



# Handbuchreihe Ländliche Entwicklung

Vermarktung von Agrarprodukten

Band 1

Grundlagen und Methoden



SP221

Handbuchreihe Ländliche Entwicklung  
Vermarktung von Agrarprodukten  
Band 1: Grundlagen und Methoden

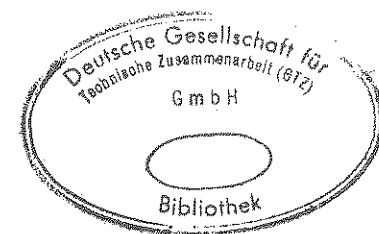
---

# Handbuchreihe Ländliche Entwicklung

Vermarktung von Agrarprodukten

Band 1 Grundlagen und Methoden

Werner Warmbier, Detlev Böttcher  
unter Mitarbeit von  
Hans Gsänger, Winfried Muziol, Jochen Pfeiffer,  
Bernd Schubert, Karl-Ludwig Zils



Eschborn, 1984

Herausgeber Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
Karl-Marx-Straße 4-6, D 5300 Bonn 1

und  
Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-2, D 6236 Eschborn 1

Autoren Werner Warmbier, Detlev Böttcher,  
unter Mitarbeit von  
Hans Gsänger, Winfried Muziol, Jochen Pfeiffer,  
Bernd Schubert, Karl-Ludwig Zils

Redaktion Detlev Böttcher, Karl-Ludwig Zils

Titelfoto Peter Neunhäuser

Schreibsatz Gerlinde Jung

Umschlaggestaltung Atelier Manfred Sehring, D 6072 Dreieich-Offenthal

Gesamtherstellung Elektra, D 6272 Niedernhausen/Ts.

Vertrieb TZ-Verlagsgesellschaft mbH,  
Postfach 29, D 6101 Roßdorf 1

ISBN 3-88085-224-3  
V4870/...  
Printed in Germany

Titel - Nr.

92-0393

Alle Rechte der Verbreitung einschließlich Film, Funk und Fernsehen sowie der Fotokopie und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

## G E L E I T W O R T

Technische Zusammenarbeit zur Entwicklung der ländlichen Räume ist eine komplexe Aufgabe. Sie stellt hohe Anforderungen an fachliche Qualifikation, Managementfähigkeit, Integrationsbereitschaft, sozio-kulturelles Verständnis und Einfühlungsvermögen der entsandten und einheimischen Projektmitarbeiter. Über die Beratungsarbeit im Rahmen der "Ländlichen Entwicklung" liegen viele Erfahrungen vor, positive als auch weniger positive. Diese Erfahrungen aufzuarbeiten und in den jeweils relevanten theoretischen Zusammenhang zu stellen sowie das Ergebnis den Beratern in den Projekten in praktisch anwendbarer Form zugänglich zu machen, ist das Ziel von mehreren Handbüchern zur ländlichen Entwicklung, die von BMZ und GTZ gemeinsam herausgegeben werden.

Als erste Publikation in dieser Reihe wurde Ende 1981 das Handbuch zur landwirtschaftlichen Beratung veröffentlicht, das bei Projektpraktikern als Arbeitshilfsmittel, aber auch bei den Agrarfakultäten als Lehrunterlage für Studenten großen Anklang fand. Mit dem Handbuch zur Vermarktung von Agrarprodukten stellen wir der Fachöffentlichkeit nun die zweite Publikation der Reihe zur ländlichen Entwicklung vor. Handbücher zu den Bereichen Agrarfinanzierung sowie Datenerhebung und Betriebsplanung werden folgen.

Welche Funktionen hat der Markt für Agrarprodukte in Entwicklungsländern? Welche Faktoren bestimmen ihn? Kann man diese Faktoren durch Projektmaßnahmen beeinflussen? Wie könnten oder müßten solche Aktivitäten oder Aktivitätenbündel aussehen?

Auf diese und andere Fragen müssen Antworten gefunden werden. Den vielen Fachleuten für landwirtschaftliche Beratung, pflanzliche oder tierische Produktion, die über keine speziellen Vermarktungskennnisse verfügen, aber auch den relativ wenigen Beratern für Agrarvermarktung fehlt es häufig an Anregungen, fachlichen Grundlagen und Beispielen von Vermarktungsprogrammen. Solche Materialien sind dann von besonderem Nutzen, wenn sie sich bereits an anderen Standorten, wenn auch unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen, bewährt haben.

Das Handbuch zur Vermarktung von Agrarprodukten soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Die Darstellung der methodischen und theoretischen Grundlagen als auch der bisher gemachten Erfahrungen mit der Vermarktung von Agrarprodukten soll die Projektmitarbeiter in die Lage versetzen, ihren Aufgaben gerecht zu werden.

Agrarvermarktung ist historisch immer eine Domäne des Privathandels oder von genossenschaftlichen Initiativen gewesen.

Auch wenn in der jüngsten Vergangenheit staatliche und halbstaatliche Organisationen teilweise weitreichende Vermarktungsfunktionen übernommen haben, kommt kein Entwicklungsland ohne Privatinitiativen im Handel aus. Dies gilt besonders für die risikoreiche Vermarktung von leicht verderblichen Agrarprodukten. Der Förderung von Eigeninitiative kommt bei der Lösung von Vermarktungsproblemen deshalb besondere Bedeutung zu. Hier liegt ein Potential, das im Rahmen der Technischen Zusammenarbeit verstärkt genutzt werden soll. Viel Kreativität und Mut, eingefahrene Wege zu verlassen, sind hier gefordert.

Allen Mitarbeitern, die bei der Erarbeitung dieses Handbuchs mitgewirkt haben, sei für ihre Mühe und Ausdauer besonders gedankt.

Wir würden uns freuen, wenn die vorliegende Arbeit einen großen Kreis von Interessenten erreichen sowie Leser und Benutzer zu konstruktiver Kritik anregen würde. Damit soll ein Beitrag geleistet werden zur Förderung von Vermarktungsprogrammen, die nicht nur Verluste vermeiden helfen und damit indirekt zur Produktionssteigerung beitragen. Ebenso wichtig erscheint uns der Versuch, intensiver als bisher nach zielgruppengerechten Vermarktungslösungen zu suchen.

Thomas Schurig

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit  
(BMZ)

Klaus Jochen Lampe

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit  
(GTZ) GmbH

## INHALTSÜBERSICHT

### Band 1 - Grundlagen und Methoden -

- I Rolle der Agrarvermarktung in Entwicklungsländern
- II Erfahrungen bei der Förderung von Agrarvermarktung
- III Vorgehen bei der Einbeziehung von Marktbedingungen in die Planung von Agrarförderungsprojekten
- IV Instrumente zur Förderung der Agrarvermarktung
- V Management von Agrarmarktkomponenten und Agrarmarktpunkten während der Projektdurchführung
- VI Bewertung der Förderungsmaßnahmen

### Band 2 - Arbeitsunterlagen -

- A Ausgewählte Projektbeschreibungen
- B Analyse der Vermarktungssituation
- C Anleitungen zur Datenbeschaffung
- D Planungsablauf
- E Maßnahmen zur Agrarmarktförderung
- F Vorgehensweise im Managementbereich
- G Verfahrensanleitungen zur Bewertung

## INHALTSVERZEICHNIS BAND 1 - GRUNDLAGEN UND METHODEN

Verzeichnis der Übersichten	13
Verzeichnis der Schaubilder	14
Vorbemerkungen	15
I Rolle der Agrarvermarktung in Entwicklungsändern	21
1 Bedeutung der Agrarvermarktung für den Entwicklungsprozeß	22
2 Definitionen und Abgrenzungen	30
3 Stellenwert der Agrarvermarktung für die Entwicklungs- förderung	36
3.1 Agrarförderung und Vermarktung	37
3.2 Ziele und Maßnahmen der Agrarmarktförderung	41
II Erfahrungen bei der Förderung der Agrarvermarktung	51
1 Strategien und Konzeptionen	51
1.1 Entwicklungsstrategien und Vermarktung	52
1.2 Förderungsbereiche und Tendenzen der Agrarmarkt- entwicklungspolitik	59
2 Ansätze zur Förderung der Agrarvermarktung bei ver- schiedenen Geberorganisationen	62
2.1 Ansätze von Weltbank und FAO zur Förderung von Agrarvermarktung	64
2.2 Agrarmarktförderung im Rahmen der deutschen bilateralen Zusammenarbeit	67
2.3 Versuch einer Bewertung der Ansätze	69
3 Erfahrungen bei der Planung und Durchführung von bilateralen Projekten mit Agrarmarktförderungsmaßnahmen	72
3.1 Problemidentifikation und Maßnahmenplanung	72
3.2 Zielgruppenbezug und Partizipation bei der Projekt- findung und -planung	75
3.3 Typische Durchführungsprobleme	76

III	Vorgehen bei der Einbeziehung der Marktbedingungen in die Planung von Agrarförderungsprojekten	79	3	Handelunterstützende Instanzen	196
	1 Analyse der Vermarktungssituation	79	3.1	Physische Distribution	196
	1.1 Angebot	81	3.1.1	Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen	197
	1.2 Nachfrage	89	3.1.2	Maßnahmen zur Funktionssteigerung der Märkte	200
	1.3 Preise	95	3.2	Kontrahierungs-Mix	204
	1.4 Vermarktungssystem	104	3.3	Kommunikation	206
	1.4.1 Analyseverfahren	105	4	Handellenkende Instanzen	212
	1.4.2 Marktstruktur	111	4.1	Physische Distribution	213
	1.4.3 Marktverhalten	117	4.2	Kontrahierungs-Mix	219
	1.4.4 Wirksamkeit des Vermarktungssystems	123	V	Management von Agrarvermarktungskomponenten und Agrarmarktprojekten während der Projektdurchführung	225
	2 Methoden der Datenbeschaffung	131	1	Personal	227
	2.1 Auswertung vorhandenen Materials	131	1.1	Personalauswahl und Rekrutierung	227
	2.2 Erhebungen	134	1.2	Partizipation und Führung	232
	3 Planungsablauf	141	1.3	Aus- und Fortbildung	233
	3.1 Problemanalyse und Ermittlung der Problemhierarchie	141	2	Verbindung zum Projektumfeld	241
	3.2 Zielhierarchie und Lösungsalternativen	144	2.1	Beziehungen zu Interessengruppen	241
	3.2.1 Potentielle Zielsetzungen	144	2.2	Zusammenarbeit mit projektexternen Stellen	243
	3.2.2 Lösungsvorschläge	147	3	Monitoring und Evaluierung	245
	3.3 Aufstellung des Projektplanes	155	3.1	Begriffsbestimmung	245
	3.3.1 Projektplanungsübersicht	156	3.2	Grundzüge eines Monitoring- und Evaluierungssystems	247
	3.3.2 Operationspläne	159	3.2.1	Informationsgewinnung	248
IV	Instrumente zur Förderung der Agrarvermarktung	165	3.2.2	Berichtswesen	250
	1 Landwirtschaftliche Erzeuger	167	3.2.3	Datenanalyse	251
	1.1 Physische Distribution	169	3.2.4	Begrenzende Faktoren	253
	1.2 Kontrahierungs-Mix	174	4	Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Projekterfolges	254
	1.3 Kommunikation	176	4.1	Aufbau von Trägerorganisationen	254
	1.4 Produkt- und Sortimentsgestaltung	177	4.2	Zeitpunkt der Übergabe	257
	1.5 Erzeugervereinigungen	178	4.3	Marktbeobachtung und Nachbetreuung	258
	2 Handeltreibende Gruppe	188			
	2.1 Ansatzpunkte für Förderungsmaßnahmen	188			
	2.2 Maßnahmen in den vier Bereichen des Vermarktungs-Mix	191			

VI	Bewertung der Förderungsmaßnahmen	261
	1 Bewertungsansätze	262
	1.1 Bewertung im Bereich der Zielsetzungen	262
	1.2 Bewertung ungeplanter Wirkungen	263
	1.3 Ökonomische Verfahren	265
	2 Hinweise zur Durchführung	267
	2.1 Probleme der Datenverfügbarkeit	267
	2.2 Auswahl der Evaluierer und zeitlicher Aufwand	270
	Empfehlungen für weiterführende Literatur	273
	Quellenverzeichnis	283
	Register	293

## INHALTSVERZEICHNIS BAND 2 – ARBEITSUNTERLAGEN

### A Ausgewählte Projektbeschreibungen

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| A 1 | Vermarktungsförderung im integrierten ländlichen Entwicklungsprojekt Samoeng, Thailand                           | 265 |
| A 2 | Gemüsevermarktung im Pilotprojekt Bas Saloum, Senegal  | 267 |
| A 3 | Rindermaststation und Schlachthof Ferkessédougou, Republik Elfenbeinküste  | 270 |
| A 4 | Genossenschaftliche Vermarktung im Rahmen der integrierten ländlichen Regionalentwicklung: Nimba County, Liberia | 273 |

### B Analyse der Vermarktungssituation

- |      |   |  |
|------|---|--|
| B 1  | Beispielsrechnungen zum Marktangebot                              |  |
| B 2  | Nahrungsmittelbilanzen  |  |
| B 3  | Einflußfaktoren der Nachfrage                                     |  |
| B 4  | Beispiel zur Bestimmung der Nachfrage                             |  |
| B 5  | Methoden zur Bestimmung zeitlicher Preisänderungen                |  |
| B 6  | Beispiele für regionale Preisdifferenzierungen                    |  |
| B 7  | Prüfliste für mögliche Problemstellen der Erstanbieter            |  |
| B 8  | Prüfliste für mögliche Problemstellen der Handeltreibenden        |  |
| B 9  | Prüfliste für mögliche Problemstellen der Handelunterstützenden   |  |
| B 10 | Prüfliste für mögliche Problemstellen der Handellenkenden         |  |
| B 11 | Prüfliste zur Analyse der Marktstruktur                           |  |
| B 12 | Beispiele für Vermarktungskosten einzelner Produkte               |  |
| B 13 | Arbeitsblätter zur Erfassung von Vermarktungs- und Handelsspannen |  |



### C Anleitung zur Datenbeschaffung

- C 1 Quellennachweise für Sekundärmaterial
- C 2 Beispiele für Erhebungen beim Produzenten
- C 3 Erhebungen im Vermarktungsbereich
- C 4 Haushaltsbefragungen
- C 5 Leitfaden zur Untersuchung ländlicher Märkte
- C 6 Beispiel für die Durchführung eines "Road Checks"
- C 7 Beispiel für Befragung über Konsumentenpräferenzen
- C 8 Beispiel eines kontrollierten Experimentes

### D Vorbereitende Planung

- D 1 Projektablaufschema: Projektprüfung und Planung
- D 2 Empfehlungen zur Einführung der Zielorientierten Projektplanung (ZOPP) vor Ort
- D 3 Beispiel eines Operationsplanes

### E Maßnahmen zur Agrarmarktförderung

- E 1 Prüfliste für mögliche Maßnahmen im Erzeugerbereich
- E 2 Verfahren zur Berechnung von Transferkosten
- E 3 Zur Lagerhaltung von Kartoffeln in Kenia
- E 4 Fallbeispiele für Absatzverträge zwischen Erzeuger und Verarbeitungsindustrie
- E 5 Vermarktungsaktivitäten der Erzeuger
- E 6 Prüfliste zur Identifizierung und Fallbeispiel zur Formierung von Erzeugerzusammenschlüssen
- E 7 Prüfliste für mögliche Maßnahmen im Bereich des Handels
- E 8 Beispiel eines Entwicklungsprogrammes für ländliche Märkte in Brasilien

- E 9 Systematischer Ansatz zum Aufbau leistungsfähiger Agrarinformationsdienste

### F Vorgehensweise im Managementbereich

- F 1 Leitfaden zur Planung von Trainingsprogrammen für Manager ländlicher Märkte
- F 2 Beispiel eines Monitoring- und Evaluierungsplanes
- F 3 Leitfaden zur Prüfung möglicher Trägerorganisationen

### G Verfahrensanleitung zur Bewertung

- G 1 Leitfäden zur Vorbereitung von Kosten-Nutzen-Analysen verschiedener Projekttypen
- G 2 Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse

## VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN IN BAND 1

1	Spezifische Ziele einzelner Interessengruppen	44
2	Beispiel eines logischen Systems einer Zielstruktur	47
3	Profile von Förderungspolitiken	58
4	Förderungsmöglichkeiten zur Agrarmarktentwicklung	59
5	Positionen des Angebotes	86
6	Positionen der Nachfrage	93
7	Potentielle Problemstellen einzelner Interessengruppen	109
8	Handelsspannen bei Nahrungsmitteln in Entwicklungsländern	129
9	Vorgehensweise bei einer Befragung	138
10	Beispiel einer Projektplanungsübersicht (PPÜ)	157
11	Beispiel eines Balkendiagramms bis zur Projektübergabe	161
12	Beispiel eines Finanzplanes	163
13	Vorgehensweise bei der Formierung von Selbsthilfegruppen	184
14	Arbeitsschritte bei der Aus- und Fortbildung von Counterparts	235
15	Datenerfordernisse und Datenbeschaffung in einem M+E-System	248
16	Vorschlag zur Kompetenzverteilung bei der Entscheidung über Änderungen der Zielsetzungen	252

## VERZEICHNIS DER SCHAUBILDER IN BAND 1

1	Handlungsspielraum für Förderung	37
2	Planung aktions- und entscheidungsorientierter Untersuchungen	80
3	Wöchentliche Großhandelspreise für rote Kartoffeln am Großmarkt Nairobi	102
4	Durchschnittliche monatliche Großhandelspreise für weiße und rote Kartoffeln am Großmarkt Nairobi	104
5	Schematische Darstellung eines Distributionssystems	115
6	Beispiel einer Problemhierarchie	143
7	Beispiel einer Zielhierarchie	145
8	Transferkosten unterschiedlicher Transportmittel	172
9	Organigramm eines Projektes zur Verbesserung der Marktinformation	228

## VORBEMERKUNGEN

### Zielsetzung des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch zur Vermarktung von Agrarprodukten ist Bestandteil einer Publikationsreihe zur Ländlichen Entwicklung, die gemeinsam von BMZ und GTZ herausgegeben wird.

Dieses Vermarktungshandbuch soll allen Fachkräften, die im Bereich der ländlichen und landwirtschaftlichen Entwicklung tätig sind, Unterstützung bei der Identifizierung von Agrarvermarktungsproblemen und bei der Planung, Durchführung und Bewertung von Förderungsmaßnahmen und -ansätzen im Bereich der Vermarktung von Agrarprodukten bieten. Der Themenbereich ist somit weit gesteckt, denn nahezu alle landwirtschaftlichen Projekte haben Auswirkungen auf den Markt bzw. werden vom Markt in irgendeiner Form beeinflußt.

So wird der Produktionstechniker, dem es gelingt, wesentliche Ertragssteigerungen zu erreichen, möglicherweise die Erfahrung machen, daß die örtlichen Märkte in ihrer Aufnahmefähigkeit sich auf "historische" Verhältnisse eingerichtet haben. Zusätzliches Angebot, das auf den Markt gelangt, findet nicht ohne weiteres seinen Weg zum Verbraucher und vor allem dann nicht, wenn es in ungünstiger Verkehrslage produziert wird. Für den Verarbeitungsfachmann stellt sich das Problem aus anderer Sicht. Er ist auf einer höheren Stufe der Vermarktungskette tätig und hat eventuell nicht nur Schwierigkeiten mit einem geregelten Absatz der Erzeugnisse, sondern auch mit einem kontinuierlichen Zustrom der erforderlichen landwirtschaftlichen Rohprodukte. Auch für den Planer bildet der Markt ein wesentliches Datum seiner Entscheidungsgrundlagen für die Konzeption des Projektes in allen seinen Phasen. Es gilt, Kapazitäten und Verhaltensweisen des Marktes und seiner Teilnehmer zu untersuchen und daraus Aktivitäten abzuleiten, die im Einklang mit der Agrar-, Entwicklungs- und Wirtschaftspolitik des jeweiligen Landes stehen.

Obwohl Förderungsmaßnahmen zumindest partiell auch Veränderungen des Marktgeschehens zur Folge haben, muß der Markt von Produktionstechnikern, Verarbeitungsfachleuten und Projektplanern in erster Linie als Rahmenbedingung verstanden werden, an der sich der Erfolg oder Mißerfolg eben dieser Förderungsmaßnahmen entscheidet. Die Produktion ist dort zu fördern, wo ein erhöhtes Angebot auch abgesetzt werden kann, d.h. die Projekte sind zunächst den Marktverhältnissen anzupassen und nicht umgekehrt.

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Zielgruppe der kleinbäuerlichen Produzenten. Ihre Probleme bei der Vermarktung der Agrarprodukte auf dem Binnenmarkt sind Gegenstand dieses Handbuchs. Fragen der Betriebsmittel- und Exportvermarktung werden dagegen hier nicht behandelt. Bei der Vermarktung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln und von Exportprodukten geht es um spezielle Probleme, die anders gelagert sind und daher den Umfang des Handbuchs zu stark anwachsen lassen würden. Bei der Vermarktung von landwirtschaftlichen Exportprodukten kommt hinzu, daß es im Rahmen der Technischen Zusammenarbeit nur wenige Exportförderungsprojekte gibt, da Hauptziel der ländlichen Entwicklung die Verbesserung der Ernährungsbasis der Entwicklungsländer und nicht die Förderung von Exportproduktion ist.

Ziel dieses Handbuchs zur Vermarktung von Agrarprodukten kann es nicht sein, fertige Konzepte für konkrete Einzelfälle zu liefern. Vielmehr gilt es, Ansätze zur systematischen Lösungsfindung vorzustellen. Es soll auch nicht Ziel sein, eine Kurzfassung des letzten Standes der Theorie zu geben, sondern es werden Begriffe, Methoden und Wissenssachgebiete vorgestellt, die das vielzitierte Problembewußtsein vergrößern und zur Systematisierung der Lösungsstrategien beitragen. Im Text wird daher auf rein wissenschaftliche Erörterungen verzichtet. Stattdessen sind ausführliche Hinweise zu weiterführender Literatur am Ende von Band 1, nach Kapiteln geordnet, aufgeführt.

Das Handbuch bleibt beim gegenwärtigen Stand unseres Wissens und unserer Erfahrung ein Versuch. Gerade im Hinblick auf die Agrarvermarktung bestehen noch große Lücken in der praktischen Erprobung von Vorgehensweisen. Diese Lücken können nur dann geschlossen werden, wenn sich die Benutzer dieses Handbuchs aktiv an seiner Weiterentwicklung beteiligen. In gemeinsamer Anstrengung und im Interesse für eine erfolgreiche Projektarbeit soll die vorliegende Text- und Materialsammlung daher kontinuierlich weiterentwickelt werden. Einzelne Autoren können diese Aufgabe kaum erfüllen, so daß alle aufgerufen sind, sich an dieser Gemeinschaftsaufgabe aktiv zu beteiligen. Die Abteilung II übernimmt die Koordination der Benutzerbeiträge und die Fortentwicklung des Handbuchkonzeptes und erhofft dafür entsprechende Hinweise und Beiträge.

Als erste flankierende Maßnahme zum Erscheinen des Handbuchs wird in der GTZ-Bibliothek die in diesem Buch empfohlene wichtigste Literatur bereitgestellt.

#### Aufbau des Handbuchs

Das Handbuch besteht aus zwei Bänden: Band I enthält die Grundlagen, Band 2 die Arbeitsunterlagen in Form von Fallbeispielen, Lösungsansätzen und Arbeitsanleitungen.

In → Kapitel I des Bandes I werden die Grundlagen der Vermarktung und ihre Beziehungen zum Entwicklungsprozeß dargestellt. Dieser Abschnitt des Handbuchs kommt nicht ohne einen unerläßlichen Teil an Theorie aus. In → Kapitel II werden Förderungsansätze der Agrarvermarktung vorgestellt und analysiert. Neben der Darstellung der Ansätze verschiedener Geberorganisationen geht es hier vor allem um die Erfahrung von bilateralen Projekten mit Agrarmarktförderungsmaßnahmen. In → Kapitel III wird das Vorgehen bei der Einbeziehung der Marktbedingungen in die Planung von Agrarförderungsprojekten behan-

delt. Dies beinhaltet die Analyse der Vermarktungssituation, die Methoden der Datenbeschaffung und die vorbereitende Planung. In → Kapitel IV wird das Instrumentarium zur Durchführung von Förderungsmaßnahmen bei den einzelnen am Vermarktungsprozeß beteiligten Interessengruppen wie landwirtschaftliche Produzenten, Handeltreibende, Handelunterstützende und Handellenkende entwickelt. Die Konsumenten werden in diesem Handbuch nicht als eigenständig handelnde Gruppe betrachtet, sondern nur als Endpunkt des Vermarktungsprozesses. Die Funktion des Management von Agrarvermarktungskomponenten und Agrarmarktprojekten bilden den Inhalt von → Kapitel V. Schließlich geht → Kapitel VI auf die Ansätze zur Bewertung von Förderungsmaßnahmen ein.

Band 2 enthält eine Sammlung von Arbeitsunterlagen, die zur weiteren Ergänzung, Verdeutlichung und Vertiefung von Band 1 dienen sollen. Einige von ihnen lassen sich zur Identifizierung von Problemstellen im Vermarktungsbereich verwenden und geben Hinweise zu deren Behebung. Sie sind jedoch nicht als fertige Rezepte zu verstehen, die in jeder Situation sicher wirken, sondern sollen die Entscheidung über "rotes" oder "grünes" Licht für bestimmte Projektaktivitäten unterstützen. Die meisten der Arbeitsunterlagen sind aus sich selbst heraus verständlich, ansonsten ergibt sich ihre Funktion aus dem Text von Band 1, von wo aus auf sie verwiesen wird.

Alle Hinweise im Text sind durch diesen → Pfeil gekennzeichnet.

Das Handbuch zur Vermarktung von Agrarprodukten versteht sich nicht als abgeschlossenes Kompendium des theoretischen Wissens und der praktischen Erfahrungen auf diesem Gebiet. Insbesondere Band 2 soll für laufende Verbesserungen und Erweiterungen offenbleiben. Der interessierte Leser sei hiermit aufgerufen, durch Anregungen oder Beiträge, die sich in den Gesamtrahmen einfügen, das Handbuch zu vervollständigen.

Abschließend bleibt zunächst den vielen namentlich nicht genannten Kollegen innerhalb und außerhalb der GTZ zu danken, die durch vielerlei Hinweise und Anregungen an der Entstehung dieses Handbuches mitgewirkt haben. Außerdem bleibt zu hoffen, daß sich dieses Handbuch vor allem in der Projektarbeit als hilfreich und nützlich erweist und einen weiteren Anstoß zu einem fortlaufenden Gedankenaustausch über Lösungsmöglichkeiten von Vermarktungsproblemen im Agrarbereich gibt.

Karl-Ludwig Zils  
GTZ, FB 112  
Personalplanung,  
Aus- und Fortbildung

## I. ROLLE DER AGRARVERMARKTUNG IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN

Die Ergebnisse der Technischen Zusammenarbeit der letzten zwanzig Jahre sind insgesamt unzureichend. Das Ziel, den Lebensstandard der ländlichen Bevölkerung zu erhöhen, wurde nur in wenigen Entwicklungsländern erreicht, in vielen ging in den letzten zehn Jahren die Pro-Kopf-Produktion an Nahrungsmitteln zurück. Angesichts der vielfältigen, gerade auf die Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktion gerichteten Bemühungen, stellt sich die Frage, worin die Ursachen für diese Entwicklung liegen.

Einer von vielen Gründen scheint darin zu liegen, daß die Bedeutung der Agrarvermarktung im Gesamtzusammenhang des Entwicklungsprozesses in den Ansätzen und Programmen der Entwicklungspolitik nicht ausreichend gewürdigt wurde. Bei der knappen Versorgung der Bevölkerung in den Entwicklungsländern mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen ging man häufig von der Fiktion aus, daß der Markt eine etwaige Mehrproduktion schon aufsaugen würde, wenn sie nur erst vorhanden wäre. Der Markt funktioniert aber nicht nach einfachen physikalischen Gesetzen, sondern die Zusammenhänge zwischen Landwirtschaft, Markt und Volkswirtschaft sind äußerst komplex.

Für den Kleinbauern bedeutet der Verkauf von Erzeugnissen über den Markt, daß er sich Möglichkeiten eröffnet, Güter für den privaten Konsum oder den betrieblichen Bedarf zu beschaffen, was eine Steigerung des Lebensstandards und/oder der Wirtschaftlichkeit seines Betriebes zur Folge hat. Die Geschichte der Industrieländer zeigt, daß die Ausdehnung der Geldwirtschaft als Folge der Vermarktungsvorgänge die zur wirtschaftlichen Entwicklung notwendige Kapitalbildung fördert. Verstärkte Austauschbeziehungen erlauben die weitere Spezialisierung von Sektoren und Regionen. Der Handel bildet sich als eigener Wirtschaftssektor heraus und gibt Anstöße für die Entwicklung weiterer Bereiche wie Verkehr und Nachrichtenwesen.

Diese aus den Erfahrungen der Industrieländer bekannte Verknüpfung von Vermarktung und Entwicklungsprozeß gilt ganz allgemein auch für die Entwicklungsländer, allerdings unter deren besonderen politischen, wirtschaftlichen, geographischen und technischen Rahmenbedingungen. Agrarförderungsmaßnahmen müssen sich daher stärker als bisher an den jeweiligen Gegebenheiten der dortigen Märkte orientieren, wenn sie erfolgreich sein wollen. Bei völlig unzureichenden Markt Voraussetzungen kann das im Extremfall auch den Verzicht auf die Durchführung eines Produktionsförderungsprojekts bedeuten. In der Regel werden aber begleitende Projektmaßnahmen zur Verbesserung des Vermarktungssystems ausreichen, um die größten Engpässe zu beseitigen. Eine stärkere Berücksichtigung der Agrarmarktförderung im Rahmen der Technischen Zusammenarbeit erscheint jedenfalls notwendig.

#### 1 Bedeutung der Agrarvermarktung für den Entwicklungsprozeß

Die Bedeutung der Agrarvermarktung für den Entwicklungsprozeß läßt sich nur dann klar herausstellen, wenn man die Landwirtschaft als **Agrarsystem** in den Gesamtzusammenhang zur Volkswirtschaft stellt.

Unter einem **Agrarsystem** wird ein System verstanden, das folgende Elemente beinhaltet:

- ein von Menschen genutztes **Ökosystem**
- die zur Bewirtschaftung und Nutzung des Ökosystems verwendeten **Geräte und Techniken**
- den **Entzug** aus dem Ökosystem, wozu der Entzug von Naturalien, die Verminderung der Bodenfruchtbarkeit, der Verbrauch von Arbeitskraft und die Abnutzung von Arbeitshilfsmitteln gehören
- die **Reproduktion** des Ökosystems, wozu die Wiederherstellung der Bodenfruchtbarkeit, die Reproduktion des menschlichen Lebens und der menschlichen Arbeitskraft und der Ersatz der Arbeitshilfsmittel gehören
- die **gesellschaftliche Arbeitsteilung** zwischen landwirtschaftlicher und außerlandwirtschaftlicher Arbeit
- die **Aneignung** der Produktion sowie
- den politischen und ideologischen **Überbau**.

Beim Agrarsystem handelt es sich somit um ein offenes System, das in vielfältigen Austauschbeziehungen zu seiner Umwelt steht. Unterteilt man die landwirtschaftlichen Betriebe nach der Stärke ihrer Austauschbeziehungen zum Markt, so ergibt sich folgende Gliederung:

- **Subsistenzlandwirtschaft:** der Bauer ist bestrebt seine Selbstversorgung zu sichern und ignoriert (weitgehend) den Markt bzw. hat keinen Marktzugang
- **bäuerliche Landwirtschaft:** ein gewisser Teil der Erzeugung dient zur Ernährung der Familie, darüber hinaus werden aber verstärkt Güter gezielt über den Markt ausgetauscht
- **industrielle Landwirtschaft:** die Ernährung der Betriebsangehörigen durch selbsterzeugte Produkte tritt in den Hintergrund, die Produktion wird nahezu ausschließlich am Markt ausgerichtet.

Die Annahme, daß eine arbeitstellige marktorientierte Produktion der Subsistenzwirtschaft überlegen ist und eine höhere, erstrebenswertere Entwicklungsstufe darstellt, trifft nicht ohne weiteres für die Realität eines Entwicklungslandes zu. Subsistenzwirtschaft in Reinform wird zudem nur selten zu finden sein. In der Regel hat auch der Kleinbauer Austauschbeziehungen zu Nachbarn oder zu anderen Berufsgruppen, sei es in Form von Gütern oder Dienstleistungen.

Subsistenz auf betrieblicher Ebene bedeutet ja nicht ausschließlich, daß der Erzeuger sich gegen Marktbeziehungen sträubt. Die Erfahrung mit seinem Produktionssystem hat ihn vielmehr gelehrt, daß er sein Produktions- und Überlebensrisiko minimieren oder zumindest breiter streuen kann, indem er sich nicht spezialisiert, sondern die für ihn wesentlichen Nahrungsmittel selbst erzeugt und dabei auf unterschiedliche Kulturen baut. Mono-Kulturen sind Witterungseinflüssen stärker ausgesetzt, sind anfälliger gegenüber Krankheiten, erfordern verstärkten Produktionsmitteleinsatz, hohen Arbeitskräftebesatz in Spitzenzeiten und setzen einen funktionierenden Absatzmarkt voraus, der häufig in Entwicklungsländern nicht vorhanden ist.

Die Vorteile der Marktwirtschaft im Vergleich zur Subsistenzwirtschaft sind daher für den Kleinbauern nicht unbedingt so vorteilhaft, daß

eine "traditionelle" Wirtschaft durch Gewalt oder Verlockungen möglichst schnell in eine "moderne" Wirtschaft mit weitgehender Arbeitsteilung und Spezialisierung überführt werden sollte. Vielmehr scheint ein kleinräumiger Ansatz angepaßter, der, ausgehend von angestammten Sozialstrukturen, das Prinzip der Risikoabsicherung beachtet und den Marktaustausch fördert. Über diese Zwischenstufe können dann regionale und interregionale Austauschbeziehungen und Spezialisierungen ins Auge gefaßt werden.

Was nun den Prozeß der Spezialisierung und Ausrichtung auf den Markt in Gang setzt und fördert, ist keineswegs eindeutig auszumachen. Dennoch lassen sich eine Reihe von Umständen, Bedingungen oder zeitlichen Zusammenhängen beobachten, die Aussagen über die Beziehungen zwischen Landwirtschaft, Markt, weiteren Rahmenbedingungen der Volkswirtschaft und Entwicklung zulassen. Betrachtet man das Europa des Mittelalters, so erfährt dort, ausgehend von den Klöstern, die Landwirtschaft entscheidende Anstöße zur Verbesserung der Kulturtechniken. Nahezu gleichzeitig treiben bahnbrechende Neuerungen der Mechanik die Produktion von handwerklich-industriellen Gütern voran. Ebenfalls im gleichen Takt entwickeln sich neue Organisationsformen und -methoden (Gilden, Buchführung), die die Steuerung der Wirtschaftssysteme gewährleisten. Technische und organisatorische Neuerungen erlauben eine verfeinerte Arbeitsteilung, die sich, basierend auf geographischen Gegebenheiten der Infrastruktur und verfügbaren Ressourcen wie Energie und Rohstoffe sowie getragen von wirtschaftlichen Überlegungen, immer weiter entwickelt.

Im 19. Jahrhundert erleben Industrie und Landwirtschaft eine neuerlichen Innovationsschub, bei dem das gleichzeitige Auftreten zweier "Revolutionäre" der Landwirtschaft, von denen sich der eine mehr mit der Betriebsführung und Vermarktung beschäftigt (v. Thünen, geb. 1783), der andere mehr mit Agrikulturchemie und -technik (Liebig, geb. 1803), keinesfalls zufällig, sondern mehr zwangsläufig ist.

Schließlich wachsen mit zunehmender Spezialisierung der Produktion und Konzentration der Nachfrage die Warenströme und damit die Märkte, was zunächst dem Ort bzw. der Stadt als Gemeinwesen zugute kommt (Marktgebühr, Stadtgroschen), aber schnell von einigen Personen oder Personengruppen als sich rasant ausdehnender Wirtschaftszweig erkannt wird und dann zu den wohlbekannten Erscheinungen führt, daß beispielsweise Handelshäuser Kriege finanzieren oder Könige küren.

Nur um den Faden noch ein wenig weiterzuspinnen sei erwähnt, daß dieser neue Wirtschaftszweig "Handel" neue Anforderungen an den Staat oder, im weiteren Sinne, an die Umwelt stellt, die den Anstoß zur Entwicklung von Technologien und Industrien, insbesondere der Transport- und später auch Kommunikationstechnik geben. Es entstehen nicht nur sichere und bessere Handelswege und -plätze (Messen, Häfen), auch die Entstehung der Heide Norddeutschlands und der großen Karstgebiete im Mittelmeerraum, die maßgeblich durch den Holzeinschlag für die Werften zur Konstruktion von Handelsschiffen und der Salzsieder zur Herstellung von Salz bedingt sind, sind Folgewirkungen der Entwicklung des Handels.

Grenzt man die Aussagen über Entwicklung und Vermarktung mehr auf wirtschaftliche Begriffe ein, so sind für die Entwicklungsländer die folgenden Hauptmerkmale charakteristisch:

- dualistische Wirtschaft
- strukturelle Unterbeschäftigung und
- unzureichendes Pro-Kopf-Einkommen.

Das erste Merkmal, die dualistische Wirtschaft, beschreibt die Existenz zweier weitgehend ohne ökonomische Beziehungen nebeneinander bestehender Bereiche, die unterschiedlich strukturiert, entwickelt und organisiert sind. Dies sind auf der einen Seite die kleinbäuerlichen Wirtschaften des Subsistenzsektors, die Nachfrage nur zur geringen Ergänzung der Eigenproduktion entwickeln. Auf der anderen Seite sind



dies technisch großzügig ausgestattete, auf Arbeitsteilung organisierte und absatzorientierte Unternehmen, die ihre Märkte im Export suchen und langfristig sich eher in den Weltmarkt als den Inlandsmarkt integrieren.

Das zweite Merkmal, die **strukturelle Unterbeschäftigung**, ist ein typisches Erscheinungsbild in der Landwirtschaft der Entwicklungsländer. In einer Selbstversorgungswirtschaft müßte Arbeitslosigkeit eigentlich unbekannt sein, da jeder damit beschäftigt ist, seinen eigenen Bedarf zu befriedigen. Dies ist jedoch nicht der Fall, da die menschliche Arbeit nicht annähernd optimal genutzt wird und daher die Landwirtschaft tendenziell mit Arbeitskräften überbesetzt ist. Die Grenzproduktivität der Arbeit tendiert gegen Null, d.h. der Einsatz oder Nicht-einsatz einer weiteren Arbeitskraft hat praktisch gar keinen Effekt auf den Gesamtertrag.

Diese Situation kann geändert werden durch den Einsatz verbesserter Produktionsmittel (z.B. Ochsenanspannung), die bei gleichem Ertrag Arbeitskräfte freisetzen, und die gleichzeitige Einrichtung von Arbeitskräften außerhalb der Landwirtschaft, um den frei werdenden Arbeitskräften Beschäftigung zu bieten. Beide Maßnahmen erfordern den Einsatz von Kapital, das nur sehr begrenzt zur Verfügung steht.

In einem gewissen Gegensatz zur tendenziellen Überbesetzung der Landwirtschaft mit Arbeitskräften steht die Tatsache, daß in Spitzenzeiten der Arbeitsnachfrage auf dem Lande Arbeitskräfte knapp sind. Ohne auf die Gründe dafür einzugehen, sei diese recht häufige Situation hier erwähnt, da sie einen limitierenden Faktor für eine Ausdehnung der landwirtschaftlichen Produktion und damit des Angebotes von Agrarprodukten darstellen kann.

Das dritte Merkmal, das **unzureichende Pro-Kopf-Einkommen**, ist mit auf die beiden zuvor genannten Probleme zurückzuführen. Das

verfügbare Ausgabenbudget breiter Bevölkerungsschichten reicht nicht aus, um eine Nachfrage zu erzeugen, die dem Markt entscheidende Impulse vermitteln und damit das Klima für Investitionsbereitschaft schaffen kann. Ihr Einkommen ist aber auch zu gering, um genügend eigene Ersparnisse zu bilden, aus denen sie dann selbst Investitionen finanzieren können.

Was kann nun die Vermarktung zur Behebung dieser, die Entwicklung hemmenden Faktoren beitragen? Hier sind im wesentlichen drei Verknüpfungen des Vermarktungssystems mit dem Entwicklungsprozeß von Bedeutung:

- der Austausch von Gütern und Dienstleistungen ist das Vehikel für den Transfer von Kapital. So leitet das Vermarktungssystem zunächst die Überschüsse des Agrarsektors in die anderen Sektoren, um dort den Kapitalbildungsprozeß zu ermöglichen. Die Ausdehnung des industriellen Sektors wiederum erlaubt die Bereitstellung von Produktionsmitteln für die Landwirtschaft, wodurch Produktivität und Produktion erhöht werden
- der Markt ist nicht nur aus ökonomischer Sicht als Verbindungsglied zwischen Landwirtschaft und übriger Volkswirtschaft zu betrachten. Er ist auch Treffpunkt zum Austausch von Ideen und zur Verbreitung von Neuerungen. Durch diese Kommunikations- und Austauschbeziehungen werden Änderungen im Verhalten der landwirtschaftlichen Produzenten gefördert und Wege zur Modernisierung des traditionellen Sektors eröffnet
- der Vermarktungsbereich selbst wird zu einem wichtigen Subsektor in der Volkswirtschaft. Die Zunahme der Aufwendungen für die Vermarktung der Agrarerzeugnisse im Vergleich zu den Produktionskosten führt zur Ausdehnung des Handels-, Dienstleistungs- und Verarbeitungsbereiches. Ein wachsender Anteil des Bruttosozialproduktes wird hier erwirtschaftet und eine große Zahl von Arbeitssuchenden findet in diesem Bereich Beschäftigungsmöglichkeiten.

Ein reibungslos funktionierendes Vermarktungssystem ist nicht nur der Motor für diese Anpassungsprozesse, es bildet auch die Voraussetzung für die zunehmende Arbeitsteilung, die mit der wirtschaftlichen Entwicklung einhergeht. Jeder Teilnehmer am Wirtschaftsprozeß spezialisiert sich gemäß seiner komparativen Vorteile an Können und Ressourcen auf die Produktion der Güter und Dienstleistungen, die im Vergleich zu anderen Aktivitäten bei gegebenen Kosten die höchsten Erträge bzw. bestimmte Erträge zu geringsten Kosten erbringen.

Fehlen entsprechende Vermarktungsmöglichkeiten oder wichtige Bestandteile, wie freier Marktzugang, -information und -ordnung, die für ein reibungsloses Funktionieren notwendig sind, dann ist die Möglichkeit der Arbeitsteilung und Spezialisierung entsprechend beeinträchtigt und folglich die Möglichkeit zur wirtschaftlichen Entwicklung gemindert.

In der Landwirtschaft zeigt sich die Bedeutung von Marktzugang und Markteteiligung auf die Produktivität und wirtschaftliche Entwicklung in besonders auffälliger Weise. Landwirtschaft kann, im Gegenteil zu allen übrigen Wirtschaftszweigen, gänzlich ohne Marktausrichtung betrieben werden. Ein Betrieb ohne Marktzugang mit hauswirtschaftlicher Orientierung zielt darauf ab, den Subsistenzbedarf der Familie zu befriedigen. Die sichtbare Folge ist eine Vielfalt von verschiedenen Früchten in mannigfaltigen Fruchtfolgen. Auch die Tierhaltung umfaßt unter Subsistenzbedingungen gewöhnlich mehrere Produktionszweige in vielfältigen Kombinationen. Die verhältnismäßig geringe Produktivität solcher Subsistenzwirtschaften erklärt sich daraus, daß um der Selbstversorgung und innerbetrieblichen Arbeitsteilung willen auch solche Produktionszweige betrieben werden, die bei den gegebenen Boden- und Klimaverhältnissen nur relativ geringe Erträge abwerfen.

Mit der Spezialisierung der Landwirtschaft und zunehmender Verflechtung zwischen den Regionen bzw. mit anderen Wirtschaftssektoren steigt die Produktivität der Landwirtschaft und - eine konfliktmindernde bzw. konfliktneutrale Verteilung des Wertzuwachses vorausgesetzt - die wirtschaftliche Entwicklung. Die landwirtschaftlichen Märkte müssen, damit sie diesen Entwicklungsprozeß antreiben und den Erzeugern die Möglichkeit zur vollen Nutzung ihrer jeweiligen Ressourcen bieten können, sich laufend dem Stand der Entwicklung so anpassen, daß der zu erwartende wachsende Warenaustausch wirksam abgewickelt werden kann. Wie das Beispiel Nord-Indien der frühen 70er Jahre zeigt, kann die Einführung neuer Produktionstechnologien durchaus und überraschend schnell zu Situationen führen, in denen die Märkte das rapide wachsende Angebot, in diesem Falle von Weizen, kaum bewältigen können.

Die Anpassung von Vermarktungskapazitäten an veränderte Bedingungen in Form von besserer Erfassung steigender Erzeugung, besserer Versorgung wachsender städtischer Bevölkerung oder Beseitigung anderer Engpässe sind wichtige Aufgaben der Planung im Bereich der Agrarvermarktung. Jedoch wird der Beitrag, den Vermarktung zusätzlich leisten kann, nur dann sinnvoll ausgeschöpft, wenn Marktzugang geschaffen und vermehrte Markteteiligung aktiv eingeleitet werden. Besonders in Ländern, die sich bisher noch auf einer relativ niedrigen wirtschaftlichen Entwicklungsstufe befinden, kann die rechtzeitige Planung der Agrarvermarktung und die Errichtung von Märkten Erfolge im Sinne einer Erhöhung der landwirtschaftlichen Produktivität erzielen.

Dies wird durch Untersuchungen in Indien bestätigt. Hier ergaben Fallstudien, daß interregionaler Handel die Gesamtproduktivität der Landwirtschaft erhöht; mit einer Verzögerung von 2 bis 4 Jahren wirken sich Handelsbeschränkungen nachteilig und ihre Aufhebung vorteilhaft auf die Produktivität aus. Eine radikale Beschränkung des freien Handels verringert die Gesamtproduktivität um etwa 5 % oder anders ausgedrückt, die Aufhebung solcher Beschränkungen bewirkt eine Erhöhung um 6 %. Je weiter fortgeschritten die landwirtschaftliche Technologie ist, desto stärker machen sich regionale Unterschiede in der Produktivität bemerkbar und desto stärker ist der Einfluß von Handelsbeschränkungen. In Überschußgebieten liefert der Marktzugang generell positive und größere Produktionsanreize als in Zuschußgebieten, wo der Markttanschluß möglicherweise wegen verstärkter Zufuhren negativ auf die Produktivität wirken kann. Weiterhin ließ sich auch auf einzelbetrieblicher Ebene der Effekt von Marktzugang auf Produktivität nachweisen. Bei allen Betriebsgrößen verringerte sich mit zunehmender Markttferne die Produktivität, wobei die Effekte bei größeren Betrieben stärker sind als bei kleineren.

Diese exemplarischen Beobachtungen zeigen den engen Zusammenhang zwischen Landwirtschaft und Vermarktung: gesteigerte Produktivität

als ein Indikator für die Entwicklungsstufe setzt das Vorhandensein eines funktionierenden Marktes voraus und ein verbesserter intrasektoraler Warenaustausch ermöglicht Produktivitätssteigerungen in der Landwirtschaft. Diese werden in der Regel Entwicklungsimpulse in anderen Sektoren der Wirtschaft hervorrufen und somit den intersektoralen Austausch steigern. Eine Kette von Anpassungsvorgängen wird eingeleitet, die sich über den Markt gegenseitig unterstützen.

## 2 Definitionen und Abgrenzungen

Für den weiteren Fortgang der Ausführungen sollen im folgenden einige Sprachregelungen getroffen werden, um eine klare Linie für die Formulierungen zu finden, die einzelne Bereiche oder Aktivitäten des Vermarktungswesens betreffen. Die hier einzuführenden Definitionen schöpfen nicht im geringsten die Möglichkeiten tieferschürfender Diskussionen um Bedeutung oder Abgrenzung dieses oder jenes Begriffes aus und finden sicherlich nicht die Zustimmung aller Markt-, Absatz- und Marketing-Wissenschaftler. "Eindeutig" können sie daher nur für dieses Handbuch sein.

Der Einfluß des Politik- und Wirtschaftssystems auf den Katalog möglicher Maßnahmen ist im Bereich der Vermarktung wohl größer als bei anderen Projekttypen der Technischen Zusammenarbeit. Die gängige Gegenüberstellung der beiden "extremen" Gesellschaftsauffassungen in kapitalistische (= Marktwirtschaft) und sozialistische (= Planwirtschaft) Staaten beinhaltet aber nur Idealtypen, die in ihrer ideologischen Reinform nirgendwo verwirklicht sind. Vielmehr zeigt die geschichtliche Entwicklung, daß sich Mischformen ergeben, in Planwirtschaften private Märkte ("Kolchosmärkte"), private Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe, ja ganze Wirtschaftszweige existieren, die wie beispielsweise die Landwirtschaft in Polen auf privater Basis beruhen. Andererseits greift der kapitalistische Staat in den freien Markt als Unternehmer ein, wie die Beispiele Bahn, Post, VW, VEBA in der Bun-

desrepublik Deutschland zeigen, setzt Fixpreise und nimmt in Form von Interventionen auf den Getreide-, Zucker-, Fleisch- und Milchmärkten der Europäischen Gemeinschaft oder durch Kartellgesetze Marktregulierungen vor.

Neben solchen legalisierten Abweichungen von den Idealsystemen der Theorie gibt es auch unautorisierte Umgehungen der für die Praxis vorgesehenen Marktvorgänge: die Schwarzmärkte oder, wenn sie noch am Rande der Legalität bestehen, auch grauen Märkte. Sie sind immer ein Zeichen dafür, daß unter den Bedingungen der offiziellen Märkte Angebot und Nachfrage nicht zu einem Ausgleich kommen. Dabei läßt sich allgemein die Beobachtung machen, daß die Eingriffe der Aufsichtsbehörden um so strenger werden, je größer diese Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage sind. Nur in seltenen Fällen sind diese Eingriffe so flexibel, daß langfristig ein hoher Wirkungsgrad gewährleistet wird. Verstärkte Überwachungsbemühungen können sogar zu dem paradoxen Effekt führen, daß aufgrund des erhöhten Risikos der Zugang zum Schwarzmarkt erschwert wird, dadurch die Schwarzmarktpreise steigen und dies wiederum noch mehr Interessenten auf diesen Markt zieht: der Käufer will sich möglichst schnell und umfangreich versorgen, den Verkäufer reizen die steigenden Preise zu erhöhtem Angebot, andere Marktteilnehmer treten als Zwischenhändler oder Spekulanten auf.

Die Frage, ob für einen Markt oder ein Wirtschaftssubjekt plan- oder marktwirtschaftliche Verhältnisse vorliegen, kann insgesamt sinnvoller im konkreten Fall als an der herrschenden Staatsideologie entschieden werden. Der Kleinbauer, der sich durch vielfältige Kredite, Einkaufs- und Absatzbeziehungen in Abhängigkeit vom Händler oder Landeigner befindet, wird sich mitten im marktwirtschaftlichen System wie in einer planwirtschaftlichen Enklave vorkommen, und der Kolchosbauer, der über Hunderte von Kilometern in die Hauptstadt fährt oder fliegt, um die auf der eigenen Parzelle erzeugten Produkte zu verkaufen, hat ausschließlich seine privaten Pläne im Auge. Wesentliche Kriterien zur

Beschreibung der Marktform sind also Lage und Einfluß eines Machtzentrums bzw. Souveränität und Entscheidungsfreiheit jedes einzelnen am Markt auftretenden Wirtschaftssubjektes.

Was ist nun der Markt? Die übliche Definition beschreibt ihn als "Ort oder Institution des Aufeinandertreffens von Angebot und Nachfrage". Häufig werden hierunter allerdings nur Objekte, Mengen, Strukturen oder ähnliches gezählt, was zu sehr einseitigen Darstellungen und Erklärungen führt. Daher sollte unter einem Markt eine geographische, soziale und politische Konstellation von Personen oder Wirtschaftssubjekten verstanden sein, deren Verhalten es wahrscheinlich macht, zumindest aber nicht ausschließt, daß Aktivitäten der einen oder der anderen Seite zu Verhandlungen über einen Austausch von Geld, Gütern oder Dienstleistungen führen.

Diese Definition mag spitzfindig erscheinen. Worauf sie letztlich abhebt, ist die Loslösung von der "materialistischen" Markt Betrachtung, die den Markt allein durch "Zählen, Messen, Wiegen" erfaßt. Substantielles Vorhandensein von Gütern ist nicht unbedingt einem Angebot gleichzusetzen. Märkte, die strengen Reglementierungen unterliegen, können bei oberflächlicher Betrachtung wie leergefegt erscheinen, in Wirklichkeit bzw. "unter der Theke" jedoch recht gut sortiert sein. In einer anderen Variante werden Waren zum offiziellen Preis angeboten, die der unbekümmerte Normalverbraucher allerdings nicht kaufen kann, weil sie "lange vorbestellt" oder "gerade verkauft" sind. Soziale Normen können Personengruppen oder Produkte vom Markt ausschließen (Parias, Tabus). Andererseits können Austauschverhandlungen stattfinden, ohne daß das Endprodukt physisch vorhanden ist, wenn beispielsweise der Bauer dem Händler seine Ernte auf dem Halm verpfändet oder verkauft.

Zwei weitere Beispiele sollen verdeutlichen, daß Angebot und physisches Vorhandensein von Gütern nicht in jedem Falle identisch sind. Zählt man die Bestände an Vieh in manchen Steppen-Wüsten-Regionen

zusammen, so errechnet sich daraus ein erhebliches "Angebot" an Fleisch. Allerdings erreichen die Vermarktungsaktivitäten der Viehzüchter bei weitem nicht das durch diese Zahl angezeigte Potential. Trotz knapper Versorgungslage stießen Neuzüchtungen (Mais, Hirse) auf eine sehr zurückhaltende Nachfrage, weil sie zwar robuster und ertragreicher waren als die bekannten Sorten, sich aber für die Zubereitung der örtlichen Gerichte weniger eigneten. In beiden Fällen sind also Waren vorhanden, die aber nur begrenzt marktgängig sind, weil entweder die potentiellen Anbieter oder Nachfrager eine geringe oder keine Präferenz gegenüber einem Marktaustausch haben.

Mit Nachfrage pflegt man für den Markt eines einzelnen Gutes, also für den Produktmarkt, jene Menge zu bezeichnen, die von diesem Gut zu einem bestimmten Preis gekauft wird. Faßt man alle Produktmärkte zusammen, so gelangt man zur Gesamtnachfrage einer Volkswirtschaft. Nachfrage ist im ökonomischen Sinne somit immer mit Kaufkraft verbunden, d.h. sie ist einkommensabhängig. Die Erfahrung zeigt, daß beispielsweise mit steigendem Volks- bzw. Haushaltseinkommen der Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel an den Gesamtausgaben abnimmt ("Engel'sches Gesetz").

Von der am Markt realisierten Nachfrage ist der individuelle Bedarf der Menschen zu unterscheiden. Während der Bedarf an Nahrungsmitteln, d.h. an Nährstoffen, Vitaminen und Spurenelementen physiologisch bedingt und nach Klimazonen, Altersaufbau, Gewicht und Arbeitsleistung verschieden ist, können die Bedürfnisse nach anderen Gütern und Dienstleistungen unbegrenzt sein. Dem Bedarf gegenübergestellt wird der Verbrauch, der sich bei Nahrungsmitteln aus den dem Körper tatsächlich zugeführten Nahrungsmitteln (Verzehr) und den Konsumverlusten (Abfälle, Schwund) zusammensetzt.

Unter Angebot versteht man die Menge an Gütern und Dienstleistungen, die die Wirtschaftssubjekte zu bestimmten Konditionen abzugeben willens und in der Lage sind. Zu beachten ist an dieser Formulierung wieder-

um, daß nicht das materielle Vorhandensein, sondern die Entscheidung des Anbieters die Höhe des "realisierten" Angebots bestimmt. Natürlich sind der Bestand zu einem Zeitpunkt bzw. die Kapazität in einem Zeitraum Obergrenzen. Die angebotenen Produkte sind aber gemäß ihrem späteren Schicksal in unterschiedlichen Rubriken zu buchen: Verluste, Eigenverbrauch, Verkauf (= ex post-Angebot), Vorräte, Spekulation usw.

Zur Erstellung eines Angebotes, das für den Nachfrager erreichbar ist und von ihm gewünscht wird, müssen die Produkte vermarktet werden. Die Vermarktung ist die Voraussetzung zur Rückvergütung der in Produktion und Absatz entstandenen Kosten und zur Erwirtschaftung eines Gewinns. Für dieses Handbuch soll der Begriff Vermarktung gleichbedeutend sein mit dem des Absatzes, beide bezeichnen die Tätigkeiten eines Betriebes oder Projektes zur Erstellung bzw. Verwirklichung einer Marktleistung.

Sowohl in ihrem Anspruch auf den Stellenwert der auf den Markt gerichteten Aktivitäten im Rahmen der Politik, Ziele und Strategien eines Betriebes oder Projektes als auch im Umfang ihrer Bereiche und Funktionen geht die Definition des Marketing über diejenigen von Absatz oder Vermarktung hinaus. Dem Marketing liegt die Philosophie zugrunde, daß alle(!) Entscheidungen einer Wirtschaftseinheit im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit auf dem Markt zu fällen sind. In der älteren, mehr produktionsorientierten Auffassung hatten Absatz oder Vermarktung mehr die Aufgabe, diejenigen Güter, die als Ergebnis der weitgehend betriebsintern gefällten Entscheidungen entstanden, auf dem Markt irgendwie unterzubringen. Marketing umfaßt dagegen alle auf den Markt gerichteten Aktivitäten, insbesondere diejenigen, die nicht nur den physischen Warenstrom betreffen, also auch Marktforschung, Absatzvorbereitung und -förderung.

Um in die vielfältigen Aktivitäten des Marketing eine gewisse Ordnung zu bringen, unterteilt man sie in die vier Bereiche des Marketing-Mix:

- Physische Distribution (Lagerung, Transport, Logistik usw.)
- Kontrahierung (Preis, Rabatte und Boni, Konditionen usw.)
- Kommunikation (Marktforschung, Werbung, Public Relations usw.)
- Produkt- und Sortimentsgestaltung (Größe, Form und Qualität, Verpackung, Sortenumfang usw.).

Ohne diese Begriffsbestimmungen weiter zu vertiefen, wird hier der Begriff Vermarktung gewählt, wobei Absatz und Marketing als synonym angesehen werden. Der Bereich Vermarktung soll analog zum Marketing-Mix unterteilt sein.

Welchen Preis die landwirtschaftlichen Erzeuger für ihr Produkt erlösen werden, hängt vom auf dem Markt erzielten Preis und der Höhe der Markt- oder Handelsspanne ab. Die Handelsspanne als Differenz zwischen Verbraucher- und Erzeugerpreis beinhaltet die Kosten für dem Produkt hinzugefügte komplementäre Handels- und Verarbeitungsleistungen zuzüglich einer Gewinnmarge. Bei Produkten, die den Verbraucher in unverändertem Zustand erreichen, wie Frischgemüse oder Eier in der Schale sind daher geringere Handelsspannen zu erwarten als bei jenen, deren Identität zwischen Erzeuger- und Verbraucherstufe wechselt, wie Getreide-Brot oder Lebewiehe-Fleischstücke. Ebenfalls geringer ausfallen wird die Handelsspanne beim direkten Verkauf vom Erzeuger zum Verbraucher verglichen mit einem Absatzweg, wo das Produkt ab Hof des Erzeugers über verschiedene Zwischenhandelsstufen und den Einzelhandel zum Verbraucher gelangt.

Eine Schwierigkeit vieler landwirtschaftlicher Erzeuger, angemessene Preise zu erzielen, liegt darin, daß sie die Marktverhältnisse oftmals nicht überschauen können. Der Kleinbauer am entlegenen Standort ist nicht nur aufgrund seiner geringen Angebotsmenge kein gleichwertiger Verhandlungspartner für den ihn besuchenden Händler. Es fehlt ihm auch an Markttransparenz, d.h. an Information über die für ihn relevanten Marktparameter, um eine stärkere Verhandlungsposition einnehmen zu können.

Ausreichende Kenntnis von Preisen, Kaufbedingungen und Qualitäten ist nicht nur einzelwirtschaftlich gesehen unerlässlich für rationale Produktions-, Vermarktungs- und Konsumententscheidungen. Sie ist auch gesamtwirtschaftlich gesehen eine der Bedingungen für das Funktionieren von Anreiz- und Lenkungsmechanismen, die über den Wettbewerb und/oder über staatliche Interventionen Anpassungen auslösen und die Koordination und Steuerung der Wirtschaftsprozesse übernehmen.

Wichtige Funktionen ausreichender Markttransparenz auf Agrarmärkten sind:

- die Schaffung von Produktionsanreizen durch Signalisierung von Marktchancen
- die Stimulierung des Wettbewerbs zwischen Anbietern und zwischen Nachfragern
- die Förderung der Anpassung des Angebotes an die Entwicklung der Nachfrage
- die Reduzierung saisonaler und erratischer Preisschwankungen und der damit verbundenen Vermarktungsrisiken sowie
- die Bereitstellung von Daten als Voraussetzung für Planung und Wirkungskontrolle agrarmarktpolitischer Interventionen.

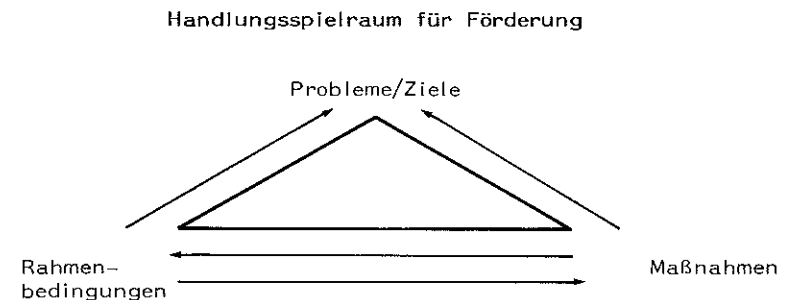
### 3 Stellenwert der Agrarvermarktung für die Entwicklungsförderung

Nach der Darlegung der Bedeutung der Agrarvermarktung für den Entwicklungsprozeß und der Erläuterung einiger wichtiger Begriffe wird im folgenden der Stellenwert der Agrarvermarktung für die Entwicklungsförderung aufgezeigt. Da Fördern ein zielgerichteter Einsatz von Mitteln ist, wird zunächst der Zusammenhang zwischen Agrarsystem und Vermarktung verdeutlicht, der die Grundlage der Wirkung von Marktmaßnahmen im Agrarbereich ist. An die idealtypische Situationsbeschreibung der Agrarvermarktung auf verschiedenen Entwicklungsstufen schließt sich die Ableitung von Zielen und Maßnahmen der Agrarmarktförderung an.

### 3.1 Agrarförderung und Vermarktung

Förderungsmaßnahmen finden in einem Handlungsspielraum statt und müssen sinnvoll aufeinander abgestimmt sein, wenn sie zur Erreichung von Zielen beitragen sollen. Das methodische Vorgehen der Ziel/Maßnahmen-Abstimmung wird im folgenden Schaubild verdeutlicht.

Schaubild 1:



Die linke Seite zeigt mit den Problemen und Rahmenbedingungen die Sachverhalte, die es zu entdecken gilt, die rechte Seite mit den Zielen und Maßnahmen die Vorgaben und Aktivitäten, die zu bestimmen und zu gestalten sind. Dabei empfiehlt sich eine zeitlich logische Vorgehensweise. Nachdem die bestehenden Probleme herausgearbeitet sind, wird der Zielkatalog aufgestellt. Die Rahmenbedingungen (politisches System, Normen und Gesetze, Budgets usw.) erlauben eine Anzahl von Maßnahmen, aus denen diejenigen ausgewählt und aufeinander abgestimmt werden, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind. Da sich aus der Durchführung von Maßnahmen Wirkungen auf die Umwelt ergeben, sind die Maßnahmen den sich ändernden Rahmenbedingungen laufend anzupassen.

Entwicklungsländer befinden sich auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen, d.h. die Rahmenbedingungen sind unterschiedlich. Zur Unterscheidung der Länder nach Ihrer Entwicklungsstufe lassen sich drei Gruppen bilden:

- die 30 ärmsten Länder, überwiegend mit Subsistenzwirtschaft und einem Pro-Kopf-Einkommen von weniger als 150 US \$/Jahr. In diesen Ländern beträgt der Anteil von Analphabeten etwa 70 % - 85 %. Der Anteil der Landwirtschaft am Volkseinkommen beläuft sich auf etwa 50 % und darüber, und mehr als 60 % der Erwerbstätigen sind in der Landwirtschaft beschäftigt
- Länder auf einer mittleren Stufe mit teilweise marktorientierter Landwirtschaft und einem Pro-Kopf-Einkommen von 150 bis 400 US \$/Jahr, einem Anteil von 50 % bis 70 % Analphabeten unter den Erwachsenen, einem Anteil der Landwirtschaft am Volkseinkommen zwischen 30 % und 50 % und einer Quote von bis zu 60 % der Beschäftigten, die in der Landwirtschaft arbeiten
- relativ fortgeschrittene Entwicklungsländer, in denen die Landwirtschaft bereits weitgehend marktorientiert ist und wo das Pro-Kopf-Einkommen über 400 US \$/Jahr liegt. Mehr als 50 % der Erwachsenen können lesen und schreiben, der Beitrag der Landwirtschaft am Volkseinkommen liegt unter 30 %, und die Landwirtschaft beschäftigt nur noch 40 % der Erwerbstätigen oder weniger.

Diese Aufteilung ist nicht die einzig mögliche, sondern eine von vielen. Sie ist daher idealtypisch zu sehen, um an ihr das Spektrum unterschiedlicher Problemkreise und Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Für die Agrarförderung sind die landwirtschaftlichen Märkte in erster Linie als Rahmenbedingung anzusehen: die Projektaktivitäten müssen marktgerecht angelegt sein. Über den Erfolg von Projekten entscheidet in der Regel, wie sich die Förderungsmaßnahmen in die Marktverhältnisse einfügen.

Die Förderung des Agrarsystems beinhaltet aber auch eine Beeinflussung und Veränderung der Marktverhältnisse. Selbst Projekte, die sich auf Produktionsförderungsmaßnahmen beschränken, wirken durch ihre Ergebnisse zumindest indirekt auf den Markt ein. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit eines direkten Eingriffs durch entsprechende Projektaktivitäten im Vermarktungsbereich, die in Form zusätzlicher punktueller Maßnahmen oder ganzer Vermarktungskomponenten erfolgen können. Reine Vermarktungsprojekte, also solche Projekte, die sich ausschließlich mit Maßnahmen der Agrarmarktförderung befassen, dürften dagegen die Ausnahme sein.

Der Agrarförderung stellen sich auf den einzelnen Entwicklungsstufen unterschiedliche Marktprobleme, an denen sich die Projektaktivitäten auszurichten haben. Kleinbauern in Ländern der niedrigsten wirtschaftlichen Entwicklungsstufe können oft aufgrund mangelnden Marktzugangs der Subsistenzwirtschaft nicht entweichen. Sie sind damit zu geringer Produktivität (→ Handbuch "Betriebsplanung") verurteilt und haben wenig Möglichkeit zur Kapitalbildung. Hier kommt der Schaffung von Infrastrukturen wie Straßen oder öffentliche Verkehrsmittel, Errichtung von Mühlen, Einrichtung von Marktplätzen oder Einführung von Standardmaßen und -gewichten besondere Bedeutung für den Erfolg kleinbäuerlicher Förderungsmaßnahmen zu.

In Ländern der mittleren Entwicklungsstufe besteht generell die Möglichkeit der Marktbeteiligung; dennoch ist das Potential, das durch bessere Standortorientierung von Bodennutzungssystemen mittels interregionalem Handel mobilisiert werden könnte, nicht ausgeschöpft. Häufig ist die Effizienz der bestehenden Märkte gering, die Gesamtspanne der am Absatz beteiligten Händler überhöht, die Lagerungsverluste sind hoch und Verarbeitungskapazitäten unzureichend. Hier sind daher sowohl wettbewerbsfördernde als auch kostensenkende Maßnahmen notwendig. Industrielle Verarbeitung und Verpackung, private Lagerhäuser oder Telefonanschluß würden hier zur Steigerung der Effizienz beitragen. Institutionelle Einrichtungen wie vertragliche Regelungen und Preisberichterstattung sowie staatliche Förderung von Genossenschaften und Kreditinstituten können wirkungsvolle Begleitmaßnahmen zu infrastrukturellen Verbesserungen sein.

Die Länder der relativ am weitesten fortgeschrittenen Entwicklungsstufe sind zwar in der Lage, das Potential der regionalen komparativen Kostenvorteile bei der landwirtschaftlichen Erzeugung mehr oder weniger gut auszunutzen, aber auch hier können Kosten gesenkt werden. Es mangelt häufig an höher entwickelter Industrie zur Verarbeitung von Nahrungsmitteln sowie verbesserten Formen der Kommunikation, des Transportes (Fernschreiber, Kühlwagen) und der Lagerung (Kühlhäu-

ser). Zudem fehlen institutionelle Einrichtungen wie die Einführung und Durchsetzung von Qualitätsstandards, Hygiene-Überwachung, Informationsdienste, Börsenhandel usw., die den Marktablauf verbessern.

Eine solche Gruppierung nach Entwicklungsstufen gibt nur generelle Richtwerte, von denen es mitunter beträchtliche Abweichungen geben kann. So existieren innerhalb eines jeden Landes einzelne Regionen, in denen bereits höher- oder hochentwickelte Stufen der Vermarktung bestehen, neben Regionen ohne nennenswerten Marktanschluß, in denen die Bewohner aber ihre Bedürfnisse aus der Subsistenzlandwirtschaft nicht befriedigend decken können. Ferner werden die existierenden Formen der Vermarktung nicht allein von der Entwicklungsstufe eines Landes, sondern auch von den ideologischen Vorstellungen der politischen Führer geprägt. Beliebte Ziele sind die Förderung von genossenschaftlich organisierten Monopolen und die Beschränkung der privaten Händler, besonders wenn Händler, wie vielfach der Fall, zu ethnischen Minderheiten zählen. So finden wir beispielsweise Libanesen in Westafrika, Inder in Ostafrika, Chinesen in Indochina oder Marwaris in Indien, die als Händler operieren. Diese Erscheinung erklärt sich daraus, daß in einer traditionellen Gesellschaft Händler als ethnische Fremdlinge nicht so stark in die sozialen Normen der Großgruppe eingebunden sind wie die Einheimischen und daher als Mittelsmänner zwischen den Parteien unabhängiger handeln können. Diese Gruppen sind in ihrer Außenseiterrolle aber immer verwundbar und häufig erliegt die politische Führung eines Landes der Versuchung, sich auf deren Kosten durch Beschränkungen oder Verfolgungen politischen Kredit zu verschaffen. Wenn solche Gruppen verdrängt werden, kann es passieren, daß ein Distributionssystem zusammenbricht, weil wichtige Schaltstellen nicht mehr funktionieren und Positionen zwar durch Einheimische ersetzt werden können, die "Vertriebenen" aber ihr Wissen und Kapital nicht mehr in den Vermarktungssektor einbringen.

Entwicklungsstufe, regionale Besonderheiten und der politisch-ideologische Rahmen des Vermarktungssystems sind der Hintergrund, vor dem in Entwicklungsländern die Möglichkeiten der Agrarförderung abgeschätzt werden müssen. Das generelle Ziel, möglichst vielen der besonders armen Bevölkerungsschichten zu besseren Lebensgrundlagen zu verhelfen, ist bei der Förderung von Vermarktungseinrichtungen oftmals nicht ohne weiteres zu erreichen.

Verbesserungen im Vermarktungssystem können Verbrauchern durch niedrige Verbraucherpreise oder Erzeugern durch höhere oder stabilere Erzeugerpreise Vorteile bringen. Bessere Preise, die gleichzeitig Erzeugern und Verbrauchern zugute kommen, setzen die Senkung der Handelsspannen voraus. Dies wiederum verlangt Kostensenkungen im Handel und erfordert Wettbewerb zwischen den Händlern, damit die Ersparnisse an Erzeuger und Verbraucher weitergegeben werden.

Eine Verschärfung des Wettbewerbs, z.B. bei der Erfassung der Produkte, hat die Reduzierung der Handelsspannen zur Folge. Um möglichst dennoch eine große Spanne zu erreichen, wird der Händler nach den schwächeren Partnern im Absatzkanal suchen und diesen möglicherweise im Kleinbauern finden.

Da der Marktaustausch mit größeren Partien eine erhebliche Kostendegression erlaubt, haben die großen Händler den kleineren gegenüber Konkurrenzvorteile, die zu unerwünschten Konzentrationstendenzen im Handel führen können, was wiederum nicht im Sinne von Erzeugern und Verbrauchern sein kann.

### 3.2. Ziele und Maßnahmen der Agrarmarktförderung

Die Rahmenbedingungen erlauben meist ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die eine Verbesserung der Agrarvermarktung erwarten lassen. Im Hinblick auf die Ziele sind nun diejenigen Maßnahmen auszuwäh-



len, deren Zielbeitrag abgesichert erscheint. Ein allgemeines Raster für die Ableitung von Handlungsanleitungen bilden die drei Kriterien:

- Wirkungssicherheit
- Wirkungsbreite und
- Wirkungsgeschwindigkeit.

Bei den Förderungsmaßnahmen, die zur Erreichung der gesteckten Ziele in Frage kommen, unterscheidet man zweckmäßigerweise zwischen solchen institutioneller und physischer Art. Die institutionellen Maßnahmen können die Form von Gesetzen, Verordnungen und Regeln haben oder in der privaten Sphäre von Verträgen und Vereinbarungen getragen sein. Straßen, Gebäude und andere physische Einrichtungen werden oft komplementär mit institutionellen Regeln geschaffen, beispielsweise eine Markthalle zusammen mit einer Verordnung oder Vereinbarung über deren Nutzung. Die Unterscheidung zwischen institutionellen Maßnahmen und solchen physischer Art erscheint sinnvoll, weil ihre Durchführung unterschiedliche Probleme aufwirft. Generell sind institutionelle Maßnahmen weniger kostspielig, dafür aber politisch schwer durchzusetzen. Physische Einrichtungen dagegen verursachen meist hohe Kosten, stoßen aber gewöhnlich auf geringen politischen Widerstand.

Allgemein formuliert ist es Zielsetzung der Maßnahmen zur Förderung der Vermarktung von Agrarprodukten, durch Erleichterung der Marktvorgänge eine intensivere Nutzung der Ressourcen im bäuerlichen Bereich zu ermöglichen. Es soll noch einmal hervorgehoben werden: eine intensivere Nutzung der Ressourcen heißt nicht nur Steigerung der Nahrungsmittelproduktion mit dem Ziel, von Importen unabhängig zu werden oder gar Agrarprodukte exportieren zu können. Der Bauer ist nicht nur als Lieferant von Nahrungsmitteln zu sehen, er ist selbst Wirtschaftssubjekt, was bedeutet, daß er als Anbieter und Nachfrager in den Wirtschaftskreislauf (Geld, Güter, Dienstleistungen) integriert sein will. Ist es gelungen, durch gezielte Maßnahmen sein Einkommen

zu erhöhen, so wird er Anbieter von Geld, das für Investitionen zur Verfügung stehen kann. Fragt er Güter und Dienstleistungen nach, so regt er damit zu Investitionen in den entsprechenden Bereichen an.

Entwicklungsmaßnahmen wenden sich an Institutionen oder Personen-  
gruppen, die mit den bereitgestellten Mitteln in die Lage versetzt werden sollen, auf das gesteckte Ziel hinzuarbeiten. Die an der Vermarktung beteiligten Institutionen oder Personengruppen lassen sich in die vier folgenden Interessengruppen (→ Übersicht 1) aufteilen, wobei man ihnen jeweils gruppenspezifische Ziele zuordnen kann. Diese Zielsetzungen sind aus Beobachtungen und Erfahrungen abgeleitet und spiegeln die jeweiligen Rollenperspektiven der Gruppen wider.

In diesem Konzept ist eine weitere Interessengruppe nicht genannt: die der Konsumenten, welche an einer kontinuierlichen Versorgung mit von ihnen gewünschten Nahrungsgütern zu vertretbaren Preisen interessiert sind. Die Endverbraucher werden hier nicht als eine aktiv an der Vermarktung beteiligte Gruppe gesehen, da dies den thematischen Rahmen des Handbuchs sprengen würde. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß die Konsumentenwünsche durch den Handel oder dessen eigene Nachfrage zuverlässig an den Produzenten signalisiert werden.

Die Kataloge der hier genannten Ziele oder Interessen können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, da sich die Ziele immer aus den konkreten Problemperspektiven der jeweiligen Interessen- oder Handlungsgruppen ableiten. Zwei Aspekte werden aber beim Betrachten der Zielkataloge deutlich: die potentiellen Zielsetzungen haben eine große Bandbreite und sie konkurrieren untereinander (→ Kap. III, 1.4). Selbst wenn sich also ein Absatzsystem zwischen den vier erstgenannten Gruppen mit dem gemeinsamen Ziel herausgebildet hat, Obst zu exportieren, und alle Gruppen dieses Ziel auch anerkennen, bleiben Interessenunterschiede dennoch bestehen und werden sich in der Regel bei der Gewinnverteilung am deutlichsten zeigen.

Übersicht 1:

Spezifische Ziele einzelner Interessengruppen

Interessengruppen	Ziele
1. <u>Landwirtschaftliche Erzeuger</u> (Erstanbieter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung der Eigenversorgung mit Nahrungsmitteln</li> <li>- Entwicklung und Sicherung von Absatzmärkten</li> <li>- Verbesserung der Marktstellung</li> <li>- Steigerung und Stabilisierung der Absatzpreise</li> <li>- Sicherung der Versorgung mit landwirtschaftlichen Betriebsmitteln</li> </ul>
2. <u>Handeltreibende</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeit- und kostensparender Einkauf</li> <li>- Abwehr von Einschränkungen der Handlungsfreiheit</li> <li>- Minderung von Risiken</li> <li>- Hohe Umsätze und Gewinnspannen</li> </ul>
3. <u>Handelunterstützende</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reibungsloses Funktionieren des Vermarktungssystems</li> <li>- Unterstützung der Austauschvorgänge im weitesten Sinne (Infrastruktur, Kommunikation usw.)</li> <li>- Überwachung des Handels</li> <li>- Setzen von Normen (Gesetze, Standards usw.)</li> </ul>
4. <u>Handellenkende</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzen sozialpolitischer Vorstellungen</li> <li>- Marktinterventionen</li> <li>- Sicherstellung der Nahrungsmittelversorgung</li> <li>- Förderung des Exportsektors</li> </ul>

Neben diesen aus Erfahrungen und Beobachtungen abgeleiteten generellen Interessen haben die Beteiligten eine ganze Reihe weiterer Ziele oder Grundeinstellungen, für die beispielhaft nur einige Antagonismen aufgeführt seien: Freizeit - hohes Einkommen, angenehme Arbeitsbedingungen - persönlicher Ehrgeiz, Risikobereitschaft - gesichertes Einkommen, individuelles Prestige - soziale Verpflichtung.

Aus empirischen Untersuchungen südamerikanischer Länder ergaben sich als die wichtigsten Ziele von Agrarförderungsmaßnahmen:

- Erreichen einer quantitativ und qualitativ ausreichenden und zuverlässigen Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln zu ökonomisch gerechtfertigten Preisen
- Förderung der Entwicklung und Übernahme neuer Technologien und organisatorischer Einrichtungen, die zu einer Erhöhung der Produktivität in Erzeugung und Absatz führen
- Förderung von Produktion und Absatz derjenigen Güter und Dienstleistungen, die die Konsumpräferenzen und die realen Produktionskostenrelationen am besten widerspiegeln
- Erhöhung der Einkommen der Bauern aus der Marktproduktion und Verbesserung der relativen Einkommenssituation der Kleinbauern
- Förderung produktiver und lohnender Beschäftigungsmöglichkeiten
- Unterstützung der Kapitalbildung und des Kapitaltransfers in andere Wirtschaftssektoren
- Förderung der ökonomischen Nutzung und der Erhaltung natürlicher Ressourcen sowie der Umwelt
- Rekrutierung und Ausbildung unternehmerischen Nachwuchses
- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Partizipation der Marktteilnehmer.

Dieser Katalog zeigt recht eindrucksvoll, wie komplex die Zielsetzungen sein können. Wer ihn aufmerksam liest, wird zudem entdecken, daß er sehr viele normative Forderungen stellt bzw. unterstellt, wie beispielsweise "Konsumpräferenzen" oder "Wettbewerbsgleichheit". Man mag mit diesen zwar übereinstimmen, sie können aber total mit der politischen Auffassung des Partnerlandes kollidieren und stehen zudem untereinander in Konkurrenzbeziehungen, so daß sie gegeneinander abzuwägen sind.

Nationale Unabhängigkeit	
OBERZIEL	Wirtschaftliche Selbständigkeit bei minimaler Auslandsabhängigkeit
SEKTORALE HAUPTZIELE	Selbstversorgungsgrad
MARKTENTWICKLUNGSSZIELE EBENE 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Marktproduktion</li> <li>- Stärkung der Nachfrage nach inländischen Nahrungsgütern und Agrarprodukten</li> </ul>
MARKTENTWICKLUNGSSZIELE EBENE 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Marktproduktion</li> <li>Anreiz durch höhere und/oder stabile Produktentpreise</li> <li>Einführung von neuen, produktiven Inputs (Saatgut, Dünger, Bodenbearbeitung) durch leistungsfähige Inputmärkte</li> <li>Absatz- und Beschaffungssicherheit</li> <li>Marktzananschluß</li> <li>Stärkung der Nachfrage nach inländischen Nahrungsgütern und Agrarprodukten</li> <li>Relative Preisänderung für inländische Produkte</li> <li>Orientierung der Produktion an Verbraucherpräferenzen</li> <li>Gleichmäßige Versorgung der Märkte mit inländischen Produkten</li> <li>Verbesserung des interregionalen Ausgleichs</li> </ul>
	Diversifizierung der Produktion
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verminderung des Produktions- und Absatzrisikos durch Einführung neuer, ergänzender Agrarproduktionszweige</li> <li>Räumliche und zeitliche Diversifizierung der Produktion</li> <li>Schaffung von Märkten für neue, bisher unbekanntete Produkte</li> </ul>

Dieser Katalog ist jedoch zu summarisch und zu wenig systematisch, um mit einzelnen Maßnahmen konkrete Ziele ansprechen und insbesondere um auch Bewertungskriterien für den Zielerreichungsgrad der Maßnahmen entwickeln zu können. Die nachstehende beispielhafte Zielstruktur (→ Übersicht 2) leitet ausgehend von den Oberzielen

- nationale Unabhängigkeit
- soziale Gerechtigkeit und
- Wohlstand

auf vier Ebenen Unterziele ab, die jeweils zur Erreichung der nächsthöheren Zielebene beitragen. Benennt man für die einzelnen Ziele Kriterien zu ihrer Bewertung und bestimmt Indikatoren zur Messung des Zielerreichungsgrades, so lassen sich Maßnahmen in ihrer Wirkung kontrollieren und daher besser steuern.

Die Komplexität dieser umfangreichen Zielstruktur wird durch die Wechselbeziehungen der Ziele untereinander verstärkt. Rein formal soll jedes Ziel einer unteren Ebene zur Zielerreichung der nächsthöheren Ebene beitragen. Sind die Oberziele untereinander konsistent, so wird auch auf der unteren Zielebene eine gewisse Konvergenz erreicht. Allerdings lassen sich insbesondere auf der untersten Ebene Überschneidungen und Komplementaritäten nicht ganz ausschalten.

So sind z.B. der Ausbau der logistischen Systeme, die Stärkung des Wettbewerbes und die Einführung technischer Fortschritte Mittel zur Verwirklichung verschiedener Zielbereiche. Andererseits gibt es Zielkonflikte, wenn z.B. die Anhebung der Produzentenpreise als Mittel zur Erhöhung der Marktproduktion, deren Senkung aber als Mittel zur Verringerung der Verbraucherpreise und damit der Unterstützung der Nachfrage angesehen werden. In diesem Beispiel kann der Konflikt möglicherweise über eine Senkung der Vermarktungsspannen bzw. durch Verbesserung der technischen und ökonomischen Effizienz des Vermarktungssystems behoben werden. In anderen Fällen lassen sich Zielkonflikte nicht so elegant beheben, so daß durch die Planung, ausgehend von der jeweiligen Problemlage, Zielprioritäten festgelegt werden müssen (→ Kap. III, 3.1).

Übersicht 2: (Fortsetzung)

Wohlstand	
Steigerung des realen Sozialproduktes	
Entwicklung der produktiven Ressourcen (Bevölkerungsentwicklung, Bildung, techn. Fortschritt, Kapitalbildung)	
SEKTORALES HAUPTZIEL	Unterstützung der Kapitalbildung und des Transfers produktiver Faktoren
MARKTENTWICKLUNGSSZIELE EBENE 1	Stärkung der Kapitalbildung im Händlerbereich Stärkung der Einkommenseffekte durch Senkung des Ausgabensanteils für Nahrungsmitteln Erhöhung der Spar- und Investitionsrate (freiwilliges Sparen wie Zwangsparen über die Preise) Steigerung der Nachfrage nach industriell gefertigten landwirtschaftlichen Inputs Schaffung eines entwicklungsfördernden Klimas Transfer qualifizierter Arbeitskräfte
MARKTENTWICKLUNGSSZIELE EBENE 2	Einrichtung von Trainingsprogrammen für Händler Einführung in Marktberatungsprogrammen Einführung technischer Fortschritte Unterstützung innovativer Händlergruppen Investitionsförderung durch günstige Kredite

Übersicht 2: (Fortsetzung)

OBERZIEL	Soziale Gerechtigkeit		
HAUPTZIEL	Überwindung disparitärer Einkommensentwicklung		
SEKTORALE HAUPTZIELE	Agrarpreisstabilität	Agrarmarktleitung	Hohe Beschäftigungsrate
MARKTENTWICKLUNGSSZIELE EBENE 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Markttransparenz</li> <li>- Verbesserung des räumlichen und zeitlichen Ausgleichs</li> <li>- Schaffung eines Instrumentariums für Preisstützungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langfristige Erhöhung der landwirtschaftlichen Produzenteneinkommen</li> <li>- Langfristige Senkung der Verbraucherpreise</li> <li>- Sicherung einer angemessenen Versorgung der Bevölkerung</li> <li>- Verbesserung der technischen Effizienz der Distribution</li> <li>- Verbesserung der ökonomischen Effizienz der Distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung angepaßter intermediärer Technologien</li> <li>- Schaffung arbeitsintensiver Verarbeitungsindustrien</li> </ul>
MARKTENTWICKLUNGSSZIELE EBENE 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Markttransparenz</li> <li>- Standardisierung von Gewichts- und Maßeinheiten</li> <li>- Klassifizierung der Produkte</li> <li>- Preisauszeichnung</li> <li>- Vermeidung ungerechtfertigter Produktdifferenzierung</li> <li>- Preis- und Produktinformationsverarbeitung</li> <li>- Verbesserung des zeitlichen und räumlichen Ausgleichs</li> <li>- Aufbau von Lagerhaltungssystemen</li> <li>- Verminderung der zeitlichen Diskontinuität der Agrarproduktion (Anbauzeitenstaffel.)</li> <li>- Verbesserung des Transportsystems</li> <li>- Ausbau der Infrastruktur</li> <li>- Schaffung eines Instrumentariums für Preisstützungsmaßnahmen</li> <li>- Preiskontrollen</li> <li>- Preissubventionen bei Unterschreiten eines Interventionspreises</li> <li>- Staatliche Mengenregulierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langfristige Erhöhung der l.w. Produzenteneinkommen</li> <li>- Verringerung der Vermarktungsspannen auf Input- und Absatzmärkten</li> <li>- Sicherstellung gleichmäßiger Einkommen durch: Preisgarantien, zeitliche Streckung der Produzentenverkäufe, Bereitstellen günstiger Kredite</li> <li>- Erhöhung der Produzentenpreise</li> <li>- Erricht. v. Absatzgenossensch.</li> <li>- Verbesserung der Wettbewerbsposition der Produzenten</li> <li>- Integration von primären Vermarktungsfunktionen in den Produktionsbereich</li> <li>- Langfristige Senkung der Verbraucherpreise</li> <li>- Verringerung d. Händlerspanne</li> <li>- Senkung der Vermarktungskosten durch Rationalisierungsmaßn.</li> <li>- Senkung der Erzeugerpreise</li> <li>- Stärkung des Wettbewerbs</li> <li>- Erhöhung der Markttransparenz</li> <li>- Preiscontr. b. Grundnahrungsm.</li> <li>- Einf. neuer Absatztechnologien</li> <li>- Vermind. d. Transaktionsstufen</li> <li>- Vermind. d. Produktverluste</li> <li>- Sicherung einer angemessenen Versorgung der Bevölkerung</li> <li>- Befriedigung der Grundbedürfnisse an Nahrungsmitteln</li> <li>- Gleichmäßiges, konsumgerechtes Marktangebot</li> <li>- Sozial angemessene Preise für Grundnahrungsmittel</li> <li>- Leicht erreichbare, gut sortierte Einzelhandelsgeschäfte und -märkte</li> <li>- Zufriedenstellung der Kunden</li> <li>- Verbesserung der technischen Effizienz der Distribution</li> <li>- Errichtung leistungsfähiger Aufkauf- u. Großhandelsmärkte</li> <li>- Förderung produktiver Absatztechnologien</li> <li>- Verbesserung der Produktbehandlung zur Qualitätserhaltung u. Verlustminderung</li> <li>- Ausbildung der Händler (Warenkunde, Produktbehandlung, Buchführung etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung angepaßter intermediärer Technologien</li> <li>- Förderung produktiver, jedoch arbeitsneutraler technischer Fortschritte zur Verbesserung der Funktionen</li> <li>- Sammeln, Sortieren, Klassifizieren, Transportieren, Verpacken und Verkaufen</li> <li>- Schaffung arbeitsintensiver Be- und Verarbeitungsindustrien</li> <li>- Unterstützung handwerklicher Be- und Verarbeitungsbetriebe</li> <li>- Förderung von small-scale-industries auf intermediärem Technologieniveau</li> <li>(noch zu sektoralem Hauptziel AGRARMARKTLENKUNG)</li> <li>- Verbesserung der ökonomischen Effizienz der Distribution</li> <li>- Verringerung d. Transaktionskosten</li> <li>- Verbesserung und Förderung der vertikalen Koordination zwischen Systemstufen</li> <li>- Verbesserung und Förderung d. horizontalen Integration von Märkten</li> <li>- Nutzung möglicher Skalensparnisse</li> <li>- Stärkung des Wettbewerbs auf allen Systemstufen</li> <li>- Sicherstellung optimaler Preisbildung</li> <li>- Abbau redundanter Dienste</li> <li>- Verbesserung und Entwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen</li> </ul>

## 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 Entwicklungengpaß 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 Armutsproblem 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
<b>PREISPOLITIK</b>	
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
<b>MARKTENTWICKLUNGSPOLITIK</b>	
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)
<b>KREDITPOLITIK UND TECHNOLOGIEAUSWAHL</b>	
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
<b>INSTITUTIONENWAHL</b>	
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 Armutsorientierung

- 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.

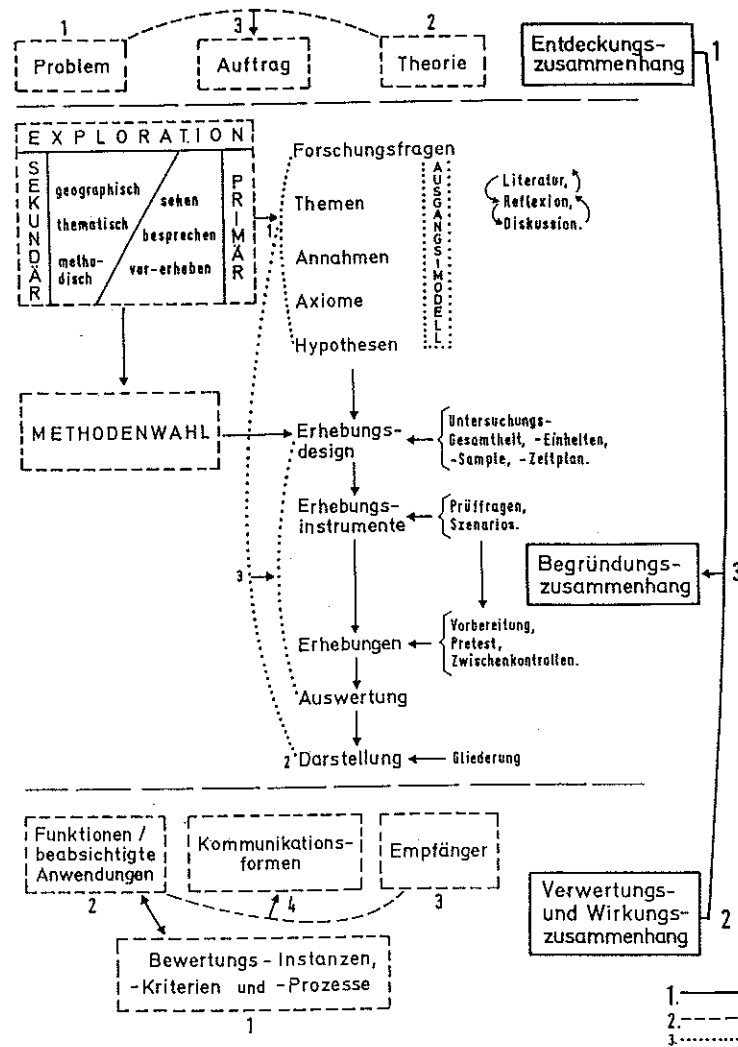
Dieses Kapitel lehnt sich in seinem Aufbau an die Planungsschritte der zielorientierten Projektplanung an. Zur Analyse der Vermarktungssituation werden deren wesentliche Bereiche vertiefend behandelt und Methoden der Datenbeschaffung beschrieben. Aus dieser **Situationsanalyse** ergeben sich die Probleme 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 Marktstätigkeit 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)
- Spanndynamik - 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.

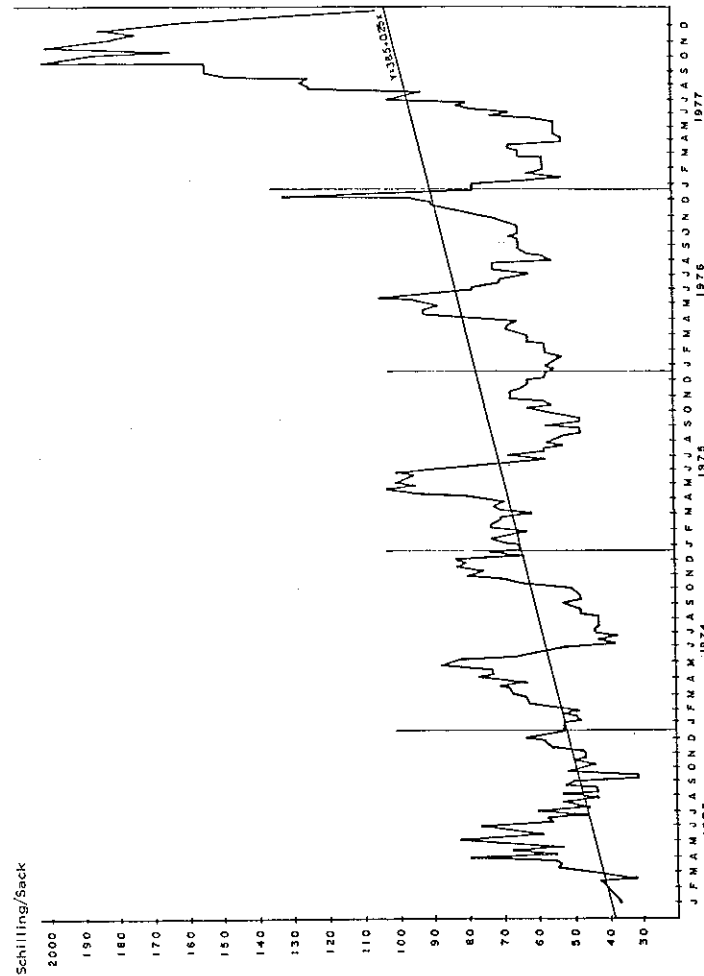
Auch die Begründung zeitlicher Preisschwankungen kann nach kosten- oder marktorientierten Kriterien erfolgen. Bestimmungsgründe für saisonale Preisschwankungen sind beispielsweise die Kosten für Bau und Unterhalt bzw. Miete eines Lagers oder die Kosten der Lagerverluste und die Finanzierungskosten des 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



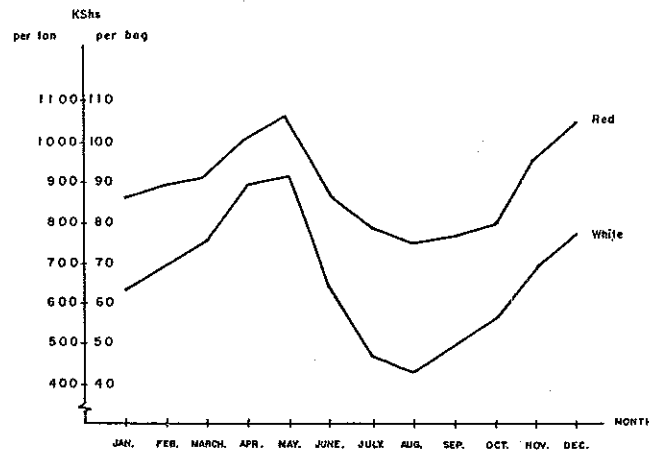
Quelle: Republic of Kenya, Ministry of Agriculture. Feasibility of Ware  
Potato Storage in Kenya. By W.J. ZETTELMEYER, Nairobi, 1978  
S. 23

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 Marktssystemanalyse 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 Marktssystemdiagnose 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.

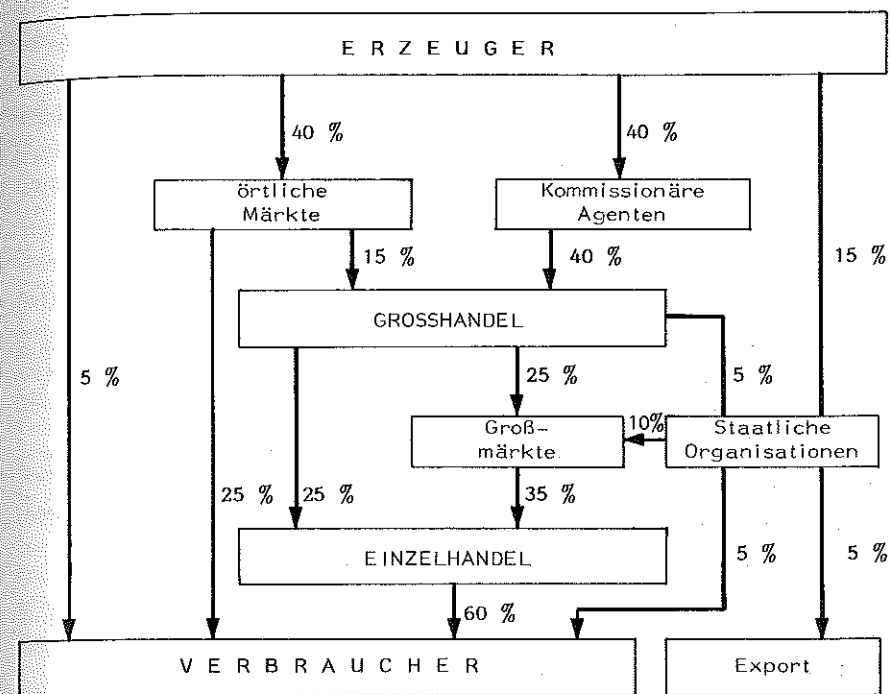
Das Distributionssystem oder der Warenfluß eines Produktes umfaßt alle Institutionen, Marktstufen und Vermarktungsfunktionen zwischen Erzeuger und Verbraucher. Die Kanalproportionen geben dabei das Verhältnis der durch die verschiedenen Kanäle fließenden Mengen zueinander an. Die Erarbeitung von Kanalbildern 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.

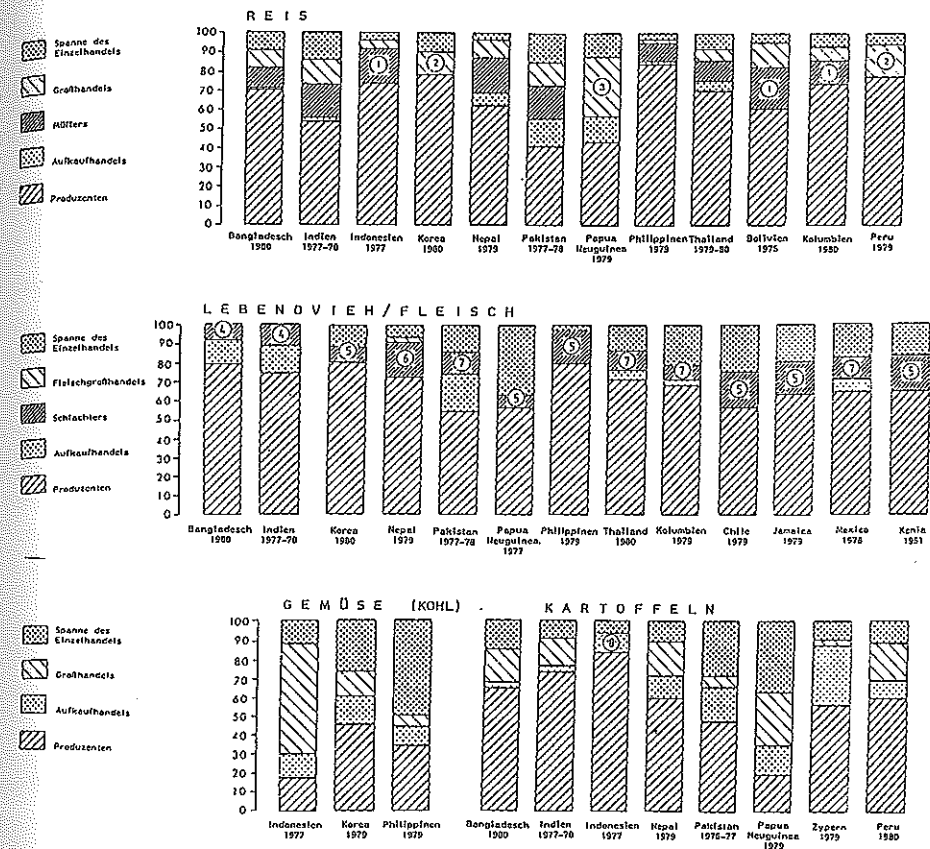
Der funktionale Ansatz verfolgt ein Gut durch die verschiedenen Verarbeitungs- und Handelsstufen und versucht - entweder aufgrund unterstellter oder erhobener Kosten - die Kostenstruktur eines Kanals und seiner Mitglieder zu bestimmen.

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)



Legende: ① Müller kauft vom Bauern; ② Müller kauft vom Bauern und verkauft an Einzelhändler; ③ Müller verkauft an Einzelhändler; ④ Schlachter verkauft an Konsumenten; ⑤ Schlachter kauft vom Produzenten und verkauft an Einzelhändler; ⑥ Schlachter kauft vom Produzenten; ⑦ Schlachter verkauft an Einzelhändler; ⑧ Großhändler kauft direkt vom Bauern.

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

können. Aber nicht nur die Probleme der unterprivilegierten Bevölkerungsschichten (beispielsweise der Kleinbauern), sondern auch die Problemperspektiven der anderen Marktteilnehmer, wie Händler, handelunterstützende oder handellenkende Institutionen sind bei der Problemanalyse miteinzubeziehen.

Im Rahmen der Problemanalyse genügt es jedoch nicht, die identifizierten Probleme aus den unterschiedlichen Perspektiven aufzulisten. Vielmehr sind die Strukturierung und die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge wichtig. Dieses wird auf der Basis ausführlicher Analysen in Form einer Problemhierarchie dargestellt, die die wesentlichen Probleme und die wesentlichen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge strukturiert. Den Ausgangspunkt bildet das Kernproblem, zu dessen Lösung das Projekt beitragen soll. Weitere mit dem Kernproblem verknüpfte Probleme werden entsprechend ihrer Kausalzusammenhänge um dieses angeordnet.

Für jedes identifizierte Problem sind Schritt für Schritt die folgenden Fragen zu beantworten:

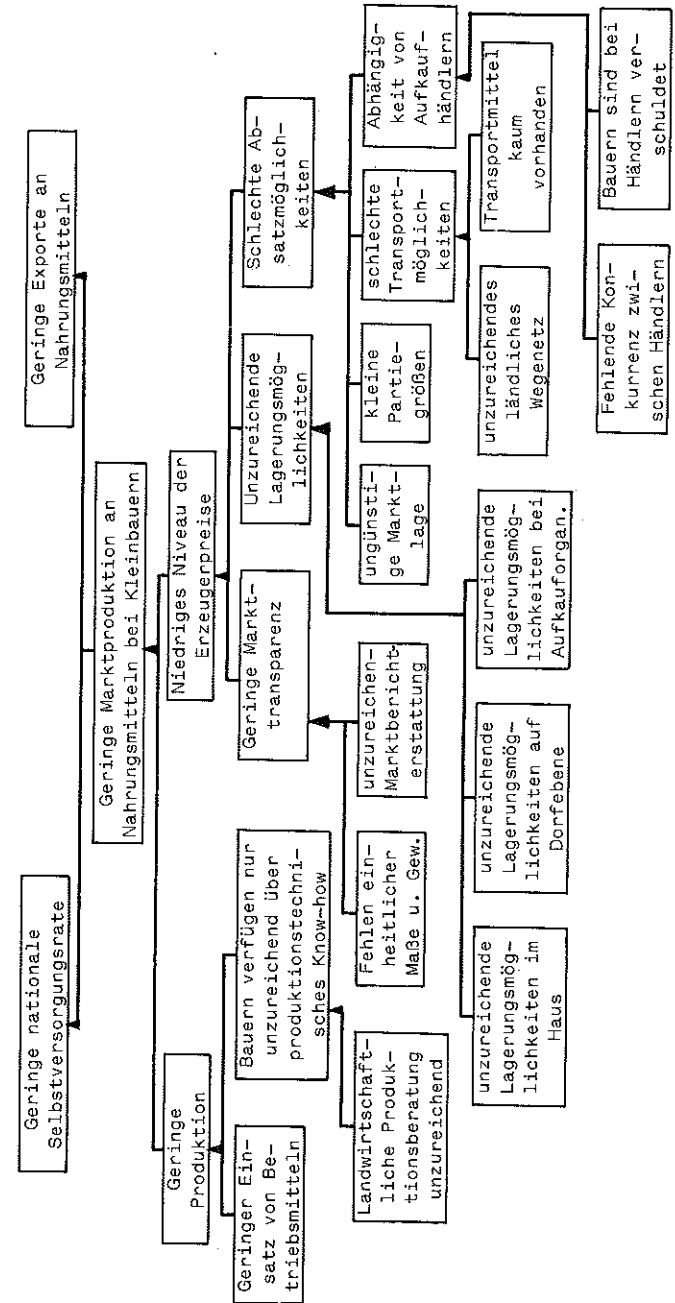
- wodurch wird das Problem verursacht
- welche weiteren Probleme verursacht dieses Problem?

Die identifizierten und ineinandergreifenden Probleme sind solange zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen, bis sich ein schlüssiges, homogenes Gesamtbild, d.h. eine Problemhierarchie ergibt (→ Schaubild 6).

Dieses zweidimensionale Gebilde stellt keineswegs eine Abbildung der komplexen, n-dimensionalen Realität dar, sondern gibt nur einen Überblick über die wesentlichen Probleme und ihre wesentlichen Ursache-Wirkung-Zusammenhänge. Die Problemhierarchie dient der Ableitung zunächst potentieller und später konkreter Zielsetzungen von Projekten, erleichtert die Kommunikation der an der Planung und Implementierung Beteiligten und sichert, da sie gemeinsam mit den Entscheidungsträgern und Zielgruppen im Partnerland erstellt werden sollte, deren Identifikation mit den Analyse- und Planungsergebnissen.

Schaubild 6:

Beispiel einer Problemhierarchie



## 3.2 Zielhierarchie und Lösungsalternativen

### 3.2.1 Potentielle Zielsetzungen

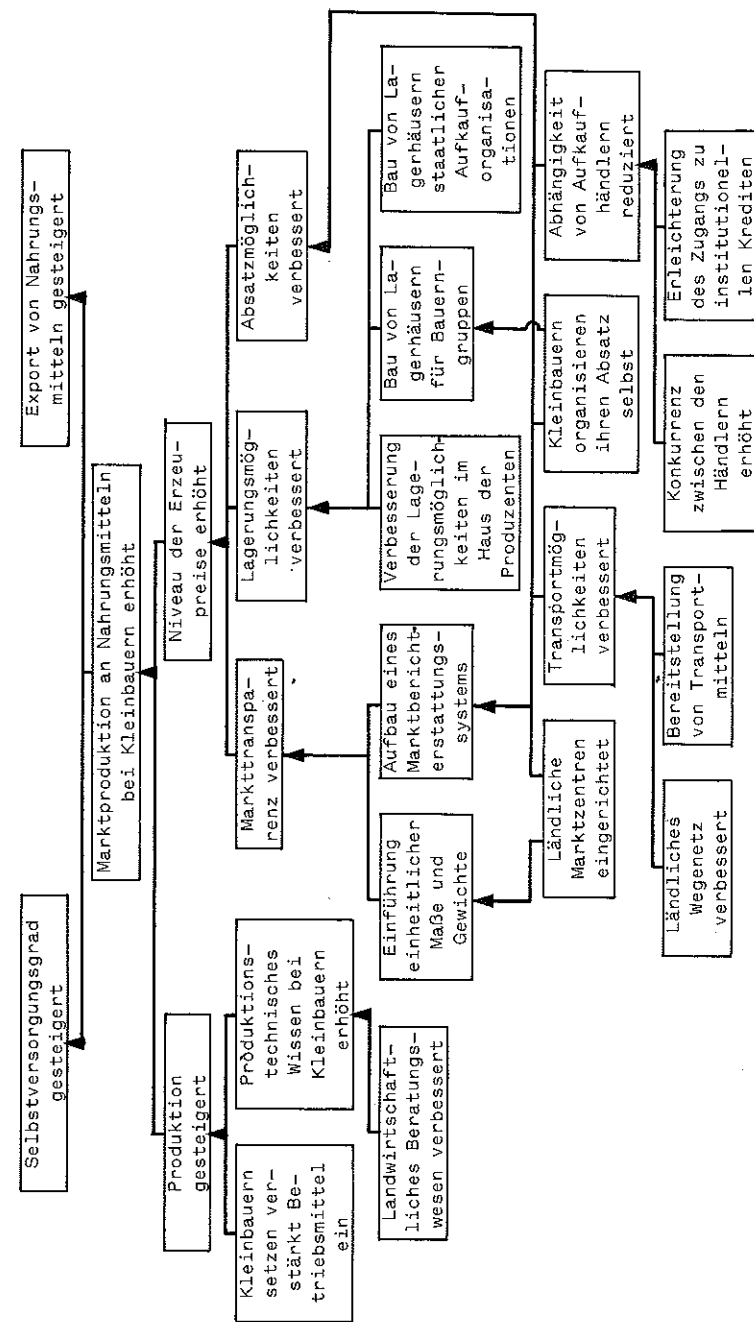
Wie gelangt man nun von den bei bestimmten Zielgruppen identifizierten und auf ihre Kausalzusammenhänge hin analysierten Problemen zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen? Lösungsvorschläge sind als Handlungsanweisungen zu verstehen, die Probleme beheben. Ausgangspunkt der Analyse sind Normen über die 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 Markt-Aspekte 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	
<b>Oberziel</b> , 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	
<b>Projektziel</b> 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	
<b>Ergebnisse</b> 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	
<b>Aktivitäten</b>	<b>Mengengerüst/Kosten für Jede Einzelaktivität</b>		<b>Für die Erzielung der Ergebnisse</b>	
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	VERANTWÖRTLICHE 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
2.6 Durchführung aller Managementaufgaben für den Betrieb des Marktzentrums (Verwaltung, Organisation, Fortlaufendes Planning, Datenerfassung und -auswertung)									Vermarktungsfachmann * vorgesehene Besuche in IV/86 und III/87
2.7 Nachbetreuung/Nachbeobachtung durch Geberorganisation									

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

mit monatlicher Einteilung für die Aktivitäten bzw. Detailschritte zu den einzelnen Aktivitäten. Im Zuge der Durchführung des Projektes erfolgt dann eine Fortschreibung der Detailplanung für jeweils weitere sechs oder zwölf Monate.

Mindestens einmal jährlich sollte der gesamte Planungsansatz, wie er in der Projektplanungsübersicht und im Operationsplan dokumentiert ist, Gegenstand einer ausführlichen Überprüfung sein. Dadurch wird festgestellt, ob der Planungsansatz unter den aktuellen Gegebenheiten noch gültig und realistisch ist.

Aus der zeitlichen Verteilung der Projektaktivitäten lassen sich direkt der Finanzplan und die Aufgabenverteilung zur Problemlösung für das Personal ableiten. Der Finanzplan ist grundsätzlich in Personal- und Sachkosten einerseits sowie in Beitrag des Geber- und Beitrag des Nehmerlandes andererseits untergliedert. Der Personal- und Sachmittelbedarf des Projektes ergibt sich notwendigerweise aus den zur Erreichung der Ziele durchzuführenden Aktivitäten. Die Aufgabenverteilung für das Personal umfaßt alle wesentlichen Arbeitsbereiche der einzelnen Projektmitarbeiter und ist damit Grundlage ihrer "terms of reference". Die Sachkosten werden nach den im Rahmen der Angebotskalkulation üblichen Kriterien aufgeteilt. Die → Übersicht 12 zeigt den auf der Basis des Projektbeispiels aufgestellten Finanzplan. Die Arbeitsunterlage → D3 zeigt anhand eines konkreten Projektes ausführlich die einzelnen Arbeitsschritte des Operationsplanes.

Übersicht 12:

Beispiel eines Finanzplanes (Angaben in TDM)

NUMMER UND ART DER AKTIVITÄT (→ PRÜ, ÜBERSICHT 10)	Wagen	Büro-einrichtung	Kraft-fahrzeuge	Baukosten	MANAGER	PROJEKTPERSONAL				Kfz-Betriebsk.	Aus- und Fortbildung	Sonstige Betriebsk.	Verwal-tungskost.	FACHKRÄFTE			EINNAHMEN	GESAMT-KOSTEN	QUELLE Geber	Fach-kräfte M/M
						LAGER-VERWALT.	FAHRER	HILFS-KRÄFTE	VERMARKT-FACHMANN					BAU-FACHMANN	NACHBE-RECHUNG					
1.1 Durchführung einer SHG-Gründungsver-sammlung															0,5				0,5	
1.2 Planung des Marktzentrums u. seiner Organisation in Zusammenarbeit mit den Bauern															1,0	1,5			2,5	
1.3 Fortbildung der Mitglieder der SHG in Absatzfragen										5,0					2,0		5,0		2,0	
1.4 Bestellung des Kontrollorgans für das Marktzentrum u. Durchführung v. Kontrollen													3,0						3,0	
2.1 Bau des Lagerhauses mit Büro durch SHG				40,0													30,0		40,0	
2.2 Einrichtung von Verkaufsplätzen				10,0													7,5		10,0	
2.3 Ausstattung d. Marktzentrums mit Waagen, Büroeinrichtung und -material																	2,5		10,0	
2.4 Einstellung und Ausbildung von Personal f.d. Marktzentrum	4,0	2,5															8,5		10,0	
2.5 Beschaffung u. Unterhalt von 2 Klein-LKW			60,0		20,0	15,0	25,0	10,0											70,0	
2.6 Durchführung aller Managementaufgaben f.d. Betrieb d. Marktzentr.										80,0							100,0		40,0	
2.7 Nachbetreuung/-beobachtung durch Geberorganisation											15,0	3,0	10,5				9,0		19,5	
																			1,0	
																			28,0	
																			122,0	
																			294,5	
																			160,0	
																			134,5	

Bemerkungen: \* zusammen für Aktivitäten 2.1 und 2.2; \*\* Arbeitszeit der SHG-Mitglieder; \*\*\* Finanzierung aus Einnahmen; \*\*\*\* Einnahmen aus Transportleistungen, Markt- und Lagergebühren

#### IV INSTRUMENTE ZUR FÖRDERUNG DER AGRARVERMARKTUNG

Nachdem die Methodik zur Analyse der Vermarktungssituation und zur Ableitung von Maßnahmen aus den Problemen und Zielen dargestellt wurde, werden in diesem Kapitel Instrumente zur Förderung der Agrarvermarktung im einzelnen vorgestellt. Die Darstellung orientiert sich an der Unterteilung der am Vermarktungsprozeß beteiligten Interessengruppen (→ Kap. 1, 3.2) in

- landwirtschaftliche Erzeuger
- Handeltreibende
- Handelunterstützende und
- Handellenkende.

Die für die jeweilige Interessengruppe relevanten Instrumente werden jeweils dem entsprechenden Bereich des Vermarktungs-Mix (→ Kap. 1, 2) zugeordnet, das sich unterteilt in:

- physische Distribution
- Kontrahierung
- Kommunikation sowie
- Produkt- und Sortimentsgestaltung.

Einige allgemeine Anmerkungen, die für alle Abschnitte des Kapitels gelten, seien noch vorweggeschickt. Der Einsatz der Instrumente zur Förderung der Agrarvermarktung muß situationskonform erfolgen. Weiterhin ist, da auch der Markt Bestandteil eines Systems ist, ein besonderes Augenmerk auf (markt-)systemkonforme Instrumente zu richten, bevor dirigistische Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Reglementierende Eingriffe in die Marktparameter, insbesondere in die Parameter Preis und Menge, führen in der Regel zu Brüchen im System, deren Folgen schwer absehbar sind und daher häufig neue Eingriffe erforderlich machen.

Fragt man, wo Maßnahmen konkret angesetzt werden können, um einen Absatzkanal für Agrarprodukte aufzubauen, zu unterstützen und zu verbessern, so bieten sich grundsätzlich zwei Strategien an. Die **Push-Strategie** versucht, am "Eingang" des Absatzkanals beginnend, über alle Stufen ein bestimmtes Produkt bis zum Endverbraucher durchzudrücken. Die **Pull-Strategie** setzt dagegen am Ausgang des Absatzkanals an, in der Annahme, daß sich auf den vorgelagerten Stufen alles von selber regelt, wenn der Endverbrauchermarkt nur richtig funktioniert. Zur Verdeutlichung sei folgendes Beispiel gegeben. Ein Projekt widmet sich der Einführung der Kartoffel als alternativem Grundnahrungsmittel. Im Rahmen der **Push-Strategie** würde zunächst Kartoffelsaatgut erzeugt und vermehrt. Dieses wird auf den Markt gebracht und die Produktion von Speisekartoffeln propagiert und gefördert. In einem nächsten Schritt wird der Einzelhandel für die Kartoffel gewonnen und schließlich auch der Verbraucher überzeugt. Blickt man zurück in die Geschichte, so ähnelt diese Strategie derjenigen, wie die Kartoffel in Deutschland eingeführt wurde, wenn auch die eingesetzten Mittel (damals staatlicher Druck und polizeiliche Überwachung, bei diesem Beispiel Preisgestaltung und Werbung) unterschiedlich sind. Eine **Pull-Strategie** würde dagegen beim Verbraucher ansetzen und beispielsweise zunächst Kartoffeln importieren, subventionieren und billig anbieten, bis sich eine bestimmte Nachfrage verfestigt hat, die Erzeuger sich zu interessieren beginnen und der Absatzkanal sich langsam in die entgegengesetzte Richtung, d.h. in Richtung der Produzenten (→ Schaubild 5) ausbaut.

Es lassen sich keine generell gültigen Aussagen zu Risiken und Kosten dieser beiden Strategien machen, zumal die Erfahrungen mit ihnen in Entwicklungsländern recht begrenzt sind. Tendenziell kann man jedoch sagen, daß das Entscheidungsfeld für **Pull-Strategien** übersichtlicher und ihre Umsetzung zu Beginn einfacher ist, während **Push-Strategien** gleich zu Anfang umfangreichere Maßnahmen im Erzeugerbereich erfordern.

## 1 Landwirtschaftliche Erzeuger

Die kleinbäuerlichen Produzenten sind die wesentliche Zielgruppe der Entwicklungsförderung im Agrarsektor. Wenn Maßnahmen im Bereich der Kleinbauern geplant werden, so sollte man sich darüber im klaren sein, daß deren Durchführung in einem in vieler Hinsicht "leeren Raum" stattfinden wird:

- die Aufnahmefähigkeit der örtlichen Märkte für ein ausgedehntes oder erweitertes Angebot, also für Innovationen, ist begrenzt. Dies gilt insbesondere bei neu eingeführten Produkten
- die Infrastruktur der Transport- und Kommunikationswege ist ungenügend ausgebaut, mögliche Reaktionen auf veränderte Marktsituationen laufen daher mit Verzögerung ab
- die wirtschaftliche Infrastruktur ist ebenfalls sehr schwach. Kredite werden nicht angeboten, interessante Anlagemöglichkeiten für Geld sind nicht vorhanden, das Angebot an Investitionsgütern, Betriebsmitteln und Konsumwaren ist begrenzt
- die Entscheidungsstruktur der Kleinbauern ist sowohl durch mangelnde Ausbildung und Kenntnisse über die Marktvorgänge als auch durch die kaum vorhandenen Möglichkeiten zur sinnvollen Verwendung der (Mehr-)Erlöse geprägt.

Die ländliche Struktur ist also meist zu schwach entwickelt, um starke gegenseitige Einflußnahmen zu verkraften oder daraus gar neue tragfähige Strukturen zu bilden. Wie die Beobachtung des Wirtschaftswachstums der sogenannten Schwellenländer zeigt, erfordert die ländliche Entwicklung nicht nur Produktionssteigerungen bei den Bauern und sicheren Absatz für ihre Produkte, sondern auch Möglichkeiten, die gewonnene Kaufkraft an anderer Stelle nachfragewirksam einsetzen zu können.

Die erste Entscheidung zur Durchführung von Projektaktivitäten beruht - auf Basis der vorbereitenden, umfassenden Situationsanalyse - auf den Möglichkeiten der Vermarktungsförderung, die von zwei Extremen begrenzt wird:

1. Vorhandene Elemente und Strukturen weitgehend selbständig agieren zu lassen und nur punktuell zu unterstützen, so daß die Zielgruppe über Sekundäreffekte erreicht wird

2. Aufbau eines Absatzsystems für die Zielgruppe, die somit alle notwendigen Maßnahmen der Vermarktung in eigener Regie durchführen kann.

Wesentliche Kriterien zur Auswahl des Förderungsprogrammes sollten dessen "Konformität" und das Ausmaß der zu erwartenden Konfrontation sein. Konformität wird gemessen am Grad der Übereinstimmung des Förderungsprogrammes mit der Wirtschaftspolitik, die wiederum von der Staatsideologie und dem Regierungsstil abhängt. Das Ziel der Förderung der Kleinbauern als einer der sozial schwächsten Gruppen ist wohl nie ohne Konfrontation zu erreichen, wobei der Widerstand aus den unterschiedlichsten Richtungen und Gruppen kommen kann. Je umfassender und "innovativer" ein Förderungsprogramm ist, desto wichtiger sind Wahl, Aufbau und Organisation der Trägerinstitution, Absicherung der Programme bei formalen Autoritäten sowie Abstimmung, Diskussion und Werbung bei Inhabern informeller Marktpositionen.

Die jeweilige Wahl des konkreten Instrumentariums sollte sich am Postulat der Angepaßtheit orientieren. Im wesentlichen ist davon die Technologiestufe der einzusetzenden Hilfsmittel betroffen, etwa beim Transport, der Kommunikation und der Verarbeitung. Angepaßtheit muß aber auch ein Entscheidungskriterium für die Wahl der Organisation der Vermarktungsabläufe, für die Bestimmung und Gestaltung der Strategien sein: die Maßnahmen müssen für die Kleinbauern durchschaubar sein und nach einer gewissen Übergangsphase auch von ihnen selbst getragen werden können.

Die Arbeitsunterlage → E1 umfaßt in Form einer Prüfliste mögliche Maßnahmen im Erzeugerbereich, die allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben, sondern nur eine Orientierungshilfe geben sollen.

### 1.1 Physische Distribution

Der Transport ist wohl eines der größten Probleme im ländlichen Vermarktungswesen. Drei Aspekte sind hier von Bedeutung:

- Transportweg
- Transportmenge und
- Transportmittel.

Zwischen dem Transport vom Feld oder Betrieb zur Sammelstelle oder zum Markt und dem Streckentransport vom Markt zum Verbraucherzentrum bestehen charakteristische Unterschiede. In den dünn besiedelten ländlichen Gebieten ist der Transportweg zum Erzeuger zu beschwerlich und dessen Angebotsmenge zu gering, als daß der Händler unter Berücksichtigung des Risikos sein Fahrzeug auf einer Sammeltour sinnvoll auslasten kann. Andererseits können für den Erzeuger Angebotsmenge und Transportweg wiederum zu groß sein, um sie mit eigener Körperkraft zu bewältigen. Als individuelles, problemloses und relativ billiges Transportmittel für Personen und Lasten scheint das **Fahrrad** zu wenig beachtet. Beim ausschließlichen Transport einer Person verdoppelt sich die Geschwindigkeit bzw. die Reichweite in einer gegebenen Zeit. Beim Lastentransport verdoppelt bis verdreifacht sich die Kapazität pro Person bei gleichbleibender Zeit.

Am folgenden Rechenbeispiel läßt sich dies noch weiter verdeutlichen. Nimmt man eine Stunde Wegezeit, so hat ein Fußgänger einen Radius von etwa 6 km, ein Radfahrer von vorsichtig geschätzt 12 km. Zu einem zentralen Punkt (z.B. einem ländlichen Markt) können in dieser Zeit Fußgänger aus einem Umkreis von rund 110 km<sup>2</sup> kommen, Radfahrer dagegen aus bis zu 450 km<sup>2</sup>, bei gleicher Bevölkerungsdichte also theoretisch viermal so viel Personen. Die Stundentransportkapazität eines Fußgängers kann mit 15 - 20 kg angenommen werden, mit dem Fahrrad erhöht sie sich auf einen Zentner. Rein rechnerisch besteht somit die Möglichkeit, das Marktangebot durch den größeren Einzugsbereich und die höhere Kapazität um das Zehnfache zu steigern.



Bei den gegebenen Entfernungen, der zur Verfügung stehenden Zeit sowie den anfallenden Transportmengen der Kleinbauern scheint das Fahrrad ein ideales Hilfsmittel zu sein, sofern die landschaftlichen Gegebenheiten seine Nutzung ohne große Anstrengung zulassen. Hierbei ist an Lastfahrräder mit zwei Rädern hinten oder einem Metallkorb vorn ("Bäcker-Fahrrad") zu denken, die u.U. mit Kredithilfe erschwinglich sind, die Kommunikationsmöglichkeiten erhöhen und Anstöße für die heimische Industrie und das örtliche Handwerk geben können.

Gut an die ländliche Situation angepaßt sind auch Karren mit tierischer Zugkraft, die von einzelnen Personen oder von einer Gruppe gehalten werden. Ein Zugtier mit Karren ist als gutes Startkapital anzusehen, das gezielt eingesetzt werden kann, um einen Lohnunternehmer im ländlichen Transportwesen zu schaffen. Ein Projekt kann hierbei auf zweierlei Weise Hilfestellung geben. Zum einen sollte ein solcher Transporteur bei Transportaufgaben, die das Projekt zu bewältigen hat, berücksichtigt werden. Zum anderen kann das Projekt Hilfen geben in Form von Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Tarifberechnungen und schließlich auch bei der Kreditbeschaffung eingreifen. Wichtig ist, daß bei der Anschaffung eines solchen Gespanns die Folgekosten ausgelotet werden: beispielsweise Gewöhnung und Ausbildung der Bauern im Umgang mit Tieren, Krankheitsrisiko oder Futtermittellieferung. Spezielle Hinweise zur Frage angepaßter Transportmittel kann die Abteilung GATE der GTZ geben.

Zum Transport über größere Entfernungen ist ein Lastwagen unumgänglich. Allerdings ist dieser nur lohnend, wenn sich mehrere Kleinbauern zusammenschließen, um eine entsprechende Transportmenge zu erhalten. Wenn landwirtschaftliche Erzeugnisse von Erzeugergruppen in eigener Regie an weit entfernte Abnehmer verkauft werden sollen, stellt sich die Entscheidung über Kauf oder Mietung eines LKW. Bei der Mietung kann ein Projekt für die Gruppenkontakte zum Transporteur anbahnen, um günstige Tarife auszuhandeln. Es kann weiterhin Musterkontrakte ausarbeiten oder den Transport mehrerer Gruppen koordinie-

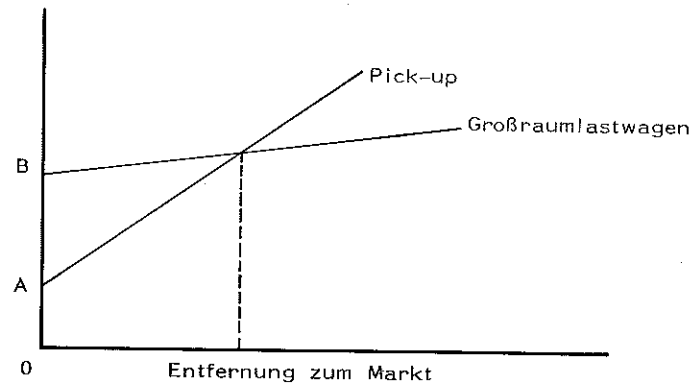
ren. Gerade organisatorische Hilfen bei der Durchleuchtung des Transportmarktes und der Anbahnung von Kontakten können sehr wichtig sein. So ist z.B. der Warenstrom aus der Richtung von Häfen oder Eisenbahnknotenpunkten meist größer als in umgekehrter Richtung, wodurch sich vorhandene Leerkapazitäten billig mieten lassen.

Vor dem Kauf eines LKW sind unbedingt die Folgekosten wie laufende Kosten, Reparaturen oder deren Ausführung, Beschaffungsmöglichkeiten von Ersatzteilen oder Auslastung des Fahrzeugs genau zu untersuchen. Es kann nur betont werden, daß die Kaufentscheidung zugunsten eines LKW für eine Gruppe oder Vereinigung nur mit äußerster Vorsicht gefällt werden sollte. Indirekt kann die Transportsituation der Kleinbauern ebenfalls verbessert werden, indem ein Fahrer oder Transporteur bei der Anschaffung oder Erweiterung von Transportkapazitäten unterstützt und vertraglich zur vorzugsweisen Bedienung der Zielgruppe verpflichtet wird.

Welche Förderungsmaßnahme am ehesten das Transportproblem der Kleinbauern löst, hängt in jedem Fall auch von der Wirtschaftlichkeit des eingesetzten Transportmittels ab. Der Berücksichtigung der Transferkosten kommt daher beim Einsatz neuer Transportmethoden besondere Bedeutung zu. Der Vergleich eines Pick-up mit einem Großraumlastwagen zeigt, daß mit zunehmender Größe des Fahrzeuges sowohl die Fixkosten als auch die variablen Kosten pro km steigen. In Relation zur wachsenden Kapazität ist aber ein Sinken der Transferkosten zu verzeichnen (→ Schaubild 8). Mit anderen Worten, ein Großraumlastwagen ist wirtschaftlich für den Transport zwischen einigen Landesteilen, aber nicht für den "Stop and Go-Verkehr", wie er z.B. charakteristisch für Sammelstrecken ist. Ein ausführliches Beispiel für die Kalkulation von Transferkosten wird in Arbeitsunterlage → E2 behandelt.

Schaubild 8:

Transferkosten unterschiedlicher Transportmittel



Noch ein Wort zum zumeist schlechten Zustand des ländlichen Straßen- und Wegenetzes. Selten wird bei Überlegungen zur Behebung dieses Problems die Empfehlung ausgelassen, Selbsthilfegruppen sollten in gemeinsamer Arbeit die Pisten und Wege ausbessern und instandhalten oder kleine Brücken bauen, um den Zugang ins Hinterland zu erleichtern. Sicherlich ist dieses Ziel erstrebenswert, aber mit den geringen technischen, finanziellen und personellen Mitteln, über die die Selbsthilfegruppen verfügen, lassen sich keine großen Maßnahmen durchführen. Bewährt haben sich Arbeitsgruppen zur Straßeninstandhaltung dort, wo regelmäßig die größeren Arbeiten von entsprechend ausgerüsteten Straßenbautrupps erledigt und dann kleinere Ausbesserungen durch örtliche Gruppen übernommen werden.

Neben der Transportfrage ist es die Lagerung von Agrarprodukten, die entscheidenden Einfluß auf die Vermarktungsmöglichkeiten der Erzeuger

hat. Mit Hilfe einer angemessenen bzw. verbesserten Lagerung können physische Verluste verringert und die Erlöse durch Ausnutzung höherer Preise außerhalb der Saison gesteigert werden.

Grundsätzlich ergibt sich bei der Wahl der Instrumente die gleiche Problematik wie beim Transport: die Lagerung muß technologisch und wirtschaftlich den kleinbäuerlichen Bedingungen angepaßt sein. Hier erscheint eine dezentrale, erzeugernahe Lagerung in Einfachtechnologie als geeignetste Lösung, wobei die Wahl der Lagertechnik produktspezifisch unter Berücksichtigung der jeweiligen Klimate erfolgen muß.

Daneben entscheidet über die Einführung einer Lagerungsmethode natürlich deren Wirtschaftlichkeit. Nur wenn sich für den Bauern die Lagerhaltung auch lohnt, d.h. die Erlöse die Kosten übersteigen, wird er sich überzeugen lassen, die neue Lagertechnik einzuführen. Am Beispiel der Lagerhaltung von Kartoffeln in Kenia zeigt die Arbeitsunterlage → E3, welche Methode unter Erlös- und Kostengesichtspunkten am vorteilhaftesten ist. Notwendige Anfangsinvestitionen in verbesserte Lagerungstechnologien sollten ebenso wie Liquiditätslücken durch den verzögerten Verkauf der Ware mit Hilfe entsprechender Kreditmöglichkeiten finanziert werden.

Neben den technischen und wirtschaftlichen Aspekten steht bei der Lagerhaltung immer auch die Frage nach der Kontrolle über das Eigentum im Hintergrund. So sollte bei der gemeinsamen Einrichtung von "off-farm-Lagern" durch Selbsthilfegruppen zumindest in der Anfangsphase die individuelle Lagerhaltung der einzelnen kleinbäuerlichen Gruppierungen, die sie selber verwalten können, den Vorzug gegenüber einer zusammengefaßten und nicht mehr trennbaren Lagerung des gesamten Angebotes erhalten. Auch ein größeres Lager muß daher nicht unbedingt bedeuten, daß die Waren der einzelnen Gruppen nicht von einander getrennt aufbewahrt und von den Eigentümern direkt potentiellen Käufern angeboten werden können.

Die Gründung und Förderung ländlicher Marktzentren ist eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der physischen Distribution. Landmärkte dienen sowohl dem Direktverkauf vom Erzeuger zum Verbraucher als auch als Sammelpunkt für den weiteren intra- und interregionalen Handel. Unter einem ländlichen Marktzentrum ist nicht unbedingt eine unter großem Mittelaufwand zu errichtende Institution zu verstehen, vielmehr steht der funktionale Aspekt im Vordergrund, nämlich Angebot und Nachfrage zusammenzubringen. Die Ausstattung spielt zunächst eine geringere Rolle. Falls nur kleinere Baumaßnahmen vorzunehmen sind, kann hierzu auf örtliche Kräfte und Materialien zurückgegriffen werden. Häufig wird es genügen, bei der Materialbeschaffung behilflich zu sein und die Ausführung der Eigeninitiative der Bauern zu überlassen.

Marktzentren sollten nicht nur im engen Rahmen des Austausches von Gütern und Geld gesehen werden. Sie eignen sich auch für Kreditrichtungen, Beratungsveranstaltungen, der Marktinformation oder dem Austausch von Ideen. Die Bedeutung eines Marktzentrums und seine Integration in die ländliche Struktur wird dann gesteigert, wenn all diese Aspekte bei der Planung eines Marktzentrums berücksichtigt werden (→ Kap. IV, 3.1). Ländliche Märkte sind somit wesentliches Element der Absatzsicherung sowie des Zugangs zu Ressourcen und Dienstleistungen für kleinbäuerliche Produzenten.

## 1.2 Kontrahierungs-Mix

Dieser Bereich umfaßt die Bedingungen, zu denen die Erzeuger ihre Produkte auf den Markt bringen. Den Bauern bieten Preis- und Abnahmegarantien für ihre Erzeugnisse eine sichere Grundlage für Produktionsentscheidungen. Während preispolitische Maßnahmen auf der handlenkenden Ebene vorgenommen werden, bilden hier Absatzverträge zwischen Bauern und Handel bzw. Industrie eine Möglichkeit für den landwirtschaftlichen Erzeuger, sichere Konditionen zu erreichen. Das

Interesse der Abnehmer wird sich auf solche Produkte konzentrieren, die besonderen Qualitätsanforderungen genügen müssen und/oder aus der Sicht der Produktionssteigerung problematisch sind. Daraus leitet sich direkt die potentielle Rolle eines Projektträgers ab, der intensive Aufgaben der Koordinierung und Beratung zu erfüllen hätte.

Diese Funktionen treten bei Verträgen von Selbsthilfegruppen und deren Vereinigungen mit einem Abnehmer noch stärker in den Vordergrund. Der Verhandlungspartner wird allerdings größeren Mengen gegenüber höhere Präferenzen haben als einem zerstückelten Angebot. Um etwaigen Streitigkeiten aus dem Weg zu gehen, die daraus entstehen können, daß beim Abnehmer Beanstandungen auftreten und die schlimmstenfalls dazu führen können, einen potentiellen Absatzkanal zuzuschütten, können für die Übergangszeit im Rahmen eines Projektes unterstützende Aktivitäten durchgeführt werden, bis sich Produktionstechnik und Organisation eingespielt haben.

In jedem Falle sollte, entweder über eine Diversifizierung der Produktion oder die Belieferung mehrerer Vertragspartner, eine zu enge Bindung an einen Abnehmer vermieden werden. Das Problem der Verträge liegt darin, daß für den Kleinbauern oder seine Vereinigung der Kontraktpartner der mächtigere bleiben wird. Durch seine Spezialisierung wird der Kleinbauer noch anfälliger gegen mögliche Pressionen. Langzeitverträge, die aus dem Gesichtspunkt der Absatzsicherung heraus wünschenswert erscheinen, sind Marktänderungen gegenüber relativ unflexibel und erfordern günstigenfalls einvernehmliche Änderungen, widrigenfalls gerichtliche Auseinandersetzungen. Kurzfristige Verträge erhöhen das Druckpotential gegenüber dem Erzeuger. Gute Erfahrungen sind mit Schlichtungsgremien gemacht worden, die allerdings ein hohes Maß an Integrität voraussetzen.

Die Fallbeispiele in Arbeitsunterlage → E4 zeigen, daß für den Erfolg von Absatzverträgen zwischen Erzeugern und Abnehmern eine Reihe von Voraussetzungen auf beiden Seiten gegeben sein müssen. Der Absatz

auf Kontraktbasis schlug dort fehl, wo Produktionsbedingungen nicht richtig eingeschätzt, Verhaltensweisen der Kleinbauern nicht beachtet und Preise gezahlt wurden, die im Vergleich zu Marktpreisen zu niedrig lagen.

### 1.3 Kommunikation

Hierbei geht es um Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen, die durchgeführt werden, um die Vermarktungsmöglichkeiten des Erzeugers zu erleichtern bzw. auszudehnen. Diese Maßnahmen können sich nach innen richten und sind dann als interne Absatzvorbereitung zu bezeichnen:

- die Formierung der Kleinbauern durch Abbau von Ressentiments und Verdeutlichung der Stärkung des einzelnen und der Gruppe
- die Aufklärung über rechtliche Fragen, Marktvorgänge usw.
- die Ausbildung der Beteiligten im Gebrauch von Maßen, Gewichten sowie Standards, in Verarbeitungs- und Verpackungsprozeduren, in der Abrechnung und Verwaltung, also im Management von Vermarktungsvorgängen.

Nach außen zielt die Informationspolitik auf die Anbahnung von Kontakten zu neuen Händlern und Abnehmern und eventuellen Absatzhelfern wie Kommissionären, Transporteuren oder Lagerhäusern, um zusätzliche Nachfrage an das Angebot heranzuführen. Einmal angeknüpfte Kontakte und Beziehungen sollten unterhalten und aufgefrischt werden. Es erscheint unabdingbar, auch im Rahmen der Informationspolitik an angepaßte Technologie zu denken und nicht technische Hilfsmittel einzusetzen, die später von den Gruppen nicht oder nur unter erheblichem Aufwand unterhalten werden können, wie Telex oder Sprechfunk. Vielmehr sind Kommunikationsstrukturen aufzubauen, die tragfähig bleiben, wie die Nachrichtenvermittlung durch Busch-Taxis oder Hinweise an den Straßen oder Pisten. Diese Art der Kommunikation sollte als wesentliche Voraussetzung angesehen werden, die Konkurrenz der am Ort auftretenden Händler zu erhöhen und wenig rationelle Zwischenstufen auszuschalten.

Ein neuer bzw. zusätzlicher Händler wird nur bereit sein zu kommen, wenn er das Angebot hinsichtlich Menge, Preisvorstellung und Qualität kennt. Eine weitere Voraussetzung ist, daß seine Transportkapazitäten ökonomisch genutzt werden, d.h. dort, wo die Waren mehrerer Gruppen, die eine sinnvolle Erfassungstour ergeben, koordiniert und zusammen angeboten werden. Bei den Verkaufsverhandlungen sollte zwar ein Sprecher verantwortlich sein, die Gruppen oder Bauern können aber "Beobachter" entsenden.

### 1.4 Produkt- und Sortimentsgestaltung

Dieser Bereich beinhaltet die Fragen nach der Art, Form und Qualität der angebotenen landwirtschaftlichen Erzeugnisse und damit nach Tätigkeiten wie sortieren, verpacken und verarbeiten. Obwohl die Verarbeitung auf kleinbäuerlicher Ebene wohl nicht über eine erste Verarbeitungsstufe hinausgehen wird, bleibt noch ein weites Betätigungsfeld, das sich erschließen läßt, z.B. die Gewinnung von Zucker aus Palmsaft, die Aufbereitung von Gewürzpflanzen, einfache Milchverarbeitung oder das Beizen von Tabak.

In jedem Fall führt Weiterverarbeitung zu einer höheren Qualitätsstufe, die vom Käufer in der Regel honoriert wird. In aller Regel senkt die Weiterverarbeitung auch das Risiko der Verluste durch Lagern und Aufbewahren und verringert den Verhandlungsdruck, wenn sie zu einer besseren Lagerungsfähigkeit der Produkte führt. Ein großer Vorteil ist weiterhin darin zu sehen, daß Verarbeitung außerlandwirtschaftliche Beschäftigung und Einkommen schafft, die die tendenzielle Unterbeschäftigung im ländlichen Raum saisonal ausgleicht bzw. für landlose Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten bedeutet.

Ähnliche Effekte kann die Verbesserung der Verpackung haben: sie schafft Arbeit und Einkommen, wenn sie mit verfügbaren Mitteln vor Ort erstellt wird. Darüber hinaus erhöht sie die Qualität der Ware

beim Empfänger, erleichtert den Transport und senkt das Verlustrisiko.

Die Bereitschaft der Abnehmer einen höheren Preis zu zahlen ist immer dann gegeben, wenn sie sich der Qualität der Ware sicher sind. Das Sortieren der Waren z.B. nach Größe, Form, Reifegrad, Aroma oder Faserbeschaffenheit fördert somit die Einkommensmöglichkeiten der Produzenten.

Für den einzelnen Kleinbauern mit seinem geringen Angebot sind diese Tätigkeiten jedoch nur begrenzt lohnend, bezieht man den Arbeitsaufwand in die Überlegungen ein. Vorteilhaft sieht es dagegen aus, wenn sich mehrere Erzeuger zusammenschließen und gemeinsam ihr Angebot gestalten. Bei der Ernte und beim Dreschen sind Gruppenaktivitäten bereits z.T. sehr differenziert entwickelt. Diese Zusammenarbeit läßt sich auf das Sortieren und andere Bereiche ausdehnen. Durch einfache technische Hilfsmittel kann man die Kooperation erleichtern und vertiefen und damit zu einem stärkeren Gruppenzusammenhalt beitragen, der auch die Marktstellung verbessert. Beim Einsatz höherentwickelter Techniken, wie maschinelles Dreschen, Mahlen oder Trocknen, sind auch die Möglichkeiten zu berücksichtigen, ob und zu welchen Bedingungen die Aggregate außerhalb der Gruppe gegen entsprechendes Entgelt, z.B. durch Lohnrusch oder Maschinenvermietung eingesetzt werden können. Bei der Anschaffung von Ausrüstungsgegenständen ist vorab innerhalb der Gruppe zu regeln, wem diese gehören, wer sie verantwortlich bedient und wartet und wer sie benutzen darf.

### 1.5 Erzeugervereinigungen

Die Bedeutung von Erzeugerzusammenschlüssen ist schon im Rahmen der einzelnen Instrumente angeklungen. Ihre Notwendigkeit erklärt sich aber auch aus einem strategischen Grund, so daß in Abweichung von der Unterteilung des Vermarktungs-Mix Erzeugervereinigungen hier noch in einem gesonderten Abschnitt behandelt werden.

Die großen Warenströme landwirtschaftlicher Produktion verlaufen von den ländlichen Erzeugergebieten zu den städtischen Verbrauchszentren. Der ländliche Austausch und Warenverkehr hat bisher zu wenig Beachtung und Bemühungen auf sich gezogen, obwohl er aber die Marktorientierung der Bauern fördern und die ländlichen Märkte stärken würde. Sicherlich sind die Schwierigkeiten größer, ländliches Angebot und ländliche Nachfrage zu integrieren als ländliches Angebot und städtische Nachfrage. Wenn aber die Zielsetzung eine größere Marktorientierung der Kleinbauern ist, dann müssen hierzu auch Anstöße gegeben werden, die zu mehr Arbeitsteilung, Spezialisierung und Marktöffnung führen. Solche Anstöße lassen sich zwischen den Selbsthilfegruppen eher umsetzen als auf der individuellen Ebene der Kleinbauern.

Der Kleinbauer kann keine eigene Vermarktungsorganisation einrichten. Das heißt aber nicht, daß er nicht Präferenzen der Nachfrager auf sich ziehen kann, die ihm dann vergleichsweise günstigere Konditionen zugestehen. Darüber hinaus zeigen einige, wenn auch seltene Beispiele (→ Arbeitsunterlage E5), daß auch der einzelne Kleinbauer durchaus erfolgreich auf dem Markt aktiv werden kann. Als exogene Voraussetzungen lassen sich hierzu anführen:

- der Betrieb liegt in einem Gebiet, das die Marktbelieferung zu "vernünftigen" Transportkosten erlaubt
- sein Angebotsumfang ist groß genug, um wirtschaftliche Transportpartien zusammenzustellen
- sein Produktionssystem läßt genügend Zeit für die Vermarktungsaktivitäten.

Die endogenen Voraussetzungen sind in vielen Fällen aber noch wichtiger als die exogenen, denn die erforderlichen Betriebsleiterfähigkeiten wie Innovationsfreude, Risikobereitschaft, Dynamik, Verhandlungsgeschick und Ausbildungsstand fehlen häufig bzw. sind nur unzureichend entwickelt.

Wenn Kleinbauern sich in Zusammenschlüssen formieren, so treffen für diese grundsätzlich auch Problembeschreibungen und Lösungsansätze zu, die für die einzelnen Kleinbauern gelten. Nach Meinung mancher Experten ist allerdings der Einfluß unterschiedlicher Größenordnungen auf die Wirtschaftlichkeit ("economies of scale") im Bereich der Vermarktung stärker als im Bereich Produktion. Für den oder die Anbieter äußert sich eine Formierung in Gruppen in einer Verbesserung der Marktstellung, für den oder die Handelstreibenden in einer Senkung der Vermarktungskosten.

Umfang und Rechtsform von Zusammenschlüssen sind ein häufig diskutiertes Thema. Die bisherigen Erfahrungen mit Genossenschaften stimmen weniger glücklich als der Enthusiasmus, mit dem sie immer wieder aufgebaut werden. Abgesehen von den oft überzogenen Erwartungen gibt es im wesentlichen zwei Gründe, daß sie im Vergleich zum Handel meist weniger effizient sind. Bleibt eine Genossenschaft klein und übersichtlich, so sind "Gerechtigkeit und Demokratie" im großen und ganzen gewahrt, doch es fehlt häufig an Mitteln, Fachwissen und Dynamik. Wächst eine Genossenschaft, so geht der Einfluß der einzelnen Mitglieder verloren. Das Management entwickelt eigene Ziele und nutzt seine Führungsposition für eigene Interessen aus oder läßt jegliche Initiativen vermissen. Häufig werden Genossenschaften dann auch von Superstrukturen (Haupt- oder Zentralgenossenschaft, Genossenschaftsverband usw.) aufgesogen. Wo Effizienz und Konkurrenz des Handels nicht direkt oder indirekt durch Maßnahmen zu steigern sind, bleiben trotz dieser Probleme gemeinschaftliche Vermarktungsorgane der Erzeuger ein unumgängliches Mittel zur Förderung der Kleinbauern. Allerdings scheint beim Aufbau erfolgreicher Genossenschaften mehr Pragmatismus oder Realismus angebracht. Die sozio-ökonomische und sozio-kulturelle Homogenität eventueller Mitglieder ist zu berücksichtigen. Das Management muß angemessen ausgebildet sein und erst Erfahrungen sammeln, bevor es allein Verantwortung übernimmt. Schließlich ist es zunächst einfacher, gemeinsame Lagerung von Getreide zu betreiben und Transportkapazitäten besser zu nutzen als genossenschaftlichen Handel mit leicht verderblichen Produkten wie Obst und Gemüse zu organisieren.

Nachdem die Genossenschaften zur Formierung der Bauern nicht immer die in sie gesetzten Erwartungen erfüllten, rücken die Selbsthilfegruppen in das Interesse von Entwicklungsprojekten. Unter einer Selbsthilfegruppe sind Zusammenschlüsse von Kleinbauern zu verstehen, die - meist auf örtlicher Ebene - ohne größere formale Strukturen weitgehend durch gewachsene soziale Beziehungen funktionieren. In diesem Sinne sind sie grundsätzlich in allen Gesellschaftssystemen der Erde angelegt. Ihre konkrete Ausprägung kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, hier seien nur Arbeits-, Spar-, Kredit-, Vermarktungs- und Risikoversicherungsgruppen erwähnt.

Wenn Selbsthilfegruppen bisher nicht in dem ihnen gebührenden Ausmaß in Projektansätzen berücksichtigt werden, so liegt es wohl daran, daß die Vorgehensweise "von unten nach oben" sich erst langsam in entwicklungsprogrammatischen Überlegungen durchsetzt. Ein weiterer Grund ist sicherlich auch die mangelnde Einsicht in und fehlendes Wissen über die jeweiligen Sozialstrukturen. Bereits bestehende Gruppierungen werden sich in den meisten Fällen auch für neue oder erweiterte Aufgabengebiete nutzen lassen - allerdings müssen sie hierzu identifiziert werden (→ Handbuch "Landwirtschaftliche Beratung"). Die Arbeitsunterlage → E6 liefert zunächst eine Prüfliste zur Identifizierung vorhandener Organisationsformen. Das anschließende Beispiel zeigt, daß sich bei entsprechender Berücksichtigung traditioneller Formierungen durchaus tragfähige Selbsthilfegruppen entwickeln lassen.

Wo nicht von vornherein Gruppen existieren, bedarf es einer Gründungsinitiative, die zur Entstehung gemeinschaftlicher Organisationen das Interesse zumindest eines Teiles der Kleinbauern voraussetzt. Diskussion und Verdeutlichung der Problemstellungen und "Werbung" für das Projektziel kann dieses Interesse anregen und stärken. In den selteneren Fällen werden sich flächendeckende Gruppierungen bilden lassen, da selbst nach außen homogen erscheinende Dörfer oder Siedlungseinheiten von sozialen, ethnischen, religiösen und familiären Strukturen überlagert sind, deren Kontroversen einem spontanen Zu-

sammenschluß im Wege stehen. Heterogene Betriebsstrukturen (Viehzüchter - Pflanzenbauer) und unterschiedliche Rollen im Wirtschaftsleben (Grundbesitzer - Pächter oder Händler - Bauer) begründen ähnliche Diskrepanzen. Die Interessen der nicht beteiligten oder konträren Gruppen können sich in Aktivitäten wie Einschüchterung und Korruption manifestieren, vor denen die Zielgruppe geschützt werden muß. Eine vorbeugende Werbung auch diesen Gruppen gegenüber sollte die sich für sie aus dem Projekt ergebenden positiven Folgerungen verdeutlichen.

Für den Erzeuger ist die Lagerung des Erntegutes eine wichtige Aktivität, um Verluste zu mindern und bessere Preise realisieren zu können. Die Einrichtung größerer Depots und Lager ist jedoch erst angebracht, wenn sich die Beziehungen der Selbsthilfegruppen am Markt verfestigt haben. Recht gut eignet sich zur Formierung einer Gruppe die Einrichtung einer gemeinsamen **Nahrungsmittelbank**. Diese wird in einer Größe geplant, die von der Gruppe u.U. mit geringen Hilfeleistungen von außen selbst gebaut und verwaltet werden kann. Die Mitglieder der Gruppe zahlen in Naturalleistung in ihre Bank ein und erhalten ein Entgelt zum üblichen Marktpreis für ihre abgelieferte Ernte. Später können sie bei der Bank Naturalkredite aufnehmen, die sie nach der nächsten Ernte ebenfalls in Naturalien wieder zurückzahlen.

Dies wäre ein erster Schritt für den Bauern, um sich gegebenenfalls aus einer engen Bindung an den Händler zu lösen, bei dem er sonst mit dem Ernteentgelt seine Außenstände begleichen und sich bald nach der Ernte wieder neu verschulden müßte. Die Abwicklung sollte zunächst auf der Ebene von Naturalien geschehen, bis die Einkommenserhöhung durch die Vermeidung von Zinsen an den Händler und möglicherweise über die Zusammenfassung des Angebotes durch bessere Preise zu einer echten Erhöhung der Kassenbestände beim Bauern geführt hat. Danach sollte Geld als Verrechnungsfaktor eingesetzt werden, weil dies die Marktintegration der Bauern erleichtert. Die Einrichtung einer Nahrungsmittelbank erscheint als angepaßte Strategie, da sie

- dort ansetzt, wo der Schuh drückt, nämlich bei der durch Liquiditätsprobleme hervorgerufenen Dauerverschuldung vieler Kleinbauern
- in allen Einzelaktivitäten wie Bau oder Verwaltung von den Beteiligten weitgehend selbst durchgeführt werden kann
- niedrigen Aufwand erfordert, etwa die Lieferung von Meßinstrumenten, z.B. einer Waage oder Kredit in Form von Geld oder Getreide und
- den Zusammenhalt der Gruppe für weitere Aktivitäten begründen kann.

Das zeitliche Vorgehen bei der Formierung von Bauern in Selbsthilfegruppen und deren Kooperation könnte schrittweise zunächst wie in den Ziffern eins bis neun der → Übersicht 13 erfolgen. Wenn nach Formierung mehrerer Selbsthilfegruppen diese zur Zusammenarbeit in Vereinigungen veranlaßt werden sollen, kann dieser Vorgehensplan um die Punkte zehn bis sechzehn erweitert werden.

Die Erfolgchancen der Kleingruppen, in der Vermarktung zu einer starken Gruppe zu werden, hängen hauptsächlich von folgenden Faktoren ab:

- Führerschaft
- Homogenität
- Planung von unten und
- Unterstützung von außen.

Eine starke Führerschaft ist Voraussetzung für die Vertretung der Gruppe nach außen. Die Führungsperson sollte

- von den Gruppenmitgliedern ernannt und von ihrem Vertrauen getragen werden
- Entschlossenheit zeigen, Probleme anzupacken und sie zu überwinden
- bereit sein, persönliche Opfer an Zeit und Anstrengung für die Gruppe zu bringen
- für Probleme der Gruppenmitglieder Verständnis haben und mit persönlichem Engagement die Schwierigkeiten überwinden helfen
- ein zuverlässiges und integriertes Mitglied der dörflichen Gemeinschaft sein.

Übersicht 13:

Vorgehensweise bei der Formierung von Selbsthilfegruppen

Lfd. Nr.	Maßnahmen
1.	Gründung einer Nahrungsmittelbank und Errichtung eines gemeinsamen Lagers
2.	Bestimmung einer Zielabsatzmenge, die gemeinschaftlich verkauft werden soll, der Rest bleibt zur individuellen Verfügung. Aus dem Vergleich der erzielten Preise sowie aus Verlusten usw. wird sich der Kleinbauer selber ein Bild über die relative Vorzüglichkeit des einen oder des anderen Absatzweges machen und seinen Anteil entsprechend erhöhen oder nicht. Während gemeinsamer Sitzungen sollten Erfahrungen zur Vermarktung ausgetauscht werden
3.	Verkauf der gemeinschaftlichen Absatzmenge direkt an Verarbeiter oder Großhändler und Arrangieren des Transports durch Mitglieder der Gruppe und das Projekt
4.	Bei den Abnehmern sollte schnelle Zahlung durchgesetzt werden und der Erlös ganz oder zum Teil in den Gemeinschaftsfonds fließen. Eventuelle Auszahlungen an die Mitglieder sollten ebenfalls schnellstmöglich vorgenommen werden
5.	Anbahnung und Aufbau von Beziehungen zu Einzelhandelsläden in größeren Städten, Vergleich von Kosten, Preisen und Gewinnspannen für die Selbsthilfegruppe bei verschiedenen Absatzkanälen
6.	Wenn auf dem Markt offizielle Stellen intervenieren, sollten die Selbsthilfegruppen eine bevorzugte Behandlung erfahren. Dies wird sich nicht von allein einstellen, sondern muß den Behörden verdeutlicht und bei den Entscheidungsträgern durchgesetzt werden
7.	Wenn ein Verarbeitungsbetrieb Produktionsverträge anbietet, was Projektaktivitäten zu Marktforschung und Werbung voraussetzen kann, sollte die Gruppe als Ganzes und nicht der einzelne Kleinbauer auftreten. Auf diese Weise sind bessere Konditionen auszuhandeln, und der Zusammenhalt verstärkt sich
8.	Bei jeglichen öffentlichen und nicht-öffentlichen Markteinrichtungen (z.B. Lager, Kühleinrichtungen) ist dafür zu sorgen, daß die Produkte der Gruppe zumindest die gleiche Behandlung erfahren wie die der Händler oder Großbauern
9.	Bereits bestehende überbetriebliche Vermarktungseinrichtungen sollten mit den Selbsthilfegruppen besondere Arrangements ausmachen
10.	Gründung eines gemeinsamen Komitees für Vermarktung
11.	Verhandlungen und Verträge der Vereinigung mit Großabnehmern z.B. Fabriken, Exporteure
12.	Gemeinsame Nutzung von LKW für Absatz und Beschaffung
13.	Einrichtung gemeinsamer zentraler Lager und deren Ausrüstung z.B. durch Kühleinrichtungen
14.	Aufbau gemeinsamer Be- und Verarbeitungsanlagen
15.	Verpacken und Markieren der Produkte der Vereinigung
16.	Eröffnung eigener Stände und Läden in den Verbraucherzentren

Sofern die Person die genannten Anforderungen erfüllt, sind spezielles technisches Wissen oder Bildung nicht entscheidend. Es liegt in der Verantwortung des landwirtschaftlichen Beratungsdienstes, den Repräsentanten der Gruppe mit den erforderlichen Fach- und Managementkenntnissen zu versorgen. Häufig muß der Beratungsdienst allerdings selbst erst auf diese Aufgaben vorbereitet werden.

Homogenität innerhalb der Gruppe ist erforderlich sowohl hinsichtlich des sozialen Status, der sich in Wohstands- bzw. Armutsgrad, Bildungsgrad, Zugehörigkeit zu ethnischen Gruppen oder Kasten ausdrückt, als auch im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel. In Gebieten und Dörfern, in denen große Statusunterschiede und ein Mangel an Übereinstimmung über Ziele und Maßnahmen bestehen, muß der Führungsperson die Möglichkeit gegeben werden, notfalls Bewerber, die die Harmonie stören könnten, den Zutritt zur Gruppe zu verwehren.

Die Gruppe sollte sich möglichen Partnern von vornherein als solche zu erkennen geben und geschlossen auftreten. Dies beinhaltet, daß die Verantwortlichkeit im Führen von Verhandlungen und im Abschluß von Verträgen eindeutig geregelt ist, was eine vorherige Absprache untereinander und Offenheit und Kontrolle nicht ausschließt. Für eine einzelne Selbsthilfegruppe wird es schwer sein, sich selbst und ihre Produkte nach außen zu kennzeichnen. So dürfte der Aufbau einer Marke oder einer ähnlichen Markierung erst für einen Zusammenschluß einer Reihe von Selbsthilfegruppen möglich sein.

Wie Transaktionsverhandlungen der Gruppen ablaufen sollten, kann angesichts der Vielfalt von Marktformen, Absatzkanälen und Vermarktungsvorgängen nicht im einzelnen gesagt werden. Tendenziell werden Selbsthilfegruppen und deren Zusammenschlüsse tiefer in den Kanal vordringen als Einzelbauern, also Handelsstufen überspringen. Damit tritt beispielsweise dem Großhändler oder der Verarbeitungsindustrie eine neue Art von Verhandlungspartner gegenüber. Um auch diesen gegenüber ausreichend starke Verhandlungspositionen zu besitzen, soll-



ten sich Selbsthilfegruppen zusammenschließen. Nach Meinung der FAO haben Vereinigungen, die zwischen 10 und 20 Gruppen umfassen, die ideale Größe. Gemeinsame Marktaktivitäten von Gruppen und deren Vereinigungen können im übrigen nicht nur beim Verkauf, sondern auch beim Einkauf durch Mengenrabatte bessere Konditionen erreichen als die einzelnen Bauern, und bei einer Abstimmung des An- und Ablieferungstermins lassen sich gleichzeitig Transportkosten senken.

Gruppenaktivitäten werden von Bauern nur dann aufgenommen, wenn sie in einem Zusammenschluß oder in einer Zusammenarbeit einen wirtschaftlichen Vorteil erkennen. Die gemeinsame Entscheidung der Gruppenmitglieder, neue Einkommensmöglichkeiten zu erschließen, hilft jedem einzelnen, die Furcht vor dem Risiko zu überwinden. Entscheidend ist, daß das Bedürfnis zu gemeinsamen Aktionen aus der Gruppe selbst kommt und nicht von einem Berater von außen aufgedrängt wird. Eine Planung von unten trägt wesentlich zur Entstehung des Gefühls bei, sich auf die eigenen Kräfte verlassen zu können und wird damit zu einer wichtigen Voraussetzung für eine selbsttragende Entwicklung.

Unterstützung von außen ist notwendig, um den Gruppen ihren Handlungsspielraum vor Augen zu führen; die Entscheidungen selbst aber müssen die Bauern aufgrund ihrer eigenen Bedürfnisse und Prioritäten treffen. Projekte und Beratungsdienste brauchen bei diesem Ansatz nicht zu befürchten, daß ihnen wichtige Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse entzogen werden. Für sie bleiben genügend Aufgaben auf dem Gebiet der Motivation der Gruppen, der Organisation staatlicher Unterstützung, der Wissensvermittlung sowie der Erfolgsbewertung, denn hier sind die bäuerlichen Gruppen auf die Mitarbeit von Beratern angewiesen.

Eine wirkungsvolle Unterstützung durch Regierungsstellen auf regionaler und nationaler Ebene muß von den realen Verhältnissen auf Dorfebene und nicht von einem modellhaften Entwicklungsansatz ausgehen. Je geringer die Distanz der staatlichen Verwaltungen zu den dörfli-

chen Gruppen ist, desto besser werden sie die konkrete Situation einschätzen und begleitende Maßnahmen von oben durchführen können. Die staatliche Unterstützung kann sich beispielsweise neben allgemeinen Maßnahmen der Gesetzgebung und der Fiskalpolitik auf den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, die Schaffung von Marktplätzen in abgelegenen Gebieten oder die Bereitstellung von Krediten und Marktinformationen für Bauerngruppen richten. Die Projekte der Technischen Zusammenarbeit können die bäuerlichen Gruppen in Fragen der Planung und Durchführung von Einzelaktivitäten im Sinne einer "unternehmerischen" Leitung unterstützen. Die Unterstützung muß solange gewährt werden, bis sich die Gruppen selbst tragen können.

Der beste Weg, Kleinbauern zu motivieren, besteht darin, ihnen an Beispielen zu demonstrieren, daß andere Kleinbauern wie sie durch Gruppenarbeit erfolgreich geworden sind. Ganz offensichtlich gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den herkömmlichen Ansätzen der Bauernförderung im Vermarktungsbereich und neueren Ansätzen. Der wesentliche Unterschied besteht wohl darin, daß die Bauern bisher, unabhängig von ihrem Armutsgang und ihren Nutzungsmöglichkeiten mit technischen Vermarktungseinrichtungen wie Marktplätze und Lagerhallen und Institutionen wie etwa Genossenschaften oder Dorfkomitees versorgt wurden, ohne daß ihnen geholfen wurde, diese zu nutzen.

Der neue Ansatz dagegen ist darauf gerichtet, Selbsthilfekräfte der Zielgruppe der Kleinbauern zu formieren und zu stärken. Staat und Projekte treten nur da in Aktion, wo Bedarf seitens der Kleinbauern entsteht. Die entwicklungspolitischen Förderungsmaßnahmen unterstützen lediglich. Idee und Durchführung von Vermarktungsaktionen sind Sache der bäuerlichen Gruppe selbst. Beratungsdienste sollten also keine fertigen Lösungen in der Vermarktung anbieten, sondern Hilfestellung geben bei Aktionen, die die Bauern selbst für richtig halten und durchführen. Kleinbauern, die bisher gar keinen oder nur einen sehr eingeschränkten Marktzugang hatten, bedürfen einer Sensibilisierung und Wissensvermittlung und zunächst wohl auch einer stärkeren Beratung und Anleitung als solche, die die Markt bereits kennen.

Ein Projekt, das sich der Förderung von Kleinbauern und Selbsthilfegruppen widmet, ist also nicht nur wegen der Größe der Zielgruppe aufwendig, womit nicht in erster Linie der finanzielle Bedarf gemeint ist. Vielmehr sind es die beschriebenen Probleme im Umfeld eines Projektes mit Agrarmarktförderungsmaßnahmen, die notwendigerweise nach einer sehr breit angelegten Vorgehensweise bei Planung und Durchführung verlangen. Diese Situation erfordert integrierte Ansätze und ein umsichtiges und behutsames Vorgehen, das nicht schlagartig spektakuläre Erfolge erzielen will.

## 2 Handeltreibende Gruppe

Wenn in diesem Zusammenhang von der Gruppe der Handeltreibenden gesprochen wird, so ist vor allem der private Handel gemeint. Staatliche Läden, Firmen oder Organisationen, die auch Handelsfunktionen ausüben, werden in erster Linie unter handelunterstützenden bzw. handellenkenden Aspekten betrachtet. Es gilt aber festzuhalten, daß in vielen Ländern und Bereichen die Tendenz besteht, den Staat immer mehr Funktionen des Handels übernehmen zu lassen bzw. den Handel durch den Staat zu reglementieren. Die Erfahrungen, die bisher bei erzwungener oder vertraglich geregelter Zusammenarbeit zwischen Staat und Erfassungs- oder Verteilungseinzelhandel gesammelt werden konnten, sind zu wenig systematisiert und analysiert, um daraus Modelle ableiten zu können, die sich auf andere Situationen übertragen lassen.

### 2.1 Ansatzpunkte für Förderungsmaßnahmen

Für die Förderung der Agrarvermarktung im Handelsbereich kommt im Prinzip das gesamte Distributionssystem landwirtschaftlicher Produkte in Betracht. Untersucht man jedoch die Verhältnisse und Beziehungen in einem Absatzkanal, dann zeigt sich, daß im Hinblick auf die Ziel-

gruppe der Kleinbauern Förderungsaktivitäten tendenziell auf den Handelsstufen ansetzen sollten, die nahe an dem Produktionsbereich liegen,

- die Steuerung der Effekte durch gezielte Maßnahmen ist hier einfacher und
- der Wirkungsgrad für den Kleinbauern höher.

Damit soll auf keinen Fall das Problem des Lebensmittelhandels, insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels in den Städten heruntergespielt werden, im Gegenteil, hier gibt es eine ganze Reihe von Ansatzstellen für Verbesserungen. Allerdings sind Strategien, die auf der städtischen Einzelhandelsebene ansetzen, zwangsläufig sehr breit und umfassend und der "Schwund" der Wirkungen von Aktivitäten im Kanal bzw. in den sich überkreuzenden und auseinanderlaufenden Kanälen ist zu groß, um Effekte auf kleinbäuerliche Zielgruppen lenken zu können. Im Einklang mit den weiter oben angestellten Überlegungen zu Strategien der Agrarvermarktung ließe sich als allgemeine Anweisung für Förderungsstrategien der Agrarvermarktung über den Handel sagen, sie sollten in der Nähe des Bauern mit einer Pull-Strategie ansetzen, etwa durch Förderung des Erfassungshandels und von dort aus mit einer Push-Strategie die anderen Kanalteilnehmer ansprechen, z.B. durch Zusammenfassung des Angebotes oder gezielte Werbung bei städtischen Großhändlern. In Fällen, wo die Integration eines Kanals vom Erzeuger bis zum Verbraucher schon recht hoch ist und in einem ausgewogenen Verhältnis allen zugute kommt, mögen sich auch andere Ansatzpunkte finden lassen. Allerdings dürften solche Fälle die Ausnahme sein.

Eine formale Unterteilung des Handelsbereiches in Groß- und Einzelhandel analog zu den westlichen Industrieländern vorzunehmen, fällt in Entwicklungsländern nicht immer leicht. Insbesondere in den am wenigsten entwickelten Ländern fallen beide Funktionen häufig zusammen. Über den Austausch von Ware und Geld hinaus ist der Händler sowohl auf der Erzeuger- als auch auf der Verbrauchersseite häufig gleichzeitig Kreditgeber. Neben finanzstarken Händlern, die diese Posi-

tion sehr zum eigenen Vorteil ausnutzen können, sind auch die wirklich kleinen Händler zu finden, die Kredite aus sozialen Verpflichtungen heraus vergeben oder um gegenüber anderen konkurrenzfähig bleiben zu können und sich dabei häufig selbst verschulden. Neben der Bindung an finanzstärkere Abnehmer oder Lieferanten kann ein weiterer Effekt dieser Situation sein, daß für eine Ausdehnung des Sortiments oder Erweiterungs- bzw. Rationalisierungsmaßnahmen kein Kapital zur Verfügung steht.

Bei den auf der Erfassungs- und Einzelhandelsseite häufig geringen Umsätzen und praktisch nicht vorhandenen Zugangsbeschränkungen kann es nicht verwundern, daß die Übergänge zwischen dem "etablierten" Handel - der weniger an Umsatz und Ausstattung als daran zu messen ist, mit welcher Regelmäßigkeit er betrieben wird, bzw. in welchem Maße er die Arbeitskapazität beansprucht und zum Einkommen beiträgt - und mehr oder weniger vom Zufall bestimmten Formen fließend sind. Die letztgenannten können unter dem Begriff **informeller Handel** zusammengefaßt und in den marginalen und spontanen Handel unterschieden werden. **Marginaler Handel** ist die Quelle eines minimalen Einkommens für Arbeitslose und nebenberuflich Tätige, wie z.B. Hausfrauen und Schulkinder. Der **spontane Handel** wird von Personen wahrgenommen, die zufällig oder durch Suchen auf eine gewinnbringende Marktlücke stoßen. Beide Formen benötigen i.d.R. nur eine geringe Kapitalausstattung und stützen sich auf spezifische Kenntnisse eines Marktkanals und geschäftlichen Spürsinn.

Analog zum Erzeugerbereich zeigt die Arbeitsunterlage → E7 eine Prüfliste möglicher Förderungsmaßnahmen für die Gruppe der Handeltreibenden, die als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen dienen kann.

## 2.2 Maßnahmen im Bereich des Vermarktungs-Mix

Ansatzpunkte für Förderungsmaßnahmen finden sich in allen Bereichen des Vermarktungs-Mix, wobei aufgrund ihrer begrenzten finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten insbesondere die kleineren Händler Unterstützung benötigen. Bei der physischen Distribution und bei der Produkt- und Sortimentsgestaltung kommen in erster Linie Instrumente wie Ausbildung und Beratung der Händler sowie Institutionsförderungsprogramme in Betracht.

Die Planung optimaler Sammeltransporte, die Nutzung angemessener Lagerungstechniken, die Einführung neuer Produkte erfordern Kenntnisse, die gerade kleinere Händler oftmals nicht besitzen. Die **Ausbildung** und **Beratung** des marginalen Handels ist jedoch aufgrund der großen Anzahl dieser Handeltreibenden nur im begrenzten Rahmen möglich. Hinzu kommt die Zeitbegrenzung: größere Händler mit Angestellten können sich vertreten lassen oder jemanden delegieren, im kleinen Ein-Mann-Betrieb ist der Händler jedoch selten abkömmlich.

Die Ausbildung und Beratungsprogramme müssen sich, wenn sie erfolgreich sein sollen, immer den Wünschen und Ansprüchen der Teilnehmer anpassen und dürfen nicht allein auf den Vorstellungen einiger Vermarktungsspezialisten beruhen. Als geeignete Maßnahmen, insbesondere für kleinere Händler, erscheinen:

- **"training on the job"**, da es sich an den Gegebenheiten der verfügbaren Zeit und des Bildungsstandes orientieren kann; allerdings ist die Zahl der benötigten Berater relativ hoch
- **Kurzberatungen**, die turnusmäßig in Pionier- oder Modellbetrieben durchgeführt werden können; sie erscheinen ebenfalls für fallweise Beratungen, z.B. bei der Einführung einer Neuerung, gut geeignet
- **Praktika in guten Handelsbetrieben**, gegebenenfalls auch im benachbarten Ausland, für Familienangehörige, die mitarbeiten und/oder später das Geschäft übernehmen.

Zur langfristigen Absicherung der Programme sollte die Ausbildung und Beratung an eine bestehende Institution angebunden sein, vorzugs-

weise eine solche, in der die Händler auch direkt vertreten sind, wie z.B. eine Handelskammer. Da auf lange Sicht ebenfalls daran zu denken ist, private Ausbilder und Berater einzusetzen, sollten für die Maßnahmen Gebühren erhoben werden. Diese haben in der Anfangsphase zwar mehr symbolischen Wert, sie wirken i.d.R. aber auch in erzieherischer Hinsicht, indem sie das Engagement der Teilnehmer erhöhen.

Neben der Vermittlung technischer und organisatorischer Fähigkeiten (wie Warenkunde, kaufmännisches Rechnen, Lagerhaltung oder Transportmanagement) wird es häufig auch ein wichtiges Ziel der Beratungsinhalte sein, eine engere Zusammenarbeit der Händler anzustreben. Da dies besonders für die kleineren unter ihnen gilt, bleibt in diesen Fällen die Gefahr eines Mißbrauches der Verhaltensabstimmung zunächst gering. Wo bereits unausgewogene Verhältnisse der Marktmacht vorliegen, erhält die Formierung von Gruppen einer "countervailing power" besondere Bedeutung. Die Bildung von Zusammenschlüssen kann dabei sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Richtung geschehen. In beiden Fällen wird die Frage der Führerschaft innerhalb einer solchen Formation aufgeworfen, wobei sich unterscheiden läßt zwischen:

- informeller Führerschaft, die nicht verbrieft, statutarisch festgelegt oder sonstwie proklamiert wird, sondern einfach anerkannt ist und
- formaler Führerschaft, die sich beispielsweise aus Wahlen, Besitz- oder Rechtsverhältnissen ergibt.

Der Charakter der Führerschaft, informell oder formal, sagt noch nichts über deren Wirksamkeit bzw. die Anerkennung durch die Gruppenangehörigen aus. Formale Führerschaft begründet zwar einklagbare Entscheidungsbefugnisse, kann aber allein mit rechtlichen Mitteln oder Drohungen keine reibungslose Zusammenarbeit garantieren. Andererseits bedarf ein allgemein anerkannter Führer keiner formalen Titel und Insignien, um integrierend auf eine Gruppe zu wirken. Basisdemokratische Prinzipien, die über jede Entscheidung eine allgemeine Abstimmung herbeiführen wollen, haben sich in der Privatwirtschaft selten durchsetzen können.

Dem gängigen Sprachgebrauch folgend wird die Führungsposition eines Kanals mit "channel captain" bezeichnet, dem die Aufgabe zufällt, die Vermarktung über mehrere Stufen zu planen. Mit zunehmendem Grad an Formalisierung lassen sich für die Zusammenarbeit in vertikaler Richtung folgende Beispiele nennen:

- fallweise Koordination von Aktivitäten, z.B. Abstimmung der Anlieferungszeiten einer Erntekampagne sowie Konzentration und Nutzung freier Transportkapazitäten für Lieferungen aufs Land
- vertragliche Bindungen, die die Koordination innerhalb eines Kanals erleichtern
- Gründung freiwilliger Ketten, bei denen die Beteiligten ihre wirtschaftliche Selbständigkeit bewahren, aber weiterreichende Verpflichtungen eingehen
- Übernahme von Beteiligungen oder Anteilen an vor- oder nachgelagerten Firmen
- Zusammenschlüsse von Firmen.

Möglichkeiten horizontaler Zusammenarbeit sind beispielsweise:

- Koordination im logistischen Bereich (wie Transport oder Lagerung)
- zentraler Einkauf bis hin zur Gründung von Einkaufsgemeinschaften und
- Zusammenschluß in einer Genossenschaft.

Investitionsförderungsprogramme können gerade die Entwicklung des traditionellen Handels entscheidend beschleunigen. Möglichkeiten hierzu bestehen in

- der Erleichterung des Zugangs zu institutionellem Kredit
- der Risikoabsicherung für Bankkredite
- der Bereitstellung von Krediten zu günstigen Konditionen und
- der Gewährung von Subventionen in besonderen Fällen, z.B. von Transportsubventionen, um entlegene Gebiete an den Markt anzuschließen.

In den Bereichen Kontrahierung und Kommunikation haben Projekte der Technischen Zusammenarbeit weniger Möglichkeiten, auf den privaten Handel direkt einzuwirken. Zwar können im Rahmen von Ausbildungs-

und Beratungsveranstaltungen beispielsweise Vorzüge von Preisabsprachen oder Rabatten erklärt und auch in Zusammenschlüssen kleiner Händler praktiziert werden, das Schwergewicht wird jedoch auf Maßnahmen liegen, von denen der Handel nur indirekt profitiert.

Da das wirtschaftspolitische Klima eines Landes wohl für kaum einen anderen Bereich als wie für den Handel einen so sensiblen Faktor darstellt, scheint die Beratung der Regierungen über Rolle, Stellenwert, Möglichkeiten und Grenzen des Handels eine sehr wesentliche Maßnahme zu seiner Förderung. Neben der Beratung der Regierungen in konkreten Fragen wie Handelsgesetzgebung oder Besteuerung des Handels bedeutet dies tatsächlich, in gewissem Sinne für den Handel zu werben, ohne dabei natürlich mögliche Gefahren und Auswüchse zu beschönigen. Ansprechpartner hierzu sollten nicht nur direkt betroffene Behörden wie Innen-, Wirtschafts- und Justizministerium sein, sondern auch solche im weiteren Umfeld wie Verkehrsministerium oder Stadtplanungsämter (beispielsweise für die Errichtung verbrauchernaher Märkte). Eine aus politischer Sicht langfristig stabile Einstellung gegenüber dem Handel und die Berücksichtigung seiner berechtigten Interessen können jedenfalls seine Bereitschaft zu Investitionen fördern und damit zu einem besseren Funktionieren des Vermarktungssystems beitragen.

Gerade anhand von Zusammenschlüssen zeigt sich, wie wichtig auch die Beratung von Regierungsstellen ist, da hiermit Bereiche angesprochen sind, die häufig noch durch überalterte Gesetze und Verordnungen geregelt sind. Die Genossenschaften genießen zwar in vielen Ländern einen Sonderstatus, der diese Rechtsform auch für Kleinhändler interessant erscheinen läßt, denn

- sie bewahren ihre betriebliche Selbständigkeit
- gewinnen zusammen an Marktstellung
- können günstige Konditionen und Rationalisierungseffekte erzielen und
- genießen in vielen Fällen gewisse Sonderstellungen, z.B. bei Steuern oder Kreditprogrammen.

Allerdings resultiert aus der bekannten Voreingenommenheit gegenüber dem Handel in vielen Fällen eine negative Haltung von Regierungen und Behörden, die selbst Kleinhändler von den Möglichkeiten und Vergünstigungen der Genossenschaft ausschließen wollen. Wo staatliche Kredit- oder Investitionsförderungsprogramme existieren, begünstigen diese zwar auch Handwerk und Kleinindustrie, nicht aber den kleinen Handel, der sie ebenso benötigt.

Einige kurze Ausführungen sollen an dieser Stelle noch zu den Konsumgenossenschaften gemacht werden. Die bisherigen Erfahrungen mit diesem Instrument, das theoretisch durch eine Verringerung der Handelsspannen sowohl dem städtischen Verbraucher als auch dem ländlichen Erzeuger Vorteile bringen kann, sind wenig ermutigend. Als ein wesentlicher Grund können Managementprobleme angesehen werden, da es den Verantwortlichen entweder zumeist an entsprechenden Fähigkeiten fehlt oder ihre Kontrolle unzureichend ist. Offensichtlich mangelt es im Umfeld der Verbraucher an einer tragfähigen sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Basis, auf der Organisation und Management einer Konsumgenossenschaft gegründet werden könnte. Wo sich Ansatzpunkte finden, mögen die Aussichten für Konsumgenossenschaften besser sein, Probleme wie Finanzbedarf, Managementfähigkeit, geringe Verkaufsmengen pro Mitglied oder Distributionsaufwand stellen aber noch immer hohe Ansprüche an solche Zusammenschlüsse.

Zum Abschluß sei noch einmal kurz auf den Bereich Großhandel und Verarbeitungsindustrie eingegangen. Förderungsmaßnahmen der Technischen Zusammenarbeit erscheinen hier weniger ratsam. Zwar werden auch dort die Rahmenbedingungen der Tätigkeit durch handelunterstützende und handellenkende Gruppen bestimmt, Entwicklungsmaßnahmen für diesen Teil des Privathandels müssen jedoch zuallererst von ihm selbst ausgehen. Das Potential, Entwicklungsmaßnahmen zu finanzieren und durchzuführen, ist in der Privatwirtschaft in der Regel auch vorhanden.

### 3 Handelunterstützende Instanzen

Die handelunterstützenden Instanzen umfassen den Bereich der administrativen Einbettung der Vermarktung, z.B. die Verwaltungen von Großmarkthallen, regionale Behörden, die ländliche Märkte beaufsichtigen oder Preisinformationsstellen. Die Gruppe der Handellenkenden sind dagegen die "policy-makers", z.B. entsprechende Ministerien, staatliche und halbstaatliche Vermarktungsorganisationen. Da Organisationen, die gleiche oder ähnliche Namen tragen, einmal unterstützend und einmal lenkend tätig sein können und Abteilungen in Ministerien und Behörden häufig ihre Kompetenzen auf beide Bereiche erstrecken, ist zwischen handelunterstützenden und handellenkenden Maßnahmen nicht immer eindeutig zu trennen.

Obwohl also die Übergänge fließend sein können, werden im Sinne einer besseren Darstellung beide Gruppen in getrennten Abschnitten behandelt. In jedem Falle gilt aber, daß handelunterstützende und -lenkende Maßnahmen nur von qualifizierten Marktfachleuten zu planen und durchzuführen sind. Ohne über entsprechend ausgebildetes Personal zu verfügen, sollte ein Projekt - mit Ausnahme der Förderung örtlicher Märkte - hier nicht eingreifen.

#### 3.1 Physische Distribution

Die Maßnahmen in diesem Bereich lassen sich allgemein untergliedern in

- Rahmenmaßnahmen, die durch Vorschriften und Empfehlungen sowie physische Verbesserungen den Austausch der Waren erleichtern sollen und
- spezielle Maßnahmen zur Förderung der Märkte als Ort und Institution des Warenaustausches.

#### 3.1.1 Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

Der Ausbau des Transportwesens in den Entwicklungsgebieten ist von entscheidender Bedeutung für die Verbesserung des Absatzes, vor allem, was den Anschluß des Produzenten an den nächsten Markt betrifft. Die Regierungen stehen vor der Aufgabe, den besten Gebrauch von den vorhandenen Transportmöglichkeiten zu machen. Die Ausnutzung vorhandener Transporteinrichtungen wird sehr stark von der Tarifpolitik der Regierung bzw. dem Verkehrsträger bestimmt. Die wachsende Konkurrenz zwischen Schiene und Straße ist in der Tarifpolitik der Eisenbahnen bisher nur unzureichend berücksichtigt worden. Infolge der hohen fixen Kosten, die die Eisenbahn hat, sollte man eine optimale Ausnutzung ihrer Anlagen anstreben. Das erfordert eine flexible Gütertarifpolitik, da die Nachfrage nach Transportleistungen örtlich und regional wegen der unterschiedlichen Bedürfnisse der Erzeuger und Verbraucher sowie der unterschiedlichen Konkurrenzbedingungen zwischen Schiene und Straße sehr verschieden ist.

Da landwirtschaftliche Erzeugnisse in den Entwicklungsländern zu den Haupttransportgütern zählen, sollten bei der Festsetzung der Tarife auch die Möglichkeiten zur Angebotssteigerung landwirtschaftlicher Güter in bestimmten Gebieten mit berücksichtigt werden, um eine maximale Ausnutzung der Eisenbahn zu erzielen. Das heißt, es ist im einzelnen zu prüfen, wie weit durch eine Senkung der Transporttarife eine Steigerung des gesamten Marktangebotes in einem bestimmten Gebiet zu erreichen ist, was durch höheres Transportvolumen zu höherem Umsatz der Bahn führen kann.

Der Straßentransport hat i.d.R. zur Anbindung örtlicher Märkte so viele Vorteile, daß ihm in der Entwicklungsplanung zumeist ein Vorrang gegenüber der Eisenbahn eingeräumt wird. Bei der Planung des Straßenbaus gibt es die Alternative, entweder die bestehenden Haupt- und Nebenstraßen weiter auszubauen oder neue Nebenstraßen anzulegen. Die Asphaltierung bereits vorhandener Schotterstraßen kann zu

beträchtlichen Kostensenkungen und Zeiteinsparungen führen. Der Bau von neuen Schotterwegen erschließt dagegen neue Erzeugungsgebiete und kann auch zu einer besseren Ausnutzung bestehender Hauptverkehrsstraßen beitragen.

Die Förderung und Einrichtung eines angemessenen Lagerungssystems dient ebenfalls der Erleichterung des Warenaustausches. Am Beispiel neuer Getreidelagerhäuser wird gezeigt, welche Punkte bei der Planung zu berücksichtigen sind:

- die Marktanlieferung in den einzelnen Gebieten des Landes, die sich als Differenz zwischen Erzeugung und Eigenverbrauch in der Landwirtschaft errechnen läßt
- der Bedarf in den Zuschußgebieten
- die verfügbare Lagerkapazität und deren Brauchbarkeit (dieser Faktor ist häufig übersehen worden und hat zum Teil zu Überkapazitäten an Lagerraum geführt); es ist nicht nur die Lagerkapazität in den Verbrauchsgebieten, sondern vor allem in den Erzeugergebieten zu ermitteln
- der Im- und Export
- der notwendige Mindestvorrat an Getreide, der von den Ernteschwankungen und der Möglichkeit des Ausgleichs der Ernteschwankungen durch Ein- und Ausfuhr abhängt
- die Umschlaghäufigkeit in zentralen Lagerstätten, denn die Kapazität von zentralen Lagerstätten hängt davon ab, wie oft das Getreide im Lager umgeschlagen wird, was häufig zwei oder mehrmals pro Jahr geschieht
- die Transportkosten; da Transportmittel in Entwicklungsländern zur Zeit der Ernte i.d.R. nur begrenzt verfügbar sind, sind genügend kleinere Lagerhäuser in den Erzeugungsgebieten zu erstellen, um den Landwirten einen reibungslosen Absatz zu gewährleisten
- der Typ des Lagerhauses, der sehr stark von den Preisen des örtlichen Baumaterials, der Länge der Lagerzeit und den klimatischen Verhältnissen abhängt. In den semiariden Gebieten Afrikas kann Getreide sehr billig in Erdlöchern oder überirdisch unter freiem Himmel gelagert werden. In den regenreichen, tropischen Gebieten sind stabilere Lager nötig. Bei kleineren Lagermengen ist ein Lagerschuppen wegen seiner vielfachen Verwendungsmöglichkeit den Zement- oder Stahlsilos meist vorzuziehen
- die Aufstellung eines optimalen Lagerplanes, der die verschiedenen Gruppen von Lagerhaltern (private, genossenschaftliche oder staatliche Pfandlagerhäuser), die Kosten der Lagerhaltung, die saisonale Preisentwicklung und die Transportkosten berücksichtigt.

In der Praxis kann man wegen mangelnder Daten die notwendigen Neuinvestitionen nie genau einschätzen. Daher ist es, um Überkapazitäten zu vermeiden, anfänglich besser, den Lagerraum nach dem derzeitigen Bedarf zu bemessen, dabei jedoch Vorkehrungen für eine spätere Ausdehnung zu treffen.

Bei der Vermarktung leicht verderblicher Produkte erhebt sich oft die Frage des Einsatzes von Kühlketten. Auch sie läßt sich nur durch eine genaue Wirtschaftlichkeitsberechnung klären. In vielen Industrieländern wird der Transport von Fleisch anstelle von Schlachtvieh empfohlen, weil er wegen niedrigerer Beförderungskosten und geringerer Verluste wirtschaftlicher sein kann. Genauere Untersuchungen in den Entwicklungsländern haben jedoch gezeigt, daß das Kosten-Nutzen-Verhältnis beim Fleischversand häufig ungünstig ist. Den wesentlich niedrigeren Fleischpreisen in Afrika stehen höhere Kühlkosten gegenüber. Diese Relation macht es in bestimmten afrikanischen Gebieten wirtschaftlich unmöglich, Fleisch anstelle von Lebendvieh zu transportieren. In Madagaskar wurden beispielsweise doppelt so hohe Kosten für Fleisch- als für Lebendviehtransporte ermittelt.

Ähnliche Fragen ergeben sich für die Benutzung von Kühltransporten bei der Vermarktung von Obst und Gemüse. Bei der Belieferung Kuwaits mit Obst und Gemüse hat sich gezeigt, daß auf einen Kühltransport verzichtet werden kann, wenn man nur den richtigen Erntetermin einhält, die Sortierung und Verpackung verbessert und den Transport auf die Nacht verlegt, also die niedrigsten Temperaturen im vierundzwanzigstündigen Tagesrhythmus ausnutzt.

In die Entscheidung über die Einrichtung einer Kühlkette sollten neben Überlegungen zu Wirtschaftlichkeit und Folgekosten wie Risiken bei Energieausfall oder Ersatzteilbeschaffung auch die Kosten und Nutzen von anderen Konservierungsverfahren wie Trocknen, Salzen und Eindosen sowie die Möglichkeit der Anpassung der landwirtschaftlichen Produktion an den jahreszeitlichen Bedarf mit Hilfe von Bewäs-

serung bei Gemüse, durch Einführung früher oder später Sorten und durch Futterkonservierung bei tierischen Produkten untersucht werden. Die Erfahrung hat gezeigt, daß die zuletzt genannten Lösungen billiger sein können als die relativ teure und technisch anspruchsvolle Kühlhauslagerung.

### 3.1.2 Maßnahmen zur Funktionssteigerung der Märkte

Wenn Koordination und Integration der Erzeuger in die gesamte Nahrungswirtschaft ein angestrebtes Ziel ist, dann bestimmt die Organisation jedes einzelnen Marktes die Effizienz des Absatzkanals: sie ist Katalysator oder Hemmnisfaktor der Anbindung der Landwirtschaft an die übrigen Bereiche und daher wichtigstes Element eines auf den Markt gerichteten Maßnahmenbündels. Jegliche Aktionen, die das Funktionieren eines Marktes verbessern und damit den Kanaldurchfluß erhöhen, dienen den gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen der Erhöhung des Angebotes an Nahrungsmitteln, der Steigerung des Selbstversorgungsgrades und möglicherweise der Bereitstellung eines Exportüberschusses.

Aus den im folgenden dargestellten speziellen Förderungsmaßnahmen wird in der Regel ein besseres Angebot beim (städtischen) Verbraucher und eine Verbesserung der Devisenbilanz resultieren, beides Größen, die, wenn schon nicht Ziele eines Projektes integrierter ländlicher Entwicklung, so doch wichtige Globalziele der ländlichen Entwicklung sind.

Tendenziell wird ein höherer Kanaldurchfluß auch zu einer größeren Nachfrage auf Erzeugerebene führen, was als Voraussetzung für einen Preisanstieg gelten kann. Ob sich dieser dann einstellt, hängt von den speziellen Gegebenheiten des Marktes ab. Örtliche Monopole oder Kartelle können den Produktivitätszuwachs im Kanal auffangen, ohne etwas vom zusätzlichen Spannungsgewinn an den Produzenten weiterzuge-

ben. In Situationen, wo eine mehrfache Bindung des Bauern an den Händler besteht, etwa durch Verpachtung, Kreditvergabe und Verkäufe von Betriebsmitteln an den Bauern, wird möglicherweise ein weitergegebener Preisvorteil in verdeckter Form wieder zurückgenommen. So zahlt der Händler vielleicht mehr für das Erntegut und erhöht aber gleichzeitig die Preise für Pacht, Kreditzinsen und Saatgut.

Maßnahmen zur Funktionssteigerung der Märkte schlagen somit nur dort voll durch, wo aus organisatorischer und technischer Hinsicht der Marktzugang vorhanden ist. Ob unter diesen Voraussetzungen der Verkauf der vom Kleinbauern angebotenen Produkte über den Handel oder eine eigene Vermarktungsorganisation der Bauern gewählt wird, ist eine weitere Entscheidung zur Planung der Maßnahmen, die an anderer Stelle behandelt wurde (→ Kap. IV, 1.5).

Der Marktzugang hat einen technischen Aspekt, der sich aus Vorhandensein und Zustand der Straßen, Pisten und Wege, den Transportkapazitäten und Lagerungsmöglichkeiten bestimmt. Die Aktivitäten in diesem Zusammenhang wurden im vorigen Abschnitt erwähnt.

Der Marktzugang hat ebenfalls einen organisatorischen Aspekt, insofern er nur die Teilnahme bestimmter Händlergruppen erlaubt (z.B. Großhandelsmarkt) oder von der Zahlung einer Gebühr abhängig macht. Wie gut ein Markt organisiert ist, macht sich für die Teilnehmer auch in der Höhe des Umsatzes bemerkbar, der an einem Markttag zu erzielen ist. Die Höhe hängt ab von der Anzahl der auftretenden Kontrahenten und deren Kapazitäten, also von der Höhe der Nachfrage und der Angebotsmenge. Die Dauer der einzelnen Verkaufsverhandlungen wird von anderen organisatorischen Gegebenheiten beeinflusst: Normierung der Maße und Gewichte sowie Einführung von Qualitätsstandards (Kontrahierung), Vorhandensein von Waagen und Verpackungsmaterial, sowie Hilfsmitteln wie Karren oder Hubwerkzeugen. Werbung und gezielte (Vorab-)Informationen (Kommunikation) können ebenfalls die Attraktivität eines Marktes erhöhen.



Die technische, funktionale und organisatorische Effizienz, die sich im Kanaldurchfluß äußert, zeigt sich an den Übergängen von einer Handelsstufe auf die andere und wird durch Maßnahmen zur vertikalen Integration und Koordination gesteigert. Inwieweit ein bestehendes Potential im Interesse der Erzeuger genutzt wird, bestimmt sich auch aus den Maßnahmen auf den einzelnen Stufen.

Die Einrichtung und ordentliche Überwachung von Erzeuger-, Groß- und Verbrauchermärkten ist eine wesentliche Voraussetzung zur Verbesserung der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Bei der Errichtung von neuen Erzeugermärkten können die Investitionen relativ niedrig gehalten werden, da es häufig genügt, den Platz abzugrenzen, den Boden zu befestigen, einen Schutz gegen Regen und Sonne zu schaffen und Waagen bereitzustellen.

Es verdient noch einmal hervorgehoben zu werden, daß die Erzeugermärkte nicht ausschließlich unter Absatzaspekten zu sehen sind, sondern daß sie ein eng miteinander verwobenes Geflecht wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Beziehungen bilden. Berücksichtigt man weiterhin, daß der ländliche Markt für den Kleinbauern oft der erste Kontakt zum Absatzkanal und wichtige Verbindung zum Verbraucher ist, so sollten sich Maßnahmen zur Förderung der ländlichen Märkte nicht auf rein markttechnische Verbesserungen beschränken, sondern müssen dem Markt in seiner Gesamtbedeutung gerecht werden. Die Ausbildung entsprechenden Personals genießt hier einen hohen Stellenwert. Die Erfahrungen eines Entwicklungsprogrammes für Erzeugermärkte in Brasilien werden in Arbeitsunterlage → E8 dargestellt.

Mit dem Wachsen der Städte ergibt sich die Notwendigkeit, Großmärkte einzurichten. Bei mittleren Städten ist die Funktion des Großmarktes häufig mit der eines Verbrauchermarktes kombiniert. Mit größeren Umsätzen bildet sich dann ein spezialisierter Großhandel heraus, dessen Arbeit durch die Anlage funktionsgerechter Großmärkte wesentlich er-

leichtert werden kann. Die Planung eines Großmarktes setzt genaue Untersuchungen über die Warenströme, über den besten Standort und die Markteinrichtungen voraus, die notwendig sind, um den Bedürfnissen des Großhandels gerecht zu werden. Dabei muß auch die Frage geprüft werden, ob und inwieweit einzelne Arbeitsgänge, z.B. die marktgerechte Sortierung, Verpackung und Lagerung, besser in Erzeugergebieten oder am Großmarkt durchzuführen sind. Den Landwirten sollte am Großmarkt die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ware im Wettbewerb mit dem Großhandel und den Einzelhändlern anbieten zu können. Entsprechende Teile des Großmarktes sind daher für Erzeuger zu reservieren.

Ohne an dieser Stelle das Thema zu vertiefen, sei darauf hingewiesen, daß neben dem Engagement von öffentlicher Seite bei der Förderung von Großmärkten durchaus auch Investitionen von privater Seite zu erwarten sind, wenn hierfür entsprechend geworben und den Interessenten ein Mitspracherecht bei der Planung und Leitung eingeräumt wird. Die Beteiligung des Handels und der verarbeitenden Industrie am Management eines Großhandelsmarktes wird normalerweise dessen Dynamik unterstützen.

Verbrauchermärkte sind in den Entwicklungsländern sehr populär und sollten durch gute Überwachung funktionsfähig gehalten werden, da der Preiswettbewerb auf diesen Märkten meist größer ist als zwischen Einzelhandelsgeschäften. Leider kommen die Stadtverwaltungen bei der Errichtung neuer Einzelhandelsmärkte dem Bedarf oft nur schleppend nach oder planen die Einrichtungen nicht nach den Bedürfnissen der Verbraucher, so daß sie nur wenig genutzt werden. Vielfach werden auch überhöhte hygienische Anforderungen gestellt, die der Käufer nicht verlangt und die finanziell nicht tragbar sind.

Auf den Märkten gibt es zwei verschiedene Verkaufsarten, entweder das individuelle Aushandeln oder das organisierte Auktionssystem (→Kap. III, 1.4.2). Auf vielen Märkten herrscht die erstere vor. In asiati-

schen und afrikanischen Ländern sind jedoch auch Auktionen üblich. Lagerfähige Produkte werden in Nahostländern und Indien häufig versteigert. In Tansania wird Schlachtvieh meist auf Auktionsmärkten verkauft, die von der Regierung in den Erzeugergebieten erstellt und überwacht werden. Die Einführung von Auktionen bringt dem Erzeuger mehrere Vorteile:

- der Verkäufer ist ziemlich sicher, daß er den derzeitigen Marktpreis erhält
- der Verkäufer spart Zeit
- der Verkäufer hat keine finanziellen Risiken zu tragen, da die Auktionsorganisation die Einziehung des Geldes vom Käufer vornimmt und aufgrund ihrer starken Stellung scharfe Maßnahmen gegen Betrug ergreifen kann
- die Auktionsleitung kann den Verkauf nach Handelsklassen erzwingen, was auf den gewöhnlichen Märkten häufig schwierig ist
- die offene Auktion trägt wesentlich zu einer Verbesserung der Markttransparenz bei.

Als weitergehende Maßnahme ist noch die Einrichtung von Handelsbörsen zu erwähnen. Sie eröffnen die Möglichkeit einer recht kostengünstigen Vermarktungsart, da die Ware nicht an den Markt gebracht zu werden braucht. Die Errichtung von Handelsbörsen setzt jedoch größere Umsätze gut klassifizierter, lagerfähiger Erzeugnisse voraus, wie sie in vielen Entwicklungsländern noch fehlen.

### 3.2 Kontrahierungs-Mix

Eine Maßnahme, die im Kontrahierungs-Mix der Beteiligten wirkt, ist die Einführung von einheitlichen Maßen und Gewichten. In vielen Ländern herrscht noch eine Vielzahl unterschiedlicher Maße und Gewichte auf dem Binnenmarkt, die den Ablauf der Vermarktung stark hemmen. Die kleinen Händler besitzen etwa Konservendosen und andere Hohlmaße, die nicht geeicht sind.

Die Einführung einheitlicher Maße und Gewichte verlangt eine umfassende Aufklärungsarbeit und läßt sich nur über einen größeren Zeitraum durchsetzen. Nicht zu übersehen ist auch der erhebliche Einsatz von Kapital auf Seiten des Staates und der privaten Wirtschaft beispielsweise zur Beschaffung der notwendigen Geräte oder zur Durchführung der Kontrollen. Eine Übergangsregelung ist die Bereitstellung von öffentlichen Waagen auf Märkten, die gegen geringe Gebühr benutzt werden können.

Die Einführung von Qualitätsstandards ist eine weitere Maßnahme zur Verbesserung der Vermarktung. Diese sind zwar nicht unbedingt notwendig, wo der Erzeuger direkt an den Verbraucher absetzt, müssen jedoch eingeführt werden, wenn Waren über größere Entfernungen abgesetzt werden sollen.

Die Einhaltung minimaler sanitärer Verkaufsbedingungen ist zur Sicherheit des Verbrauchers unumgänglich. Übertriebene hygienische Anforderungen, die zu hohen Kosten führen, sollten allerdings vermieden werden. Indes können einfache Regelungen zur Sauberhaltung der Ware und des Marktplatzes durchaus eingeführt werden.

Das Handelsrisiko kann wesentlich reduziert und der Wettbewerb erhöht werden, wenn sich der Absatz auf der Grundlage von standardisierten Handelskontrakten vollzieht, in denen sämtliche Verkaufsbedingungen wie Liefertermin, Preis, Qualität und Zahlungsfrist festgelegt sind. Eine Förderung dieser Kontrakte in Entwicklungsländern kann sehr viel dazu beitragen, die Effizienz des Handels zu erhöhen.

Es ist bei dem Mangel an staatlicher Autorität oft nicht leicht, Verordnungen in der Praxis durchzusetzen. Der Handel kann zur Anwendung der erlassenen Maßnahmen gezwungen werden, indem man ihn einer regelmäßigen Inspektion unterwirft und seine Tätigkeit von einer staatlichen Lizenz abhängig macht.

Weiterhin bringt die Schaffung geeigneter Kreditvergabeinstitutionen für den Erzeuger wie für den kleinen Händler Erleichterungen im Vermarktungsprozeß. Es hat sich gezeigt, daß Erzeugervereinigungen eine gewisse Sicherheit für die Rückzahlung von Krediten übernehmen können, da sie Druck auf ihre kreditnehmenden Mitglieder ausüben können. Bei der Vergabe von Erntekrediten haben sich in Ostasien öffentlich anerkannte Pfandlagerhäuser ("bonded warehouses") sehr bewährt. Erzeuger und Händler können hier ihr Getreide nach der Ernte hinterlegen und erhalten eine Empfangsbescheinigung, die kreditfähig ist. Derartige Pfandlagerhäuser mögen sich auch für andere Regionen eignen und sollten daher bei Förderungsmaßnahmen in Erwägung gezogen werden.

### 3.3 Kommunikation

Der Kommunikationsbereich der handelunterstützenden Gruppe läßt sich untergliedern in:

- Marktforschung
- Marktberatung und
- Marktinformation.

Mangelnde Kenntnisse über Vermarktungszusammenhänge sind vielerorts Ursache falscher Entwicklungen und Entscheidungen. So ist häufig das Wissen über Handelsspannen und Kosten, Preisbewegungen oder die Angebots- und Nachfragebestimmung bei den an der Vermarktung beteiligten Gruppe nur schwach ausgebildet.

Der Aufbau einer Institution, die angewandte Marktforschung betreibt, kann wesentlich dazu beitragen, eine erfolgreiche Markt- und Preispolitik der Regierung zu entwickeln. Die Analyse der Marktzusammenhänge und die Vorausschätzung von Angebot und Nachfrage sind wichtige Voraussetzungen, um der Landwirtschaft in der Anpassung an die Nachfrage zu helfen und die nationale Versorgung mit Nahrungsmitteln sicherzustellen.

Marktforschungsinstitute können private, staatliche oder genossenschaftliche Marktunternehmen in ihren Absatzfragen beraten. Die Kombination von angewandter Forschung und Beratung ist erfolgreich in den von den Vereinten Nationen geförderten landwirtschaftlichen Marktforschungsinstituten in Kolumbien und Jordanien entwickelt worden. Als flankierende Maßnahme zum Durchsetzen von Entscheidungen "von innen heraus" kann es sinnvoll sein, Ständesvertretungen etwa des Handels oder der Kleinbauern aufzubauen bzw. deren Funktion und Organisation zu verbessern.

Eine Marktberatung sollte zielgruppenorientiert erfolgen, indem Kleinbauern und kleine Händler in der marktgerechten Ausrichtung der Erzeugung, wie z.B. über Sortierungs-, Verpackungs- oder Lagerungsfragen beraten werden. Es ist darauf zu achten, daß nach Gewicht und Qualität gehandelt wird und daß unlautere Geschäftsmethoden Strafen nach sich ziehen. Aufgabe der Marktberater ist es ferner, durch Organisation von Schulungskursen den Wissensstand über Marktanforderungen und Vermarktungsmethoden zu verbessern. Sie können auch die Initiative bei der Versendung von Proben an potentielle Abnehmer zur Erschließung neuer Absatzmärkte und Erprobung neuer Absatzmethoden ergreifen. In Kenia und Indien sind in den letzten Jahren sehr gute Ergebnisse mit Marktberatern gemacht worden, die die Erzeuger über Preise und Qualität auf den landwirtschaftlichen Sammelmärkten aufklären. Die Beratung hat hier auch bei den Bauern zu einem besseren Verständnis der Marktzusammenhänge geführt.

Marktforschung und Beratung können auch von Absatzförderungsämtern durchgeführt werden. Beispiele für solche Institutionen sind das "Rhodesian Tobacco Council", das "Indian Coffee Board" und das "Ceylon Tea Propaganda Board". All diese Ämter tragen durch ihre Tätigkeiten in der Forschung und Beratung über die Einführung neuer Saaten, Verpackungsmethoden und Qualitätsstandards sehr viel zur Förderung der betreffenden Produkte bei, ohne daß sie sich selbst in der physi-

schen Distribution engagieren. Sie können durch Umlage einer Gebühr auf die vermarkteten Erzeugnisse auch relativ leicht finanziert werden.

Die Marktinformation auf den Agrarmärkten in Entwicklungsländern ist generell unzureichend und gleichzeitig unausgeglichen. Schwierigkeiten für die Informationsbeschaffung sind:

- fehlende Standardisierung von Gewichten, Verpackung, Qualitäten und Konditionen
- oft extreme Zersplitterung des Angebotes in unsortierte, kleine, diskontinuierlich und räumlich weit getrennt anfallende Partien
- fehlende oder ungenügende infrastrukturelle Voraussetzungen (Verkehrswege, Märkte, Nachrichtenübermittlung)
- intransparente Handelspraktiken, wie z.B. verdecktes Bieten ("covered bidding").

Insbesondere den Kleinbauern bieten sich unter diesen Bedingungen nur unzureichende Informationsmöglichkeiten. Sie sind weitgehend auf Auskünfte anderer Bauern sowie der Aufkäufer angewiesen. Deren Angaben sind jedoch von deren Interessenlagen bestimmt und kaum überprüfbar.

Demgegenüber haben große Händler, die über weitreichende Kontakte sowie Telefon verfügen, einen erheblichen Informationsvorsprung. Oft betreiben diese Händler eigene Informationsdienste, die ihnen Informationsmonopole und damit entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern. In den meisten Gebieten fehlt jedoch eine objektive, regelmäßige und genaue Berichterstattung, die der Regierung, den Erzeugern und dem Aufkaufhandel zugänglich ist. Die Preiserhebungen statistischer Ämter, die für die Berechnung von Lebenshaltungskosten-Indizes vorgenommen werden, sind für Erzeuger und Händler unzureichend.

Zur Verbesserung der Marktinformation ist der Aufbau einer objektiven und unabhängigen Markt- und Preisberichterstattung in der Regel unerlässlich, die

- das Informationsniveau aller Marktteilnehmer im Hinblick auf die wichtigsten Entscheidungsparameter anhebt und
- sicherstellt, daß zum Abbau des bestehenden Informationsgefälles insbesondere der Informationsbedarf der schwächeren Marktteilnehmer befriedigt wird.

Marktinformationsdienste sind Dienstleistungsbetriebe, die die Aufgabe haben, Marktdaten systematisch und kontinuierlich zu sammeln, aufzubereiten und den Marktteilnehmern in Form entscheidungsrelevanter Informationen zur Verfügung zu stellen. Die Kriterien für die Beurteilung der Effektivität und Effizienz von Marktinformationsdiensten leiten sich aus dem Informationsbedarf der Marktteilnehmer ab. Um Entscheidungshilfe zu bieten, muß Marktinformation

- relevant, d.h. inhaltlich auf den Informationsbedarf der Zielgruppen abgestimmt
- aussagefähig, d.h. hinsichtlich Ort, Zeit und anderen Merkmalen präzise abgegrenzt und verständlich formuliert
- zuverlässig, d.h. sorgfältig und regelmäßig ermittelt und übermittelt
- schnell verfügbar, d.h. innerhalb weniger Stunden nach Erhebung veröffentlicht und
- leicht zugänglich

sein.

Untersuchungen bestehender Marktinformationsdienste in Entwicklungsländern zeigen, daß diese Kriterien nur in ganz wenigen Fällen erfüllt werden. Die wichtigste Ursache für mangelnde Leistungsfähigkeit scheint in vielen Fällen konzeptioneller Art zu sein. Die Dienste sind Bestandteil von Landwirtschaftsministerien oder ähnlichen Behörden, die sich eher als Kontroll- und Verwaltungsadministrationen verstehen und weniger als Dienstleistungsbetriebe. Sie sehen den Sinn von Informationssammlung, -aufbereitung und -verteilung in der Bereitstellung von Daten für administrative und statistische Zwecke, wie z.B. die Berechnung von Indizes und die Erstellung von Jahresberichten.

Bauern und Händler sind nicht oder nur in zweiter Linie ihre Zielgruppen. Viele dieser Dienste "veröffentlichen" ihre Informationen in Bulletins, die der Öffentlichkeit nur schwer zugänglich sind. Zudem sind die Daten dieser Dienste, wenn sie veröffentlicht werden, meist schon so veraltet und so wenig auf die Informationsbedürfnisse der Marktteilnehmer zugeschnitten, daß sie für Bauern und Händler ohnehin nicht interessant sind.

Selbst bei konzeptioneller Ausrichtung auf die Zielgruppe Bauern und Händler haben staatliche Informationsdienste in Entwicklungsländern mit einer Reihe institutioneller Schwierigkeiten zu kämpfen, die ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Eine an normale Bürozeiten und umständliche Bürokratie gewöhnte Verwaltung läßt sich nur schwer den Erfordernissen des Marktrhythmus anpassen. Bei den Datenerhebern besteht die Tendenz, sich nicht täglich der Mühe der Datenerhebung auf den oft überfüllten und häufig unhygienischen Märkten oder bei verstreut wohnenden Erzeugern auszusetzen. Niedrige Bezahlung, Transportprobleme, Mißtrauen der Auskunftspersonen gegenüber den Datenerhebern und mangelnde Identifikation letzterer mit ihrer Aufgabe wirken sich negativ auf die Motivation aus. Hinzu kommen Managementprobleme: die Erheber sind oft nicht geschult, sie wissen nicht, wozu ihre Arbeit dient, und sie werden kaum kontrolliert. Es bestehen weder Druck- noch Anreizmechanismen für gute Arbeit, und die Ergebnisse sind entsprechend.

Agrarmarktinformativdienste stehen in der Regel nicht am Anfang der wirtschaftlichen Entwicklung. Zum einen setzt ihr Aufbau einen gewissen Entwicklungsstand von Infrastruktur, Bildungsniveau und Verwaltung voraus. Zum anderen tritt ein unabwiesbarer Bedarf nach den Leistungen eines Informationsdienstes erst mit wachsendem Anteil der Verkaufsproduktion und sinkender Bedeutung der Subsistenzproduktion im Zuge zunehmender wirtschaftlicher Entwicklung auf. So wurden zum Beispiel besondere Bemühungen um den Aufbau bzw. die Verbesserung der Informationsdienste in Ländern wie Taiwan und Südkorea schon vor einigen Jahren unternommen und sind in Ländern wie Malaysia und Indonesien zur Zeit zu beobachten.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß der Aufbau oder die Verbesserung von Agrarmarktinformativdiensten in Entwicklungsländern die entschiedene und nachhaltige Unterstützung der Entwicklungsadministration voraussetzt, mit einem erheblichen Aufwand an Zeit und Ressourcen verbunden ist und ein sehr systematisches Vorgehen erfordert. Die nachhaltige Unterstützung durch die Entwicklungsadministration bezieht sich auf die Schaffung einer tragfähigen institutionellen Basis, die Absicherung der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (Beratungsdienst, Medien) und die kontinuierliche Bereitstellung von Personal und Budgets.

In diesem Zusammenhang muß aus folgenden Gründen davon abgeraten werden, Marktinformativdienste als eine Komponente regional begrenzter Entwicklungsprojekte zu konzipieren:

- der **Aufbau leistungsfähiger Marktinformativsysteme** erfordert in der Regel höheren Aufwand, als er für Einzelkomponenten von Projekten zur Verfügung steht
- der **Nutzen von Marktinformativsystemen** ergibt sich größtenteils durch den interregionalen Informationsaustausch, den ein regional begrenztes Projekt nicht leisten kann
- ein **regional begrenzter Dienst** ist institutionell schwer in die Gastlandstrukturen integrierbar und daher auf mittlere und längere Sicht kaum lebensfähig.

Eine nachhaltige Verbesserung von Markttransparenz kann daher nur durch den Aufbau bzw. die Aktivierung eines nationalen Dienstes geleistet werden. In der Regel wird es zunächst um die Erhöhung des Informationsstandes von Erzeugern und Händlern im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung von Erzeuger- und Großhandelspreisen in den Hauptanbaugebieten und im wichtigsten Verbrauchszentrum der ausgewählten Produkte gehen. Auf der Basis der gewonnenen Erfahrungen kann anschließend der weitere, stufenweise horizontale (zusätzliche Regionen und Produkte) und vertikale (zusätzliche Informationsarten) Ausbau des Dienstes geplant werden. Ein systematischer Ansatz für Planung und Management von Agrarmarktinformativdiensten wird in der Arbeitsunterlage → E9 dargestellt.

Zum Abschluß dieses Abschnittes sei darauf hingewiesen, daß Maßnahmen im Bereich **Produkt- und Sortimentsgestaltung** nicht bei den handelunterstützenden Instanzen, sondern direkt beim Erzeuger oder Handeltreibenden anzusetzen sind. Über die Handelunterstützenden kann in diesem Bereich durch angewandte Forschung, Beratung und Information nur indirekt Einfluß genommen werden, z.B. durch standardisierte Handelsklassen, Verpackungsmaterial und Lagerungstechnologie.

#### 4 Handellenkende Instanzen

Alle Entscheidungen zu Maßnahmen, die im Bereich staatlicher Behörden angesiedelt sind, sind im doppelten Sinne politisch sehr delikat: sie müssen zwangsläufig auf politische Entscheidungsträger abzielen, und es gibt immer Überschneidungen zu Programmen der Wirtschaftspolitik oder denen einzelner Ministerien oder Ressorts. Fachkräfte, die in diesem Bereich tätig sind, sollten daher nicht nur gute Wirtschaftsfachleute sein, sondern ebenso die politischen Gegebenheiten bei ihrer Arbeit berücksichtigen.

Wenn beispielsweise die Zielgruppe politischer Programme die gesamte Gruppe der Armen und Ärmsten ist und diese sowohl auf dem Land als auch in der Stadt zu finden sind, wird bei der Auswahl von Maßnahmen dennoch häufig das städtische Proletariat von den Politikern favorisiert, obwohl dies nicht den Intentionen einer ländlichen Entwicklung entsprechen mag. Weiterhin können auch ganze Maßnahmenbereiche tabu sein. Allerdings sind die Bandbreiten für Entscheidungen innerhalb des vorgegebenen Rahmens noch groß genug, und wie dirigistisch oder liberal entschieden wird, kann sich innerhalb der gleichen Systemgrenzen in Abhängigkeit vom politischen Stil einer Partei oder Person in recht kurzer Zeit ändern.

Möglichkeiten für Maßnahmen im handellenkenden Bereich bestehen in der Einflußnahme

- auf den Kontrahierungs-Mix durch Erlasse und Gesetze, wobei der Markt und seine Strukturen insbesondere im Preisbereich mehr oder weniger streng reglementiert werden
- auf die physische Distribution, wobei ein Spektrum unterschiedlicher zentralistisch-dirigistischer Varianten von der Etablierung von neuen oder zusätzlichen Kanälen über die Monopolisierung einzelner Produktmärkte bis hin zur Verstaatlichung des gesamten Handels- und Verarbeitungsbereiches zur Verfügung steht.

#### 4.1 Physische Distribution

Neben den in Forschung und Beratung tätigen Absatzförderungsämtern werden auch Ämter, die mehr oder minder physisch auf dem Markt intervenieren, unter dem Begriff "Marketing Boards" zusammengefaßt. "Marketing Boards", die den Absatz ordnen und lenken, sind häufig bei der Kontrolle von Exporten landwirtschaftlicher Produkte zu finden. Beispiele für diese "Export Control Boards" sind das "Coffee Board" in Kenia und das "Coir (Kokosfaser) Board" in Indien. All diese Ämter haben größere Vollmachten, wodurch sie Erzeuger und Händler zwingen können, bestimmte Absatzkanäle einzuhalten und bestimmte Absatzmethoden anzuwenden. Meistens benötigen Erzeuger, Händler und Verarbeiter eine Lizenz und müssen sich einer laufenden Inspektion unterwerfen. Sie können außerdem nur exportieren, wenn die Ware den festgesetzten Absatzbestimmungen entspricht. Folgt ein Marktteilnehmer den Bestimmungen nicht, kann ihm die Lizenz entzogen werden.

Zu den "Boards" zählen auch **Getreideeinfuhr- und Vorratsstellen** mit der Aufgabe, Mindest- und Höchstpreise durch Lenkung der Ein- und Ausfuhr und durch öffentliche Vorratshaltung zu garantieren. Das "Board" kauft z.B. Getreide zur Lagerung auf, falls der Marktpreis unter den garantierten Mindestpreis fällt und verkauft es wieder, falls der Marktpreis über den Höchstpreis steigt. Da diese Ämter im Wettbewerb mit dem selbständigen Handel stehen, können sie durch Reduzierung von Verlusten und bessere Markttransparenz außerdem Druck

auf eine schnellere Einführung besserer Vermarktungstechniken und damit auch auf die Handelsspannen ausüben.

Hinter der Gründung von staatlichen Monopolen für die Binnenvermarktung stehen zwei Absichten: man will

- ein einheitliches und stabiles Preisgefüge für Erzeuger und Verbraucher mit Hilfe eines gespaltenen Marktes erzielen und
- bestimmten Vermarktungs- und Verarbeitungseinrichtungen eine Mindestausnutzung ihrer Kapazität garantieren.

Derartige Monopole bestehen z.B. in Kenya für Mais ("National Cereals and Produce Board, NCPB") und für Fleisch ("Kenya Meat Commission"). Während der örtliche ländliche Maishandel frei von Beschränkungen ist, besitzt das NCPB ein Monopol für den landesweiten Handel. Händler und Produzenten benötigen eine Erlaubnis, um den Mais in das Depot des "Boards" bzw. in andere Regionen zu bringen. Aufkauf- und Abgabepreise werden unter Berücksichtigung der Transferkosten, Qualitätsunterschiede und Provisionen festgesetzt. Im Falle von Fleisch geht es darum, Schlachthäuser und Verarbeitungsanlagen bereitzustellen, die im bestehenden Vermarktungssystem nicht vorhanden sind.

Handelnde und preisstabilisierende staatliche Ausführmonopole haben das alleinige Recht der Ausfuhr von landwirtschaftlichen Erzeugnissen. Sie organisieren den Aufkauf, den Transport, die Lagerhaltung und den Verkauf nach Übersee, zum Teil auch durch Kontrakte mit Privatunternehmen, und sind daher in der Lage, die Aufkaufpreise weitgehend autonom festzusetzen. Außerdem kann das "Board" durch seine starke Marktstellung die Bezahlung nach Handelsklassen einführen und dadurch qualitätsfördernd wirken. Es kann auch günstigere Verkaufspreise und niedrigere Aufkaufs- und Verkaufsspannen sowie niedrige Transportpreise aushandeln. Beispiele für diese staatlichen "Export-Boards" sind die "Marketing Boards" in dem englisch-sprachigen west- und ostafrikanischen Raum, über die fast sämtliche tropischen Produkte nach Übersee abgesetzt werden. So exportiert z.B. das "Ghana Marketing Board" Kakao, Palmkerne und Bananenstauden.

Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit staatlicher Monopole ist die Möglichkeit, den Absatz genau zu kontrollieren. Dies setzt wiederum voraus, daß die Ware über einen einzigen Absatzweg beispielsweise durch Kaffeeverarbeitungsanlagen, Ölmühlen, Fleischverarbeitungs- oder Zuckerfabriken geht und daß keine unkontrollierbaren alternativen Absatzwege bestehen.

Der Erfolg dieser "Marketing Boards" hängt sehr stark von der Effizienz ihres Eingreifens und von ihrer Preispolitik ab. Um die administrativen Kosten möglichst niedrig zu halten, sollte sich das "Board" bei Ein- und Verkauf sowie Lagerung und Transport weitgehend bestehender privater oder genossenschaftlicher Unternehmen als Aufkauf- oder Transportagenten bedienen. Wo die Marktorganisation und beispielsweise die Bedingungen des Transports oder der Lagerhaltung Mängel aufweisen und wo Händler, Geldverleiher und Landbesitzer gegenüber staatlichen Eingriffen oppositionell eingestellt sind, kommt dem Aufbau eigener technischer und organisatorischer Vermarktungseinrichtungen eine besondere Bedeutung zu. Soweit es sich um den Aufbau einer Vorratsstelle handelt, muß beispielsweise über

- das Ausmaß der zur Preisstabilisierung notwendigen Vorratshaltung
  - die Größe und Lage der Lagerhäuser
  - die Zahl und Lage der Interventionspunkte sowie
  - die Markt- und Transportorganisation
- entschieden werden.

Grundsätzlich sollten Vorräte aus Kostengründen so klein wie möglich gehalten werden. Der Marktausgleich jährlicher Schwankungen läßt sich unter bestimmten Bedingungen leichter mit Hilfe der Ein- und Ausfuhr als durch größere Lagerhaltung erreichen. Der Umfang der Vorratshaltung hängt weiter von den jährlichen Ernteschwankungen und der Funktionsfähigkeit des traditionellen Marktsystems ab. Je weniger das herkömmliche Absatzsystem leistet, d.h. je geringer der Wettbewerb und je schlechter die Transport- und Lagerverhältnisse sind, um so mehr Ankaufstellen und Lager müssen eingerichtet werden.

Ein kritischer Punkt ist die Festsetzung des Preisniveaus. Werden die Preise nicht entsprechend der Marktlage festgesetzt, entstehen leicht "Schwarzmärkte" oder Erzeugnisse werden ins benachbarte Ausland verschoben. Sind die Preise nicht regional und saisonal ausreichend differenziert, entstehen Überschüsse bzw. Defizite, und es kommt zu einer instabilen Versorgungslage der Bevölkerung.

Wenn es gelungen ist, bei den relevanten Entscheidungsträgern die Wichtigkeit solcher Ämter oder Abteilungen zu verdeutlichen, wird ihre Einrichtung auf zwei Hauptprobleme stoßen: es ist (noch) nicht genügend qualifiziertes Personal vorhanden, und für die konkrete Organisation und Ausrüstung fehlen die Mittel. Selbst wenn für die Anlaufzeit ein gewisses Budget bereitgehalten wird, ist ein besonderes Augenmerk auf die künftige Höhe und Absicherung der Mittel im Haushalt zu richten. Gerade eine langfristige budgetmäßige Absicherung ist eine Voraussetzung dafür, das Vermarktungsinstitutionen Dauereinrichtungen werden können. In Krisenzeiten werden knappe Mittel gern dort abgezogen, wo es keine (dinglich) vorzeigbaren und spektakulären Erfolge gibt. Aus dieser Sicht sollte eine Marktabteilung sich, ihre Arbeit und ihre Erfolge laufend nach außen und gegenüber politischen Entscheidungsträgern darstellen.

"Marketing Boards" können finanziell ohne Zuschüsse auskommen, sofern die Einkaufs- und Verkaufspreise weit genug gesetzt werden, so daß sie die vollen Kosten der "Boards" decken. Weitere Mittel können von außen zur Finanzierung herangetragen werden, etwa in Form von Marktbeiträgen, Abgaben auf Erzeugnisse oder Abführungen von Verbänden oder Standesorganisationen. Um sich nicht möglichen Pressionen ausgesetzt zu sehen, sollte der Anteil der Beiträge, der aus Interessengruppen kommt, nicht zu hoch sein.

Handellenkende Maßnahmen stellen immer Eingriffe in den Markt dar, die die Entwicklung des Handels als eigenständige Marktkraft stark einschränken oder ganz verhindern. Ein direktes Eingreifen des Staates durch Gründung öffentlicher Vermarktungs- und Handelsunternehmen mag dort notwendig sein, wo ansonsten ein mangelnder Wettbewerb zwischen den Händlern zu bewußt herbeigeführten Verknappungen von Nahrungsmitteln führt und allein die Ein- und Ausfuhrregulierung sowie Bevorratung die Konkurrenz nicht nachhaltig etablieren kann. Zum Schutz der Verbraucher haben sich in Indien Einzelhandelskontrollläden bewährt, die Grundnahrungsmittel stetig und zu angemessenen Preisen anbieten. Sie können zwar nicht die gesamte Nachfrage befriedigen, fördern aber das Preisbewußtsein und die Preisübersicht bei Händlern und Verbrauchern.

Es hat sich gezeigt, daß zum Ausgleich saisonaler Preisschwankungen und zur Einrichtung von Reserven für angebotsschwache Zeiten auch nicht zwingend Monopole notwendig sind. Mit Marktanteilen von 5 % bis 10 % können preisregulierende Einflüsse erzielt werden, die Erzeuger und Verbraucher vor allzu starker Übervorteilung schützen und gleichzeitig die Händler nicht verdrängen.

Bedeutsam ist die Gründung öffentlicher Unternehmen auch dort, wo aus Kapitalmangel andere Träger (wie Erzeugergenossenschaften, Händler oder Kapitalgesellschaften) nicht die zur Errichtung von Absatzeinrichtungen wie Lagerhäuser, Transportsysteme oder Verarbeitungsanlagen notwendigen Investitionen aufbringen können. In diesen Fällen könnte der Staat den Hauptanteil der Investitionskosten übernehmen. Ob er dies tun sollte, indem er alleiniger Unternehmer, Hauptanteilseigner oder lediglich Finanzier wird, hängt von der Marktstruktur, dem zur Verfügung stehenden Personal und der Art der Produkte ab.

Nach den Kriterien Eigentum und Leitungsbefugnis können hier zwei Unternehmensformen, nämlich sogenannte gemischt-staatlich-private Un-



ternehmen und rein staatliche Handelsunternehmen unterschieden werden. Gemischt-staatlich-private Unternehmen, deren Kapital meistens je etwa zur Hälfte von privaten Unternehmern und vom Staat aufgebracht wird, haben sich in vielen Bereichen bewährt, da sie die Kombination von privater Initiative und Geschäftsführung mit einer begrenzten staatlichen Kontrolle ermöglichen. Gemischt-staatlich-private Betriebe waren z.B. erfolgreich beim Aufbau landwirtschaftlicher Verarbeitungsindustrien für Exportprodukte wie Fleischkonserven und Tee, die in der Regel in den Industrieländern nur unter gut eingeführten Handelsmarken erfolgreich zu verkaufen sind. Um private Investitionen zu fördern, müssen häufig zeitlich und räumlich begrenzte Marktmonopole und bei ausländischen Anlegern die Möglichkeit des Transfers von Gewinnen in das Heimatland garantiert werden.

Daneben gibt es noch rein staatliche Handelsunternehmen, die lediglich von der Regierung betrieben werden. Mit staatlichen Handelsstellen sind allerdings viele Gefahren verbunden, sobald strenge Kontrollmöglichkeiten nicht gegeben sind oder nicht ausgeübt werden.

Ein großes Risiko besteht u.a. darin, daß die Preis- und Marktpolitik nicht allein vom Unternehmensinteresse, sondern stark von politischen und sonstigen Interessengruppen beeinflußt wird. Häufig fehlt es auch an geeigneten Fachleuten, um derartige große Unternehmen effizient zu leiten. Die Besetzung von Posten wird oft nicht auf der Grundlage fachlicher Qualifikationen, sondern auf der Basis politischer und persönlicher Beziehungen vorgenommen. Weiterhin besteht häufig kein Anreiz, die Kosten zu senken, so daß die Verwaltung im Laufe der Zeit bürokratisiert, mit Personal überbesetzt wird und ihre Initiative verliert.

Eine weitere Gefahr erwächst daraus, daß sich die "Boards" durch ihre starke Marktstellung oft Funktionen anzueignen pflegen, die besser von anderen Unternehmen oder Stellen ausgeübt werden sollten. Häufig fehlt es auch an Kapital, um die Unternehmen erfolgreich zu führen.

Die "Marketing Boards" mit Monopolstellung können jedoch mit anderen Funktionen auch gute Dienste z.B. als Kapitalsammelstellen leisten und so dazu beitragen, Mittel für die ländliche Entwicklung freizumachen, was in vielen afrikanischen Ländern erfolgreich durchgeführt worden ist. Kann die Regierung das Preisniveau festsetzen, wie es bei einem Marktmonopol der Fall ist, so hat sie die Wahl, entweder den vollen Erlös an die Erzeuger weiterzugeben und diesen zu überlassen, welchen Teil sie für konsumptive oder produktive Zwecke verwenden, oder einen Teil des Erlöses zurückzubehalten und diesen für produktive Zwecke, z.B. die Subventionierung von Düngemittelpreisen zu verwenden.

Wo schnelle Fortschritte in der Entwicklung angestrebt werden, jedoch den Erzeugern das notwendige Wissen fehlt, kann es erfolgreicher sein, einen Teil der Erlöse für die Verteilung von verbessertem Saat- oder Pflanzgut, Dünge- oder Pflanzenschutzmitteln zu verwenden sowie die Verbreitung von Wissen und die Verbesserung der Transportverhältnisse zu fördern, als diesen Betrag direkt an den Erzeuger auszus zahlen. Dies setzt aber die Zustimmung der Erzeuger und die ökonomische Verwendung der produktionsfördernden Mittel voraus.

#### 4.2 Kontrahierungs-Mix

Bei den marktreglementierenden Eingriffen sind drei Arten von Maßnahmen zu unterscheiden. Erstens geht es dem Staat darum, den Marktmechanismus und die Marktteilnehmer gegen etwaige Störungen und vor Gefährdungen zu schützen. Schutzmaßnahmen, die getroffen werden, sind beispielsweise Quarantänebestimmungen, Gesundheitskontrollen, Gesetze zum Verbraucherschutz, Regelungen über Zahlungsmodalitäten und Vorschriften über Handelsverträge. Zweitens werden die Märkte durch finanzielle Einflußmaßnahmen reguliert, indem der Staat Abgaben, Gebühren und Steuern erhebt. Das dritte und in seinen Auswirkungen brisanteste Instrument staatlichen Eingreifens in den Marktmechanismus ist die Preispolitik, die im wesentlichen an drei Stellen ansetzen kann:

- bei den Abgabepreisen der Erzeuger
- bei den Einstandspreisen der Haushalte und
- bei den Handelsspannen.

Das Ziel der ländlichen Entwicklung, eine Verbesserung der Situation der kleinbäuerlichen Produzenten zu erreichen, erfordert Präferenzen für die Erzeugerseite, die nur zu Lasten der Handelsspannen oder der Verbraucherpreise gehen können. Auch Subventionen der Erzeugerpreise, die "verbraucherpreisneutral" wirken, müssen dennoch von der restlichen Bevölkerung finanziert werden, sei es über Steuern oder den entgangenen Nutzen, denn die Mittel könnten eigentlich anderweitig verwendet werden.

Der Handel wird sich nicht ohne Widerstand seine Spannen beschneiden lassen, und da weiterhin ein Zielkonflikt mit den Verbraucherinteressen besteht, sind einseitige deklaratorische Erzeugerpreisanhebungen oft wenig wirksam: der Kleinbauer ist entweder gar nicht von ihnen unterrichtet oder muß einfach zu jedem Preis an den Handel verkaufen, schließlich sind Kontrollen auf dem Land äußerst schwierig. Nicht besonders erwähnt zu werden braucht, daß zwischen "zentral" verordneten Preissetzungen und den Ausführungsbestimmungen sowie Praktiken der regionalen Behörden offiziell oder inoffiziell erhebliche Unterschiede bestehen können.

Auf der Erzeugerstufe sind auch die relativen Preise der einzelnen Produkte zu berücksichtigen. Zu starke Preissteigerungen können den Anbau auf einzelne Produkte lenken (z.B. Weizen) und dadurch bei den für andere Zwecke oder Bevölkerungsgruppen wichtigen Erzeugnissen (z.B. Hirse) das Angebot verringern und die Preise beeinflussen. Verwertung und Verwendung der Produkte gebührt in diesem Zusammenhang ein besonderes Augenmerk, weil sich ihr Einsatz für verschiedene Zwecke ökonomisch unterschiedlich auswirken kann: pflanzliche Erzeugnisse können in die tierische Erzeugung gehen und in Form von Fleisch, das sich nur Privilegierte leisten können, höhere Gewinne ab-

werfen als in Form von Getreide. Es sind Beispiele bekannt, wo der Brotpreis als politischer Preis so niedrig angesetzt (und subventioniert) wurde, daß die Bauern kein Getreideschrot, sondern Brot im Schweinestall verfütterten.

Bisweilen werden als Lösungsansatz Mengen bzw. Flächen für bestimmte Produkte kontingentiert oder für Plafondmengen werden gestaffelte Preise gezahlt bzw. bestimmte Mengen garantiert zum Festpreis aufgekauft. Solche Konstruktionen verlangen aber einen ziemlichen organisatorischen und finanziellen Aufwand.

Der Erfolg einer Preispolitik hängt entscheidend von der Festsetzung eines realistischen Preisniveaus ab. Grundsätzlich ist festzustellen, daß in den Entwicklungsländern eine Stützung landwirtschaftlicher Preise durch direkte oder indirekte Übertragung des Einkommens vom nichtlandwirtschaftlichen auf den landwirtschaftlichen Sektor, wie es in einigen Industrieländern in den letzten Jahren üblich geworden ist, nicht möglich ist. Vielmehr sind sogar negative "terms of trade" für die Landwirtschaft zu beobachten.

In vielen Entwicklungsländern wurde gerade nach dem Kriege und auch zu Anfang der fünfziger Jahre die Preispolitik für landwirtschaftliche Produkte zu sehr unter dem Gesichtspunkt der Niedrighaltung der Lebenshaltungskosten der außerlandwirtschaftlichen Bevölkerung gesehen. Dies hat bei steigendem allgemeinen Preisniveau zu einer Schädigung der landwirtschaftlichen Erzeugung geführt und sich hemmend auf die landwirtschaftliche Entwicklung ausgewirkt.

Wesentlich bei preispolitischen Strategien ist, daß ein marktkonformes Preisniveau angestrebt wird, welches auf längere Sicht Angebot und Nachfrage in Einklang bringen und die landwirtschaftliche Produktion damit entsprechend dem nationalen Versorgungsbedarf ausrichten kann. Im einzelnen sind bei preispolitischen Überlegungen folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Einfluß der allgemeinen Preisentwicklung: Der Grad der allgemeinen Inflation muß kurz- und langfristig bei den Preisfestsetzungen berücksichtigt werden, da die Geldentwertung die Produktionskosten und die Nachfragestruktur beeinflusst. Festbleibende Preise würden allenfalls zu einem Überkonsum und einer Drosselung der Erzeugung führen. Dies ist viele Jahre in den Fleischüberschußgebieten der La-Plata-Länder der Fall gewesen
- Änderung der Nachfrage: Kurz- wie langfristige Änderungen der Nachfrage sind bei der Preisfestsetzung zu berücksichtigen. Soweit es sich um lagerfähige Produkte wie Getreide handelt, kann das Angebot durch entsprechende Lagerhaltung der Nachfrage angepaßt werden. Bei verderblichen Produkten wie Obst, Gemüse und tierischen Veredelungsprodukten ist ein direktes Eingreifen des Staates in die freie Preisbildung äußerst schwierig, da die Lagerhaltung im allgemeinen und in den Entwicklungsländern im besonderen sehr teuer oder technisch schwierig ist. Bei diesen Produkten kann eine Reduzierung der Preisschwankungen am ehesten durch eine Anpassung der Produktion an die Entwicklung der Nachfrage erreicht werden
- Änderungen der Preisrelationen: Änderungen der Preisrelationen haben einen erheblichen Einfluß auf das Angebot wie auf die Nachfrage. Auf der Angebotsseite führen Preisänderungen zu einer Änderung der relativen Vorzüglichkeit innerhalb der landwirtschaftlichen Produktion im jeweiligen Anbausystem und damit zu einem veränderten Angebot. Die verhältnismäßig starke Stützung der Preise des Produktes "X" gegenüber anderen landwirtschaftlichen Erzeugnissen kann zwar zu einer Ausdehnung der Produktion, jedoch auch zu einer Stagnation der übrigen landwirtschaftlichen Produktion führen. Andererseits haben die Preisrelationen auch einen erheblichen Einfluß auf den Verbrauch von austauschbaren Produkten. Der Verbraucher reagiert u.U. relativ elastisch auf Änderungen der Preisrelationen zwischen den einzelnen tierischen Proteinen, sei es zwischen den verschiedenen Fleischarten oder zwischen Fleisch und Fisch. Dies läßt sich sehr deutlich in den Küstengebieten Westafrikas beobachten. Ähnliche Zusammenhänge bestehen zwischen den verschiedenen Getreidearten sowie auch zwischen diesen und den Wurzelfrüchten. Kurzfristig begrenzen allerdings Konsumgewohnheiten und Tradition einen stärkeren Austausch von Grundnahrungsmitteln infolge von Preisänderungen als dies theoretisch möglich wäre
- Änderung der Produktionskosten: Wenn sich langfristig die Produktionskosten (Grenzkosten) erhöhen und sich in einem unzureichenden Angebot auswirken, muß ein zusätzlicher Preisreiz gegeben werden
- Regionale, saisonale und qualitative Preisdifferenzierung: Preisdifferenzierungen zwischen Überschuß- und Zuschußgebieten entsprechend den Transferkosten verbessern den regionalen Ausgleich in der Versorgungslage. Saisonale Preisstaffelungen ermutigen zur Lagerung und ermöglichen so einen zeitlichen Versorgungsausgleich. Preisunterschiede nach Qualitäten entsprechend den Verbraucherpräferenzen fördern schließlich die Be- und Verarbeitung der Produkte.

Staatliche Organisationen, die sich preispolitisch betätigen, können unter dem Begriff **Preisstabilisierungsamter** zusammengefaßt werden. Ihre Aufgabe besteht darin, Preisschwankungen, die die landwirtschaftliche Erzeugung beeinträchtigen und die auch zu inflationistischen Tendenzen führen, durch Anlage eines Reservefonds oder Erlöspools zu verringern. Solche "Marketing Boards" greifen nicht direkt in das Handelsgeschehen ein, sondern versuchen, durch unterschiedliche Abschöpfungen oder Subventionen und Zuteilungen von Handelsquoten die Auszahlungspreise an die Erzeuger zu stabilisieren.

Derartige Maßnahmen setzen immer voraus, daß die Ware zentralisiert durch wenige Markteinrichtungen und Verarbeitungsbetriebe geht, d.h. die umgesetzten Mengen und Preise leicht erfaßbar und kontrollierbar sind, die Zahl der Handelsbetriebe gering ist und diese an einer Zusammenarbeit mit dem Amt interessiert sind. Außer bei der Exportproduktion kann diese Art der Preisstabilisierung auch bei örtlicher Verarbeitung leicht verderblicher Waren wie Obst und Gemüse oder Milch durch die Ausgabe von Anlieferungsquoten erreicht werden. Voraussetzung ist auch hier, daß die Vermarktung leicht zu kontrollieren ist. Beispiele für diese preisstabilisierenden Ämter sind das "Kenya Dairy Board" und die "Caisse de Péréquation et de Stabilisation des Prix" im Senegal.

## V MANAGEMENT VON AGRARMARKTKOMPONENTEN UND AGRARMARKTPROJEKTEN WÄHREND DER PROJEKTDURCHFÜHRUNG

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1 Personal

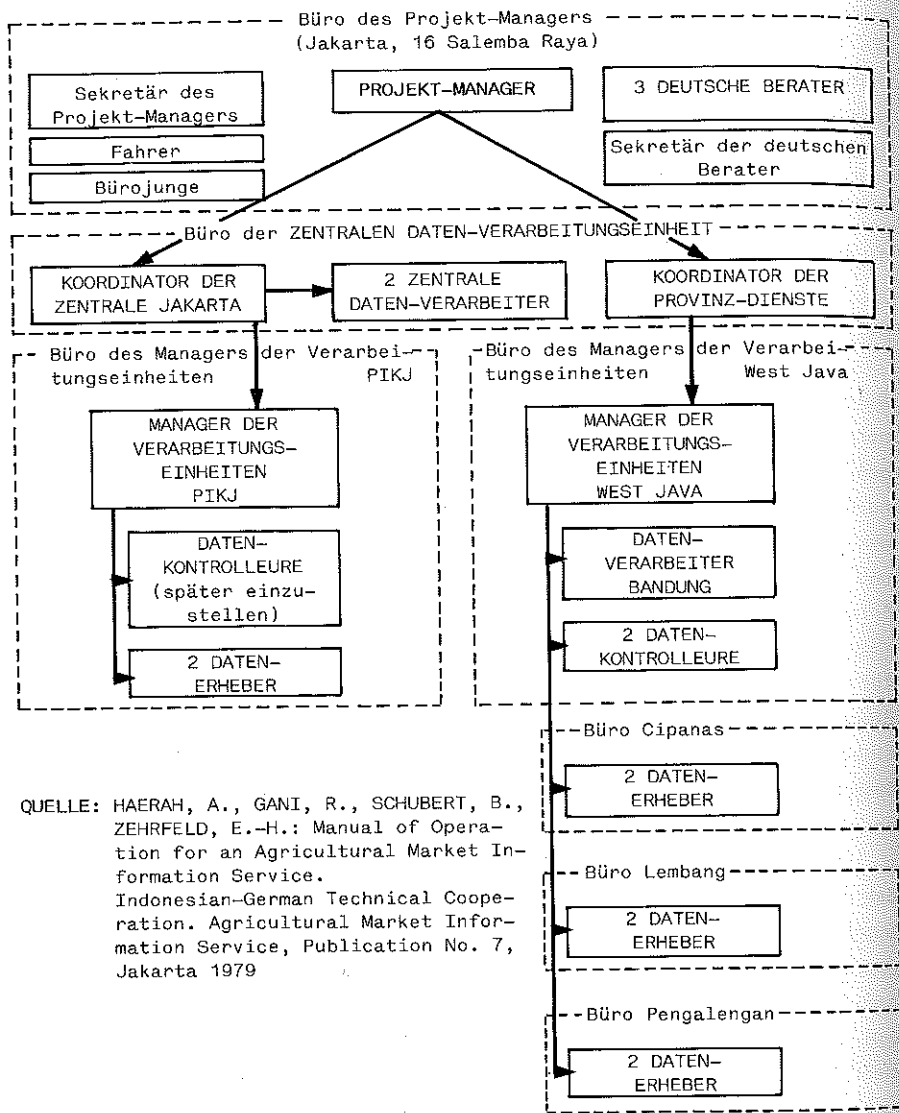
### 1.1 Personalauswahl und Rekrutierung

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

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

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

Schaubild 9: Organigramm eines Projektes zur Verbesserung der Marktinformation



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Partizipation und Führung

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

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

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

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

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

## 1.3 Aus- und Fortbildung

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

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

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



Geht man von zwei dominierenden Grundtypen von Agrarmarktförderungsprojekten aus,

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

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

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

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

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

#### Übersicht 14:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2 Verbindung zum Projektumfeld

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

### 2.1 Beziehungen zu Interessengruppen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2 Zusammenarbeit mit projektexternen Stellen

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3 Monitoring und Evaluierung

Die Kontrollfunktion des Management beinhaltet zwei wesentliche Aufgabenbereiche:

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

#### 3.1 Begriffsbestimmung

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2 Grundzüge eines Monitoring- und Evaluierungssystems

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

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

### 3.2.1 Informationsgewinnung

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

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

Die Möglichkeiten der Beschaffung von Informationen bestimmen sich daraus,

- welcher Datenumfang und
- welche Datenqualität erforderlich sind.

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

#### Übersicht 15:

Datenerfordernisse und Datenbeschaffung in einem M+E-System

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

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

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

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



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

### 3.2.2 Berichtswesen

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

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

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

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

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

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

### 3.2.3 Datenanalyse

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

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

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

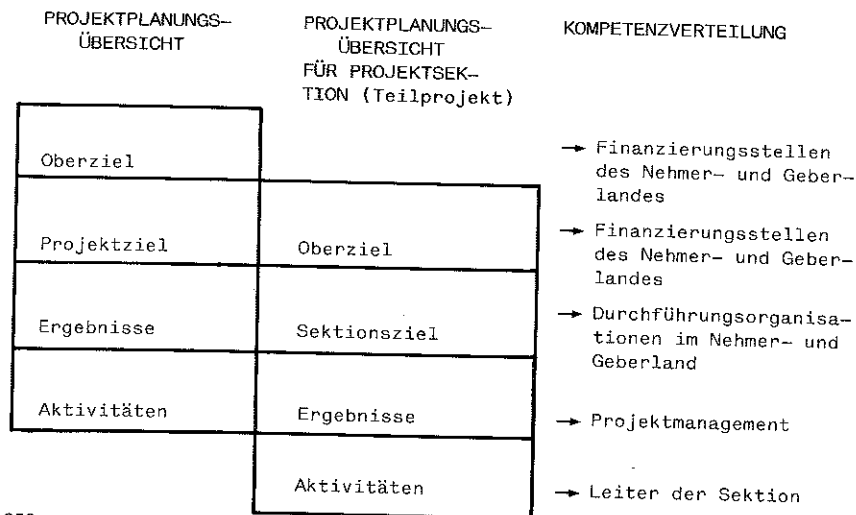
- Beschreibung der aktuellen Leistungen, Ergebnisse und Probleme des Projektes

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

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

Übersicht 16:

Vorschlag zur Kompetenzverteilung  
bei der Entscheidung über Änderungen der Zielsetzungen



3.2.4 Begrenzende Faktoren

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

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

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

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

#### 4 Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Projekterfolges

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

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

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

##### 4.1 Aufbau von Trägerorganisationen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.2 Zeitpunkt der Übergabe

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

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

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

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

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

#### 4.3 Nachbeobachtung und Nachbetreuung

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

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

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

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

## VI BEWERTUNG DER FÖRDERUNGSMASSNAHMEN

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1 Bewertungsansätze

### 1.1 Bewertung im Bereich der Zielsetzungen

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

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

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

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

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

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

### 1.2 Bewertung ungeplanter Wirkungen

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3 Ökonomische Verfahren

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

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

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



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

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

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

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

## 2 Hinweise zur Durchführung

### 2.1 Probleme der Datenverfügbarkeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2 Auswahl der Evaluierer und zeitlicher Aufwand

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

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

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

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

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

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

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

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

## EMPFEHLUNGEN FÜR WEITERFÜHRENDE LITERATUR

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

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

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

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

## Literaturhinweise Kapitel I

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

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

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

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

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

BADOUIN, R.: Economie Rurale. Paris 1971

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

HAHNE, D.: Marketing in Entwicklungsländern. München 1979

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

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

KOTLER, Ph.: Marketing-Management. Stuttgart 1974

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

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

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

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

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

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

## Literaturhinweise zu Kapitel II

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

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

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

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

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

#### Literaturhinweise Kapitel III

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

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

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

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

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

#### Literaturhinweise Kapitel IV

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Literaturhinweise Kapitel V

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

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

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

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

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

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

## Literaturhinweise zu Kapitel VI

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

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

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

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



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

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

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

WEISS, C.H.: Evaluierungsforschung. Opladen 1974

#### QUELLENVERZEICHNIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REGISTER

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

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

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

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

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

#### GATE 170

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

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

#### Haltbarmachung 106

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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