

## Handel und Marketing

Dr. M. T. G. Meulenberg, Wageningen, Niederlande<sup>1)</sup>

### 1. Einleitung

Marktgerecht zu produzieren, ist heute eine der wichtigsten Aufgaben der gewerblichen Unternehmen, und auch des „Agribusiness“. Die Entwicklung der Absatzprobleme ist nicht nur in der Praxis zu beobachten, sondern sie kann auch sehr gut an der Entwicklung der Marktlehre verfolgt werden. Besonders der ständige Fluß von Lehrbüchern in den Vereinigten Staaten von Amerika bietet die Möglichkeit dazu. Frühere Veröffentlichungen — zum Beispiel die Ausgaben bis 1955 — hatten oft als führende Themen die Institutionen (institutional approach), die am Absatz beteiligt sind und die Absatzprobleme einzelner Produkte (commodity approach). In der Funktionsanalyse (functional approach) wurden Lagerung, Transport, Kredit, Standardisierung und Marktinformation gesondert betrachtet<sup>2)</sup>. In diesen Analysen der Vermarktung nahm der Handel — Großhandel sowie Kleinhandel — eine zentrale Stelle ein.

In jüngsten Veröffentlichungen steht sowohl die Funktionsanalyse wie auch die Institutionen- und Warenanalyse nicht mehr an erster Stelle. Dagegen konzentrieren sich diese Lehrbücher auf die Instrumente: Produkt, Verpackung, Preis, Werbung, Wahl der Absatz- oder Transportmittel usw., die der Unternehmer in bezug auf den Markt zur Verfügung hat<sup>3)</sup>. Die Abstimmung dieser Instrumente — oft als das „Marketing Mix“ bezeichnet — auf die Planung des ganzen Betriebes ist in diesem Konzept von größter Bedeutung. Das läßt sich beobach-

ten an Themen, wie „Marketing Management“, „Marketing Planning“ und „Marketing Systems“.

Es fällt weiter auf, daß in den amerikanischen Lehrbüchern Großhandel und Kleinhandel viel weniger Beachtung als früher finden. Man könnte deshalb die Frage aufwerfen, ob die Rolle des Kaufmannes als Kettenglied zwischen Produzent und Konsument in der modernen Wirtschaft abnimmt. Eine solche Hypothese kann mit Rücksicht auf die heutige Lage nicht bestätigt werden. In vielen Ländern nimmt der Großhandel heute eine hervorragende Stelle ein. Der Kleinhandel entfaltet sogar eine ungeheure Tätigkeit.

Wahrscheinlicher ist die Hypothese, daß in dem heutigen Markt die Marktaktivitäten Produzenten und Händler näher zusammen führen. Deshalb möchten wir gern einige Punkte in der heutigen Entwicklung des Handels, besonders des von Agrarprodukten und von Lebensmitteln, hervorheben. Der Plan dabei ist folgender: nachdem eine Systematik der Marktentwicklung vorgestellt ist, wird die Aufgabe des Handels in den verschiedenen Stufen an Hand der vorgelegten Systematik untersucht. Zunächst wird die Entwicklung des modernen Marketing etwas eindringlicher analysiert. Das ermöglicht es, die heutigen Entwicklungstendenzen im Handel zu untersuchen und zu erkennen. In der folgenden Analyse ist darauf verzichtet, statistisch gesicherte Aussagen auf Grund empirischer Untersuchungen zu bringen. Das Ziel ist nur die wichtigen Tendenzen in der Entwicklung darzustellen, und nicht das Gesamtbild des heutigen Handels zu erklären.

### 2. Eine Systematik in der Marktentwicklung

2.1 Die grundlegenden Probleme für die Marktkunde sind: a. die Trennung zwischen Produktion und Verbrauch hinsichtlich des Raumes, der Zeit, der Quantität und der Qualität; b. die Änderungen der Bedürfnisse bzw. Wünsche der Verbraucher und/oder die Änderungen im Produktsortiment der Erzeuger

Wenn der Fall b vorkommt, möchten wir den Markt als dynamisch bezeichnen, dagegen einen

<sup>1)</sup> Überarbeitete Fassung eines Vortrages an der landwirtschaftlichen Fakultät der Universitäten Göttingen und Kiel.

<sup>2)</sup> Siehe zum Beispiel: Clark, F. E.; Clark, C. P.: Principles of Marketing, New York, 1947 (Third Edition); Phillips, C. F.; Duncan, D. J.: Marketing, Principles and Methods, Homewood, 1960 (First Edition 1948); Duddy, E. A.; Revzan, D. A.: Marketing: An Institutional Approach, New York, 1953; Converse, P. D.; Huegy, H. W.; Mitchell, R. V.: Elements of Marketing, Englewood Cliffs (N. J.), 1958 (First Edition 1935); Thomesen, F. L.: Agricultural Marketing, New York, 1951; Kohls, R. L.: Marketing of Agricultural Products, New York, 1961 (First Edition 1955).

<sup>3)</sup> Siehe zum Beispiel: Staudt, T. A.; Taylor, D. A.: A managerial Introduction to Marketing, Englewood Cliffs, (N. J.) 1965; Howard, J. A.: Marketing Management: Analysis and Decision, Homewood (Ill.) 1957; Stern, M. E.: Marketing Planning: a Systems Approach, New York, 1966.

Markt, ohne Änderungen in dem Bedürfnissen, Bestrebungen und Produktsortiment als statisch bezeichnen <sup>4)</sup>.

ad. a. Die Trennung zwischen Produktion und Verbrauch im Hinblick auf Raum, Zeit, Qualität ist so alt wie der Austausch von Gütern. Die dabei auftretenden Probleme müssen durch die Handelsfunktionen Transport, Lagerung, Marktinformation, Sortierung und Kredit gelöst werden.

ad. b. Ein dynamischer Markt schafft aber Probleme, die nur zum Teil mit den erwähnten Handelsfunktionen gelöst werden können. Die neuen Produktionsmöglichkeiten und die sich ändernden Bedürfnisse können nur durch eine integrale Marktplanung des „Marketing Mix“ — Produkt, Preis, Werbung und Distributionswege — ausgeschöpft werden. Die Produktentwicklung muß Rücksicht nehmen auf den sich ändernden Verbraucher. Preise müssen nicht nur allein auf die gegenwärtigen Kosten, sondern auch auf marktstrategische Überlegungen gegründet sein; Beispiele, wie Preispolitik und Marktdurchdringung oder Preispolitik und Produktbild, beweisen dies. Verbraucher müssen bei neuen Produkten durch Werbung zum Kaufen angeregt werden. Die Frage des geeignetsten Absatzweges wird auf einem dynamischen Markt nicht nur durch die gegenwärtigen Kosten bestimmt; der Unternehmer wird in seinen Entscheidungen auch berücksichtigen, welche Marktsegmente er beliefern möchte.

## 2.2 Die Marktform bestimmt weitgehend die verfügbaren Marktinstrumente und so die Lösungsmöglichkeiten der Marktprobleme

Auf Grund dessen möchten wir eine Systematik von vier Stufen in der Vermarktung von Lebensmitteln und Agrarprodukten vorschlagen.

Markt	Marktform	Handels- Markt- stufe	funk- tionen	Marketing Mix
statisch	vollkommen	1	stark	—
	unvollkommen	2	stark	schwach
dynamisch	vollkommen	3	Übergangsstufe	
	unvollkommen	4	mittel	stark

### Stufe 1: Statischer Markt — Vollkommene Konkurrenz

Ex Hypothese sind hier die Bedürfnisse der Verbraucher und das Produkt-Sortiment beständig. In dieser Stufe können die Absatzprobleme durch die üblichen Handelsfunktionen und den Preismechanismus gelöst werden. Infolge der vollkommenen Konkurrenz bestimmen die Kostenverhältnisse von wem und in welcher Weise die Handelsfunktionen ausgeführt werden.

### Stufe 2: Statischer Markt — Unvollkommene Konkurrenz (z. B. Oligopol, Monopol oder Monopolistische Konkurrenz)

Auch in Stufe 2 muß mit Hilfe der Handelsfunktionen die Trennung zwischen Produktion und Verbrauch hinsichtlich der Zeit usw. überbrückt werden. Aber im Gegensatz zu Stufe 1 kann die Machtstellung der Käufer eine Preisentwicklung zur Folge haben, welche nicht der Nachfragefunktion der finalen Konsumenten entspricht; mutatis mutandis trifft das auch für eine Machtstellung der Verkäufer zu. Es ist deshalb erwünscht, eine Organisation der Absatzwege (und des Marktwesens) zu fördern, die diese Machtstellung bricht; sonst ist der Preis kein Leitfaden für das Angebot im Hinblick auf die potentielle Nachfrage. Beispiele in der Landwirtschaft sind landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaften und genossenschaftliche Versteigerungen (Veilingen).

### Stufe 3: Dynamischer Markt — Vollkommene Konkurrenz

Außer dem in Stufe 1 und 2 betrachteten Unterschied zwischen Produktion und Verbrauch wird der Unternehmer in der Stufe 3 mit der Dynamik des Marktes konfrontiert. In dieser Dynamik kann man nur mit dem Marketing Mix die Produktion auf die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher in Einklang bringen. Jedoch ist es für die Produzenten unter vollkommener Konkurrenz nur in beschränktem Maße möglich, Marketing zu treiben. Produktpolitik ist nur in beschränktem Maße möglich, weil die zahlreichen Produzenten ein nicht differenziertes Produkt in verhältnismäßig kleinen Mengen anbieten. Auch fehlen dem kleinen Unternehmer die Geldmittel zu Produktforschung. Unter vollkommener Konkurrenz sind die Preise für den einzelnen Produzenten gegeben, er kann den Preis nicht festsetzen. Nur wenn der Zeitpunkt des Verkaufs variabel ist und persönliche Geschäftsbeziehungen hinzutreten, kann der Landwirt den Preis seiner Produkte beeinflussen. Die Anonymität der Produkte macht die Werbung für das einzelne Unternehmen zwecklos. Die Wahl der Absatzwege beschränkt sich auf die vorhandenen Möglichkeiten, der Landwirt selbst kann sie allein kaum organisieren.

In Stufe 3 steht also die Notwendigkeit einer Marketing-Politik im Widerspruch zu der von der Marktform gegebenen Unmöglichkeit. Die Marktform tendiert unter dieser Spannung nach unvollkommener Konkurrenz. Auf diese Weise ist Stufe 3 eine nicht stabile Übergangsstufe.

### Stufe 4: Dynamischer Markt — Unvollkommene Konkurrenz

Bedürfnisse und Produktion können infolge der unvollkommenen Konkurrenz mit Hilfe des „Marketing Mix“ besser angepaßt werden als in Stufe 3.

Als Folge der monopolistischen Konkurrenz, des Oligopols oder Monopols, haben Unternehmer oft gute Chancen über das Produkt, den Preis, die Werbung und die Distributionswege, den Markt zu beeinflussen. Das ist möglich, weil ihre Produkte oft genügend differenziert sind und der Marktanteil genügend groß ist. Auch erlaubt die Betriebsgröße

<sup>4)</sup> Der Ausdruck „Dynamisch“ ist also abweichend von der üblichen Verwendung in bezug zu Prozessen:  $y_t = f(x_{t-1}, n) + \epsilon$

die Kosten von Werbung und Produktforschung zu tragen.

### 3. Auf den Märkten von Agrarprodukten und Lebensmitteln vollzieht sich eine Entwicklung von verhältnismäßig statischen Märkten mit vollkommener Konkurrenz nach dynamischen Märkten mit unvollkommener Konkurrenz

Die vier im Vorhergehenden unterschiedenen Stufen sind theoretische Konzepte. Speziell die Stufe 1 als statischen Markt mit vollkommener Konkurrenz wird man nur selten in der Praxis beobachten. Jedoch gibt es viele Ursachen auf den Märkten von Agrarprodukten und Lebensmitteln, die eine Entwicklung nach dynamischen Märkten mit unvollkommener Konkurrenz fördern.

Die wichtigsten Ursachen der Dynamisierung der Nachfrage sind wohl bekannt und können zusammengefaßt werden als:

a. Das höhere Einkommen, wodurch die Befriedigung von mehr Bedürfnissen und Wünschen in den finanziellen Bereich der Verbraucher kommen. Besonders das höhere freie Einkommen („Discretionary Income“) regt in dieser Weise die Nachfrage nach neuen Produkten und nach neuen Möglichkeiten in traditionellen Produkten an.

b. Soziale Änderungen beeinflussen die Gebrauchsgewohnheiten von Lebensmitteln in hohem Maße. Einige Stichwörter wie: Urbanisierung, Arbeitsklima, Freizeit und Touristenverkehr, sind ein deutlicher Hinweis, wie heute neue Bedürfnisse und Wünsche erweckt werden. Die Werbung der Produzenten trägt dazu bei, daß diese Bedürfnisse nicht nur passiv erlebt, sondern auch aktiv gesucht werden.

Diese Entwicklungen haben für Nahrungsmittel zur Folge, daß Geschmack, Äußeres, Frische und in das Produkt eingebaute Dienstleistung wichtiger für die Absatzmöglichkeiten als der Nährwert sind.

Die Änderungen in der Nachfrage bieten den Produzenten neue Möglichkeiten. Die Landwirtschaft soll diese neue Möglichkeiten wegen der Überproduktion bei vielen traditionellen Produkten um so mehr aufgreifen. Die daraus hervorgehende Dynamik in dem Angebot ist besonders zu beobachten bei den Zulieferern der landwirtschaftlichen Betriebe: Mischfutterindustrie, Saatgut- und Zuchtbetriebe und Nahrungsmittelindustrie. Aber es gibt auch eine autonome Dynamik in der Produktion. Tiefkühlprodukte, Chips, Gemüse- und Obstkonserven zeigen die Initiativen der Unternehmer an, um die Möglichkeiten in der Nachfrage auszunützen. Die systematische Forschungsarbeit — das „Research and Development“ — der Industrie und der Forschungsinstitute veranlassen fortwährend Änderungen im Angebot. Auch auf dem landwirtschaftlichen Betrieb gibt es Produktionsnovationen durch neue Produktionsverfahren und durch die Einführung und Anwendung neuer Sorten und Rassen. Jedoch sind diese Neuerungen auf dem landwirtschaftlichen Betrieb noch zu oft eine späte Reaktion auf Änderungen der Nachfrage.

Die Dynamik von Angebot und Nachfrage wird in Westeuropa erweitert, durch Wirtschaftsgemein-

schaften wie die EWG und die EFTA. Freilich, trotz dieser Dynamik wird es auch künftig in Westeuropa noch viele historisch bedingte Unterschiede im Verbrauch geben. Jedoch führt diese Dynamik besonders in den Bevölkerungszentren von Westeuropa zu einer größeren geographischen Uniformität im Verbrauch.

### 4. Die Stelle des Handels in der Entwicklung von statischen nach dynamischen Märkten mit unvollkommener Konkurrenz

#### 4.1 Auf statischen Märkten spielt der Handel eine sehr bedeutende Rolle bei der Lösung der Absatzprobleme

Auf statischen Märkten ist die Trennung der Produktion und des Verbrauchs hinsichtlich der Zeit, des geographischen Raumes, der Quantität und der Qualität, das wichtigste Absatzproblem. Deshalb ist optimale Lagerung, Transport, Kredit, Sortierung und Marktinformation notwendig. Im Prinzip könnten die Produzenten oder Konsumenten diese Handelsfunktionen selbst verrichten. Aber manchmal überträgt man sie dem spezialisierten Handel. Bei vollkommener Konkurrenz sind die Kosten dazu entscheidend. Beschränkt man sich auf ein Produkt, dann gibt es drei Faktoren, die die Kosten des Erzeugers gegenüber dem spezialisierten Handel anwachsen lassen: a. Eine größere geographische — und funktionelle — Entfernung (zum Beispiel die Unbekanntheit mit fernen Handelsgewohnheiten und Verbrauchsgewohnheiten); b. Ein sehr großes oder kleines Verhältnis ( $r$ ) zwischen dem Ausstoß pro Unternehmung und der Abnahme pro Konsumenten innerhalb eines gewissen Zeitraumes; also für  $r < 1/x$  oder  $r > x$  falls große Werte von  $x$ ; c. Ein größerer Zeitraum zwischen Erzeugung und Verbrauch. Der Handel hat im Vergleich zu den Produzenten außerdem den Vorteil, daß er die Vermarktungskosten pro Produkt dadurch herabsetzen kann, daß er ein nachfragegerechtes Sortiment zusammenstellt.

Die erwähnten Faktoren können nur Tendenzen in der Entwicklung und nicht die ganze Wirklichkeit des Handels erklären. Sie haben wahrscheinlich zu der erheblichen Entwicklung des Handels mit landwirtschaftlichen Produkten im zweiten Teil des 19. Jahrhunderts und im Anfang des 20. Jahrhunderts beigetragen. Die größere geographische Produktionsspezialisierung und die Konzentration des Verbrauchs in den industriellen Zentren führten damals infolge der genannten Faktoren zur Entfaltung des Großhandels.

Auch in einem statischen Markt mit unvollkommener Konkurrenz wird der Handel durch die schon erwähnten Kostenvorteile einen hervorragenden Platz einnehmen. Die Stellung des privaten Handels ist dann aber auch abhängig von den Versuchen der Produzenten oder Verbraucher, ihre Verhandlungsposition als gegenwichtige Marktmacht (Countervailing Power) zu vergrößern. Gelegentlich wurden dazu nur die Markteinrichtung geändert, wie z. B. die Versteigerungen in Holland, die lange Zeit nur eine Konzentration von Angebot und Nachfrage bezweckten.

Manchmal aber haben Produzenten den Handel integriert, um so die Konkurrenz unter ihren Käufern zu fördern. Das bekannteste Beispiel dafür sind landwirtschaftliche Absatzgenossenschaften. Auch haben sich manchmal die Abnehmer in der Landwirtschaft oder im Einzelhandel in Bezugs- oder Einkaufsgenossenschaften zusammengeschlossen.

4.2 Eine Marketing-Politik mit Hilfe des „Marketing Mix“ ist in dynamischen Märkten notwendig. Das aber erfordert die Integration der Produktions- und Absatzprozesse bis zum finalen Verbraucher, wenigstens eine Integration der Entscheidungen in diesen Prozessen. Einige auf statischen Märkten wesentliche Aufgaben für den Handel werden dadurch überflüssig oder eingeschränkt

Im Rahmen dieses Aufsatzes ist es völlig unmöglich, diese These für alle Instrumente des „Marketing Mix“ weiter auszubauen, und wir möchten uns auf die Produktpolitik beschränken.

Unter dem Einfluß der sozialpsychologischen Wissenschaften hat man neue Einsichten gewonnen, nämlich, daß ein Produkt weit mehr ist als die Summe seiner technischen Eigenschaften. Produkte sollen unter folgenden Gesichtspunkten betrachtet werden: „Product image and the exploration of the various meanings rational and symbolic which the product may have to the consumer“<sup>5)</sup>. Es gibt Produkte, die psychisch weitreichende Bestrebungen befriedigen. So war eine der Schlußfolgerungen einer psychologischen Marktanalyse über Verpackung bei Zigaretten: „Die Zigarette ist ein sozial akzeptiertes Mittel Spannungen und Momente der Antriebsschwäche des Menschen überwinden zu helfen . . . Motivationen, wie Männlichkeit, Prestige, Emanzipiertheit, Vitalität und körperliche Gesundheit, werden mit dem Rauchen in der Öffentlichkeit demonstriert“<sup>6)</sup>. Es ist klar, daß bei vielen Lebensmitteln die psychische Befriedigung eine geringere Rolle spielt. Sie ist jedoch eine der Qualitäten, die der Konsument Lebensmitteln, nach der Meinung Beldos, zuerkennt, nämlich: Gesundheitswert, Empfindung, Bequemlichkeit, und sozialpsychologischer Stellenwert<sup>7)</sup>. Weil Produktpolitik grundsätzlich Verbrauchsorientierung heißt, sollen technische Änderungen eines Nahrungsmittels unter dem Gesichtspunkt all dieser Qualitäten beurteilt werden. Die Folgen davon für die Produktpolitik lassen sich mühelos an der Verpackung nachweisen. Diese soll jetzt nicht nur die physischen Qualitäten der Nahrungsmittel schützen. Die Verpackung soll auch den Gebrauch und den Transport erleichtern, psycho-

logische und ästhetische Befriedigung bieten und zum Kaufen anregen.

Weil jetzt eine große Menge Eigenschaften den Marktwert des Produktes bestimmen, und diese von den verschiedenen Verbrauchern nicht gleich beurteilt werden, gibt es hier viele Möglichkeiten für die Produktpolitik. Der Unternehmer kann seine Produkte so entwerfen, daß sie an die Wünsche einzelner Gruppen von Konsumenten appellieren. Damit wird ein früher einheitlicher Markt in Segmente zerlegt. Auch wird der Produzent versuchen, sein Produkt von denen der Konkurrenz durch die Betonung bestimmter Eigenschaften zu unterscheiden. Es versteht sich, daß die Marke als Symbol der garantierten Qualität die Brücke zum Verbraucher bildet.

Ein anderes Thema der heutigen Produktpolitik ist die „Produktlinie“. Durch die Konsumorientierung des Produzenten kann man beobachten, daß manche Unternehmung sich auf eine bestimmte Gruppe von Konsumenten oder Bedürfnissen richtet und deshalb eine vollständige Linie auf ihrem Gebiet haben muß.

Diese Arten von Produktpolitik — Marktsegmentierung, Produktdifferenzierung und „Produktlinie“ — sind nur möglich, wenn der Produktionsprozeß der Marketingpolitik untergeordnet ist. Die Marketingpolitik soll der rote Faden sein, der durch alle Stufen der Produktion vom Rohstoff bis zum finalen Verbraucher läuft.

Wir werden nun verfolgen, wie diese Entwicklungen in der Produktpolitik den Handel beeinflussen. Es ist klar, daß der Unternehmer die Marketingpolitik für sein Produkt bis zum Verbraucher gewährleisten sehen möchte. Deshalb möchte er nur dann den Absatz Großhändlern überlassen, wenn er davon überzeugt ist, daß seine Marktstrategie dadurch eine Förderung erfährt. Ein Instrument der Intensivierung der Zusammenarbeit des Produzenten mit einem Händler stellen Exklusivverträge der Verkaufsrechte dar. Das ist bei Kapitalgütern, dauerhaften Konsumgütern und gelegentlich auch bei Nahrungsmitteln zu beobachten. Der Händler wird dann seine Entscheidungen hinsichtlich dieser Produkte auf die Marketingpolitik des Produzenten abstimmen müssen.

Läuft eine dermaßen vereinbarte Zusammenarbeit unbefriedigend, dann wird der Unternehmer auf die Dienstleistung des Händler verzichten und seine eigene Verkaufs- oder Einkaufsorganisation aufbauen.

Im Einkauf ist die vertikale Integration in der Landwirtschaft ein Beispiel einer derartigen Entwicklung. Der Bezug von landwirtschaftlichen Produkten — Schlachtgeflügel, Schweine, Gemüse usw. — wird von der Industrie nicht mehr dem kollektierenden Handel überlassen. Die Industrie stellt hier infolge zielgerichteter Marketingpolitik höhere Anforderungen an Quantität und Qualität. Ebenso wird sie eine pünktliche Einhaltung der Lieferfristen verlangen, die oft nur durch Kontrakte zwischen Landwirt und Industrie realisiert werden können.

Freilich können die Kosten für eine eigene Verkaufsorganisation prohibitiv sein. Eine Lösung

<sup>5)</sup> Herzog, H.: Behavioral Science, Concepts for Analyzing the Consumer, in: Duncan, D. J. (ed.), Proceedings-Conference of Marketing Teachers from Far Western States, Berkeley, 1958, S. 32—41.

<sup>6)</sup> Timmer, D.: Verpackungsgestaltung und Zigaretten-geschmack, in: Bergler, R. (ed.), Psychologische Marktanalyse, Bern, 1965, S. 121—147.

<sup>7)</sup> Beldo, L. A.: Market Segmentation and Food Consumption, in: Newman, J. W. (ed.), On Knowing the Consumer, New York, 1966, S. 125—137.

könnte dann eine weitere Konzentration von Unternehmungen sein. Ein anderes Verfahren wäre es, daß der Produzent statt durch eine eigene Verkaufsorganisation durch zusätzliche Werbung die Nachfrage der Verbraucher und durch eigene Vertreter das Interesse der Einzelhändler anregt und in dieser Weise den Großhandel für das Produkt interessiert. Das letzte findet viel Anwendung für Massenkonsumgüter, wie Nahrungsmittel.

Zu dem Einfluß des Marketing auf die betreffenden Handelsfunktionen möchten wir folgendes bemerken.

Die Beschaffung von Marktinformationen war auf einem statischen Markt eine wesentliche Aufgabe des Handels. In einem dynamischen Markt steigt die Zahl der Informationsquellen. Informationen für Konsumenten verbreiten: Einzelhändler, die Werbung der Produzenten, Vertreter, die Publizistik, die Berichte der Konsumentenverbände und öffentliche Institutionen (statistische Ämter, Testinstitute<sup>\*)</sup>). Information durch Händler an Produzenten ist im hohen Maße durch Marktforschung der Produzenten und offizielle Marktberichte ersetzt. Das ist um so mehr notwendig, als der Handel oft kurzfristig orientiert ist, während der Produzent in der heutigen Marketingpolitik den ganzen Lebenszyklus eines Produktes überblicken möchte. Sieht man von den allgemeinen landwirtschaftlichen Produkten ab, so wird Standardisierung weniger wichtig, falls der Produktionsprozeß der Marketingpolitik entsprechend festgelegt ist.

Die Lagerung ist in der Marketingpolitik nicht nur ein Instrument saisonale Schwankungen auszugleichen. Sie wird zum verfeinerten Instrument, so billig wie möglich die jeweils von dem Verbraucher erwünschte Quantität und Qualität liefern zu können. Diese Betonung der Logistik in der Lagerhaltung fordert eine Zweckmäßigkeit, die große Handelsunternehmer auch verwirklichen können. Es ist also kein Argument für die Ausschaltung des Handels. Wohl wird in gewissen Zweigen der Landwirtschaft durch eine Abschwächung der Saison in der Produktion und durch eine Ausdehnung des internationalen Handels die Notwendigkeit von Lagerung für einige Produkte eingeschränkt.

Was den Transport anbelangt scheint uns neben einem vergrößerten Aktionsradius der Produzenten und der Verbraucher (Besuch von Einkaufszentren, Supermärkten), die Dynamik der Transporttechniken wie zum Beispiel letztlich der Containertransport sehr wichtig. Dadurch wird der Transport mehr von spezialisierten Betrieben geleistet und nehmen auch die technischen Möglichkeiten zu, Produkte direkt vom Produzenten an den Kleinhandel oder zum Verbraucher zu transportieren.

#### 4.3 Dynamische Märkte fördern Konzentration der Produktion, was wiederum die Integration der

<sup>\*)</sup> Weber, A.: Absatzwerbung für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Gründe, Ziele, Situationen, Argumente. München, Basel, Wien, 1965, S. 76 ff.

#### Handelsfunktionen aus Kostengründen fördert

Produktdifferenzierung, Markenpolitik und Produktforschung, um einige der Möglichkeiten der Produktpolitik im dynamischen Markt zu erwähnen, erfordern Großbetriebe oder enge Zusammenarbeit zwischen kleinen Betrieben. Es gibt daneben viele andere Argumente für größere Betriebe, die in diesem Beitrag nicht berücksichtigt werden können.

Im Fall der Konzentration bei Produzenten und bei Verbrauchern werden die Kosten — siehe die Argumente unter 4.1 b. — sich zugunsten einer direkten Belieferung vom Produzenten zum Verbraucher entwickeln. Dieser Einfluß spielt eine Rolle in dem wachsenden direkten Absatz von der Lebensmittelindustrie nach dem Großladengeschäft.

#### 4.4 Dynamische Märkte bieten dem Handel neue Möglichkeiten in ihrer vertrauten Tätigkeit — den Handelsfunktionen — aber auch durch Möglichkeiten zu einer eigenen Marketingpolitik

Die Entwicklung in der Vermarktung wäre jedoch nicht so negativ für den Handel, wie wir dies bis jetzt beschrieben haben. Diese Behauptung stünde auch völlig im Widerspruch zu der Bedeutung des Handels in der heutigen Volkswirtschaft. Aus den vielen positiven Tendenzen können wir nur einige, wichtige hervorheben. Wir möchten dabei besonders die Produktpolitik betrachten.

#### Produktpolitik und Sortiment: eine Marketingpolitik des Kleinhandels

Dieselben Entwicklungen der Produktpolitik, die bisher nur in ihrem negativen Einfluß auf den Handel beschrieben wurden, sollen nun in ihrem positiven Einfluß beschrieben werden. Marktsegmentierung, Produktdifferenzierung und „Produktlinie“ im Zusammenhang mit der Markenpolitik haben zur Folge, daß auf der Ebene der Verbraucher eine ungeheure Ausdehnung des Sortiments erfolgt. Eben, weil das Produktbild dominiert, werden verschiedene Marken mit annähernd gleichen technischen Qualitäten von dem Verbraucher auch als verschiedene Produkte beurteilt.

Während man am Anfang der Kette, dem landwirtschaftlichen Betrieb, eine zunehmende Beschränkung des Sortiments beobachten kann, ist am Ende der Kette — beim Verbraucher — gerade durch die Marketingpolitik ein viel größeres Sortiment entstanden. Deshalb wird der Aufbau eines Sortiments in höherem Maße notwendig, aber auch viel schwerer. Der Handel, besonders der Kleinhandel, hat dadurch an Bedeutung gewonnen. Ihm fällt die Aufgabe zu, aus dem vielseitigen Angebot der Produzenten ein Sortiment aufzubauen, das am besten an seine Kundschaft anschließt. Die Breite und Tiefe des Sortiments ist in dieser Weise ein Teil des Marketing, sozusagen, die Produktpolitik der Detaillisten geworden. Dadurch fügt er seinem Geschäft eine sozialpsychologische Kategorie zu — ein Image — und segmentiert damit den Markt.

Speziell das Großladengeschäft hat dadurch an Bedeutung für den Produzenten gewonnen. Denn es ist gleichsam das Tor, durch das die Produzenten die interessanten Teilmärkte erreichen können.

### Sortiment und Marketingpolitik im Großhandel

Ein Sortiment aufzubauen, ist auch eine der wichtigsten Aufgaben für den Grossisten der freiwilligen Ketten. Die Bedeutung gerichter Sortimentspolitik kommt auch deutlich zum Ausdruck in dem Aufschwung des Cash-und-Carry-(Bezahl-und-Nimm)Großhändler, die sich nur auf ein ausgewähltes Sortiment beschränken und andere, traditionelle Handelsfunktionen: wie Transport, Hauszustellung, Kredit und Marktinformation ausgegliedert haben.

Neben den traditionellen Handelsfunktionen kann sich der Großhandel auf dynamischen Märkten neue Möglichkeiten durch eine eigene Marketingpolitik schaffen.

Wie schon betont, ist das Produkt-Bild der Verbraucher wohl von der Technologie der Unternehmer abhängig, aber prinzipiell wird es von der Marketingpolitik geformt. Nicht die technisch bequemste Produktion, sondern der beste Marketingplan wird den größten Erfolg haben. Die Einführung neuer Produkte in den Markt ist dadurch nicht allein auf die Industrie beschränkt. Handelsmarken sind für einige Großhändler das Mittel zu einer eigenen unabhängigen Marketingpolitik. Besonders spielen Handelsmarken eine sehr wichtige Rolle bei freiwilligen Ketten.

Dieser letzte Punkt führt uns gleich zu einer anderen Möglichkeit der Marketingpolitik bei Großhändlern. Für kleine Betriebe in der Landwirtschaft oder im Kleinhandel ist die notwendige Marketingpolitik möglich durch Konzentration oder Zusammenarbeit. Aber auch ein Großhändler kann diese Aufgabe übernehmen. Eine derartige Lösung hat sich sehr erfolgreich gezeigt in den freiwilligen Ketten, in denen Großhändler und Einzelhändler zusammenarbeiten. In dieser Zusammenarbeit führt der Großhändler die Marketinginstrumente des Einzelhandels: Sortiment, Service, Bedienungssystem, Standortwahl. Nicht der Verkauf an die Einzelhändler, sondern mit dem Einzelhändler, ist hier die wichtigste Aufgabe für den Großhändler. Dazu gehört das Marketing, die Ausbildung der Detailisten, die Einführung der Selbstbedienung, von Supermärkten. Auch die jüngste Entwicklung zu Einkaufszentren veranlaßt die Großhändler der freiwilligen Ketten, das Marketing der Einzelhändler einzubeziehen.

Die Handelsmarken der freiwilligen Ketten spielen in diesem Absatzsystem eine wichtige Rolle. Auch hat der Großhändler eine führende Stelle in der Werbung der Kette und, wenigstens hinsichtlich der eigenen Marken, in der Preispolitik durch Preisempfehlungen und Rabattsysteme nach Größenklassen. Zweifellos gibt es andere betriebswirtschaftliche Argumente außerhalb des Marketing, wie billigen Einkauf und Ersparung von Kosten, welche das Entstehen freiwilliger Ketten fördern. Trotzdem haben die freiwilligen Ketten sich für die kleinen Einzelhändler gerade als sehr wertvoll her-

ausgestellt, um mit den eigenen Marketingmaßnahmen in Konkurrenz zu den Großladengeschäften zu treten.

Auch in der Landwirtschaft ist die Betriebsgröße oft einer Marketingpolitik hinderlich. Das dem Verbraucher angebotene landwirtschaftliche Produkt wird bestimmt von den Entscheidungen einer großen Menge unabhängiger Betriebe in den verschiedenen Stufen des Produktions- und Absatzprozesses. Eine Integration dieser Entscheidungen ist also notwendig, und der Großhandel könnte sich mittels der Kontraktproduktion dafür einsetzen. Die Möglichkeiten zu einer Integration der landwirtschaftlichen Erzeugung sind für den Großhandel begrenzt, weil eine derartige Kontraktproduktion meistens von der Industrie selbst — z. B. von der Mischfutterindustrie, der Fleischkonservenindustrie und der Gemüsekonservenindustrie — betrieben wird.

Schließlich kann der Handel auch einen Teil des Marketing eines Produktes in Zusammenarbeit mit dem Produzenten aufnehmen. Die Möglichkeiten dazu sind viele, weil der Handel oft spezielle Kenntnisse von einigen Märkten und Produkten hat, die dem Produzenten in seinem Marketingplan fehlen, oder die er nur mit hohen Kosten erwerben kann. Viele Unternehmungen erweitern mit der Produktion oft auch das geographische Absatzgebiet und kommen dadurch auf neue Märkte, mit denen sie wenig vertraut sind. Wir haben schon darauf hingewiesen, daß der Handel in diesem Fall wegen seiner Kostenvorteile eine gute Chance hat. Daneben kann der Handel sehr wertvolle Dienste leisten, indem er den generellen Marketingplan der Produzenten für einen spezifischen Teilmarkt ausarbeitet. In dieser Weise entsteht eine Symbiose, worin der Grundplan von dem Produzenten konzipiert wird, aber wo in der Ausführung des Planes auf den Teilmärkten die Spezialkenntnis des Handels ausgeschöpft wird.

### 5. Schlußbemerkungen

Die vorliegende Untersuchung über die Dynamik der Märkte und die Stellung des Handels in diesem Rahmen gestattet keine generelle Schlußfolgerung. Es konnten positive und negative Tendenzen ermittelt werden. Der endgültige Erfolg von Marketingmaßnahmen fällt jedoch nach Produkt und Markt in der Praxis verschieden aus. Soviel läßt sich aber positiv sagen, daß auf den heutigen dynamischen Märkten für Agrarprodukte und Nahrungsmittel der Handel in der kollektierenden Stufe an Bedeutung verliert, aber in der distribuierenden Stufe gewinnt er an Bedeutung. Es versteht sich, daß es sich dabei um den relativen Beitrag in der Nettoproduktion handelt, und nicht um die Zahl der Unternehmungen, die fast überall zurückgeht.

Schließlich möchten wir noch bei unserer Bemerkung verweilen, daß die analysierten Tendenzen auch für die Absatzgenossenschaften gelten. Auch in den landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften muß sich die Umstellung von der Produktionsorientierung auf die Marktorientierung durchsetzen. Aber um einen guten Marketingplan zu entwerfen, muß die Absatzgenossenschaft über die Marketinginstrumente der Landwirte verfügen können. Wird

sie das nicht schaffen, dann kann sie nicht mit der privaten Industrie und dem Handel konkurrieren, weil diese, nicht zuletzt wegen der Kontraktproduktion, viel von ihr voraus haben. Die Genossenschaft würde dann in einer ihrer wichtigsten Aufgaben, dem Schaffen von gegengewichtiger Marktmacht versagen.

#### Zusammenfassung

In diesem Aufsatz wird versucht einige wichtige Tendenzen in der Entwicklung des Handels von Agrarprodukten und von Lebensmitteln darzustellen. Dazu wird zuerst eine Systematik der Marktentwicklung vorgestellt. Es werden vier Stufen unterschieden auf Grund (a) der Marktform, vollkommene — unvollkommene Konkurrenz, und (b) der Abwesenheit oder der Anwesenheit von Änderungen der Bedürfnisse der Verbraucher, bzw. von Änderungen im Produktsortiment der Erzeuger. Im Fall der Anwesenheit derartiger Änderungen wird der Markt als dynamisch, im Fall der Abwesenheit als statisch bezeichnet.

Es wird behauptet, daß sich auf den Märkten von Agrarprodukten und Lebensmitteln eine Entwicklung vollzieht von verhältnismäßig statischen Märkten mit vollkommener Konkurrenz nach dynamischen Märkten mit unvollkommener Konkurrenz. Diese Entwicklung erfordert im Absatz eine Marketing-Politik und deshalb eine Integration der Entscheidungen in den Produktionsprozessen von landwirtschaftlichem Betrieb bis zum finalen Verbraucher.

Die Änderungen in den Aufgaben des Handels infolgedessen werden gezeigt im Bezug auf die Produktpolitik. Es wird

dargelegt, wie einige auf statischen Märkten wesentliche Aufgaben für den Handel überflüssig oder eingeschränkt werden. Daneben wird auch auseinandergesetzt wie die heutigen dynamischen Märkte dem Handel neue Möglichkeiten bieten. Das größere Sortiment am Ende der Kette — beim Verbraucher — und das sich ändernde Produktbild sind dabei speziell betrachtet.

#### Trading and Marketing

This essay attempts to identify some important trends in the development of trading in agricultural produce and foodstuffs. A model of market development is therefore introduced: four stages are distinguished based on (a) the market form — perfect or imperfect competition — and (b) the presence or absence of change in the consumer's needs and/or in the producer's range of products. Where there are changes, the market is called dynamic; where there are no change, static.

It is maintained that in agricultural produce and food markets a shift is taking place from relatively static markets with perfect competition to dynamic markets with imperfect competition. This shift demands an overall marketing policy for sales, which means that decisions affecting production processes from the farm to the final consumer need to be integrated.

The changes in trading operations which flow from this are demonstrated in relation to product policy: some trading operations, vital in a static market, become redundant or can be much reduced. At the same time, the new opportunities offered by today's dynamic markets are analysed, special consideration being given to the wider choice at the consumer end of the chain and the changing product pattern.