

Schriftenreihe der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft

**Heft 1
2. Jahrgang 1997**

**Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing in der Land-
und Forstwirtschaft**

Impressum

Herausgeber: Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft
August-Böckstiegel-Straße 1
D-01326 Dresden
Tel. 0351/2612-0

Redaktion: Dr. E. Rexroth

Redaktionsschluß: 07.02.1997

Auflage: 300. Die Schriftenreihe erscheint in unregelmäßiger Folge mit 3 - 4 Heften
je Jahrgang.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Kandidaten oder Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, daß dies als Parteinahme der Herausgeber zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl dieser Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung sowie des Nachdruckes und jede Art der photomechanischen Wiedergabe, auch auszugsweise, bleiben vorbehalten. Rechtsansprüche sind aus dem vorliegenden Material nicht ableitbar.

ISSN 0949-1597

Vorwort

Vor dem Hintergrund eines zunehmend schärferen Wettbewerbes erlangt die Ausrichtung der landwirtschaftlichen Erzeugung an den Erfordernissen des Marktes eine immer größere Bedeutung. Landwirtschaftliche Produkte erreichen den Verbraucher in der Regel erst nach mehreren Verarbeitungsschritten in Form von Lebensmitteln. Erfolgreiches Agrarmarketing muß damit nicht nur die Interessen der Vermarktungspartner sondern auch die der Verbraucher im Auge behalten. Die Berücksichtigung dieses Ansatzes kann zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil bei der zunehmenden Liberalisierung der Agrar- und Lebensmittelmärkte werden.

Um Agrarverwaltung und interessierten Praktikern aus dem Bereich der Land- und Ernährungswirtschaft sowie des Lebensmittelhandels Hinweise zur Umsetzung dieses Ziels zu geben, hat die Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft eine Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing durchgeführt. Der Vortragszyklus von 10 Veranstaltungen mit anschließender Podiumsdiskussion begann im September 1995. Als Referenten konnten namhafte Fachleute aus Forschung und Lehre gewonnen werden.

In der Veranstaltungsreihe wurde versucht, den Bogen von der Marktlehre bis zu spezifischen Fragen der Umsetzung des Marketings in Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft zu spannen. Diskussionsfelder waren sowohl die Marktordnungen für pflanzliche und tierische Erzeugnisse in der Europäischen Union, als auch der Welthandel mit Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln. Die Veranstaltungsreihe behandelte auch das Marketing im Lebensmittelhandel sowie Fragen des strategischen Marketings für Unternehmen in der Agrarwirtschaft. Auf die speziellen Anforderungen der Vermarktung von Agrarerzeugnissen in den neuen Bundesländern wurde unter dem Aspekt des regionalen Marketings eingegangen. Weiterhin wurden Ergebnisse der Marktforschung im Lebensmittelbereich vorgestellt sowie wichtige Informationen zum Verbraucherverhalten und zu aktuellen Entwicklungstendenzen des Konsumverhaltens vermittelt. Gegenstand der abschließenden Vorträge war die praktische Umsetzung von Marketingkonzepten in Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft.

Auf vielfachen Wunsch wurden die Kurzfassungen der Vorträge dieser Fortbildungsreihe im vorliegenden Heft der Schriftenreihe zusammengefaßt, um sie so einem breiteren Leserkreis zugänglich zu machen.

Dr. Schneider-Böttcher

Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing in der Land- und Ernährungswirtschaft

Kurzfassung der in der Zeit von September 1995 bis März 1996 gehaltenen Referate in der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft in Dresden / Pillnitz.

Inhaltsverzeichnis

Henze, A.	Grundlagen des Marketing, Rahmenbedingungen für das Agrarmarketing	5
Thiele, H.	Analyse der EU-Marktordnung für pflanzliche Produkte am Beispiel Getreide	8
Loy, J.-P.	Agrarpolitische Eingriffe auf den Märkten für tierische Produkte	13
Schug, W.	Agrar- und Lebensmittelmärkte aus der Sicht der Erzeugung	20
Frohn, H.	Käuferverhalten und Verbrauchereinstellungen auf den Lebensmittelmärkten - Konsequenzen für das Agrarmarketing	23
Nieschulz, F.	Entscheidungsfindung und Informationsbeschaffung, Planung der Marketingstrategien	25
Langbehn, C.	Zielansätze für die Landwirtschaft und Marketing	29
Dietzsch, A.	Planung von Marketing-Programmen und Organisationsformen des Marketings	32
Schade, G.	Regionalansatz im Agrarmarketing im Spannungsfeld der Markenbildung	36
Kühl, R.	Beiträge zum Marketing-Management	40

Hinweise der Redaktion

Da es sich um Kurzfassungen von Vorträgen handelt, wurde auf die sonst in der Schriftenreihe übliche Zusammenfassung der Beiträge in diesem Heft verzichtet. Literaturquellen sind, soweit in den Vorträgen zitiert und nicht in einer Literaturübersicht nachgewiesen, bei den Autoren verfügbar. Die Beiträge geben die Meinungen der Autoren wieder.

Grundlagen des Marketing; Rahmenbedingungen für das Agrarmarketing

Arno Henze

Vortrag vom 29.09.1995, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Entwicklung der Rahmenbedingungen

In den 50er und 60er Jahren herrschte in der Bundesrepublik Deutschland ein Verkäufermarkt. Es bestanden Versorgungslücken, die bewirkten, daß die Inlandsproduktion durch außenwirtschaftliche Maßnahmen geschützt und zusätzlich durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen stimuliert wurde. Mit der Gründung der EG wurde ein freier Binnenmarkt zwischen den Mitgliedsländern eingeleitet und der Außenschutz gegenüber Drittländern vereinheitlicht. Der Außenschutz wird seitdem vor allem über das Abschöpfungs-system geregelt, bei dem die Einfuhrbelastung so variabel gestaltet wird, daß Drittlandserzeugnisse nicht unter dem auf dem Binnenmarkt angestrebten Zielpreis angeboten werden können. Solange eine Einfuhr-lücke besteht, sichert das Abschöpfungs-system Preisstabilität auf dem Binnenmarkt und der Inlandsproduktion den Absatz. Schwankungen der Inlandsnachfrage und des Inlandsangebotes gehen voll zu Lasten der Importe und werden daher vollkommen auf den Weltmarkt abgewälzt.

Wenn die Inlandserzeugung die Inlandsnachfrage übertrifft, stützt das Abschöpfungs-system den Inlandspreis nicht mehr. Es wurde daher um ein Interventionssystem ergänzt. Das Interventionssystem sichert durch staatliche Aufkäufe einen etwas unter dem Zielpreis des Abschöpfungs-systems liegenden Inlandspreis ab. Um die deutsche Landwirtschaft im Wettbewerb mit den Landwirten der anderen Mitgliedsländer auf dem gemeinsamen Binnenmarkt zu stärken, wurden 1969 das Marktstrukturgesetz und das Absatzfondsgesetz verabschiedet. Als Ausführungsorgan des Absatzfonds wurde die Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) eingerichtet.

In der Folgezeit wurde der gemeinsame Markt der EG mehrmals erweitert. Anfang der 90er Jahre wurde durch Beseitigung verdeckter Schutzmaßnahmen, durch Vereinheitlichung von Normen und Prüfverfahren sowie durch Steuer- und Rechtsangleichung der gemeinsame Binnenmarkt vollendet und die EG in eine EU umbenannt. Außerdem hat

die Agrarmarktpolitik ihre Preis- und Absatzgarantie im Rahmen der Interventionspolitik immer mehr zurückgenommen. Die in der Uruguay-Runde des GATT im Jahre 1994 getroffenen Vereinbarungen verändern die bisherigen Agrarregelungen teilweise grundlegend. Bis zum Jahre 2000 ist die interne Agrarstützung auf dem Binnenmarkt weiter zurückzuführen, der Marktzugang für Drittlandsanbieter zu verbessern und der subventionierte Export der EU weiter zu begrenzen. Die variablen Einfuhrbelastungen im Rahmen der Abschöpfung und sonstige nichttarifäre Handelsbeschränkungen sind durch feste Zollsätze zu ersetzen. Bei Getreide und einigen anderen Produkten darf das Abschöpfungs-system lediglich dann noch praktiziert werden, wenn die variable Belastung die festgelegten Zollsätze nicht überschreitet.

Da der Binnenmarkt immer stärker vervollständigt wurde und die Drittlandbeziehungen in den nächsten Jahren weiter liberalisiert werden, verlieren staatliche Preis- und Mengengarantien künftig an Wirkung. Stattdessen kommen die Determinanten der Nachfrage und des Angebots wieder stärker zum Tragen. Dadurch rücken auch die rein rechtlichen Maßnahmen der Vermarktung, die die Verbraucherbelange, den Wettbewerb, die marktliche Koordination von Nachfrage und Angebot sowie die Preisbildung auf den Märkten wie auch die vertikale Koordination zwischen Nachfragern und Anbietern in Form vertraglicher Beziehungen regeln, stärker ins Blickfeld. Dazu gehören vor allem die Rechtsordnungen zur Gewerbe- und Vertragsfreiheit, das Wettbewerbsrecht, das Lebensmittelrecht, die Lebensmittelkennzeichnungsverordnung, die Preisangabenverordnung, die Verpackungsverordnung, das Produkthaftungsgesetz und das Ladenschlußgesetz.

2 Von der Absatzwirtschaft zum Marketing

Aus dem Verkäufermarkt ist inzwischen ein Käufermarkt entstanden. Die landwirtschaftlichen Anbieter treffen nicht nur auf einen Käufermarkt,

sondern auch auf veränderte Käuferpräferenzen. Es

gilt nicht mehr: "Produziere und liefere das Produkt ab.", sondern: "Suche und wecke Konsumentenwünsche und erfülle sie." Diese Veränderungen erfordern auch im Agrarsektor zunehmend Marketing-Aktivitäten.

Marketing beinhaltet eine marktorientierte, marktgestaltende, zieloptimierende Unternehmensführung. Die Ziele des Marketing leiten sich dabei aus formalen Unternehmenszielen wie Unternehmensimage und Unternehmensgewinn ab. Marketingziele sind vor allem die Steigerung der Verkaufsmenge oder/und die Erhöhung des Produktpreises. Die Verwirklichung dieser Formalziele erfordert die Festlegung konkreter Sachziele bzw. Marketing-Strategien, die durch die Instrumente des Marketing-Mix zu komplementieren sind, um möglichst eine Kundenbindung zu erreichen.

3 Marketingforschung als Basis des Marketing

Die Basis für das Marketing bildet die Marketingforschung. Sie erstreckt sich auf die Analyse dessen, was ist und was voraussichtlich sein wird. Sie umfaßt die Markt-(Kunden-)analyse, die Potentialanalyse des eigenen Unternehmens und Konkurrentenanalyse sowie die Umweltanalyse im weitesten Sinne, die sich auf die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und die physisch-technische sowie soziokulturelle Situation und Entwicklung erstreckt. Marketingforschung ist positive Ökonomik; sie erfolgt theoriegestützt. Für sie wichtige Theorien sind die Konsum- und Nachfragetheorie, die Produktions- und Angebotstheorie sowie die Wettbewerbs- und Preistheorie. Sie hat sowohl die Verfahren der Informationsgewinnung als auch die Verfahren der Datenauswertung und Prognose zu nutzen.

4 Marketingstrategien

Ausgehend von den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten Marketingzielen sind Marketingstrategien (strategische Sachentscheidungen) zu entwickeln, durch die die angestrebten Ziele optimiert werden.

Die strategische Grundfrage des Marketing lautet: Mit welchem Produkt soll welcher Markt abgedeckt werden? Dabei ist zwischen den kundenorientierten Marktfelderstrategien - Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation - zu unterscheiden. Bei der *Marktdurchdringungsstrategie* geht es um die Frage, ob mit dem

bisherigen Produkt im bisherigen Markt der Marktanteil erhöht werden soll. Dies ist durch Erhöhung der Nachfragemenge bei den bisherigen Kunden, durch Gewinnung neuer Kunden von konkurrierenden Anbietern und durch Gewinnung bisheriger Nachfrager möglich. Bei der *Marktentwicklungsstrategie* wird versucht, mit dem vorhandenen Produkt neue (andere) Märkte zu erschließen. Bei der *Produktentwicklungsstrategie* geht es darum, durch Produktinnovationen bisher nicht abgedeckte Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen, neue Bedürfnisse zu wecken bzw. den Marktanteil im gegebenen Markt zu sichern oder zu erhöhen. Bei der *Diversifikationsstrategie* geht es um die Frage, ob mit einem neuen Produkt ein neuer (anderer) Markt abgedeckt werden soll. Die Diversifikationsstrategie ist vor allem auf stagnierenden und noch mehr auf schrumpfenden Märkten in die marktfeldstrategischen Überlegungen einzubeziehen.

Von Bedeutung sind außerdem die Marktstimulierungs-, Marktparzellierungs- und Marktarealstrategien. Bei der *Marktstimulierungsstrategie* sind die optimale Qualitätsstufe und Preislage zu finden. Bei der *Marktparzellierungsstrategie* geht es um die Frage, ob der gesamte Markt abgedeckt werden soll oder ob eine sachliche bzw. zielgruppenorientierte Differenzierung (Segmentierung) erfolgen soll. Die *Marktarealstrategie* hat festzulegen, ob der regionale Markt oder der nationale bzw. internationale Markt abgedeckt werden soll.

5 Marketing-Mix

Das Marketing-Mix betrifft das operative Marketing. Es bildet die kurzfristige Handlungsebene und ermöglicht eine Feinsteuerung der längerfristigen Strategieentscheidungen. Die Instrumente des Marketing-Mix bilden die Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Entgeltpolitik. Die Produktpolitik ist heute das wichtigste Instrument. Ohne Produktinnovationen verlieren die anderen Instrumente weitgehend ihre Bedeutung. Den Kern der Produktpolitik bildet das Management der Produktqualität. Das zweitwichtigste Instrument ist die Distributionspolitik. Sie überbrückt Raum und Zeit und beeinflußt dabei auch die Produktqualität sowie die Einsatzmöglichkeiten der Kommunikationspolitik. Ein erfolgreiches Marketing setzt eine Produktleistung, eine Präsenzleistung (Distribution) und eine Profilleistung (Kommunikation) voraus. Die Entgeltpolitik kann nur für eine Leistung einfordern, was an Leistung erbracht wurde.

6 Besonderheiten des Agrarmarketing

Die Besonderheiten des Agrarmarketing ergeben sich aus den Produkteigenschaften (biologisches Produkt- zwar weitgehend homogen, aber keine exakte Normierung; Saisonalität, leichte Verderblichkeit, teilweise fehlende Konsumreife), der zersplitterten kleinbetrieblichen Anbieterstruktur und der bisher weitgehend anonymen Absatzwege. Sie haben dazu geführt, daß in der Bundesrepublik Deutschland zunächst das Gemeinschaftsmarketing der CMA konzipiert wurde. Die Möglichkeiten eines bundesweit operierenden Gemeinschaftsmarketing, das mehr oder weniger den Absatz aller Produkte fördern soll, sind jedoch begrenzt. Sie beschränken sich weitgehend auf die Marktforschung, die Gattungswerbung, die Export-Vorbereitung und auf Service-Leistungen für die Mitgliedsbetriebe. Durch die Einrichtung regionaler länderbezogener Marketing-Gesellschaften wurde eine Regionalisierung erreicht, die zwar eine schärfere Profilierung ermöglicht, letztlich aber ähnlichen Beschränkungen unterliegt wie das zentrale Gemeinschaftsmarketing. Beide können ein Gruppenmarketing von Betrieben bzw. das einzelbetriebliche Marketing unterstützen, aber nicht vollständig ersetzen. Marketing ist primär eine Unternehmensdisziplin.

Einzelbetriebliches Marketing beschränkt sich in der Landwirtschaft auf konsumreife Produkte, vor allem in Form der Direktvermarktung an die privaten Haushalte und die Großverbraucher. Insbesondere bei nicht-konsumreifen Produkten eröffnet erst die horizontale Kooperation in Form von Erzeugergemeinschaften die Möglichkeit für ein erfolgreiches Marketing. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind eine hinreichende Größe der Kooperation, der gemeinsame Bezug von Produktionsmitteln, gemeinsame Produktions- und Qualitätsrichtlinien und der gemeinsame Absatz. Um Marketinginstrumente wirksam einsetzen zu können, bedarf es vor allem der Produkterzeugung nach einheitlichen Richtlinien und einer gemeinsamen Vermarktung der Erzeugnisse durch die Kooperation. Eine bloße Koordination der Preisverhandlungen der einzelnen Mitglieder reicht nicht aus. Horizontale Kooperationen mit gemeinsamen Produktionsrichtlinien und gemeinsamer Vermarktung bieten bei konsumreifen

Produkten die Chance zur Entwicklung einer eigenen Marke, die den direkten Absatz an die privaten Haushalte und die Großverbraucher sowie den Absatz an den Handel begünstigt.

Da der größte Teil der landwirtschaftlichen Erzeugnisse der Be- und Verarbeitung unterliegt, stellt sich auch die Frage nach der vertikalen Kooperation. Sie kommt vor allem bei den Agrarprodukten in Betracht, die nur Rohstoffcharakter haben und bei denen die Qualität durch Konservierung und Verarbeitung erhalten oder verbessert wird. Bei der traditionellen Vertragsproduktion, z. B. im Feldgemüseanbau oder bei der Zuckerrübenproduktion, stand in der Vergangenheit für die Landwirte die mengenmäßige Absatzsicherung und für die Verarbeitungsindustrie die Kapazitätsauslastung im Vordergrund. Die Landwirte nahmen hier eher eine von der Ernährungsindustrie abhängige Position ein. Die vertikale Kooperation hat darüber hinaus aus Gründen der Rohstoffsicherung in jüngster Zeit erheblich an Bedeutung gewonnen, zum einen, um dem gestiegenen Sicherheitsbedürfnis der Verbraucher Rechnung zu tragen, zum anderen durch die rechtlichen Auflagen des Produkthaftungsgesetzes innerhalb der Ernährungsindustrie. Auch die Einführung von Herkunfts- und Qualitätszeichen hat die vertikale Kooperation ausgeweitet. Erforderlich dazu ist eine vertikale Koordination der Produktions- bis zur Handels- und Verbraucherstufe. Da sich die Verarbeitungsunternehmen ihre Qualitätssicherungssysteme zunehmend nach DIN ISO 9000-9004 zertifizieren lassen, nehmen die Anforderungen an eine garantierte festgelegte Rohstoffqualität zu, so daß auch eine Zertifizierung von Erzeugergemeinschaften erforderlich werden kann.

Eine vertikale Kooperation kann Kosten sparen, aber auch zusätzliche Kosten verursachen. Liegen die Kosten höher als bei marktlicher Koordination, muß das verfolgte Marketingkonzept auch einen entsprechenden preislichen Produktvorteil bieten. Da die Ernährungsindustrie meist große Mengen benötigt, setzt die vertikale Kooperation oft die horizontale Kooperation voraus. Sie empfiehlt sich auch für die Landwirte, weil sie deren Marktstellung gegenüber dem Vermarktungspartner stärkt.

Verfasser:

Prof. Dr. A. Henze, Universität Hohenheim, Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, 70593 Stuttgart

Analyse der EU-Marktordnung für pflanzliche Produkte am Beispiel Getreide

Holger Thiele,

Vortrag vom 13.10.1995, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1. Einleitung

Die EU-Getreidemarktordnung unterliegt vielseitiger Kritik: Getreideproduzenten klagen über zu geringe Getreidepreise, zu geringes Einkommen sowie mangelnde Perspektiven. Verbraucher und Steuerzahler klagen über zu hohe Belastungen; Politiker klagen über nicht mehr finanzierbare Ausgabensteigerungen; Agrarökonomien bemängeln die Verschwendung gesellschaftlicher Ressourcen und die Ausdehnung der Agrarbürokratie; Handelspartner wie die USA klagen über Störungen des Getreideweltmarktes. Angesichts dieser Kritiken ist es fraglich, wie die EU-Getreidemarktordnung insgesamt bewertet werden kann.

Stärkere Verlagerungen der Politikentscheidungen auf die regionalen Ebenen innerhalb der EU lassen es notwendig erscheinen, Mitarbeiter der Länderagrарverwaltungen und politische Entscheidungsträger im Bereich der Bewertung von Politikmaßnahmen fortzubilden.

Aufgrund der Probleme bei der Beurteilung der EU-Marktordnungen ist es das Ziel der Analyse, einen Beitrag zur Beurteilung staatlicher Regelungen auf den Märkten für pflanzliche Produkte am Beispiel des Getreidemarktes zu leisten.

2. Einführung in die Beurteilung der Getreidemarktordnung

In der Analyse wurden die Wirkungen wichtiger Regelungen der EU-Getreidemarktordnung dargestellt und beurteilt. Das Beispiel Getreide wurde aufgrund der hohen Bedeutung gewählt. So hängen mit 42 Mrd. DM ca. 70 % der Erlöse der deutschen Landwirtschaft direkt (6 Mrd. DM) oder durch Getreideverfütterung indirekt (36 Mrd. DM) vom Getreidepreis ab. Weiterhin beeinflusst der Getreidepreis entscheidend andere Agrarprodukte wie bspw. Ölsaaten oder nachwachsende Rohstoffe in der Konkurrenz um den knappen Faktor Boden.

Politiker haben ein grundsätzliches Interesse an ihrer Wiederwahl und beurteilen deshalb Politikmaßnahmen oft lediglich anhand der Budgetausgaben, der Popularität oder unter sehr kurzfristigen Gesichtspunkten. Um die wirklichen Auswirkungen von Politikmaßnahmen abschätzen zu können, ist es zweckmäßig Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen. Eine Bewertung im Rahmen von Kosten-Nutzen-Analysen ist deshalb notwendig, da einzelne Maßnahmen in der Regel nicht nur ein Ziel berühren, sondern - abgesehen von den gewünschten Wirkungen - eine Reihe von teils erwünschten, teils unerwünschten Nebenwirkungen aufweisen. Die Beurteilung der Wirkungen der EU-Marktordnung sollte daher folgende 7 Effekte berücksichtigen:

1. Ordnungspolitische Einordnung,
2. Preis-Mengeneffekte,
3. Wohlstandseffekte,
4. Verteilungseffekte,
5. Budgeteffekte,
6. Handlungswirkungen,
7. Administrative Durchführbarkeit

(vgl. Koester, U., Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre. Verlag Vahlen, München, 1992, S. 239 ff).

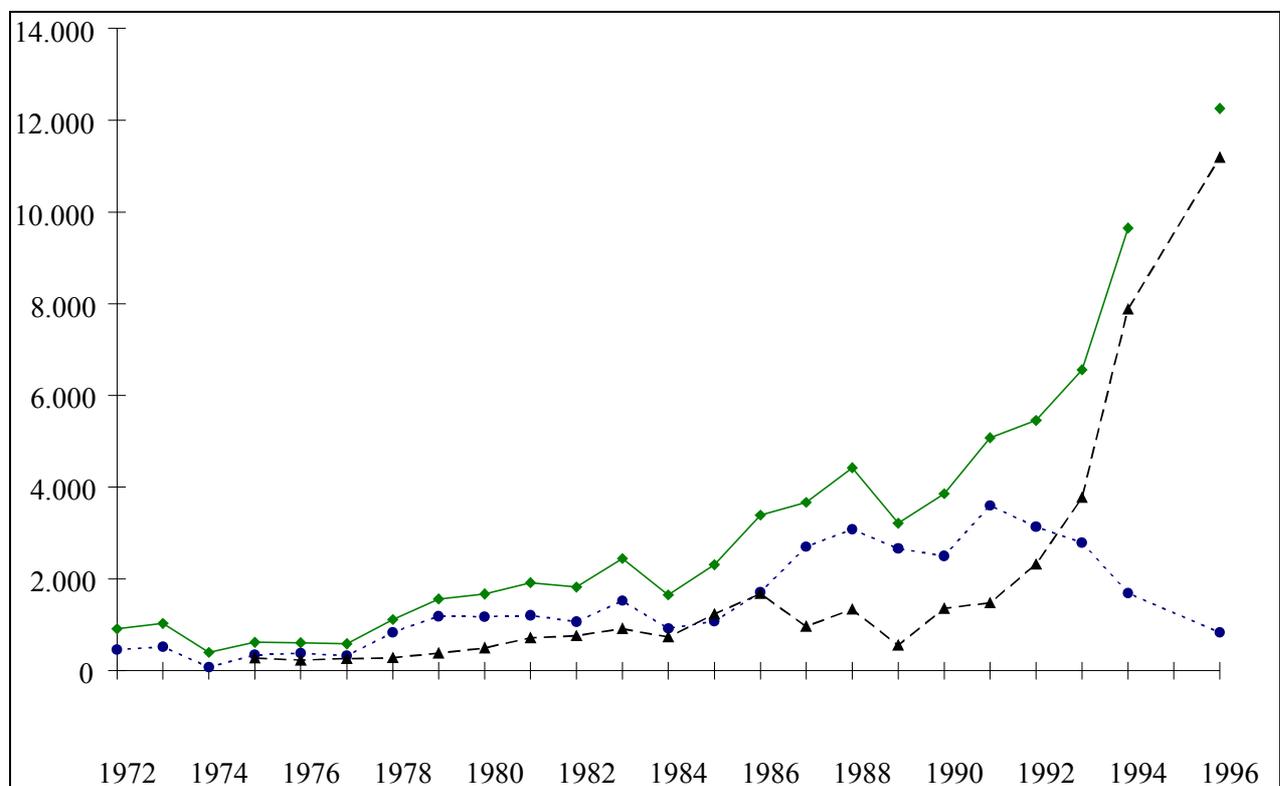
Aus diesen 7 Punkten greift die folgende Analyse der Getreidemarktordnung einige wichtige Effekte für die neuen Bundesländer heraus. Dazu wurde folgendermaßen vorgegangen: Zunächst werden die grundsätzlichen Probleme der Marktordnungen seit Beginn der EU angesprochen, um deutlich zu machen, daß weitere Politikänderungen anstehen werden. Anschließend werden die EU-Binnenmarkt- und Aussenhandelsregelungen bei Getreide dargestellt, wobei vor allem die Preis-/Mengeneffekte sowie die Wohlstands- und Verteilungseffekte herausgestellt werden.

3. Probleme der Marktordnungen seit Beginn der EG

Die drei entscheidenden Grundprinzipien der EU-Marktordnungen, (1) die Präferenz für EU-Agrarprodukte, (2) die Einheitlichkeit der Märkte und (3) die finanzielle Solidarität führten auch auf dem Getreidemarkt zu andauernden Fehlentwicklungen sowie ständigen Reformversuchen. Durch Aufrechterhaltung höherer Inlands- als Weltmarktpreise, der offenen Flanke durch Substitutenimporte, der Entwicklung von einem Nettoimporteur zu einem Nettoexporteur bei Getreide, der Zunahme von Getreideüberschüssen

und der Entwicklung zu dem zweitgrößten Getreideexporteur der Welt war es nicht verwunderlich, daß die Budgetausgaben für den EU-Getreidemarkt von 1972 bis 1996 um das 13fache auf 12,3 Mrd. ECU gestiegen sind (vgl. Abb. 1). Durchschnittlich stiegen die Ausgaben jährlich um etwa 53 % oder 500 Mio ECU an. Der Getreidesektor hat daher mit etwa 30 % den höchsten Anteil an den EU-Marktordnungsausgaben, noch vor den Sektoren Rindfleisch und Milch, die zusammengenommen 25 % der Ausgaben ausmachen.

Abbildung 1: Entwicklung der EU-Marktordnungsausgaben für den Getreidesektor von 1972 bis 1996



Anmerkungen: Es wurden die Ausgaben der Abteilung Garantie des Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für Landwirtschaft (EAGFL) dargestellt. Die Werte bis 1977 wurden in Rechnungseinheiten (RE) dargestellt, ab 1978 gelten ECU-Werte. Die Werte von 1972 bis 1993 entstammen der Europäischen Kommission. Die Werte von 1994 und 1996 sind Schätzwerte der Agra Europe.

Quelle: Europäische Kommission (Hg.), Die Lage der Landwirtschaft in der Europäischen Union. Berichte der verschiedenen Jahrgänge von 1973 bis 1994; Agra Europe (Hg.), London, 1995 versch. Ausgaben; eigene Berechnungen und Darstellung.

Die dargestellten Ausgabensteigerungen machen deutlich, daß mittelfristig von weiteren Reformversuchen auf dem EU-Getreidemarkt ausgegangen werden kann. Bei diesen zukünftig anstehenden Reformen dürften die Interessen der neuen Bundesländer von denen der alten Bundesländer abweichen, wie die folgende Analyse der EU-Regelungen bei Getreide im Bereich des Binnenmarktes und des Außenhandels zeigt.

und in Sachsen 660,- DM/ha. Kurzfristig kommt es zu Einkommenssteigerungen, längerfristig jedoch kommt es durch die Flächenbindung der

4. Analyse der EU-Binnenmarktregelungen bei Getreide

4.1 Preisstützung und Intervention

Die Preisstützung durch das Interventionspreissystem innerhalb der Marktordnung für Getreide führt dazu, daß das EU-Preisniveau höher ist als das Weltmarktpreisniveau. Diese Erhöhung verursacht ansteigende Produktionsmengen der EU-Landwirte und geringere Nachfragemengen der EU-Verbraucher. Der Staat muß überschüssiges Getreide durch Intervention aufkaufen oder zu Exportzwecken durch nachträgliche Verbilligung des EU-Getreides einschreiten. Daraus erzielen lediglich die Getreideproduzenten Vorteile, die Konsumenten dagegen haben Nachteile durch höhere Verbraucherpreise und auch die Steuerzahler müssen höhere Steuern zahlen, um diese Subventionen zu finanzieren. Zur Aufrechterhaltung des höheren Inlandspreisniveaus gegenüber dem Weltmarkt muß die EU gleichzeitig an den Außengrenzen mit Zöllen, Abgaben und Subventionen eingreifen, die sogenannten Abschöpfungen oder Exporterstattungen. Zusätzlich läßt sich feststellen, daß die Nachteile der Preisstützung für Ostdeutschland aufgrund der höheren Wettbewerbsfähigkeit im Getreidesektor höher sind als bspw. in Westdeutschland. So erzielen ostdeutsche Getreideproduzenten aufgrund der großen Produktionseinheiten um 6 % höhere Verkaufspreise für Backweizen als ihre westdeutschen Kollegen.

4.2 Kompensationszahlungen seit der Agrarreform von 1992

Besonders problematisch für die Marktfruchtbetriebe in den neuen Bundesländern ist die Flächenbindung der Kompensationszahlungen als Ausgleich für Getreidepreissenkungen um etwa 30 % von 1993/94 bis 1995/96. Diese sogenannten Preisausgleichszahlungen betragen im Wirtschaftsjahr 1996/97 z. B. in Schleswig-Holstein 721,- DM/ha, im Saarland 464,- DM/ha

Zahlungen zu ansteigenden Bodennutzungspreisen. Folglich wirkt dann die Agrarreform der EU für Pachtbetriebe, dies bedeutet etwa 90 % der landwirtschaftlichen Fläche in den neuen Bundesländern, nahezu wie eine reine Preissenkung, da der größte Anteil der Kompensationszahlungen die Bodenpreise und damit die Kosten der Produktion ansteigen läßt.

Kosten tragen als andere Bundesländer und als andere EU-Staaten.

4.3 Quasi-obligatorische Flächenstillegung seit der Agrarreform von 1992

Die Flächenstillegung sollte nach dem Willen der Politiker dazu führen, daß die EU-Getreideproduktion verringert wird. Dieser Effekt ist jedoch nur vorübergehend in geringem Ausmaß eingetreten. So ist die Getreidefläche der EU im Jahre 1996 trotz Flächenstillegung auf dem gleichem Niveau wie im Jahr 1992 vor der EU-Agrarreform. In der Bundesrepublik konnte sogar ein Anstieg um 20 % festgestellt werden! Flächenstillegungen wirken durch die künstliche Bodenverknappung bodenpreisstigernd. Gesamtwirtschaftlich wird diese Form der Nichtnutzung von Ressourcen immer suboptimal sein. Dies gilt besonders beim Aufbau der neuen Bundesländer, wo die Nichtnutzung des Faktors Boden zusätzlich die Nichtnutzung des Faktors Arbeit erhöht, und damit die Arbeitslosigkeit (in ländlichen Regionen teilweise 20 %) steigt. Vor allem die Bodeneigentümer, die größtenteils außerlandwirtschaftlichen Bevölkerungsgruppen angehören, profitieren von bodenpreisstigernden Maßnahmen wie den Kompensationszahlungen und den Flächenstillegungen.

5. Analyse der EU-Außenhandelsregelungen für Getreide

5.1 GATT-Bestimmungen von 1995 bis zum Jahr 2001

Es wurde gezeigt, daß die EU-Binnenmarkt- und Außenhandelsregelungen aufgrund der GATT-Ver einbarungen geändert wurden. Auch zukünftig ist von weiteren Änderungen auszugehen. Deutlich wurde, daß vor allem im Bereich der Reduzierung der subventionierten Exportmengen (Referenzzeitraum 1986-88) die deutlichsten Anpassungen erfolgen müssen. Bei verringerten Weltmarktpreisen könnte dies dazu führen, daß die Flächenstillegungsmaßnahmen wieder ausgedehnt werden. Wie die Analyse der Stilllegung und die bisherigen Überschreitungen der Grundflächen für Getreide zeigen, werden dadurch hauptsächlich die neuen Bundesländer höhere gesellschaftliche

5.2 Abschaffung des Abschöpfungssystems und der Importzölle seit dem 01.07.1995:

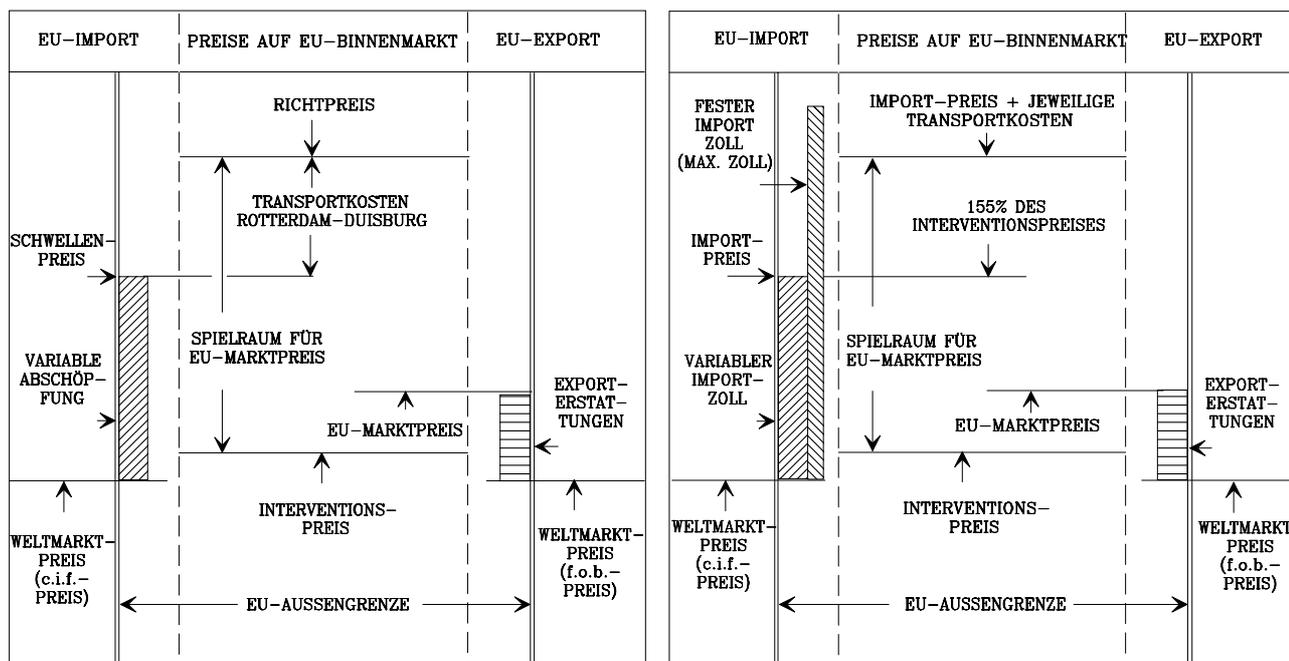
Es wurde gezeigt, daß als Auswirkungen der GATT-Vereinbarungen seit dem 01.07.1995 das alte Abschöpfungssystem für Getreideimporte nicht mehr gilt und ein neues Importzollsystem eingeführt wurde. Abbildung 2 zeigt diese Veränderungen der Getreidemarktordnung. Aufgrund der Regelung, daß jeweils immer der niedrigste Zoll gilt, hat der relativ hoch angesetzte neue Stückzoll in nächster Zukunft kaum

Bedeutung. Ein geringerer Importzoll im Vergleich zum Abschöpfungssystem ergibt sich nur dann, wenn der Weltmarktpreis unter 119 \$/t oder der Wechselkurs auf 0,90 DM/\$ sinken. Beide Situationen sind für die nächste Zukunft unrealistisch, so daß nach wie vor ein variabler Importzoll gilt, der im alten System Abschöpfung genannt wurde. Für die Bewertung des neuen Systems gelten demnach die oben erwähnten Aussagen zur Preisstützung.

Abbildung 2: Die neue EU-Getreidemarktordnung nach dem 01.07.1995 im Vergleich zur alten EU-Getreidemarktordnung

ALTE EU-GETREIDEMARKTORDNUNG (VOR 1.7.1995)

NEUE EU-GETREIDEMARKTORDNUNG (NACH 1.7.1995)



Quelle: Thiele, H., Vorlesung Agrarmärkte II, Der Markt für Getreide. WS 1995/96, Universität Kiel, 1995. (Darstellung auf der Basis von Grosskopf, W. Vorlesungsmanuskript, Universität Göttingen, 1980)

6. **Schlußbetrachtung**

1. Es wurde deutlich, daß auch Mitarbeiter der Agrarverwaltung einzelner Bundesländer einen Beitrag zur Verbesserung der Agrarmarktpolitik leisten können, indem sie die Interessen ihres Bundeslandes bei der Ausgestaltung von Politikmaßnahmen deutlich vertreten.
2. Dafür ist es notwendig zu wissen, welche Politikmaßnahmen wirklich den Landesinteressen auch langfristig dienen. Kenntnisse über Kosten-Nutzen-Analysen sollten daher verbessert werden, da gezeigt werden konnte, daß die zur Zeit bestehende

Getreidemarktpolitik mit Preisstützungen, Stilllegungen und an die Flächennutzung gebundenen Kompensationszahlungen längerfristig nicht den Interessen Sachsens zum Aufbau einer wettbewerbsfähigen Landwirtschaft und zur Steigerung des Wohlstandes dient.

3. Weiterhin könnten Mitarbeiter der Agrarverwaltung die Funktionsfähigkeit der regionalen Bodenmärkte verbessern, Information und Beratung auch im Bereich der Vermarktung fördern sowie das Wissen um die Vorteilhaftigkeit von Terminmärkten verbessern.

Verfasser:

Dipl.-Ing. agr. H. Thiele, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Institut für Agrarökonomie,
Lehrstuhl Marktlehre, Olshausen Straße 40, 24118 Kiel

Agrarpolitische Eingriffe auf den Märkten für tierische Produkte

Jens-Peter Loy

Vortrag vom 24.11.1995, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Einleitung und Vorgehensweise

Inhalt des Vortrages ist die Darstellung der wichtigsten agrarpolitischen Eingriffe auf den Märkten für tierische Produkte am Beispiel der Märkte für Milch, Milchprodukte, Rind- und Schweinefleisch. Außerdem werden die wesentlichen ökonomischen Wirkungen dieser Maßnahmen aufgezeigt und in bezug auf die Ziele der EU-Agrarpolitik und hinsichtlich der allgemeinen wirtschafts- und verteilungspolitischen Ziele überprüft. Das Anliegen dieses Vortrages stellt die Beurteilung dieser Eingriffe und die Identifikation von besonderen Problembereichen bei der Implementierung der Maßnahmen dar.

Vorgehensweise:

- Darstellung der Regelungen
- Beschreibung von Marktentwicklungen
- Wirkungsanalyse am Beispiel des Milchmarktes
- Beurteilung der Wirkungen auf dem Milchmarkt

Ziele der EU-Agrarpolitik (Art. 39):

- Steigerung der sektoralen Produktivität
- Angemessene Lebenshaltung
- Stabilisierung der Märkte
- Sicherstellung der Versorgung
- Versorgung zu angemessenen Preisen
- Entwicklung des internationalen Handels

Gesamtwirtschaftliche Ziele:

- Allokationsziel (Maximierung der verfügbaren Gütermenge)
- Verteilungsziel (Minimaleinkommen, Einkommensangleichung)

2 Darstellung der politischen Eingriffe für Märkte tierischer Erzeugnisse

Die politischen Eingriffe auf Märkten lassen sich in binnenwirtschaftliche und außenwirtschaftliche

Regelungen untergliedern. Darüber hinaus gibt es ergänzende Eingriffe, die sich nicht eindeutig einzelnen Märkten zuordnen lassen und deshalb als ergänzende Maßnahmen einzustufen sind. Dazu zählen u. a. die strukturpolitischen Maßnahmen wie das einzelbetriebliche Investitionsförderungsprogramm der EU. Die marktpolitischen Eingriffe bilden den Inhalt der EU-Marktordnungen für die einzelnen Produkte. Im Folgenden werden die wesentlichen Eingriffe auf den Märkten für tierische Produkte vergleichend dargestellt. Ziel ist es dabei auch, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

2.1 Eingriffe auf dem Milchmarkt

Milch-Garantiemengen-Regelung:

1984 wurde aufgrund steigender Milchüberschüsse und folglich steigender Marktordnungsausgaben die Einführung der Milchquotierung beschlossen. Die Quotierung wurde zunächst auf 5 Jahre befristet, sie wurde aber 1988 bis zum Jahr 2000 verlängert. Für jedes Mitgliedsland wurde eine Milchquote entsprechend den Molkereianlieferungen im Jahre 1981 zuzüglich eines einprozentigen Zuschlags für jeden Mitgliedsstaat festgelegt. Darüber hinaus wurde eine EU-Referenzmengenreserve eingerichtet aus der in Problemfällen eine weitere Gewährung von Lieferrechten erfolgen kann. Diese Reserve wurde auf Irland, Spanien, Portugal, Luxemburg und das Vereinigte Königreich (Nordirland) verteilt. Aufgrund wieder eintretender budgetärer Probleme wurde die Quote das erste Mal 1987/88 um 6 % und 1988/89 um weitere 2,5 % gekürzt. Eine Überschreitung von Referenzmengenlieferungen wird mit einer Steuer geahndet, die 105 % des Richtpreises beträgt, wobei diese Steuer auf EU-Ebene abzuführen ist. Außerdem wurde der Fettgehalt der Liefermenge auf das Niveau von 1985/86 fixiert, so daß auch in bezug auf die Inhaltsstoffe eine Restriktion eingebunden wurde. Die Quoten wurden den Produzenten von Milch zugeteilt, wobei der Transfer von Quoten je nach EU-Mitgliedsland

unterschiedlich gehandhabt wurde und noch wird.
In Deutschland waren die

Quoten zunächst an die Übertragung von Boden gebunden. Ab 1993 ist eine regionale Übertragung von Quoten ohne den Flächentransfer möglich. Außerdem wurde Produzenten im nachhinein eine Quote zugeteilt, die an den Programmen "Abschlachtprämie" oder der "Umstellung zu Mastbetrieben" teilgenommen hatten und die Milchproduktion wieder aufnehmen wollten. Die Quote für die neuen Bundesländer (nBL) wurde basierend auf der Produktion von 1989 bzw. 1987 ermittelt und heißt Milchreferenzmenge.

Mutterkuhprämie:

Betriebe, die eine Mutterkuhhaltung aufnehmen und damit die Milchablieferungen in den folgenden 12 Monaten einstellen, erhalten eine sogenannte Mutterkuhprämie. Auch Betriebe, die Milch selber vermarkten, können eine solche Prämie erhalten, die bis zu 40 ECU pro Kuh betragen darf.

2.1.1 Binnenmarktregelungen

Intervention bei Butter, Käse und Magermilchpulver (MMP)

Die EU legt alljährlich einen Richt- oder Zielpreis für standardisierte Rohmilch fest. Um diesen Richtpreis durchzusetzen werden u. a. auf den verschiedenen Produktmärkten Interventionsmaßnahmen durchgeführt. Dazu werden Interventionspreise abgeleitet, die theoretisch einen bestimmten Prozentsatz des Richtpreises absichern. Dabei wird je nach Marktsituation entschieden, wie hoch dieser Anteil sein soll. Als Beispiel ist die Situation für August 1994 in der Übersicht auf Seite 15 dargestellt.

Zu dieser Zeit lag die Absicherung gegenüber dem Richtpreis bei 89,5 %. Konkret heißt das, daß laut den Kalkulationen der EU der Mindestauszahlungspreis der Molkereien in der EU im August 1994 bei 23 ECU pro 100 kg Rohmilch hätte liegen müssen. Auf Deutschland bezogen bedeutete das einen Zielpreis von 60,70 DM bzw. 54,33 DM (89,5 %). Der Molkereiauszahlungspreis lag zu dieser Zeit in den alten Bundesländern (aBL) mit 55,57 DM darüber.

Mit der Interventionspolitik, die sowohl die Eiweiß, als auch die Fettkomponente der Milch absichert, wird für Rohmilch ein politischer Mindestpreis festgesetzt. Dabei wird zwar die notwendige Interventionsmenge nicht beschränkt, wohl aber das zu stützende Niveau und zwar durch eine Veränderung der Ankaufpreise, die von den Interventionspreisen abweichen und letztlich nur zu einer anteiligen

Absicherung eines Mindestpreises führen. Die Entwicklung im Zeitablauf zeigt dabei, daß die Absicherung geringer geworden ist.

Weitere Maßnahmen auf dem Binnenmarkt sind:

- Subventionen zur Förderung des Absatzes auf dem Binnenmarkt
- Beihilfen zur Verfütterung von Magermilch und MMP
- Beihilfen zur Verarbeitung von Magermilch bei der Kaseinherstellung
- Mitverantwortungsabgabe (MVA)

Die MVA gab es bis 1993. Die Erträge wurden der Absatzförderung von Milchprodukten zugeführt. Seit ihrer Abschaffung existiert zu diesem Zweck noch ein Budget von 10 Mio. ECU pro Jahr, das aus EU-Mitteln finanziert wird.

2.1.2 Außenhandelsregelungen

Importabschöpfungen

Für den Import von Milchprodukten ist im Allgemeinen eine Lizenz notwendig. Es gibt Ausnahmen für den Reexport von in der EU weiterverarbeiteten Produkten und bei bestimmten Importen. Eine solche Lizenz berechtigt für den Import von einem bestimmten Produkt in einem bestimmten Zeitraum, der bei 2 Monaten liegt. Die EU legt dabei für eine Vielzahl von Produkten die Abschöpfungssätze fest, die die Differenz zwischen dem minimalen Importpreis und dem sogenannten Schwellenpreis (Mindesteinfuhrpreis) darstellt. Dazu müssen die Schwellenpreise abgeleitet werden und die minimalen Einfuhrpreise bestimmt werden, was alle zwei Wochen erfolgt. Die Bestimmung des Schwellenpreises basiert dabei im wesentlichen auf den Inhaltsstoffen, die dem Milchanteil zuzuordnen sind. Für bestimmte Milchprodukte werden die Schwellenpreise fixiert. Für alle anderen müssen diese kalkuliert werden.

Spezielle Einfuhrregelungen

- Sonderbestimmungen für Neuseeland
- Commonwealth-Käse
- EFTA-Vergünstigungen (heute gegenstandslos, da diese Staaten zum größten Teil Mitglieder geworden sind)

EU - Binnenmarktregelungen für Milchprodukte

	Butter	MMP	
Interventionspreis	272	170	ECU/100 Kg
Aufkaufpreis	245	170	ECU/100 Kg
Verarbeitung	26	24	ECU/100 Kg
Rohwarenwert	219	146	ECU/100 Kg

Rohwarenmenge	23	11	Mio Kg
Wert (3,7 % Fett)	9,7	13,3	ECU/100 Kg
Rohmilchwert	23		ECU/100 Kg
Richtpreis	25,6		ECU/100 Kg

Exporterstattungen

Für den Export werden i. a. keine Lizenzen benötigt, es sei denn, die Erstattung wird vorabbestimmt, bzw. es handelt sich um den Export von Butter und MMP. Die Abschöpfung umfaßt die Differenz zwischen dem EU-Marktpreis und dem Marktpreis in dem Zielland. Das bedeutet, es wird eine teilweise nicht auf Transaktionskosten basierende Differenzierung der Erstattungssätze vorgenommen, die deshalb in Form von Nachweisen über die erfolgten Lieferungen kontrolliert werden müssen.

EU-Agrarreform 1992

Im Rahmen der EU-Agrarreform kam es aufgrund der neuen Regelungen auf dem Getreidemarkt zu einer erwarteten Reduktion der Futterkosten. Infolgedessen wurde der Richtpreis für Milch um 2,6 % gesenkt.

EU-15

In den neuen Mitgliedstaaten, die bis auf Schweden bereits ein Quotensystem besitzen, wurde diese Menge unverändert übernommen. In Schweden wird eine geringfügige Anpassung der derzeitigen Produktion nach unten erfolgen. Die Preise wurden unverzüglich angepaßt, und es wurde zugelassen, für diese Anpassung durch die nationalen Regierungen Ausgleichszahlungen zu leisten.

2.1.3 GATT-Beschlüsse

- Reduktion der Importabgaben um 36 % (Ausnahme-MMP) auf der Grundlage der Situation von 1986-88;

- Mindestimportzugang von 3 % und Steigerung auf 5 % des EU-Verbrauchs;
- auf der Basis der Jahre 1986-90 Kürzung der Exportsubventionen um 36 %;
- Die Exportmengen sollen um 21 % zurückgefahren werden.

2.2 Eingriffe auf dem Rindfleischmarkt

2.2.1 Binnenmarktregelungen

- Festlegung eines Zielpreises (1995/96: 238,4 ECU pro 100 kg Lebendgewicht jährlich),
- Festlegung des Interventionspreises für Schlachthälften (1995/96: 347,5 ECU pro 100 kg für R3 Bullen),
- Festlegung des Klassifikationsschemas für Rindfleisch,
- Ermittlung des Referenzpreises (Gewichteter Durchschnittspreis für Aufkäufe der Schlachtereien gemäß der Klassifikation, wöchentliche Feststellung zur Ermittlung der Marktlage).
- Regeln für die Intervention:
 - Interveniert werden darf nur dann, wenn der EU-Referenzpreis unter 84 % des Interventionspreises fällt, und zusätzlich muß der Marktpreis im Interventionsland unter 80% des Interventionspreises liegen. Steigt der Marktpreis in diesem Land für mehr als zwei Wochen über 80 %, so wird die Intervention eingestellt.
 - Die Intervention wird über eine Mengenaus-schreibung durchgeführt, d. h. die

günstigsten

Gebote ab einer Mindestmenge von 10 Tonnen werden akzeptiert.

- Das Mindestgebot darf nicht über dem Marktpreis plus 5 ECU liegen, es sei denn, der EU-Referenzpreis fällt unter 78 % und der nationale fällt unter 60 % des Interventionspreises.
- Die Intervention ist begrenzt: Seit 1993 (550.000 t), 1996 (400.000 t) und 1997 (350.000 t).
- Zahlungseingang nach 120-140 Tagen.
- Maximalgewicht des Schlachtkörpers 340 kg seit 1994.
- Verkauf der Interventionsware wiederum über Gebote.
- Subvention für private Lagerhaltung,
- Prämien für männliche Masttiere 1995: 108,68 ECU pro Tier bis zu einer Bestandsgrenze von 90 Tieren,
- Zusatzprämie bei Schlachtungen im Frühjahr, wenn die Zahl der Schlachtungen vom 1. Sept. bis 30. Nov. 40 % übersteigt,
- Besatzgrenzen lagen 1993 bei 3,5 VE/ha und 1996 bei 2,0 VE/ha,
- Extensivierungsprämie von 36,2 ECU pro Tier bei <1,5 VE/ha.

2.2.2 Außenhandelsregelungen

- Importabschöpfungen (GATT-Tarifizierung wie bei Milch),
- spezielle Importregelungen (seit jeher sehr bedeutend):
 - GATT-Quoten,
 - Bilanzen (Generelle Einfuhr erleichterungen),
 - AKP-Abkommen,
 - Jugoslawien-Abkommen,
 - Assoziationsabkommen mit Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Bulgarien, Estland, Lettland und Litauen,
- Exporterstattungen

2.3 Eingriffe auf dem Schweinefleischmarkt

2.3.1 Binnenmarktregelungen

- Festlegung des Zielpreises,
- Festlegung des Klassifikationsschemas,
- Ermittlung des Referenzpreises,
- Intervention,
- Subventionen für private Lagerhaltung.

2.3.2 Außenhandelsregelungen

- Abschöpfungen,
- Sonderregelungen beim Import z. B. GATT-Quoten, Osteuropa, AKP-Staaten,
- Exporterstattungen.

2.4 Ergänzende strukturpolitische Eingriffe

Die einzelbetriebliche Förderung:

Ist-Ausgaben 1993 (aBL): 1.134 Mill. DM

- | | |
|--|-------------|
| - Einzelbetriebliche Investitionsförderung | dav. 33,0 % |
| - Ausgleichszulage | 64,0 % |
| - Hilfen zur Energieeinsparung | 0,5 % |
| - Agrarkreditprogramm | 1,5 % |

Ist-Ausgaben 1993 (nBL): 760 Mill. DM

- | | |
|---------------------------------------|--------|
| - Wiedereinrichtung u. Modernisierung | 52,0 % |
| - Umstrukturierung | 2,5 % |
| - Energieträgerumstellung | 1,5 % |
| - Agrarkreditprogramm | 2,5 % |
| - Ausgleichszulage | 42,0 % |

3 Wirkungsanalyse am Beispiel des Milchmarktes

Schema für die Wirkungsanalyse (1) und Beurteilung (2)

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| - Ordnungspolitische Einordnung | (2) |
| - Preis- und Mengeneffekte | (1) |
| - Wohlstandseffekte | (2) |
| - Verteilungseffekte | (1) |
| - Budgeteffekte | (1) |
| - Handlungswirkungen | (1) |
| - Administrative Durchführbarkeit | (2) |

3.1 Analyse der Milchgarantiemengenregelung

3.1.1 Ordnungspolitische Einordnung

- Eingriff in individuelle Entscheidungsfreiheit (Markteintrittsbarriere)
- Folgemaßnahmen aufgrund von Wirkungen auf andere Märkte
- Irreversibilität durch die Einführung von Produktionsrechten
- Förderung von Interessengruppen.

3.1.2 Preis- und Mengeneffekte

- Reduktion der Produktion
- i. d. R. Erhöhung des Stützungspreises.

3.1.3 Wohlfandseffekte

- Gegenüber Preisstützung treten positive Wirkungen auf den Wohlstand auf, da die Allokationsverzerrung auf der Angebotsseite verringert wird.
- Wenn infolge der Quotierung aber die Stützungspreise steigen, entstehen weitere Allokationsverluste auf der Nachfrageseite.
- Wenn die Quote nicht handelbar ist und zudem von jedem Anbieter ein relativ gleicher Anteil der Produktion reduziert wird, dann erhöhen sich die Kosten der Milchproduktion für die gegebene Quotenmenge. Dadurch entsteht ein weiterer Allokationsverlust.

3.1.4 Verteilungseffekte

Direkte Wirkungen:

- Änderungen der Faktorentgelte zugunsten der Quote (langfristig zu Lasten des Bodens).
- Bei Erhöhung der Preise folgt ein weiterer Transfer von Konsumenten zu Produzenten bzw. zu den ursprünglichen Quoteneignern.

Indirekte Wirkungen:

- Durch die Quotierung werden Faktoren freigesetzt, die, wenn sie sektoral gebunden sind (Arbeit, Boden und z. T. Kapital), kurzfristig zu einer Produktionsausweitung auf anderen Märkten führen. Sofern diese Ausweitung Preiseffekte nach sich zieht, werden die Einkommen der Produzenten in diesen Bereichen sinken.

3.1.5 Budgeteffekte

- Quotierungen sollen die Budgetbelastung der Staaten reduzieren. Auf Exportmärkten können Erstattungsansprüche eingespart werden. (Problem: Durchsetzung der notwendigen Quotierung oder Quotenkürzung).

3.1.6 Handelswirkungen

- Reduktion der Exporte und evtl. Anstieg der Weltmarktpreise.

3.1.7 Administrative Durchführbarkeit

- Notwendig: ein Flaschenhals im Absatz
- Zuteilung von Lieferrechten insbesondere problematisch, wenn keine Handelbarkeit der Lieferrechte gegeben ist.

3.2 Analyse der Zahlung von Exporterstattungen

3.2.1 Ordnungspolitische Einordnung

- Abkopplung von den Entwicklungen der Weltmarktpreise,
- Ansteigen der Weltmarktinstabilitäten,
- Politische Festlegung alljährlich führt zur Einflußnahme durch Interessengruppen,
- Produktionserhöhung.

3.2.2 Preis- und Mengeneffekte

- Erhöhung des Inlandspreises,
- Senkung der Weltmarktpreise,
- Veränderung des regionalen Preisgefüges.

3.2.3 Wohlfandseffekte

- Durch die Preiserhöhung verändern sich die Preisrelationen, die Folge sind Substitutionseffekte beim Konsum und bei der Produktion (Wohlfandtsverluste).
- Unterschiedliche Protektionsniveaus aufgrund schwankender Weltmarktpreise erhöhen diese Effekte (Optimal wären gleiche Protektionsraten).
- Terms of Trade (TOT) Effekte verstärken Verluste.

3.2.4 Verteilungseffekte

- Umverteilung vom Konsumenten und dem Staat zu den Produzenten (kein Nullsummenspiel),
- die Änderung der Abwanderungsrate bestimmt das Pro-Kopf-Einkommen,
- Umverteilung vom Staat auf die Importeure der Restwelt.

3.2.5 Budgeteffekte

- Die Zahlung von Exporterstattungen erhöht die Budgetbelastung. Diese steigt bei einem TOT-Effekt weiter an, Betrugsfälle erhöhen die Budgetbelastung.

3.2.6 Handlungswirkungen

- Reduktion der Exporte und eventuell Anstieg der Weltmarktpreise.

3.2.7 Administrative Durchführbarkeit

- Problem der Preisfeststellung,
- Kontrolle der Lieferungen (Reimport),
- Problem der Preisrelationsbestimmung für alle Erzeugnisse, die das Rohprodukt enthalten (z. B. Milchprodukte),
- Regionale Differenzierung der Zahlungen.

4 Beurteilung der Milchquotenregelung

4.1 Allokation

- Konstante nationale und regionale Produktionsmengen, Verzicht auf Spezialisierungsgewinne,
- Festlegung der betrieblichen Größenstruktur Verzicht auf Größendegressionseffekte,
- Folgeeffekte, Nachbewilligungen und spill-over-Effekte auf andere Märkte,
- Reduktion d. Exportmengen (Erstattungsausgaben),
- Senkung der Interventionsmengen (Interventionsausgaben).

4.2 Verteilung

Aus den dargestellten gesamtwirtschaftlichen Verteilungszielen gibt es kein Argument dafür, daß diejenigen, denen eine Quote zugeteilt wurde, ein höheres Einkommen erhalten sollten. Denn die Milchbauern gehören nicht zu den weniger

verdienenden Landwirten, und Landwirte sind auch nicht generell als sozial bedürftig einzustufen. Folglich ist diese Einkommensverteilungswirkung gesamtwirtschaftlich gesehen nicht zu rechtfertigen. Insbesondere die Tatsache, daß der absolute Umfang des Transfers an den Umfang des Faktorbestandes gebunden ist, tendiert zu einer Wirkung, die sogar der Einkommensumverteilung entgegenwirkt.

Literaturhinweise

GLOY, D.: Wettbewerbs- und Unternehmensentwicklungsstrategien in der europäischen Molkereiwirtschaft
Aachen, Shaker, 1995

STUMME, D.: Die Exportpolitik der Europäischen Gemeinschaft. In Agrarwirtschaft, Sonderheft 130, 1991

Verfasser:

Dr. J.-P. Loy, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl
Marktlehre, Olshausen Straße 40, 24118 Kiel



Neue Landwirtschaft 8/95

Agrar- und Lebensmittelmärkte aus der Sicht der Erzeugung

Walter Schug

Vortrag vom 15.12.1995, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

Der Beitrag behandelt die Versorgungslage und ihre Entwicklung auf ausgewählten Agrarmärkten auf supranationaler Ebene sowie aus nationaler und globaler Sicht.

Nach einem Blick auf die Weltmärkte wird auf die Versorgungslage auf ausgewählten Märkten der EU hingewiesen, um schließlich die Situation auf den entsprechenden Märkten in der Bundesrepublik Deutschland zu behandeln.

1 Struktur des Welthandels mit Agrarprodukten

Der Welthandel insgesamt hat 1993 einen Gesamtwert von 3.750,5 Milliarden US-Dollar erreicht. Seine Struktur zeigt einen dominierenden, marktbeherrschenden Anteil der Industrieländer (OECD-Länder), während die Entwicklungsländer nur unterproportional in den internationalen Warenaustausch integriert sind. Das gleiche gilt für die Gruppe der osteuropäischen Staaten, die inzwischen nur noch einen Marktanteil von 2,6 % erreichen.

Die Ursachen für die ungleiche Verteilung der Welthandelsanteile lassen sich zurückführen auf

- die Warenstruktur des Welthandels, die vom Austausch industrieller Halb- und Fertigfabrikate geprägt ist,
- das Warensortiment der Entwicklungsländer (agrarisches und mineralische Rohstoffe), das auf eine begrenzte Importnachfrage der Industrieländer trifft,
- die Tatsache, daß Industrieländer inzwischen auch die Produkte erzeugen, die sie früher importiert haben, d. h. nichtkonkurrierende Produkte werden zu konkurrierenden Erzeugnissen,
- die Erfahrung, daß die Anbieter aus Entwicklungs- und Transformationsländern im Hinblick auf Qualität, Lieferbedingungen, Service und Marketing vielfach nicht dem Wettbewerb auf

den Märkten der Industrieländer gewachsen waren.

Der internationale Handel mit Nahrungsmitteln erreicht mit 395 Milliarden US-Dollar nur noch einen Anteil von 9,5 % an der gesamten Weltwarenausfuhr.

Die wichtigsten am Welthandel mit Nahrungsmitteln beteiligten Länder sind auf Export- und Importseite Industrieländer, wobei die USA, Japan und die EU-Mitgliedstaaten die höchsten Marktanteile erreichen.

In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, daß Deutschland der zweitwichtigste Nahrungsmittelimporteur in der Weltwirtschaft ist.

Vor diesem Hintergrund ist auf zwei charakteristische Merkmale hinzuweisen, die die internationalen Märkte vor allem im Hinblick auf die Preisentwicklung prägen:

1. Die Weltagrarmärkte sind durch starke Preisschwankungen gekennzeichnet. Es handelt sich um langfristige, zyklische und saisonale Preisbewegungen, die sich partiell überlagern und kumulativ vom Gleichgewichtspreis wegführen.
2. Die Weltmarktpreise für Agrarprodukte sind vielfach keine echten Marktpreise. Die Absatzförderung durch Exporterstattungen führt zu einem Subventionswettbewerb der Anbieter mit strukturellen Überschüssen. Dies trägt dazu bei, daß die Weltmarktpreise unter Angebotsdruck stehen und deshalb die Marktpreise unter den Gleichgewichtspreisen liegen.

2 Ausgewählte Weltmärkte

Die Weltgetreideerzeugung erreichte 1994 ein Volumen von 1,92 Milliarden Tonnen (t), wobei vor allem ein Rückgang der Weltweizenproduktion festzustellen ist, der zu einem starken Preisanstieg beigetragen hat. Die Ursachen der Ernteausfälle sind:

- Geringere Weizenernte in der GUS
- Rückläufige Getreideanbauflächen in den USA und in der EU und
- Ersatz von Weizenanbau durch vermehrte Ölsaatenproduktion.

lebenden Rindern und Kälbern bzw. mit Rind- und Kalbfleisch ist durch ein komplexes

Ein Blick auf die Getreideversorgungsbilanzen bedeutender Exportländer zeigt, daß die Kornkammern der Weltagrarwirtschaft in Nordamerika und in Westeuropa zu finden sind. Hier stehen auch die höchsten Vorräte an Brot- und Futtergetreide zur Verfügung.

Der globale Handel mit Getreide liegt bei 180 Millionen t pro Jahr und erreicht damit nicht einmal 10 % der Welternte. Aufgrund des geringen Handelsvolumens haben Änderungen in den Handelsströmen eine ausgeprägte Wirkung auf die Preisentwicklung.

Auf dem Weltmarkt für Zucker erreichte die Produktion 1994/95 ein Volumen von 112,3 Millionen t. Da in der Vergangenheit die Produktion nicht immer die Nachfrage decken konnte, gehen die Bestände tendenziell zurück. Das Spiegelbild dieser Entwicklung ist ein langfristiger Anstieg der Weltmarktpreise für Zucker bei gleichzeitig starken Preisausschlägen. Die entsprechenden Preisbewegungen mit ihren Spitzennotierungen in den Jahren 1974 und 1980 dokumentieren die instabilen Marktverhältnisse.

Der Weltmarkt für Milch ist durch einen ständigen Rückgang der Produktion gekennzeichnet. Die Ursachen hierfür liegen in Produktionsbeschränkungen (EU) und in Produktionsausfällen (ost- und mittel-europäische Staaten). Die Folgen der rückläufigen Milchproduktion sind eine verminderte Produktion von Butter und Magermilchpulver und ein stagnierender Welthandel.

Aufgrund sinkender Milchproduktionsbestände ziehen die Preise für Milchprodukte inzwischen wieder an. Dazu hat auch beigetragen, daß die EU geringere Exporterstattungen gezahlt hat.

Der Weltmarkt für Fleisch umfaßt Rind-, Kalb- und Büffelfleisch, Schweinefleisch sowie Schaf-, Lamm- und Ziegenfleisch. Der Markt für Rindfleisch ist durch eine weitgehende Konstanz geprägt. Die Hauptproduzenten sind die USA, die GUS und Westeuropa. Im Vergleich dazu zeigt die Schweinefleischproduktion, die von China dominiert wird, ein tendenzielles Wachstum. Das gleiche Bild zeigt sich bei Schaf-, Lamm- und Ziegenfleisch, wobei dieser Markt nur eine untergeordnete Rolle spielt. Der Welthandel mit

Netzwerk von Aus- und Einfuhren geprägt, wobei der Austausch überwiegend zwischen den Industrieländern stattfindet.

3 Versorgungsbilanzen ausgewählter Agrarprodukte im Bereich der EU

Auf dem Getreidemarkt der EU ist die Marktlage durch einen Selbstversorgungsgrad von 115 % gekennzeichnet. Der strukturelle Überschuss kommt in einem Interventionsbestand von knapp 18 Millionen t zum Ausdruck, der - auch aufgrund der Auswirkungen der EU-Agrarreform - deutlich unter dem der beiden Vorjahre liegt. Die Preise für Getreide orientieren sich wegen der Marktlage an den Interventionspreisen und zeigen eine tendenzielle Abnahme, obwohl sie immer noch deutlich über dem Erzeugerpreisniveau z. B. der USA liegen.

Der Zuckermarkt in der EU zeigt eine Produktion von 14,6 Millionen Tonnen, wobei Frankreich und Deutschland die beiden größten Produzenten sind. Weil der Verbrauch regelmäßig unter der Produktion liegt, wurde ein Lagerbestand von durchschnittlich 2 Mio. t aufgebaut. Mit einem Exportvolumen von 5 bis 6 Mio. t Zucker ist die EG ein wichtiger Anbieter am Weltmarkt.

Ein weiterer Markt mit strukturellen Überschüssen ist der Milchmarkt. Bei einem kontinuierlichen Rückgang des Milchkuhbestandes wurde der Milchertrag pro Kuh ständig erhöht. Der Anstieg der Produktivität konnte den Bestandsrückgang nicht kompensieren, so daß die Milchproduktion leicht rückläufig ist. Gemeinsam mit Frankreich ist Deutschland einer der wichtigsten Milchproduzenten mit einem Volumen von 25,7 Mio. t (1994). Angesichts der strukturellen Überschüsse an Milchprodukten ist die EU gezwungen zu exportieren und dabei den Absatz auf den Weltmärkten durch Exporterstattungen zu verbilligen. Das hat dazu geführt, daß die Marktordnungsausgaben für Milch mit 4 Milliarden ECU (= 7,75 Milliarden DM) den zweitgrößten Posten innerhalb der Ausgaben des Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft darstellen.

Im Jahr 1993 wurden in der EU

7,88 Mio. t Rind- und Kalbfleisch,

15,20 Mio. t Schweinefleisch und

1,10 Mio. t Schaf-, Lamm- und Ziegenfleisch

produziert.

Hinter dem Selbstversorgungsgrad von 105 % verbergen sich erhebliche Versorgungsunterschiede. So hat Dänemark einen Eigenversorgungsgrad von 343 %, während Deutschland mit 83 %, Griechenland mit 63 % und Großbritannien mit 87 % ein Versorgungsdefizit aufweisen. Der interregionale Handel innerhalb der EU ist damit vorprogrammiert.

4 Markt- und Preisentwicklung im Agrarmarktbereich der Bundesrepublik

Auf dem deutschen Getreidemarkt liegt die Produktion im Jahr 1994/1995 mit 36,3 Millionen t über dem Verbrauch bei einem Selbstversorgungsgrad von 113 %. Allerdings ist der Grad der Eigenversorgung bei den einzelnen Getreidearten sehr unterschiedlich. Der größte Teil der Ernte wird verfüttert - eine Verwendung, die durch die EU-Agrarreform noch gefördert wurde.

Trotz rückläufiger Anbauflächen konnte die Zuckerproduktion wegen höherer Hektarerträge und erhöhter Zuckerausbeute ihr Niveau von ca. 4 Millionen t halten. Wegen eines konstanten Verbrauchs belastet ein struktureller Überschuss von ca. 1,5 Millionen t Rübenzucker den Markt. Der Selbstversorgungsgrad liegt zwischen 140 und 160 %.

Auf dem deutschen Milchmarkt erzeugen 5,3 Millionen Kühe bei einem Durchschnittsertrag von 5.241 kg Milch pro Jahr 28 Millionen t Milch. Diese Menge wird zu etwa 70 % für Werkmilchprodukte verwandt. Da der Pro-Kopf-Verbrauch z. B. von Trinkmilch und Butter weitgehend konstant ist, liegt der Eigenversorgungsgrad mit Ausnahme von Käse deutlich über 100 %.

Die Fleischproduktion in Deutschland erreichte 1994 4,1 Millionen t und setzt sich im wesentlichen aus Rind- und Kalbfleisch sowie vor allem aus Schweinefleisch zusammen. Der Fleischverbrauch wird nicht vollständig durch die Produktion gedeckt, wobei die Versorgung mit Schweinefleisch und vor allem mit Geflügelfleisch ein Defizit aufweist.

Aufgrund der erreichten Sättigungsgrenzen wird Fleisch nicht mehr einkommenselastisch nachgefragt. Der Verbrauch ist tendenziell rückläufig,

Verfasser:

wobei im Hinblick auf die Verbrauchsstruktur der Konsum von Schweinefleisch eindeutig dominiert.

5 Auswirkungen der Vereinbarungen im Rahmen der GATT/WTO-Welthandelsrunde (Uruguay-Runde) auf die Landwirtschaft

Die Behandlung der ausgewählten Märkte vor allem in der EU bzw. in Deutschland dokumentieren in vielen Bereichen die Existenz struktureller Überschüsse. Es stellt sich abschließend die Frage nach den Bestimmungsgründen für dieses Marktungleichgewicht.

Die Ursachen liegen auf der Angebotsseite als auch im Bereich der Nachfrageentwicklung. Die Angebotsseite ist durch eine Mindestpreisgarantie gekennzeichnet. Der Umsatz ist bei gegebenen Preisen nur eine Funktion der abgesetzten Menge. Aufgrund der Interventionspflicht und der Preisgarantie gibt es kein Absatz- und Umsatzrisiko. Eine nicht vom Markt kontrollierte Angebotsausweitung war damit systembedingt vorprogrammiert.

Auf der Nachfrageseite nehmen bei steigenden Pro-Kopf-Einkommen die Ausgaben für Nahrungsmittel relativ ab und absolut zu. Das heißt, vor allem die Nachfrage nach Grundnahrungsmitteln ist rückläufig. Dabei kann die Einkommenselastizität negative Werte annehmen: Die absoluten Ausgaben nehmen bei erhöhten Einkommen ab, was für inferiore Güter typisch ist.

Auf Angebots- und Nachfrageseite sind also gegenläufige Mengenentwicklungen festzustellen. Die Erfahrung eines rückläufigen Pro-Kopf-Verbrauchs hat aber nicht zu entsprechenden Anpassungsreaktionen bei den Produzenten geführt, weil der Marktmechanismus als Steuerungselement und die Preisbildung als Knappheitsanzeige durch die Mindestpreisgarantie ausgeschaltet sind. Die Folgen trägt nicht der Landwirt, sondern der Verbraucher in zweifacher Weise: Als Konsument zahlt er innerhalb der EU höhere Agrarpreise im Vergleich zur Weltmarktsituation, als Steuerzahler finanziert er mit Hilfe seiner Beiträge die Interventionen, die Lagerung und die oft verbilligte Verwertung der Überschüsse auf den Weltmärkten.

Prof. Dr. W. Schug, Rheinische-Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Institut für Agrarpolitik,
Marktforschung und Wirtschaftssoziologie, Abteilung Welternährungswirtschaft, Nußallee 21,
53115 Bonn

Käuferverhalten und Verbrauchereinstellungen auf den Lebensmittelmärkten - Konsequenzen für das Agrarmarketing

Hermann Frohn

Vortrag vom 12. Januar 1996, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Bevölkerungstrukturen und Bevölkerungsentwicklung

Einkommen überwiegend nur den Grundnutzen befriedigen. Der

Die Marktentwicklung in Deutschland und in deutschen Regionen wird zwar nach eigenen Gesetzmäßigkeiten erfolgen, dennoch muß der Gesamtrahmen der EU der 15 gesehen werden. So entfallen (mit steigender Tendenz) 42 % des Welt-handels auf die EU bei einem Bevölkerungsanteil von nur 8 %.

Die Bundesrepublik ist innerhalb der EU der "lukrativste" Markt. Das Bruttosozialprodukt liegt deutlich an erster Stelle. Von den insgesamt 368,7 Mio. Einwohnern in der EU entfallen allein 81,2 Mio. auf Deutschland. Innerhalb Deutschlands und EU-weit nimmt der Anteil der älteren Personen über 60 Jahre kontinuierlich zu. Damit ist eine völlige "Umkrempelung" der Altersstruktur verbunden. Im Jahre 1960 entfielen in Deutschland nur 45 % auf Klein-Personen-Haushalte, im Jahre 2000 werden es 2/3 aller Haushalte sein. Klein-Personen-Haushalte verfügen über viel Kaufkraft, sie haben Sonderwünsche.

2 Absatzwege und Polarisierung der Märkte

Die Absatzwege für landwirtschaftliche Agrarerzeugnisse werden immer "enger". So ist ein Konzentrationsprozeß europaweit nachzuweisen. 13 % aller Geschäfte in der EU vereinigen beinahe 2/3 des Umsatzes auf sich. Auch in Deutschland ist ein Konzentrationsprozeß nachzuweisen. Immer weniger Geschäfte mit immer mehr Umsatz sind die Folge. 1960 betrug beispielsweise der Durchschnittsumsatz eines Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäftes pro Jahr keine 200.000 DM, im Jahre 2000 werden es pro outlet 5 Mio. DM sein.

Für die Nahrungsmittelmärkte ist eine Polarisierung nachweisbar. In den 60er und Anfang der 70er Jahre konnte man bei geringem verfügbarem

Schriftenreihe der LfL, 2. Jg., 1. Heft

Markt der Billigprodukte überwog. Das hat sich heute mit hohem verfügbarem Einkommen deutlich geändert. Der Anteil höherpreisiger und höherwertiger Produkte steigt ständig.

Allerdings vergrößert sich auch der Markt des preiswerten Angebotes, so z. B. durch die Expansion von Aldi. Ohne Marktchancen sind jene Produkte, die weder "heiß noch kalt" sind. Jeder Anbieter muß sich überlegen, in welchem Feld er sich "plazieren" will. So beträgt heute schon das Angebot der hochwertigen Spitzenprodukte und der Billigprodukte jeweils 37 %. Das mittlere Segment ist von 49 % in 1973 auf 26 % in 1996 gesunken.

3 Wertefaktoren

Im Rahmen eines allgemeinen Wertewandels sind Faktoren wie Geschmack, Gesundheit, Umwelt oder Gesundheitsgefährdungen durch Nahrungsmittel zu berücksichtigen. Als Folge der ständig steigenden Sensibilisierung wächst nach Meinung der Verbraucher eine Gesundheitsgefährdung durch Nahrungsmittel. 1971 meinten nur 20 % der deutschen Hausfrauen, daß man Gesundheitsgefährdungen durch Nahrungsmittel befürchten müsse, heute liegt der Anteil weit über 50 %.

So fordert der Verbraucher gesunde Nahrungsmittel - 91 % äußern sich in diesem Sinne. Gleichzeitig möchten aber auch 86 % der Verbraucher, daß die Nahrungsmittel schmecken sollen. Das geänderte Ernährungsbewußtsein kann wie folgt definiert werden:

Der Verbraucher will gesünder essen und gleichzeitig bewußter genießen.

Aus der Forderung, sich gesund zu ernähren, kommt auch die Forderung nach alternativen Nahrungsmitteln und Biokost. 1980 betrug der Anteil der regelmäßigen Verwender 5 %, 1992 waren es 8 % und 1996 - so eine aktuelle Untersuchung - sind es 17 %.

Dieser Markt hat sich bereits aus seinem Nischendasein entwickelt und ist ein relevanter Faktor geworden. Allerdings muß man auch sagen, daß der Anteil der Bioverwender in den neuen Bundesländern deutlich niedriger liegt und ungefähr nur halb so hoch ist wie in den alten Bundesländern.

4 Sicherheit durch Qualitätskennzeichnung

Aus dieser Unsicherheit beim Verbraucher resultiert die Forderung nach einer Qualitätsgarantie für Nahrungsmittel. Schon aus der BSE-Diskussion ergibt sich die Forderung nach einer glaubhaften Herkunftsgarantie. So wollen 93 % der Verbraucher Fleisch, insbesondere Rindfleisch, aus Deutschland haben. Der Verbraucher will Sicherheit durch Herkunftsgarantie. Das positive Image von deutschen Produkten hat deutlich zugenommen.

Vertrauen und Sicherheit kann auch durch das CMA-Gütezeichen vermittelt werden. Der Bekanntheitsgrad beträgt heute 82 %, er liegt in den neuen Bundesländern immerhin auch schon bei 64 %.

Auch der Handel hat das gemerkt. So fordern 68 % der Einkaufsentscheider im Handel, daß es bei den zur Disposition stehenden Produkten eine Rolle spiele, ob sie mit dem CMA-Gütezeichen versehen sind.

Bei dem CMA-Gütezeichen handelt es sich um eine Endproduktkontrolle. Seit einigen Jahren vergibt die

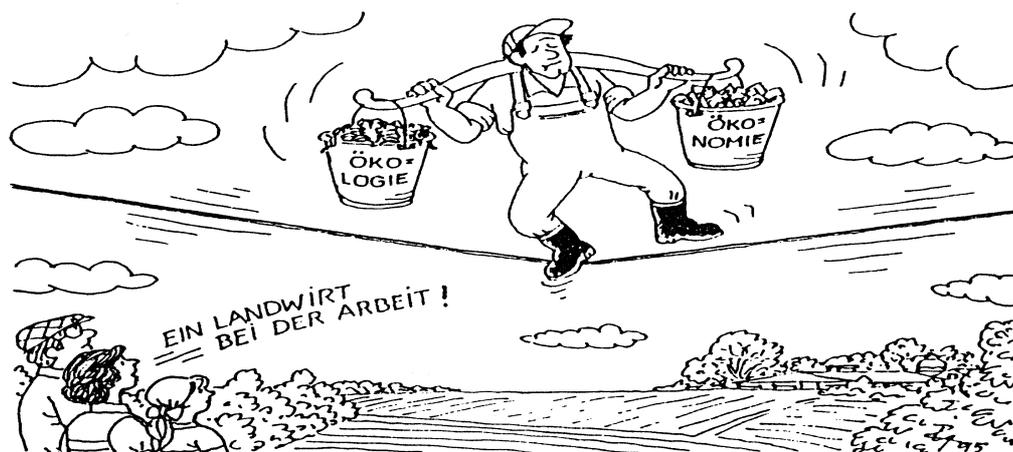
CMA zusätzlich eine Prozeßkontrolle durch das CMA-Prüfsiegel, so beispielsweise das "Prüfsiegel für deutsches Qualitätsfleisch aus kontrollierter Aufzucht".

5 Marktentwicklung der wichtigsten Agrarerzeugnisse

Die Entwicklung der Agrarmärkte in den nächsten 5 Jahren ist recht unterschiedlich zu bewerten. Die Märkte für Frischfleisch sowie für Fleischwaren und Wurst werden um 3 bis 5 % rückläufig sein. Lediglich bei Geflügel ist mit einem leichten Zuwachs zu rechnen. Bei den Molkereiprodukten sind fast durchweg positive Ausschläge zu vermerken, so bei Joghurt, Sahne, Käse und H-Milch. Bei Butter ist mit einer Stagnation bei einem insgesamt stark rückläufigen Fettmarkt zu rechnen. Die Bereiche Frischmilch und Sauermilch zeigen für die nächsten Jahre deutlich sinkende Tendenz.

6 Zusammenfassung

Als Fazit für die nächsten Jahre bleibt die Forderung, daß die deutsche Agrarwirtschaft versuchen muß, mit weniger Mengen dennoch mehr Umsatz zu machen. Die Parole heißt: "Höherwertig und Höherpreisig zu verkaufen". Das geht nur, wenn man Qualitätsprodukte und deutsche Spezialitäten produziert und anbietet.



Dipl.-Vw. H. Frohn, Centrale Marketinggesellschaft der Agrarwirtschaft mbH, Koblenzer Str. 148,
53177 Bonn

Entscheidungsfindung und Informationsbeschaffung, Planung der Marketingstrategien

Friedrich Nieschulz

Vortrag vom 09.02.1996, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Einleitung

Im Bereich des Absatzes sind mindestens vier Entwicklungsphasen zu unterscheiden, welche den Weg von der Distribution zum Marketingmanagement kennzeichnen:

1. Produktionsorientierung
2. Verkaufsorientierung
3. Marketingorientierung und
4. Strategisches Marketing.

Die erste und zweite Phase sind heute nicht mehr aktuell und sollen nicht weiter untersucht werden.

Die dritte Phase war gekennzeichnet durch eine einseitige Produkt- und Konsumentenorientierung sowie durch die Bemühungen um die Verhaltensbeeinflussung der Nachfrager.

In der vierten Phase schließlich tritt an Stelle der einseitigen Focussierung auf die Konsumenten ein umfassender integrativer Ansatz, welcher die Erkenntnisse des Konzeptes des strategischen Unternehmens gleichgewichtig in die Entwicklung von Marketingkonzepten und diesbezüglichen Entscheidungen mit einbezieht.

2 Ergebnisse

Das Agrarmarketing unterliegt einer Reihe von Besonderheiten, welche sich zusammenfassend wie folgt darstellen lassen:

Etwa 32 v. H. des Umsatzes der deutschen Landwirtschaft sind über Quoten, Kontingente bzw. Lieferrechte im Absatz über Molkereien, Zuckerfabriken und Stärkefabriken kanalisiert. Handlungsmöglichkeiten liegen für den Landwirt in der Erfüllung der Mengen unter Berücksichtigung der Qualitäten.

Fleisch, Getreide, Ölsaaten und Wein summieren sich auf gut 50 v. H. des Umsatzes. Die Marktordnungen dieser Produkte sind hinsichtlich der Wahl der Absatzmittler weniger dirigistisch. Damit steigen

für den Landwirt Alternativen und Marketingansätze.

Bei Speisekartoffeln, Obst, Gemüse und Eiern steigt der Grad der Konsumreife bei gleichzeitig abnehmender Regulierung der Produkte durch die Marktordnungen im Vergleich zu den vorher genannten Gruppen.

Schließlich ist abschließend noch die Direktvermarktung an den Endverbraucher zu nennen.

Mit abnehmender Regulierung durch die Marktordnungen steigen für die Landwirtschaft die Absatzalternativen und die Möglichkeiten der Entwicklung von Marketingstrategien. Gleichzeitig steigen aber auch die organisatorischen Schwierigkeiten zur Entwicklung erfolgreicher Konzepte im Marketing:

1. Die Landwirte übernehmen Funktionen des Handels, wie z. B. Aufbereitung, Sortierung, Verpackung, Lagerhaltung und Transport. Je nach Ressourcenausstattung der Betriebe sind die Einzelinteressen unterschiedlich. Damit steigen aber auch die organisatorischen Probleme an.
2. Die Zahl der Handelspartner und die Absatzalternativen in den einzelnen Stufen steigen.
3. Im Wettbewerb mit den einzelnen Handelsstufen können Stufen übergangen werden.
4. Es ergeben sich Möglichkeiten der Direktvermarktung und des Verkaufs an gewerbliche Großabnehmer. Diese Alternativen ergeben im Regelfall höhere Preise und Roherträge für den landwirtschaftlichen Betrieb.
5. Damit ergeben sich bei der Realisierung von Marketingkonzepten das Problem des Grades der Verbindlichkeit der Vereinbarungen untereinander und zur nächsten Handelsstufe, der Vertragstreue insgesamt sowie das Problem der Andienungspflicht.

6. Die Preisvorstellungen, welche mit der Teilnahme an Qualitätsprogrammen verbunden werden, können wegen des Wettbewerbes in der Ernährungswirtschaft und der Absatzstrukturen im Lebensmitteleinzelhandel oft nicht realisiert werden.
7. Mit Ausnahme der Direktvermarktung und der Belieferung von Großverbrauchern des Ernährungshandwerks bzw. der Ernährungswirtschaft sind Organisationsformen des Gruppenmarketings erforderlich. Damit steigt der Komplexitätsgrad an.

Weitere Besonderheiten ergeben sich durch die speziellen Vermarktungs- und Absatzstrukturen auf dem Wege von der landwirtschaftlichen Produktion bis zum Konsumenten:

1. Zunächst vollzieht sich der Vertrieb landwirtschaftlicher Produkte über verschiedene Stufen des Handels und/oder der Be- und Verarbeitung. Bei der Milch kann genannt werden: Landwirt, Molkerei, Frischdienste, Einkaufskontore des Handels, der Lebensmitteleinzelhandel selbst und schließlich der Konsument. Bei anderen Produkten sind, z. T. alternativ, Erfassungshandel, Einkaufsgenossenschaften des Ernährungshandwerks oder Lebensmittelgroßhandel zu finden.
2. Das Problem der Stufigkeit ergibt sich einerseits aus der Notwendigkeit, in den verschiedenen Stufen Roherträge erwirtschaften zu müssen. Des weiteren ist ein kollektierender Handel vom Landwirt bis zum Lebensmitteleinzelhandel und danach ein distribuierender Handel festzustellen. Damit sind Identitätsverluste der landwirtschaftlichen Produkte vorprogrammiert, die sich aus der Erhöhung der Konsumreife, dem Kollektierungsprozeß und bei einer Vielzahl von Produkten durch die Notwendigkeit überregionaler Zufuhren als Folge zu geringer Selbstversorgungsgrade ergeben. Daraus resultieren Probleme in der Kommunikation. Das gilt vor allem dann, wenn die Aussagen im Gruppen- oder Gemeinschaftsmarketing erfolgen.
3. Im Lebensmitteleinzelhandel besteht ein hoher Konzentrationsgrad. Es kann davon ausgegangen werden, daß die 10 größten Unternehmen 80 v. H. des Umsatzes auf sich vereinigen.
4. Demgegenüber ist das Ernährungsgewerbe mit Ausnahme der Betriebe im Bereich Zucker, Ölsaaten und Stärke weniger konzentriert. Es ist im Gegenteil eher mittelständisch und teilweise auch handwerklich orientiert.

5. Lebensmittel werden überwiegend im preisaggressiven Marktsegment veräußert. So hatten 1994 Verbrauchermärkte einen Marktanteil von 47,8 % und Diskonter einen solchen von 15,8 %. Dabei konnten nur diese beiden Betriebstypen einen Umsatzzuwachs verzeichnen. Bei insgesamt stagnierenden Umsätzen erfolgte dieses Wachstum zu Lasten der kleinen Geschäfte (Marktanteil 22,1 %), während der Umsatzanteil der Supermärkte mit einem Anteil von 14,3 % stabil blieb. Wenn auch davon auszugehen ist, daß die beiden zuletzt genannten Betriebstypen eher höherpreisig verkaufen, so kann doch unterstellt werden, daß sie über Mitgliedschaften in Einkaufskontoren auf der Stufe der Ernährungswirtschaft ähnlich preisaggressiv einkaufen, wie die beiden wachsenden Gruppen des Lebensmitteleinzelhandels.

6. Eine weitere Besonderheit liegt in einem eigenständigen Handelsmarketing und der Zunahme der Bedeutung von Handelsmarken auf der Einzelhandelsstufe. Deren starkes Wachstum steht den Bemühungen der Landwirtschaft um eine Markierung ihrer Produkte und der Entwicklung eigener Marken, insbesondere unter der Zielrichtung einer besonderen Qualität, diametral entgegen.

Diese Probleme im Distributionsmix lassen sich in Partillösungen nicht bewältigen und sind die Ursache dafür, daß Marketingkonzepte, insbesondere wenn sie unter dem Ansatzpunkt der eingangs genannten Marketingorientierung der Unternehmen durchgeführt werden, häufig wenig Erfolg haben.

7. Auf die Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels als Filter (gatekeeper) und das Problem der "me-too-Produkte" sei an dieser Stelle ergänzend hingewiesen.
8. Insgesamt ergibt sich aus diesen Ausführungen für die Landwirtschaft die Notwendigkeit eines absatzmittlergerichteten Marketings.

Ferner ergeben sich neben den schon ausgeführten Problemen besondere Herausforderungen durch die allgemeine Deregulierung der Welthandelsströme, die vorgesehene weitere Liberalisierung des Handels, die Entwicklung der EWWU und für Ostdeutschland die zu erwartende Erweiterung der Gemeinschaft und den zukünftigen Wettbewerb mit den derzeitigen Niedrigpreisländern der CEFTA.

Neue Marketingstrategien sollten daher in einem integrativen Konzept im Sinne des obengenannten

strategischen Marketings bzw. des Marketingmanagements entwickelt und erarbeitet werden. Dabei handelt es sich um umfassende, stufenübergreifende, kreative, systematische, mehrperiodische und iterative Planungsprozesse zur Lösung der obengenannten Schwierigkeiten. Das setzt die Einbeziehung zukünftiger Entwicklungen der Handelsströme und die Bewertung der interregionalen Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft des betreffenden Gebietes voraus.

Für die Informationsbeschaffung bieten sich die Primärforschung bzw. die Sekundärforschung an. Beide Systeme wurden vorgestellt. Für den Landwirt scheidet, von Ausnahmen abgesehen, die Primärforschung aus.

In der Marketingforschung sind unterschiedliche, jedoch im Ergebnis ähnliche Aktivitäten im Marketingmanagement entwickelt worden, die hinsichtlich ihrer Anwendung für den Agrarsektor wie folgt im Ablauf zu beschreiben sind:

1. Analysephase

Wo steht die Landwirtschaft derzeit, wo sind ihre Stärken und Schwächen, wie ist ihre interregionale Wettbewerbsfähigkeit unter Einschluß der Vermarktung zu beurteilen?

2. Prognosephase

Welche nationalen und internationalen Entwicklungen können für einen Zeitraum von 10-15 Jahren prognostiziert werden? Welche Rückwirkungen ergeben sich für den Agrarsektor?

3. Phase des strategischen Marketings

Dabei werden langfristige Ziele festgelegt und Stoßrichtungen in der Marktbearbeitung definiert. Hier werden im Gegensatz zu Partialmodellen verschiedene Strategien untersucht und einer vergleichenden Betrachtung unterzogen.

4. Phase des operativen Marketings

Die Maßnahmen im Leistungs-, Distributions-, Kommunikations-, Preis- und Konditionenmix werden festgelegt und quantifiziert.

5. Realisierung- und Durchsetzungsphase

Durch die Quantifizierung der Ziele im operativen Marketing kann eine exakte Zielkontrolle durchgeführt werden. Mögliche Ursachen für eine Soll-Ist-Abweichung können festgestellt und daraus Ziel- und/oder Maßnahmenanpassungen abgeleitet werden.

3 Diskussion und Schlußfolgerungen

Das vorgestellte integrative Marketingkonzept berücksichtigt die interregionale Wettbewerbsstellung des jeweiligen Untersuchungsgebietes. Es bezieht die vertikale Verbindung im Sinne eines absatzmittlergerichteten Marketings ein, sucht nach Lösungsmöglichkeiten für die dargestellten alternativen Absatzwege der Landwirtschaft und erlaubt eine

Zielkontrolle über die Quantifizierung im operativen Marketing. Damit wird die Erfolgswahrscheinlichkeit von Marketingstrategien erhöht.

Die Diskussion ergab zusammenfassend für Sachsen die folgenden Aspekte:

1. Eine Marketingstrategie kann nicht quasi "nebenbei" entwickelt werden.
2. Es ist ein umfassender Ansatz unter Einbeziehung der interregionalen Wettbewerbsfähigkeit erforderlich.
3. Die nachfolgenden Handelsstufen sind einzubeziehen. Erfolgreiche Konzepte beziehen die aufnehmende Hand, die Ernährungswirtschaft oder den Einzelhandel ein. Dafür wurden Beispiele, die z. T. mit Unterstützung des Verfassers entwickelt wurden, dargestellt.
4. Das organisatorische Problem der Andienungspflicht muß gelöst werden.
5. Qualitätsanstrengungen im Sinne einer Marketingstrategie wirken sich monetär für den Landwirt nur dann aus, wenn sie vom Abnehmer wahrgenommen werden und vom Wettbewerber kurzfristig nicht nachvollzogen werden können. Vorhandene Qualitätskonzepte erfüllen diese Voraussetzungen vielfach nicht und erhöhen lediglich den allgemeinen Standard.
6. Die Verbraucher werden mit der Kommunikation von Qualitätsnormen häufig überfordert. Zukünftig sollte der subjektive Qualitätsbegriff (z. B. Herkunft) in den Vordergrund gestellt werden.
7. Die Osterweiterung der EU erfordert speziell für Sachsen die Erforschung der relativen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Nachbarstaaten unter Einschluß der Vermarktung und die Suche nach Wettbewerbsvorteilen für den Agrarsektor und damit Exportmöglichkeiten nach Osten.
8. Zielmärkte für die Landwirtschaft des Landes sind neben dem regionalen Markt vor allem das Ballungsgebiet Berlin und sonstige Ballungsgebiete in Deutschland. Des weiteren wurden sektorale Zielmärkte vorgestellt.
9. Ferner ist der Export der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft mit einem Umsatz von über 30 Mrd. DM pro Jahr sehr bedeutend und damit einkommenswirksam. Zentren der Nachfrage sind neben der EU und den USA vor allem der vordere Orient (Öl), Süd-Ost-Asien mit Indien, China und den sog. "Kleinen Tiger-Ländern" (höchste Wachstumsraten, hoher Anteil an der Weltbevölkerung) und Japan, welches auf

Dauer Zufuhren benötigt. Auch hier sollten die Möglichkeiten des Landes im Sinne exportorientierter Wirtschaftsformen und Vermarktungseinrichtungen geprüft werden. Hier gilt es den Wettbewerbsvorteil der großflächigen Landwirtschaft zu nutzen. Das gilt vor allem auch für Getreide und Ölsaaten unter Berücksichtigung der Ablauflogistik zu den Seehäfen. Jede Ressourcenvergeudung, auch in der Vermarktung, ist zu vermeiden.

10. Insgesamt wurden eine Reihe positiver Ansatzmöglichkeiten für eine gezielte Vermarktung herausgearbeitet und Untersuchungsbedarf erkannt. Nach der Phase der Förderung im technischen Bereich sollten seitens der Landesregierung stärker Konzepte des Absatzes und des Marketings gefördert werden.

**Wer das Ziel kennt, kann entscheiden,
wer entscheidet, findet Ruhe,
wer Ruhe findet, ist sicher,
wer sicher ist, kann überlegen,
wer überlegt, kann verbessern!**

Konfuzius

Verfasser:

Prof. Dr. F. Nieschulz, Fachhochschule Anhalt, Abteilung Bernburg, Strenzfelder Allee 28,
06406 Bernburg

Zielansätze für die Landwirtschaft und Marketing

Cay Langbehn

Vortrag vom 23.02.1996, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden,
im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Zielkonflikte im Agrarsektor

Die gesellschaftlichen Anforderungen an die Landwirtschaft sind vielfältig:

- Nahrungsmittelversorgung,
- Landschaftsgestaltung und Naturpflege,
- Erhaltung der Lebensqualität ländlicher Räume und die
- Erhaltung von natürlichen Ressourcen, um eventuellen zukünftigen Bedürfnissen in bezug auf Nahrungsmittel und nachwachsende Rohstoffe zu begegnen.

Es ist davon auszugehen, daß die Erscheinungsform von Landwirtschaft, die so unterschiedliche Funktionen zu erfüllen hat, auch entsprechend vielfältig sein muß. Den unterschiedlichen Anforderungen kann der einzelne landwirtschaftliche Betrieb nicht nebeneinander und gleichzeitig in effizienter Weise gerecht werden. Den jeweiligen Zielen muß vielmehr differenziert nach Betrieben und Standorten mit speziellen Konzepten und Politikansätzen begegnet werden.

Kostengünstige Agrarproduktion bedeutet in Deutschland - wie in zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen belegt und worauf hier nicht näher einzugehen ist - eine relativ intensive Produktion mit relativ hohen Naturalerträgen. Auf diese sogenannte "konventionelle" Agrarproduktion kann auch in Zukunft aus Wettbewerbsgründen nicht verzichtet werden. Sie ist jedoch nicht flächendeckend überall zu betreiben. In bestimmten Regionen erlangt dafür die Produktion spezieller ökologischer Güter, die teilweise auch Nahrungsmittel, besonders aber Landwirtschaft und Natur umfassen, wachsende Bedeutung.

2 Entwicklungsstrategien landwirtschaftlicher Betriebe

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Betriebsentwicklungsstrategien:

- Die Ausrichtung der Produktion auf spezielle Märkte bzw. Marktnischen, Erwirtschaftung von Differentialrenten durch Produktdifferenzierung und Entwicklung eines entsprechenden betrieblichen Marketings. Hierfür geben heute viele erfolgreich ökologisch wirtschaftende Betriebe ein gutes Beispiel.
- Die zweite Entwicklungsstrategie setzt demgegenüber auf Kostensenkung und Anstreben der Kostenführerschaft. Sie betrifft die in Europa unter starkem Wettbewerbsdruck stehende Erzeugung "konventioneller" Agrarprodukte, die in immer stärkerem Maße in großen Partien und standardisierter Qualität von Handel und Verarbeitungsindustrie nachgefragt werden.

Die zuerst genannte Entwicklungsstrategie landwirtschaftlicher Betriebe bleibt heute und aller Voraussicht nach auch in Zukunft nur einem relativ kleinen Prozentsatz der Betriebe vorbehalten. Für den weitaus größten Teil unserer landwirtschaftlichen Betriebe bestimmen die jeweiligen Produktionskosten die Entwicklungschancen, und zwar die relative Höhe der Kosten im Vergleich zu konkurrierenden Betrieben, Regionen und Ländern. Diese Erkenntnis sollte wesentlicher Orientierungspunkt einer wirtschaftsbetonten Agrarpolitik sein.

Die Zukunftschancen eines landwirtschaftlichen Betriebes hängen also entscheidend von den Faktoren ab, die maßgebend für die Höhe der Produktionskosten sind:

- vom betrieblichen Management in Produktion und Marketing,
- von der Betriebs- bzw. Bestandsgröße,
- vom natürlichen Standort,
- von den Absatzchancen für spezielle Produkte,
- von der Finanzierung und nicht zuletzt
- von der Organisations- und Erwerbsform.

Die Entwicklungschancen landwirtschaftlicher Betriebe werden also nicht allein durch Flächenausstattung, Acker- bzw. Grünlandzahl oder andere isoliert herausgegriffene Standortfaktoren bestimmt. Vielmehr muß die Gesamtkonstellation aller für den wirtschaftlichen Erfolg landwirtschaftlicher Betriebe maßgeblichen Einflußgrößen ein ausreichendes Gesamtniveau erreichen. Unter den Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Produktionskosten kommt in unserer hochentwickelten Landwirtschaft dem betrieblichen Management in Produktion und Marketing ein besonderes Gewicht zu. Sein Einfluß auf den Wirtschaftserfolg landwirtschaftlicher Betriebe wurde im Kieler Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre im Rahmen einer umfangreichen empirischen Analyse untersucht. Als diesbezügliches Ergebnis läßt sich folgendes zusammenfassen:

Der Einfluß des betrieblichen Managements ist in der Landwirtschaft außerordentlich hoch. Mißt man den wirtschaftlichen Erfolg an der jeweils erreichten Kapitalverzinsung, so liegen die in den Betriebsstatistiken feststellbaren Unterschiede zwischen dem obersten und dem untersten Viertel der erfaßten Betriebe unter sonst gleichen Voraussetzungen je nach Betriebszweig zwischen 15 und über 20 Prozentpunkten. Das heißt, Betriebe mit schlechtem Management weisen selbst bei günstigen Betriebs- bzw. Bestandsgrößen negative Kapitalverzinsungen auf. Vergleichbare Betriebe mit gutem Management erzielen dagegen eine Verzinsung, die deutlich über dem Kapitalmarktzins liegt.

Kostengünstige Agrarproduktion erfordert nicht nur hochqualifizierte und hochmotivierte landwirtschaftliche Unternehmer, sondern längerfristig auch landwirtschaftliche Betriebe, deren Produktionskapazitäten bei moderner Technologie einen produktiven Arbeitseinsatz ermöglichen. Vor dem Hintergrund des strukturellen Neuordnungsprozesses der Landwirtschaft in den neuen Bundesländern ist die Diskussion um die Entwicklung der Betriebsgrößenstruktur unserer Landwirtschaft stark belebt worden. Erheblicher Strukturwandel ist besonders in den alten Bundesländern unerläßlich. Notwendiges Betriebswachstum bedeutet aber in der Landwirtschaft nicht unbedingt eine Entwicklung zu Großraumwirtschaften mit überwiegender Lohnarbeitsverfassung und kapitalverflechtenden Unternehmensformen.

Unter den speziellen Produktionsvoraussetzungen der Landwirtschaft wird vielmehr das landwirt-

schaftliche Einzelunternehmen, in dem besonders in seiner Ausprägung als Familienbetrieb unternehmerische Verantwortung und Nutzen am engsten verknüpft sind, eine leistungsstarke Organisationsform bleiben.

3 Anforderungen an die Agrarpolitik aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Die Politik muß für die Erreichung der mit der Landbewirtschaftung in Deutschland angestrebten, zum Teil sehr unterschiedlichen Ziele, differenzierte Konzepte und Instrumente anwenden. Die eigentliche Landwirtschaftspolitik sollte dabei in stärkerem Maße Wirtschaftspolitik sein und sich vorrangig an dem Ziel orientieren, die Entwicklung zu einer wettbewerbsstarken, das heißt kostengünstig produzierenden Landwirtschaft, zu fördern.

Die EU hat sich bei wichtigen Agrarprodukten auf ein niedriges, am Weltmarkt orientiertes Niveau der Garantiepreise festgelegt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann auf die mit den niedrigen Agrarpreisen eingeführten flächenbezogenen Transferzahlungen auch in absehbarer Zukunft nicht verzichtet werden. Dies machen beispielsweise die jüngsten Buchführungsergebnisse von Marktfruchtbetrieben eines Beratungsringes in Mecklenburg-Vorpommern deutlich: Die im Durchschnitt ca. 800 ha großen Betriebe erreichen bei intensiver Beratung und gutem Management im Mittel Reinerträge, die etwa der Höhe der erhaltenen Flächenprämien entsprechen. Die erzielten loco-Hof-Preise für Getreide lagen dabei mehrere DM/dt oberhalb des Interventionsniveaus.

Das Prämiensystem sollte jedoch so verändert werden, daß in den einzelnen Regionen eine standortangepaßte Produktion erfolgt und wirtschaftliche Fehllenkungen des Staates durch falsche Prämiensignale unterbleiben.

Die Kosten für die Erhaltung bzw. Schaffung bestimmter von der Gesellschaft erwünschter Landschaftselemente bzw. Flächennutzungen, die von Natur aus nicht gegeben sind und die sich bei einer Flächennutzung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht einstellen würden, müssen dem Landwirt im Rahmen eines gesonderten Umweltprogrammes entgolten werden. Die heutige Prämiengestaltung ist Bestandteil eines agrarpolitischen Gesamtkonzeptes zur Erreichung bestimmter Wirtschaftsziele in der Landwirtschaft und sollte nicht als Instrument der Sozialpolitik mißverstanden werden. Dies bedeutet, daß eine beispielsweise nach individueller Bedürftigkeit ge-

staltete degressive Prämien-gewährung nicht verein-
bar ist mit den

Argumenten für die Einführung einer Flächenprämie, zumindest nicht mit dem Ziel der Entwicklung einer wettbewerbsstarken Landwirtschaft. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Politikinstrumente für den Agrarsektor ist eine hinreichende

Trennung der verschiedenen Politikbereiche notwendig. Eine zu starke Befruchtung der Landwirtschaftspolitik mit umwelt- und sozialpolitischen Zielen gefährdet die Entwicklung zu einer wettbewerbsstarken Landwirtschaft in Deutschland.

Verfasser:

Prof. Dr. C. Langbehn, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl Angewandte Landwirtschaftliche Betriebslehre, Olshausen Straße 40, 24118 Kiel

Planung von Marketing-Programmen und Organisationsformen des Marketings

Axel Dietzsch

Vortrag vom 15.03.1996, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Nach DRUCKER ist das Marketing so grundlegend, daß es an einzelnen Funktionen nicht betrachtet werden kann, sondern es muß immer die Gesamtheit gesehen werden, und das nicht aus der Sicht der Produzenten, sondern aus der Sicht des Käufers.

2 Ausgehend von den verschiedenen Definitionen für den Begriff "Marketing" über die Darstellung der einzelnen Planungsstufen (siehe Punkt 3) und ihre mannigfaltigen gegenseitigen Verknüpfungen sollten an ausgewählten Beispielen Ansatzpunkte für die Verbesserung des Marketings landwirtschaftlicher Produkte und Lebensmittel herausgearbeitet und dargestellt werden.

Auszüge aus einer Reihe von Marketing-Definitionen

Marketing ist ein Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen.

Drucker, Peter
"Tasks, Responsibilities and Practices" 1973,
New York

Marketing ist Ausdruck eines marktorientierten unternehmerischen Denkstils, der in der Erzeugung von Kundenzufriedenheit den Schlüssel zur Erreichung der Unternehmensziele sieht.

Nieschlag, R., Dichtl. E., Hörschgen, H.
"Marketing", 1988

Marketing ist die Führung des Unternehmens vom Absatzmarkt her.

Hammel (zit. bei Böcker), 1987

Marketing als Philosophie, Denkhaltung, Führungskonzept ist systematische und planmäßige Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf die Bedürfnisse der Konsumenten (Abnehmer) und auf die Möglichkeiten potentieller Märkte (Steuerung des Unternehmens vom Markt her).

Marketing als gesellschaftsbezogene Konzeption bedeutet Kundenorientierung, unterstützt von integriertem Marketing, ausgerichtet auf Kundenzufriedenheit und langjährige Konsumentenwohlfahrt

Pesch, J., 1988

1. Marketing ist der Planungs- und Durchführungsprozeß der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisatorischer Ziele herbeizuführen.

2. Marketing ist der Prozeß, durch den eine Organisation auf kreative, produktive und gewinnbringende Weise eine Beziehung zum Markt herstellt.

3. Marketing ist die Kunst, Kunden auf gewinnbringende Weise zu finden und zufriedenzustellen, indem die richtigen Waren und Dienstleistungen zur richtigen Zeit an die richtigen Leute am richtigen Ort zum richtigen Preis und mit Hilfe der richtigen Kommunikations- und Absatzförderungsaktivitäten gebracht werden.

Kotler, Bliemel
"Marketing-Management", 7. Auflage 1986

Marketing als konkrete Aufgabe, als Mittel zur Marktgestaltung fordert Sammlung und Auswertung aller für das Marketing relevanten Informationen - (Unternehmensanalyse, die Erfassung externer Abhängigkeiten), die systematische Planung und der Einsatz der Marketing-Instrumente, die Kontrolle der Maßnahmen und die Koordination mit den übrigen Unternehmensaktivitäten zur Sicherstellung eines marktgerechten Gesamtverhaltens.

Marketing umfaßt ganz allein die Gesamtheit aller Maßnahmen, die dazu dienen, Produktion und Absatz von Erzeugnissen auf die Verbraucherwünsche ausgerichtet zu gestalten.

Lexikon der Landwirtschaft 1992

Marketing ist die Konzeption der Unternehmensführung bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.

Bidlingmaier, J.

"Marketing", 9. Auflage 1981

3 Das Schema einer Marketing-Konzeption stellt den grundsätzlichen Vorgehensweg für jegliche Marketing-Aktivität in der Praxis dar.

Ausgehend von einer Situationsanalyse, welche die internen und externen Rahmenbedingungen für ein Marketing-Vorhaben darstellt, ist die Konzeption über die Stufen:

- Zielebene,
- Marketing-Strategie,
- Handlungsebene mit den Kernpunkten Produktpolitik,

- Distributionspolitik, Entgeltpolitik, Kommunikationspolitik,

- Kontrollebene

zu realisieren.

4 Anhand vorgelegter Definitionen zum Begriff "Image" wird auf den Unterschied zwischen den tatsächlichen, auch objektiv zu messenden Gebrauchswerten eines Produkts und dem "Image" = Erscheinungsbild eines Produktes verwiesen, welches auch für die Bewerbung landwirtschaftlicher Produkte immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Auszüge aus einer Reihe von **Imagedefinitionen**

Das Individuum sieht ein Produkt niemals so, wie es tatsächlich objektiv ist, sondern aus subjektiv gefilterter Sicht. Die kognitive Psychologie spricht hier vom Produktbild bzw. Produktimage. Wir verstehen hierunter die Gesamtheit oder besser Ganzheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen und Wünsche, die mit einem bestimmten Meinungsgegenstand verbunden sind. Solche Meinungsgegenstände können Personen, Sachen, Firmen oder Institutionen sein."

Stecker, Reichert, Pottebaum, 1990

Das **Image** ist das mentale Bild einer Person zu einem Bezugsobjekt; dazu gehört alles, was die Person über das Objekt weiß, dazu glaubt, sich darunter vorstellt und damit verbindet.

Kotler, (Def. 1993)

Unter **Images** werden objektiv und subjektiv verzerrte Vorstellungsbilder verstanden. In der neueren Verhaltenspsychologie werden Images auch als "spezifisch wertende Ansichten" interpretiert. Stark vereinfacht bilden sich Einstellungen aus einer Summe von Images oder Eindruckswerten eines Gegenstandes (Produkt oder Firma).

Meffert, 1988

Image ist die Gesamtheit aller (richtigen und falschen) Vorstellungen, Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, der Gefühle usw., die Menschen (Einzelpersonen oder Personengruppen) mit einem bestimmten Meinungsgegenstand verbinden. Das Image charakterisiert ein Bezugsobjekt ganzheitlich, also insbesondere mit allen als relevant erachteten Einstellungsdimensionen.

Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 1988

Unter **Image** verstehen wir die Gesamtheit der Meinungen, die eine Person oder eine Gruppe von Personen in bezug auf ein Objekt vertritt bzw. vertreten.

Kotler, 1989

5 Zunehmend wird in der Literatur Klage über mangelnde Kooperation innerhalb der "Kette" der Produktion von Lebensmitteln geführt, welche neben den Rohproduzenten, Vermarkter, Verarbeiter und den Handel umfaßt. Besondere Sorge bereitet das Ungleichgewicht zwischen dem hochkonzentrierten und -organisierten Lebensmitteleinzelhandel, der allein in seinen drei größten Zusammenschlüssen mit 81 Mrd. DM/Jahr Handelsvolumen mehr Umsatz tätigt als alle landwirtschaftlichen Unternehmen Deutschlands zusammen. Bereits hier erwachsende Ungleichheiten in der Aufteilung der Wertschöpfung aber auch Probleme der Mitwirkung an Koordination und Kooperation in diesem Sektor sollten die Landwirte zum Anlaß nehmen, sich über neue Möglichkeiten zur Verbesserung ihres Zustandes Gedanken zu machen.

6 So treten z. B. bei der Koordination zwischen der deutschen Ernährungsindustrie und den deutschen Landwirten große Schwierigkeiten wegen der Uneinheitlichkeit ihrer Produkte in Qualität und zeitlichem Anfall auf, welche die Industrie durch Mischen von unterschiedlichen Partien, durch Selektion oder aber durch gezieltes Beschaffungsmarketing zu überwinden trachtet. In der Folge dieses unbefriedigenden Zustandes treten zusätzliche Kosten auf, die zu einer weiteren Belastung für die deutsche Wirtschaft führen. Hier liegt eine wichtige Wurzel für die Nachteile, die die deutsche Ernährungswirtschaft im Vergleich zu ihren Nachbarn in Europa hat. Zunehmend fordert besonders der deutsche Verbraucher immer dringlicher Lebensmittel höchster und sehr einheitlicher Qualität, über deren Herkunft er, wenn möglich, auch Genaueres wissen möchte.

7 Von der Verbraucherseite her ist ein bedeutender Wandel zu beobachten, der sich auch noch beschleunigt und nach WÖHLKEN folgende Tendenzen aufweist: Steigendes Realeinkommen hat im Gegensatz zu vorhergesagten Entwicklungen zu einem Ansteigen des Verbrauchs an Getreide und dessen Erzeugnissen geführt. Auf der anderen Seite sinkt der Fleischverbrauch seit mehreren Jahren. Der Trend geht zu neuen Produkten mit folgenden Eigenschaften:

- Gesundheit (alkoholfrei, diätisch, kalorienreduziert, wenig gesüßt)
- Bequemlichkeit (höher verarbeitet, vorgefertigt, küchenfertig)

- erlebnisgebunden (Verbindung von Verkauf mit besonderen Erlebnissen)
- ideelle Einschätzung (kontrollierter Anbau, artgerechte Tierhaltung, geringe Umweltbelastung).

8 Mehrere Studien der CMA, auch anderer Einrichtungen, zeigen einen dramatischen Umschwung im Verbraucherverhalten der Bevölkerung in den neuen Bundesländern seit 1990.

Die hohe Wertschätzung von Lebensmitteln aus den alten Bundesländern nach dem Fall der Mauer war schon 1992 auf 28 % gesunken und hat weiter fallende Tendenz. Die anfangs fast auf den Punkt Null gefallen Präferenzen für ostdeutsche Produkte stiegen von 1990 mit 21 % auf 56 % in 1992 und erreichen heute Werte von mehr als 80 %.

Hieraus können besonders für regional erzeugte Produkte bedeutende Einkaufsverhaltensänderungen resultieren, denen die Marketing-Bemühungen entsprechend angepaßt werden sollten.

9 An Einzelbeispielen kann die unzureichende Kooperation innerhalb der deutschen Ernährungswirtschaft gezeigt werden.

Eine 1995 angefertigte Studie der Deutschen Bank zeigt die gravierenden Nachteile der deutschen Ernährungswirtschaft gegenüber den europäischen Nachbarn:

- Die Umsatzrentabilität der deutschen Unternehmen liegt mit 1,5 % deutlich unter der anderer europäischer Unternehmen (4 %).
- Deutsche Lebensmittelimporte sind im Durchschnitt mit 1,60 DM Wert je kg wesentlich höher veredelt als deutsche Exporte mit 1,00 DM Wert je kg.
- Die deutsche Lebensmittelindustrie hat in allen Branchen wesentlich ungünstigere Leistungsparameter (gemessen in DM Produktion je Arbeitskraft) als die ausländischen Konkurrenten.
- Die Leistungsparameter der deutschen Rohwareproduzenten - der Landwirte - sind im europäischen Vergleich deutlich niedriger. Beispielsweise beträgt die durchschnittliche Milchleistung je Kuh und Jahr in Deutschland 5.250 kg, in Dänemark 6.800 kg, in Holland 6.200 kg.

10 Bezüglich der vertikalen Koordination und Kooperation liegen die Deutschen gegenüber ihren

Nachbarstaaten gleichfalls weit zurück. Die Ernährungswirtschaft in Dänemark und Holland hat bei den Produkten Fleisch, Milch aber auch Gemüse und Obst (hier besonders Holland) eine hohe Exportwirksamkeit erreicht, was z. B. dazu führte, daß die dänischen Fleischexporte nach Deutschland

innerhalb der letzten 10 Jahre verdoppelt werden konnten.

Diese Länder haben gegenüber den Deutschen folgende Vorteile:

- Die Landwirte selbst sind die Triebkräfte und Herren der vertikalen und horizontalen Kooperation, nicht die Industrie.
- Die Verarbeitungsindustrie ist einheitlich gestaltet, hoch konzentriert und produziert eine einheitliche Markenware.
- Durch vertragliche Bindungen und strenge Qualitätssicherungssysteme wird erreicht, daß die zu verarbeitende Rohware möglichst einheitlich und von hoher Qualität ist.
- Ein durchgängiges Signal- und Informationssystem sichert über alle Kooperationsstufen ein schnelles Reagieren auf qualitative und quantitative Marktanforderungen.
- Das Management dieses Systems ist systematisch und auf lange Sicht ausgerichtet, nicht auf kurzfristige Gewinne.
- Der am dichtesten am Markt Sitzende tritt als Integrator und Steuerer auf.

11 Auch die Organisation kooperativen Marketings auf Basis des sogenannten Gemeinschaftsmarketings durch die CMA konnte den besonderen Bedingungen in den neuen Bundesländern nicht exakt entsprechen. Strukturelle, organisatorische u. a. Besonderheiten der Unternehmen in den neuen Bundesländern erfordern differenzierte Anstrengungen zur Verbesserung der Effektivität des Gemeinschaftsmarketings, auch das Suchen nach neuen Wegen!

12 Anhand der Entwicklung der Erzeuger- und Absatzorganisation "Saale-Obst" (ehemals Kooperationsverband Halle-Saale-Obst) wird die Entwicklung einer durch die Marktveränderungen nach dem Jahre 1990 schwer geschädigten Erzeugergenossenschaft aufgezeigt:

- Halle-Saale-Obst war vor der Wende ein sehr großes, vertikal und horizontal kooperierendes Unternehmen, welches auch den gesamten Be-

schaffungssektor erfaßte und alle Stufen bis zum Obstabsatz organisierte und gestaltete.

- Die Obsterzeugung ging von 140.470 t im Jahre 1988 über 67.700 t 1992, auf etwa 30.000 t in 1995 zurück.
- Nunmehr konnte eine Wende eingeleitet werden. Der bisher hohe Anteil an Verarbeitungsobst sinkt zugunsten von hochwertiger Frischware. 30 % der noch vorhandenen Obstfläche sind inzwischen mit hochproduktiven Neupflanzungen bestanden und enthalten einen modernen Sortenspiegel.
- Modernste Aufbereitungs- und Lagertechnik wurde inzwischen angeschafft und eingebaut, damit allen Anforderungen des Handels entsprochen werden kann.
- Durch Zusammenschluß mit den sächsischen Obsterzeugern zur "Marktorganisation Sachsen - Sachsen-Anhalt" wird eine größere Marktmacht angestrebt.

13 Zukünftige Aufgaben im Agrarmarketing (auch für die Agrarverwaltung)

- Verbesserung der Qualität der Rohwaren als Voraussetzung sowohl einer besseren Qualität für den Frischmarkt als auch als Rohstoff für die Ernährungswirtschaft,
- Installierung durchgängiger Qualitätssicherungssysteme vom Anbauer bis zum Einzelhandel, um nicht nur die Qualität der Lebensmittel insgesamt zu erhöhen, sondern auch die Transparenz für den Verbraucher zu verbessern, schließlich auch die Verantwortlichkeit jedes einzelnen in der Kooperationskette besser zu verankern und die Kontrolle zu verbessern,
- Verbesserung der Organisation durch gezielte Zusammenschlüsse der Rohwareproduzenten in horizontalen Kooperationen,
- Betonung der Regionalität einheimischer Nahrungsmittel über verbesserte und deutlichere Kennzeichnung, verbunden mit einer offensiven Verbraucheraufklärung, insbesondere bei Verarbeitungsprodukten was den Rohstoffeinsatz aus der Region betrifft,
- Installierung neuer Organisationsformen der Zusammenarbeiten auf dem Nahrungsmittelsektor, wie z. B. des Franchising-Systems.

Verfasser:

Dr. A. Dietzsch, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Landwirtschaftliche Fakultät, Institut für Agrarökonomie und Agrarraumgestaltung, Ludewig-Wucherer-Str. 2, 06108 Halle/S.

Regionalansatz im Agrarmarketing im Spannungsfeld der Markenbildung

Günter Schade

Vortrag vom 29.03.1996, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing 1

1 Problemfelder und Rahmenbedingungen

Brot fast 90 %, bei Frischgemüse, Bier, Kartoffeln ca. 70 %.

Was wünscht der Verbraucher ?

Von der Mehrheit der Bevölkerung werden Lebensmittel aus einer nachhaltig positiven Nutzung von Agrarstandorten gewünscht. Dies ergibt sich übereinstimmend aus einer Vielzahl von Verbraucherbefragungen.

Ostdeutsche Verbraucher bevorzugen immer mehr einheimische Produkte, bei Milch, Fleisch, Wurst,

Quelle: CMA, eigene Untersuchungen

Die Werbung mit einer Region baut in der Regel auf einem positiven Image auf. Steigende Bedeutung erlangen Merkmale wie Naturbelassenheit, Ursprünglichkeit, keine oder minimale Schadstoffbelastung, Existenz ländlicher Kultur, Erlebnis, Natur etc.

Als Problemfelder kristallisieren sich heraus:

seitens der Verbraucher:

- mangelnde Transparenz
- Umweltverschmutzung
- Lebensmittelskandale
- Reizüberflutung - Verunsicherung
- Ernährungsweise

seitens der landw. Erzeuger

- Absatzschwierigkeiten
- mangelnde Marktmacht
- stagnierende Erlöse bei sinkendem Anteil an den Verbraucherausgaben für Lebensmittel
- Naturschutzauflagen, Landschaftspflegeaufgaben und Leistungsorientierung

Konsumentenwünsche und Kaufentscheidungsverhalten zum Teil widersprüchlich

2 Markenbildung und Marketinginstrumentarien

Zu "Markenartikeln" werden markierte Waren erst, wenn sie sich im Hinblick auf ihren Markterfolg deutlich von Produkten gleicher oder ähnlicher Sortimentsbreite unterscheiden bzw. von Kunden unterschieden werden.

Dies zu erreichen, bedingt ein gemeinsames Handeln aller an der Vermarktung beteiligten Partner, sowohl in der Wahl des Namens, der Markierung, als auch der Mittel.

Im Umgang mit Marken haben sich verschiedene Markentypen entwickelt, die jeweils durch bestimmte Merkmale unterschieden werden.

- Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken:

Diese Form der Kategorisierung entspricht dem jeweiligen wirtschaftlichen Betätigungsfeld des Markeninhabers,

z. B. Herstellermarken wie "Valensina" von Dittmeyer, "Nesquik" von Nestle etc. ,

z. B. Handelsmarken wie "Naturkind" von Tengelmann, "Mibell" (Molkereigenossenschaft von Edeka) etc. ,

z. B. Dienstleistungsmarken wie TUI, das Reiseunternehmen Tourist Union International.

- Einzel-, Mono- oder Produktmarke, als die Bezeichnung einer Marke, die ausschließlich für ein spezifisches Produkt geschaffen wurde z. B. Ferrero - "Mon Cherie".

- Erst-, Zweit- und Drittmarken

Zur Bezeichnung von in einem Unternehmen geführten Marken, die sich nach der jeweiligen Preisebenen im Markt richtet, d. h. die Erstmarke steht für das obere Preissegment.

"Fürst von Metternich" - Erstmarke

"Rheingold" - Zweitmarke

"Söhnlein Brillant" - Drittmärke

- Programmarke

Die Bezeichnung einer Marke, unter der mehrere Produkte mit einem ähnlichen Nutzen vermarktet werden (z. B. "Nivea" von Beiersdorf).

- Dachmarke

Hier handelt es sich um eine Marke, die die gesamte Produktpalette eines Anbieters kennzeichnet (z. B. "Pfanni" identisch mit dem Namen des Unternehmens).

- Gattungsmarke

als Begriff für an sich markenlose Güter des täglichen Bedarfs, die von einer Handelsorganisation genutzt werden und in einer abgestimmten einheitlichen Aufmachung zu einem generell günstigen Preis vertrieben werden (z. B. "Die Sparsamen" von Spar:).

- Regional-, National-, Euro- und Weltmarke

ist eine wesentliche Kategorisierung einer Marke gemäß ihrer

- geografischen Reichweite z. B. "Coca Cola" als Weltmarke oder

- gemäß der geographischen Ursprungsregion z. B. "Parma - Schinken", "Spreewälder - Gurken", "Dresdner Christstollen" etc.

Aus Konsumentensicht erfolgt die Bewertung von Marken vorwiegend an Kriterien: wie "Qualität", "Werbung", "Verpackung", "Aufmachung" und "Preis".

Dabei kommt der Qualität als umfassender Begriff (Wahrnehmung vom optischen, geschmacklichen Herstellungsverfahren, Lieferservice) eine herausragende Bedeutung zu. Heutzutage ist auf der Nachfrageseite im allgemeinen eine zunehmende Markenbereitschaft zu beobachten. Die Bewegung der Nachfrage ist charakterisiert durch ständiges "Trading up" und "Trading down" weg von der klassischen "Marktzwiebel" und hin zur Polarisierung in einer "Marktglocke".

Abgeleitete Tendenzen aus dem Wertewandel in den 90er Jahren in Deutschland können in ihren Schwerpunkten wie folgt charakterisiert werden:

- wachsender Wunsch nach Individualität im Konsum,

- Abkehr von Massenware (Einkauf auf dem Bauernhof),

- Konsum bei Standardprodukten (neue, "alte" Sorten z. B. beim Apfel, Milch zum Selbsttopfen),

- wachsender Wunsch der Verbraucher, sich selbst auszudrücken und erkennbar darzustellen,

- wachsender Wunsch nach Regionalprodukten,

- Wunsch nach persönlicher Aufwertung (Blumenstrauß für sich selbst),

- wachsendes Umweltbewußtsein, stärkerer Wunsch nach mehr Natur, Natürlichkeit und Gesundheit,

- Ablehnung von Chemie in Nahrungsmitteln - Trend zu Bioprodukten,
 - Bevorzugung von Produkten aus dem Umland - u. a. wegen Transportproblematik,
 - Begrünung der Städte - Trend zu mehr Grün in der Wohnung,
 - wachsendes Streben nach individueller Nutzenmaximierung, schneller Bedürfnisbefriedigung,
 - Zunehmende Bedeutung des Genußaspektes, z. B. exotisches Gemüse und Obst,
 - Belohnungscharakter hat beim Essen Bedeutung (Salattheke),
 - Wunsch nach mehr Emotionalität (Selbstpflücke, Erlebnismarkt, Bauern- und Handwerksmarkt),
 - Abbau von Anonymität (Rohstoffherzeugerangabe am Produkt, Kennenlernen des Rohstoffherzeugers durch Betriebsbesichtigung).
- Verarbeitung des regional erzeugten Rohstoffs am Produktionsstandort mit traditionellen und

Die Akzeptanz einer Marke resultiert insbesondere aus subjektiven Vorstellungen, die potentielle Nachfrager von einer Marke haben. Demzufolge ist es notwendig, über ein imageförderndes Zusammenspiel der Marketinginstrumente auf potentielle Käufer durch Übermittlung positiv geprägter Reize mittels kommunikativer Maßnahmen einzuwirken, um einer Marke die Präferenzen der Kunden zu verschaffen.

3 Regionalansatz im Agrarmarketing

Eignung von Regionen

Zunächst steht die Frage: Ist jede Region gleichermaßen für Regionalmarketing geeignet - oder gibt es Regionen mit bestimmten Eigenschaften bei denen Regionalmarketing besonderen Erfolg verspricht?

Voraussetzungen für erfolgreiches Regionalmarketing:

- ökologisch unbelastete agrare Kulturlandschaft in historisch gewachsener regionaler Abgrenzung von überregionaler Bekanntheit,
- vorhandene kulturelle und produktionstechnologische Traditionen,
- umweltverträgliche landwirtschaftliche Produktion mit ausreichendem Potential in Umfang und Sortiment sichern gebietsbezogene Rohstoffherkunft,

innovativen Technologien zu Erzeugnissen mit hoher Qualität,

- große Verbraucherpotentiale aus nahen Zentren schätzen die Region und sind bereit, das Regionalimage auf die Produkte zu übertragen und
- breites Angebot an alternativen Leistungen des ländlichen Raumes mit entsprechender infrastruktureller Anbindung.

Pro und Contra zum Regionalmarketing

- Der Nutzen und die Art und Weise der Anwendung von Regionalmarketing sind nicht unumstritten. Ein Hauptstreitpunkt ist die Größenbestimmung einer Region. Angaben reichen von einem Gebiet mit wenigen km Ausdehnung (Breitenhain) bis zu ganz Mittel-Nord-Europa.
- Alternativ wird die Möglichkeit spezifischer, vom Verbraucher wahrnehmbarer Qualitäten diskutiert. Untersuchungen weisen darauf hin, daß bei der schon bestehenden Reizüberflutung am "Point of sale" Verbraucher zusätzliche Signale (regionale Kennzeichnungen) nicht mehr aufnehmen (können).
- Andere Analysen wiederum weisen darauf hin, daß bei bestimmten Produkten die regionale Herkunft zum Qualitätseinstufungskriterium wurde. Auch im internationalen Maßstab erzielen regionale Spezialitäten hohe Preise, so daß darin Chancen verbesserter Wertschöpfung gesehen werden.
- Diskussionen löst ein Konstrukt Regionalzeichen - Gütezeichen aus. Offen ist häufig die unternehmerische Führung von Regionalmarketing.
- In der Konsequenz ergibt sich ein Forschungsbedarf zum Nutzen und zur Anwendung von Regionalmarketing.

4 Zusammenfassung (Thesen)

1. Beim Regionalmarketing wird von einem Wahrnehmungsgefüge beim Konsumenten ausgegangen, das einen Einfluß der Landschaft und/oder der Naturbelassenheit des Produktionsstandortes auf die Qualitätsbewertung eines Produktes beinhaltet.
2. Die Nutzbarkeit eines solchen Wahrnehmungsgefüges für Regionalmarketing setzt voraus, daß ein positives Regionalimage vorhanden und über das Produkt sowie begleitende Kommunikation potentiellen Kunden vermittelbar ist.

3. Grundlage ist eine ökologisch unbelastete agrare Kulturlandschaft in historisch gewachsener regionaler Abgrenzung von überregionaler Bekanntheit.
4. Kulturelle und produktionstechnologische Traditionen müssen eine Produktabhebung gestatten, die im Zusammenwirken mit der Bodenqualität, der Sortenwahl und der Futtergrundlage (Biotopzusammensetzung) auch ihre geschmackliche Ausprägung findet.
5. Ein Regionalmarketing basiert auf Qualitätsprodukten mit stabiler Merkmalsausprägung auf der Grundlage traditioneller Rezepturen oder Innovationen, die als Spezialitäten im höherpreisigen Bereich angesiedelt sind und ein typisches, spezifisches Sortiment bilden.
6. Die innere Produktqualität findet ihre Widerspiegelung in der Gestaltung des formalen Produkts bei dem die Produktkennzeichnung den Wiedererkennungswert und die Herstellung des Regionalbezuges sichert. Logo und Name stellen das Typische, Besondere der Region heraus.
7. Die regionale umweltverträgliche landwirtschaftliche Produktion hat für ein ausreichendes Potential in Umfang und Sortiment zu sorgen, um eine gebietsbezogene Rohstoffherkunft bei gleichzeitig hoher Lieferzuverlässigkeit über verschiedene Distributionswege im produktspezifisch saisonalen Zeitraum zu sichern.
8. Der umweltschonende Aspekt von Regionalmarketing beruht auch darauf, daß der Distributionschwerpunkt in der Region und in nahen Verbraucherzentren liegt.
9. Das Marktpotential wird neben der Vermarktung im organisierten Lebensmittelhandel durch zusätzliche spezifische Distributionskanäle wie Regionalläden, Regionalmärkte und/oder Versandhandel ausgeschöpft.
10. Regionalmarketing beschränkt sich nicht auf Produkte, sondern schließt andere Leistungen des Gebietes ein. Die Entwicklung regionaler Produktmärkte steht in Wechselbeziehung mit touristischen Angeboten. Positive Tourismuseindrücke bilden die Basis dafür, daß große Verbraucherpotentiale die Region schätzen und bereit sind, das Regionalimage auf die Produkte zu übertragen.
11. Ein Gebiet, das den Anspruch erhebt Regionalmarketing zu betreiben, muß wie ein Unternehmen geführt werden, dazu bedarf es entsprechender organisatorischer Strukturen.

Literatur:

- ANONYM: Köln, Bonn und Nachbarn: Eine Region entsteht. In: *Markt und Wirtschaft*, 1991 (9), S. 19
- ANONYM: Regionalität schafft Profil. In: *Lebensmittelpraxis* 1992 (12), S. 48
- SCHADE, G.; D. LIEDTKE: Vermarktungswege für Spreewaldprodukte - eine Analyse von Verbrauchereinstellungen und Bewertung in der Region Spreewald mittels mündlicher Befragung. Studie, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1995
- WÜRZBURG, G.: Regionale Identität - die Region als Unternehmen ? In: *Blick durch die Wirtschaft*, 1992 (151), S. 7

Verfasser:

Prof. Dr. G. Schade, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für landwirtschaftliche und gärtnerische Betriebslehre, Fachgebiet Agrarmarketing und Absatzwirtschaft, Luisenstraße 53, 10099 Berlin-Mitte

Beiträge zum Marketing - Management

Rainer W. Kühl

Vortrag vom 12.04.1996, Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft, 01326 Dresden, im Rahmen der Fortbildungsreihe zum Agrarmarketing

1 Zur Organisation und Umsetzung von Marketingprogrammen

allen Einzelheiten durchgeführt wird. Dies macht eine bessere

Der Begriff "Organisation" beinhaltet zwei miteinander verbundene Aspekte. Zum einen versteht man unter Organisation die Management-Tätigkeit, welche den Entwurf und die Durchführung eines Marketingprogramms zum Gegenstand hat und demnach funktionalen Charakter hat. Zum anderen beinhaltet der Begriff "Organisation" auch das Ergebnis des Organisierens, das die formale Organisationsstruktur einer Institution zur Folge hat.

Zunächst wird Organisation im funktionalen Sinne betrachtet. Dabei soll Marketing als Planung, Realisierung und Kontrolle von Marketing-Programmen verstanden werden, um auf ausgewählten Märkten betriebliche (institutionelle) Ziele zu verwirklichen.

Erfolgreiche Marketing-Konzeptionen setzen eine klare Zielgruppen- und Wettbewerbsorientierung, einen schlüssigen Gesamtentwurf der verschiedenen absatzpolitischen Maßnahmen (Marketing-Mix) und eine Koordination mit den anderen institutionellen Funktionsbereichen voraus. Wenn im folgenden eine Auflistung gedanklich unterscheidbarer Analyse- und Handlungsschritte dargestellt wird, so ist dieses Stufenkonzept nicht so zu verstehen, als ob es sich dabei um einen eindeutig geordneten Ablauf hintereinander geschalteter Phasen handelt. Es geht vielmehr nur darum, wichtige Ansätze zur planerischen Entwicklung und zur Durchführung einer Marketing-Strategie in ihrem Zusammenhang anzudeuten.

Das dargestellte Rahmenschema soll eine methodische Unterstützung deutlich werden lassen und die Aufmerksamkeit insbesondere auf die Beurteilung der einzelnen Teilaufgaben einer strategischen Umsetzung von Marketing-Programmen ermöglichen. Die Kenntnis der einzelnen Prozeßschritte zur Planung, Realisation und Kontrolle von Marketingprogrammen ermöglicht es, Umsetzungsproblemen vorzubeugen, indem von vornherein eine grundsätzliche Strukturierung der Problemfelder in

Schriftenreihe der LfL, 2. Jg., 1. Heft

Detailplanung möglich und zeigt deutlich die notwendige Analyseabfolge zur Vermeidung von Planungsfehlern auf. Folgt man dieser Strukturierung, können die einzelnen Teilfunktionen des Managements im funktionalen Sinne im Rahmen eines Planungsprozesses strukturiert werden.

Dabei gilt, daß der Planungsprozeß in der Praxis keineswegs in einer starren Rangfolge abläuft. So sind Problemanalyse, Alternativensuche und Bewertung über die Gesamtdauer des Planungsprozesses verteilt, wenn auch mit unterschiedlichen Gewichten.

Die gedankliche und vorbereitende Strukturierung eines Marketingproblems mit Hilfe dieses Ablaufschemas beinhaltet folgende wesentliche Aufgaben, die bei konsequenter Anwendung zu folgenden Lösungen führen können:

1. Im Rahmen der Planung sollen geeignete Instrumente und Techniken herausgefunden werden, um häufig komplexe und schlecht strukturierte Probleme einer Lösung zugänglich zu machen.

Vorteil: Reduktion der Komplexität.

2. Eine Planung soll dazu beitragen, den Informationsbedarf transparent zu machen und die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zu systematisieren.

Vorteil: Verbesserung der Informationsversorgung.

3. Das Ergebnis der Planung sind Pläne; durch sie wird das zukünftige Handeln strukturiert; damit wird dem Verhalten der Mitarbeiter ein Rahmen vorgegeben.

Vorteil: Vorgabe von Leistungsgrößen.

4. Eine Planung soll die Früherkennung von Chancen und Gefahren gewährleisten und Möglichkeiten zu deren Wahrnehmung bzw. Bewältigung aufzeigen.

Vorteil: Minderung des Risikos von Fehlentscheidungen.

5. Durch die Koordination und Integration von Einzelplänen zu einem Gesamtplan wird das Verfolgen übergeordneter Ziele gewährleistet.

Vorteil: bessere Abstimmung von Einzelmaßnahmen.

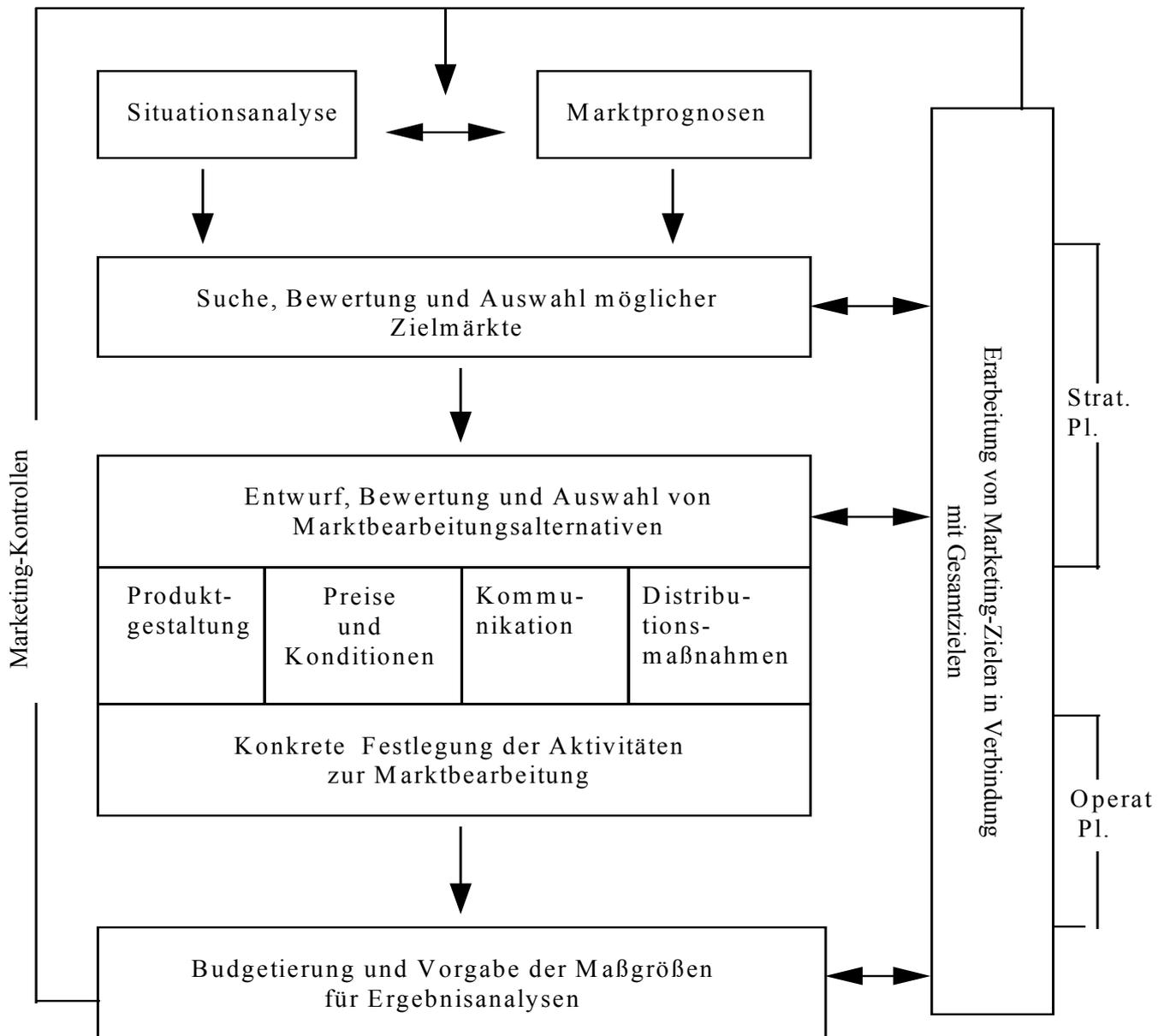
6. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Planungsprozeß kann deren Identifikation mit der Institution und den zu verfolgenden Zielen gefördert werden.

Vorteil: Motivations- und Anreizwirkung.

Bei der Marketing-Planung ist weiter zu berücksichtigen, daß Entscheidungen nicht unabhängig

und isoliert vom wirtschaftlichen Umfeld zu betrachten sind. Ein formaler Planungsprozeß hat auch immer die Rahmenbedingungen und existierende Wettbewerber zu berücksichtigen. Gerade für Institutionen, die marktorientiert arbeiten, die also ihre Aktivitäten an den Gegebenheiten und Bedürfnissen der von ihnen bearbeiteten Märkte ausrichten, stellt die strategische Marketing-Planung und Analyse eine wichtige Marketing-Planungsgröße dar. Wie ein solcher Entscheidungsprozeß in seinen Grundstrukturen aussehen kann, stellt das zweite Schaubild dar.

Schaubild 2: Situationsanalyse und Marktprognose



Nach dem Kriterium der Planungshierarchien differenziert man zwischen:

- der *strategischen Planung*
langfristig angelegt; auf Ebene der Unternehmensleitung - stellt den Rahmen für die beiden anderen dar; Gegenstand ist die globale Analyse und Entwicklung von Strategien zur langfristigen Zukunftssicherung; Objekte sind Märkte, Technologien, langfristige Investitionen,
- der *taktischen Planung*
mittelfristige Umsetzung strategischer Pläne auf konkrete Problem- und Handlungskomplexe; inhaltliche Konkretisierung und Zerlegung in Teilpläne und
- der *operativen Planung*
kurzfristige ablaforientierte Aktionsplanung, Detailplanung, konkrete Aufgabenzuweisung.

Im Rahmen der strategischen Planung kommt der Zielbildung eine wichtige Rolle für strategische Entscheidungen zu. Die Zielbildung ist insbesondere wichtig für die Blickrichtung der Beteiligten, die Ausgewogenheit des Einsatzes der einzelnen Marketinginstrumente. Darüber hinaus ist eine effiziente Marketing-Kontrolle nur dann durchzuführen, wenn Ziele und damit Anspruchsniveaus formuliert sind. Ebenso von Bedeutung sind die Zielformulierungen für das Setzen von Prioritäten, Zuständigkeiten und die notwendige Zeitabfolge bei der Umsetzung. Generell lassen sich ökonomische Zielgrößen (wie z. B. Umsatz, Gewinn, Marktanteil) und psychologische Marketingziele (z. B. Image, Bekanntheitsgrad) unterscheiden.

Die Vorgabe der zu verfolgenden Ziele ist eine Voraussetzung dafür, den in der Zukunft anzustrebenden Sollzustand durch geeignete Maßnahmen zu erreichen. Zweck der Zielbildung ist zum einen, den Rahmen für die unternehmerischen Aktivitäten abzustecken, zum anderen, über die Ableitung von Plangrößen eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen.

Schaubild 3: Die Unterstützung der Marketing-Planung durch Informationen

Quellen der Informationsbereitstellung	Techniken der zukunftsbezogenen Informationsverarbeitung			
	Rechnungswesen	Such- und Strukturierungstechniken	Prognose- und Entscheidungsmodelle	Bewertungs- und Optimierungsmethoden
*Statistiken, Marktanalysen, Datenbanken * Paneldaten * Befragungen * Beobachtungen * Experimente	* Absatzstatistiken * Analysen des betrieblichen Erfolges (Produkt, Kunden, Gebiete) * Schätzverfahren, Prognosen	* Kreativitätstechniken * Suchfeldanalyse * Multivariate statistische Analysemethoden	* Szenariotechnik * Regressionsmodelle * Simulationsmodelle	* Risikoanalyse * Mathematische Programmierung

2 Bedarf an Marketinginformationen

leisten.

Marketingentscheidungen verlangen eine Verbesserung des Informationsstandes der Entscheidungsträger. Marketinginformationen können einen Beitrag zur Verbesserung der Marketingentscheidungen

Dabei soll es nicht Ziel der Informationsbeschaffung sein, alle nur denkbaren Informationen zu gewinnen, sondern es geht um die Erhebung der für die Entscheidung relevanten Informationen.

Es ist dabei zu beachten, daß die für die Entscheidung benötigten Informationen in vielen Fällen aus Vergangenheitsdaten entstanden sind. Im Vordergrund einer zielorientierten Marketingentscheidung stehen allerdings zukunftsgerichtete Entscheidungen. Zwar kommt auch rückblickenden Erfolgsanalysen, z. B. des Angebotsprogramms, der Kundenstruktur, der Verkaufserfolge usw. eine wesentliche Bedeutung zu, aber letztlich doch immer mit dem Blick auf zukünftige Verbesserungsmöglichkeiten der Erfolgssituation.

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die informationelle Unterstützung der Marketingplanung. In dieser Übersicht wird zwischen der Informationsbereitstellung und den Techniken der zukunftsbezogenen Informationsverarbeitung unterschieden. Die Marktforschung und das Rechnungswesen konzentrieren sich vorwiegend auf Beiträge zur Situationsanalyse (z. B. Paneldaten), zur Markt-Entwicklungsprognose (etwa durch statistische Auswertung von Sekundärdaten) und zur kurzfristigen Wirkungsprognose des Marketing-Mix (z. B. Feld- und Laborexperimente). Planungskonzepte und Marktbearbeitungsstrategien werden noch weitgehend auf intuitive Urteile gestützt, obwohl auch hierzu ein Informationspotential verfügbar ist.

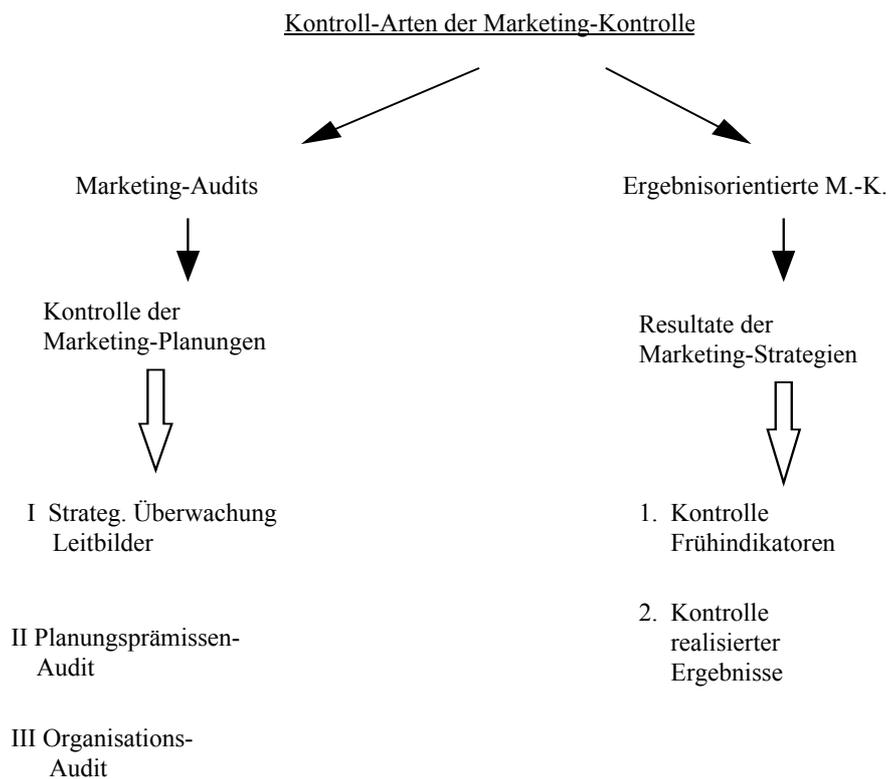
Verhältnismäßig groß ist das Angebot an Modellen und Methoden zur Informationsverarbeitung. Eine Verknüpfung von Informationsbereitstellung und Informationsverarbeitung wird seit einigen Jahren in computergestützten Marketing-Informationssystemen versucht, die Datenbanken sowie Modell- und Methodenbanken als Bausteine enthalten.

3 Marketing-Kontrolle

Eng verbunden mit der betrieblichen Planung und Organisation ist die Kontrolle, die allgemein als systematische Prüfung und Beurteilung der betrieblichen Prozesse und deren Rahmenbedingungen charakterisiert werden kann. Bei der Marketing-Kontrolle können grundsätzlich zwei Kontrollarten unterschieden werden:

- die ergebnisorientierte Marketing-Kontrolle und
- Marketing-Audits.

Schaubild 4: Ansätze zur Marketing-Kontrolle



Im Rahmen des Marketing-Audits wird das Marketingplanungssystem selbst kontrolliert. Wesentliche Gegenstände entsprechender Prüfung und Beurteilung sind zum einen das Leitbild der Institutionen, die Planungsprämissen und die Organisation der Planung. Zum anderen kann z. B. bezüglich der inhaltlichen Zusammensetzung des Marketing-Mix der Frage nachgegangen werden, ob eine erwogene Marketing-Strategie für ein bestimmtes Produkt mit den anderen Marketing-Strategien eines Unternehmens in Einklang steht.

Objekte der ergebnisorientierten Marketing-Kontrolle sind die Resultate der realisierten Marketing-Strategien. Typische Kontrollgrößen sind erreichter Umsatz, Marktanteil oder Gewinn sowie das Image. Dabei werden Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen: Die Größen, die im Rahmen der Planung prognostiziert oder als wünschenswert festgelegt worden sind, werden mit den Größen verglichen, die tatsächlich eingetreten bzw. realisiert worden sind. Damit wird ein enger Bezug zur Planung deutlich: Ohne das vorab eine Planung durchgeführt worden ist, kann keine Kontrolle erfolgen, da sonst die mit den Ist-Größen zu vergleichenden Soll-Größen fehlen.

Image als Kontrollgröße

Ein Image kann allgemein als Erscheinungsbild, Ruf, Ansehen einer Institution oder eines Produktes in der allgemeinen Öffentlichkeit oder bei bestimmten Zielgruppen angesehen werden. Zur Messung des Images bietet sich das sogenannte Imagedifferential an, bei dem z. B. eine Produktmarke mit Hilfe verschiedener Rating-Skalen, an deren Skalende jeweils Gegensatzpaare stehen, charakterisiert werden. Dabei werden Profile für ein ideales bzw. ein reales Produkt aufgestellt. Die Abweichung, die bei einzelnen Merkmalen auftreten, werden anschließend dann analysiert.

Umsatz als Kontrollgröße

Eine der wesentlichen Kontrollgrößen im Marketing ist der Umsatz. Allerdings sind die gesamten Umsatzzahlen die man erhält, in der Regel hoch aggregiert. Sie erlauben nur in den seltensten Fällen einzelne Schwachstellen bzw. Umsatzrückgänge deutlich zu erkennen, da über- und unterdurchschnittliche Ergebniswerte gegeneinander aufgerechnet werden. Es empfiehlt sich daher, den

gesamten Umsatz in einzelne Teilmerkmale aufzugliedern, z. B.:

- nach Perioden oder nach Produktgruppen oder Produktmarken,
- nach Regionen oder nach Kundenklassen (Marktsegmenten).

Marktanteil als Kontrollgröße

Änderung des Marktanteils und seine Bestimmungsfaktoren lassen erkennen, ob Umsatzänderungen durch eine falsche Marketing-Politik oder durch externe Faktoren bewirkt werden. So zeigt ein sinkender Marktanteil generell Schwächen bei der eigenen Marketing-Politik an. Der Marktanteil als Kontrollgröße hat den Vorteil, daß er die eigene Marktposition, d. h. die relative Bedeutung einer Institution im Vergleich zu möglichen Konkurrenten, erkennen läßt. Allerdings ist die Kontrolle des Marktanteils schwieriger als die Kontrolle über den Umsatz, da neben Informationen über den eigenen Umsatz auch Informationen über die Umsätze der Branche insgesamt und die der einzelnen Wettbewerber verfügbar sein müssen.

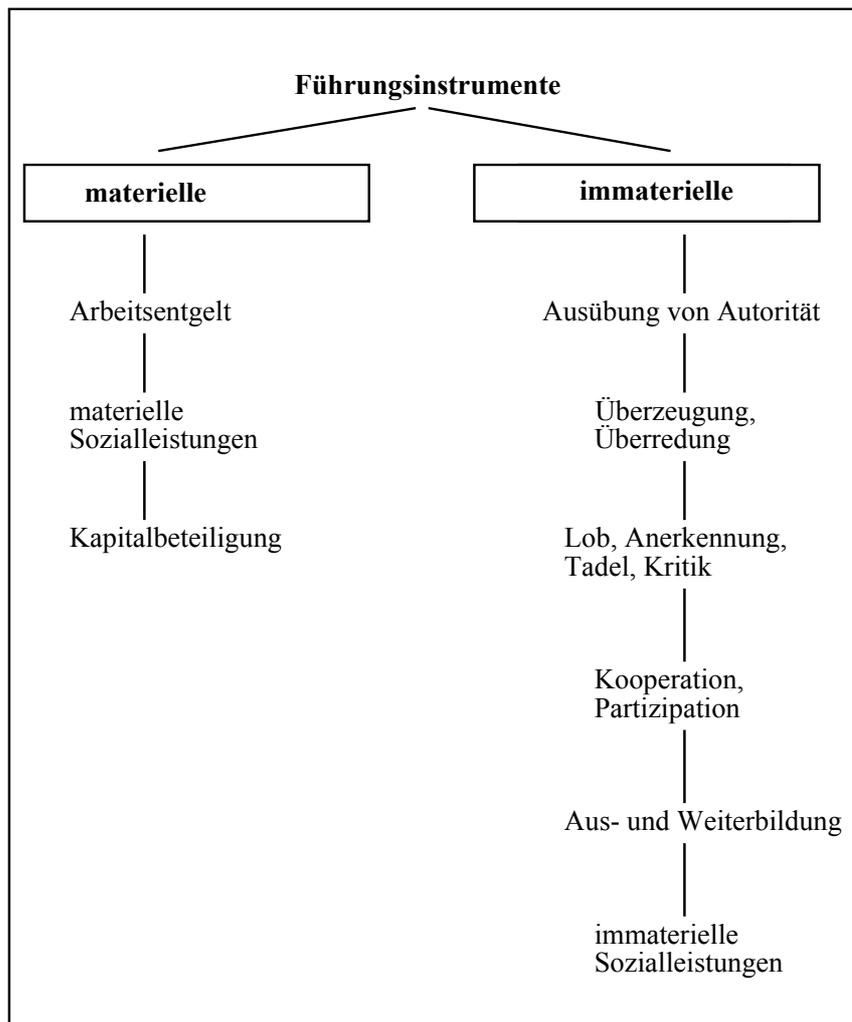
4 Führung im Marketing

Führung kann als gezielte Beeinflussung sowohl von Verhalten und Einstellung von Einzelpersonen in einer Institution als auch von Beziehungen in und zwischen Mitarbeitergruppen verstanden werden.

Führung basiert auf einer hierarchischen Struktur von Mitarbeitern und Vorgesetzten, wobei der/die Vorgesetzte die Tätigkeit bzw. Einstellung der Geführten beeinflusst bzw. steuert. Die Führungsinstrumente lassen sich grundsätzlich in materielle Instrumente und immaterielle Instrumente einteilen. Zu den materiellen Instrumenten zählen u. a. die Entlohnungssysteme. Typische immaterielle Führungsinstrumente sind das Erteilen von Anerkennung, Lob, Kritik und Tadel. Das Schaubild 5 gibt die Führungsinstrumente im einzelnen wieder. Eng miteinander verbunden sind Führung und Organisation. Einerseits setzen bestimmte Führungskonzepte bestimmte Organisationsformen voraus. Andererseits bilden Organisationsformen den strukturellen Rahmen für die Führungsaktivitäten. So hat die Beeinflussung von Mitarbeitern im Rahmen der Führung mittels kommunikativer Aktivitäten zu

erfolgen, die durch organisatorische Regelungen in bestimmte Bahnen gelenkt werden.

Schaubild 5: Marketing-Führungsinstrumente



Verfasser:

Prof. Dr. R. W. Kühl, Rheinische-Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Lehrstuhl für Betriebslehre der Ernährungswirtschaft, Meckenheimer Allee 174, 3115 Bonn