,0	
2.1 Bau eines Lagerhauses mit Büro durch die Selbsthilfegruppe	1.4 3.000	-	-	
2.2 Einrichtung von Verkaufsplätzen	2.1 10.000	30.000	1,5	
2.3 Ausstattung des Marktzentrums mit Büro-einrichtung und -material	2.2 2.500	7.500	-	
2.4 Einstellung u. Ausbildung von Personal (Manager, Lagerverwalter, Hilfskräfte) für das Marktzentrum	2.3 -	8.500	0,5	
2.5 Beschaffung von zwei Kleinlastwagen (Ladekapazität: 1 t)	2.4 70.000	-	0,5	
2.6 Durchführung aller Managementaufgaben für den Betrieb des Marktzentrums (Ver-waltung, Organisation, fortlaufende Pla-nung, Datenerfassung und -auswertung)	2.5 40.000	100.000	-	
2.7 Nachbetreuung/Nachbeobachtung durch die Geberorganisation	2.6 9.000	9.000	19,5	
	2.7 -	-	1,0	

gestellt und Personal ausgebildet. Dazu werden genau umrissene Ressourcen eingesetzt: X Stunden Ausbildung, Y Waagen, Z Tonnen Material.

Die Ergebnisse sind jedoch nicht durch sich selbst wirksam und können daher keine Rechtfertigung für das Projekt sein. Was wirklich interessiert, ist die Erleichterung der Absatzmöglichkeiten der kleinbäuerlichen Produzenten. Dies ist das eigentliche Ziel, das Projektziel. Es ist der Zustand, den wir erwarten, wenn die geplanten Ergebnisse vorliegen. Die Ergebnisse bilden ein System von miteinander verknüpften Zielsetzungen, die in ihrer Kombination dazu dienen, das Projektziel zu erreichen.

Die vierte Ebene in der Matrix ist ein übergeordnetes Ziel, das Oberziel. Das Projekt ist eine der notwendigen Bedingungen zur Erreichung dieses Oberzieles, es ist jedoch i.d.R. allein nicht ausreichend. Auf das zuvor angeführte Beispiel angewendet, bedeutet dies etwa: spezifisches Projektziel ist die Verbesserung kleinbäuerlicher Absatzmöglichkeiten; Oberziel ist es, den Selbstversorgungsgrad des Landes zu steigern. Hierzu bedarf es möglicherweise weiterer Projekte, wie z.B. der Verbesserung der Betriebsmittelversorgung, Beratung oder Einrichtung von Bewässerungsperimetern.

Das Verhältnis zwischen den Zielebenen ist nicht zufällig, sondern es besteht ein kausaler Zusammenhang. Wenn wir z.B. ein Projektziel formulieren und dann die notwendigen Ergebnisse zur Zielerreichung definieren, stellen wir die Hypothese auf, daß mit den Ergebnissen das Projektziel erreicht wird. Diesem Kausalzusammenhang haften noch Unsicherheitsfaktoren an, die sich aus dem Verhalten der Umwelt ergeben: daß das Lagerhaus nicht durch ein Erdbeben zerstört wird, daß die Marktteilnehmer die Waagen akzeptieren oder daß das ausgebildete Personal nicht gleich davonläuft. Diese Annahmen erweitern die ursprüngliche Hypothese, indem sie wesentliche Unsicherheitsfaktoren berücksichtigen. Annahmen sind also Faktoren, die außerhalb des direk-

ten Projekteinflusses liegen, deren Eintreten aber notwendig ist für das Eintreten des Projekterfolges. Sie sind daher explizit zu bestimmen und zu hinterfragen, um das Projekt dementsprechend anzupassen. Besonders wichtige Annahmen, die im Entscheidungsbereich der Politiker des Partnerlandes liegen, sollten in das Projektabkommen eingehen, z.B. Preispolitik der Regierung, Bereitstellung und Motivierung von Mitarbeitern (u.a. durch angemessene Einkommen), Reservierung von Krediten oder Abnahmegarantien.

Die Beschreibung des Oberzieles, des Projektzieles und der Ergebnisse soll Mehrdeutigkeiten ausschließen. Daher wird in der Projektplanungsübersicht auch festgelegt, was als Ergebnisse der Maßnahmen anerkannt wird: z.B. Umfang der zusätzlichen Erlöse durch die Vermarktung über das Marktzentrum, Anzahl der Kleinbauern, die in der Selbsthilfegruppe organisiert sind, sowie Anzahl der SHG-Mitglieder, die in Absatzfragen fortgebildet sind. Solche Indikatoren sind unter Angabe von Quantität, Qualität, Zeitrahmen und gegebenenfalls Ort so exakt wie möglich zu definieren, um eine objektive Nachprüfbarkeit zu gewährleisten.

Der tatsächliche Wert eines Indikators ist begrenzt durch die Nachprüfbarkeitsmöglichkeiten. Wenn es nicht möglich ist, den Erfolg oder Mißerfolg zu messen, müssen andere Indikatoren zur Zielerreichung gefunden werden. In jedem Falle sind die Quellen für die Nachprüfbarkeit in der Planungsphase zu identifizieren und in der Planungsübersicht darzustellen.

3.3.2 Operationspläne

Stellt die Planungsübersicht den sach-logischen Zusammenhang der Projektaktivitäten zu den Zielsetzungen in komprimierter Form her, so wird im Operationsplan die Detailplanung zur zeitlichen und örtlichen

Allokation der knappen Ressourcen Arbeit und Finanzen vorgenommen, mit denen die Aktivitäten durchzuführen sind (→ Handbuch "Betriebsplanung"). Hierzu wird das Projekt in Phasen zerlegt, die Zeitabschnitte bilden, während derer sich einzelne Projekterfolge einstellen sollen. Die Projektentwicklung nach der Projektübergabe ist wegen der Nachhaltigkeit der Projektwirkungen und möglichen Folgelasten ebenfalls in der Planung zu berücksichtigen.

Das Aufstellen der Operationspläne schließt Überlegungen zu der Projektorganisation, dem Counterparttraining sowie zu Monitoring und Evaluierung ein. Beide Aspekte werden hier im Rahmen des Projektmanagements näher behandelt (→ Kap. V).

Die zeitliche Programmierung der Aktivitäten ist eine zentrale Aufgabe der Operationsplanung eines Projektes. Als methodisches Hilfsmittel und als Form zur übersichtlichen Darstellung haben sich Balkendiagramme gut bewährt (→ Übersicht 11). Auch hier empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen: zunächst werden alle Aktivitäten, wie sie sich aus dem zuvor beschriebenen Prozeß ergeben, analog der Projektplanungsübersicht in ein Balkendiagramm übertragen. Die zeitliche Detaillierung der Aktivitäten und Sub-Aktivitäten sollte einerseits so genau erfolgen, daß die Delegation von Aufgaben und eine Steuerung der Durchführung möglich sind. Andererseits soll die Dokumentation der geplanten Durchführungsschritte für einen längeren Zeitraum aber auch nicht zu detailliert erfolgen, da die sich ändernden Rahmenbedingungen eine mehr oder weniger ständige Anpassung der Projektaktivitäten erfordern und somit ein mehrjähriger, sehr detaillierter Operationsplan bald Makulatur sein würde.

Es empfiehlt sich daher ein stufenweises Vorgehen. Für eine drei- oder vierjährige Planungsphase sollte der Operationsplan beispielsweise Balkendiagramme für die Aktivitäten mit vierteljährlicher Einteilung enthalten. Das erste Jahr oder die ersten sechs Monate sollten dann detaillierter geplant werden, beispielsweise in einem Balkendiagramm

Übersicht 11:

Beispiel eines Balkendiagramms bis zur Projektübergabe

NUMMER UND ART DER AKTIVITÄT (→ PPU, ÜBERSICHT 10)	III/84	IV/84	I/85	II/85	III/85	IV/85	I/86	II/86	VERANTWÖRLICHE STELLE
1.1 Durchführung einer SHG-Gründungsversammlung	■								Vermarktungsfachmann
1.2 Planung des Marktzentrums und seiner Organisation (Zuständigkeiten, Marktzufuhr, Finanzierung, Gewinnaufteilung) in Zusammenarbeit mit den Bauern	■								Baufachmann Vermarktungsfachmann
1.3 Fortbildung der Mitglieder der SHG in Absatzfragen (alle 2 Monate ein Kursus über 2 Tage für jeweils etwa 25 SHG-Mitgl.)			■	■					anfangs: Vermarktungsfachmann später: Manager (Counterpart)
1.4 Bestellung des Kontrollorgans für das Marktzentrum und regelmäßige Durchführung von Kontrollen									Selbsthilfegruppe
2.1 Bau des Lagerhauses mit Büro durch die Selbsthilfegruppe - Fundamenterstellung für Lagerhaus - Erstellung des Rohbaus für Lagerhaus - Innenausbau (inkl. Installationen) - Bauabnahme		■	■						Selbsthilfegruppe Baufachmann
2.2 Einrichtung von Verkaufsplätzen									SHG Baufachmann Vermarktungsfachmann Manager
2.3 Ausstattung des Marktzentrums mit Waagen, Büroeinrichtung und -material									
2.4 Einstellung und Ausbildung von Personal für das Marktzentrum (Manager, Lagerverwalter, Fahrer, Hilfskräfte) - Stellenausschreibung für Manager, Lagerverwalter u. Fahrer - Auswahl der Bewerber - Einstellung von Manager, Lagerverwalter und Fahrer - 2 Monate on-the-job-training für Manager und Lagerverwalter im Marktzentrum des Nachbardistriktes - Einstellung von Hilfskräften nach Bedarf			■	■					Kontrollorgan der SHG Vermarktungsfachmann Vermarktungsfachmann Manager
2.5 Beschaffung und Unterhalt von 2 Kleinlastwagen (Ladefähigkeit: 1 t)									Kontrollorgan der SHG Vermarktungsfachmann Manager Vermarktungsfachmann
2.6 Durchführung aller Managementaufgaben für den Betrieb des Marktzentrums (Verwaltung, Organisation, Fortlaufendes Planning, Dokumentierung und -auswertung)									Manager Vermarktungsfachmann * vorgesehene Besuche in IV/86 und III/87
2.7 Nachbetreuung/Nachbeobachtung durch Geberorganisation									

Bemerkungen: * Vermarktungsfachmann fungiert als Berater des Managers (Counterpart)

