



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Möller, C.: Zusammenarbeit und Konflikte im Absatzsystem Blumen und Zierpflanzen – dargestellt am Beispiel des Absatzkanals „Blumengroßmarkt“. In: Seuster, H., Wöhlken, E.: Konzentration und Spezialisierung im Agrarbereich. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 16, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1979), S. 139-155.

ZUSAMMENARBEIT UND KONFLIKTE IM ABSATZSYSTEM
BLUMEN UND ZIERPFLANZEN
- DARGESTELLT AM BEISPIEL DES ABSATZKANALS
"BLUMENGROSSMARKT" -

von

C h r i s t e l M ö l l e r, Hannover

- 1 Problemstellung, Ziel und Aufbau
- 2 Zur aktuellen Situation von Blumengroßmärkten
- 3 Zum theoretischen Ausgangsmodell
 - 3.1 Theorieansätze
 - 3.2 Das Untersuchungsmodell
- 4 Diskussion der Ergebnisse und Schlußfolgerungen

Anhang

1 Problemstellung, Ziel und Aufbau
=====

Das Anliegen dieses Artikels soll zunächst einmal negativ definiert werden:

- er wird sich nicht - wie viele andere Untersuchungen - mit dem Entwurf "optimaler" Systeme oder Vorschlägen zur "besseren" Systementwicklung beschäftigen,

Mein Dank gilt Herrn Prof. M. Carlsson, Alnarp, der maßgeblich an der inhaltlichen Formulierung dieser Studie beteiligt war, Herrn Prof. H. Storck, Hannover, für die Unterstützung bei der Abfassung des Manuskriptes und Herrn Dr. B. Bögemann, Hannover, für seine Hilfe bei der Auswertung der Daten.

- statt dessen ist beabsichtigt, den Problemen der Umsetzung von solchen - in diesem Fall gegebenen - Zielvorstellungen nachzugehen, sich also mit Fragen der Gestaltung eines solchen Veränderungsprozesses auseinanderzusetzen.

Das soll anhand der Fallstudie eines spezifischen Absatzkanals für Zierpflanzen geschehen, der hier durch sein strukturbestimmendes Element "Blumengroßmarkt" gekennzeichnet wird¹⁾.

Dementsprechend wird sich die Argumentation auf zwei Ebenen bewegen:

- (1) auf der Ebene der Theoriekonzeptionen, die Leitlinie für diese Untersuchung waren
- (2) auf der Ebene empirischer Ergebnisse²⁾, die als Grundlage für Überlegungen zu alternativen Entwicklungsrichtungen dieses Absatzkanals unter Berücksichtigung der Implementierungsprobleme dienen.

2 Zur aktuellen Situation von Blumengroßmärkten

=====

Blumengroßmärkte sind im inländischen Absatzsystem für Zierpflanzen eines der wichtigsten Verteilernetze für die inländische Produktion (TIMM, 1978, 20). Sie sind in den letzten Jahren zunehmend schärferer Konkurrenz ausgesetzt, verursacht durch

- (1) zunehmende Importe, die direkt an die Einzelhandelsstufe oder den Verbraucher gelangen (TIMM, 1978, 20; ZVG, 1977, 25)
- (2) Fahrverkauf von Erzeugern im Einzugsgebiet
- (3) das Vordringen des Sortimentshandels insbesondere als Absatzkanal für Massenware.

Dieser tritt aber gegenwärtig kaum als Kunde an Blumengroßmärkten auf, da seine Anforderungen bezüglich Preis- und Sortimentspolitik hier nur unzureichend berücksichtigt werden (TIMM, 1978, 20; ZVG, 1977, 25).

Anmerkungen siehe Anhang

Es ist wahrscheinlich, daß sich dieser Wettbewerbsdruck in Zukunft noch verschärfen wird durch eine sich abzeichnende Stagnation der Nachfrage (TIMM, 1978, 20).

Diese Entwicklung ist seit Jahren bekannt. Eine Reihe von Vorschlägen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit dieses Absatzkanals liegt auch vor (RGH, 1973, 13).

Sie alle zielen auf eine Veränderung der Rolle des Systemelementes 'Blumengroßmarkt' ab und beinhalten dessen Umgestaltung zu einem aktiv im Vermarktungsprozeß agierenden Handelspartner. Statt oder zusätzlich zum traditionellen Vermarktungssystem, bei dem jeder Anbieter seine Ware auf einem von der Genossenschaft gemieteten Stand anbietet, soll eine Konzentration von Entscheidungskompetenzen auf Seiten der Marktleitung stattfinden, die es ihr erlaubt

- (1) die Angebotsgestaltung zu beeinflussen
- (2) Preis-, Konditionen- und Servicepolitik gegenüber der Abnehmerseite zu betreiben.

Keiner der traditionellen Blumengroßmärkte hat gegenwärtig auch nur ansatzweise eine derartige Entwicklung eingeschlagen.

Die Frage nach dem "warum", nach den Gründen für die fehlende Umsetzung dieser Vorschläge, steckt den Rahmen für die im folgenden beschriebene Fallstudie ab.

3 Zum theoretischen Ausgangsmodell

3.1 Theorieansätze

Das von uns verwendete Untersuchungsmodell bezieht seine Ausgangsüberlegungen aus drei zwar miteinander in Verbindung stehenden, aber getrennt entwickelten Forschungsrichtungen:

- (1) der Konzeption der "geplanten Veränderung" von Organisationen, die versucht, unter Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkennt-

nisse Anpassungsprozesse in komplexen Systemen zu steuern. Leitlinie der hier vertretenen Auffassungen ist die Überlegung, daß inkrementaler Wandel nur begrenzt durch die Führung des Systems kontrolliert werden kann, deswegen zusätzliche Anpassungskosten und Reibungsverluste verursacht. Darüber hinaus stellt gerade die Realisierung tiefgreifender Veränderungen im System hohe Anforderungen an deren Fähigkeit, Unterstützung der Mitglieder zu mobilisieren, insbesondere, wenn die Kontrollkapazitäten der formalen Machtstrukturen nicht ausreichen. Die Durchsetzungsprobleme einer Veränderung sind deswegen schon in der Planung zu antizipieren und während des Prozesses ihrer Realisierung durch Maßnahmen der Konsensbildung und Konfliktthandhabung zu unterstützen (KIRSCH, 1973, 5; KIRSCH/ESSER, 1975, 6).

- (2) der unter dem Begriff "Vertikales Marketing" subsumierten Forschungsaktivitäten, die in der verstärkten Zusammenarbeit von Elementen eines Absatzkanals Möglichkeiten der Realisierung von Leistungsvorteilen und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber konkurrierenden Kanälen sehen (MEFFERT, 1975, 10; MEFFERT, 1975, 11; STEFFENHAGEN, 1975, 16; THIES, 1976, 21).
- (3) der verhaltenswissenschaftlich orientierten Marketingtheorie, die Absatzkanäle als organisierte Verhaltenssysteme, als Koalition selbständiger Unternehmen auffaßt, deren Beziehungen untereinander gleichzeitig durch Momente der Kooperation und des Konfliktes strukturiert werden. Der Untersuchung von Konflikten, ihren Ursachen und Möglichkeiten ihrer Überwindung wird hierbei besondere Aufmerksamkeit geschenkt, weil davon ausgegangen wird, daß diese Kooperationsbarrieren darstellen und Veränderungsprozesse initiieren, deren Ausgang von der Entwicklung des Konfliktprozesses abhängt (MC CAMMON, LITTLE, 1965, 8; STEFFENHAGEN, 1975, 16; STERN, BROWN, 1969, 17).

Aus dieser Perspektive stellen sich Absatzkanäle als Systeme von voneinander abhängigen Elementen dar, die arbeitsteilig eine gemeinsame Aufgabe erfüllen: die Transformation von produzierten in konsumfähige Güter.

Aufgrund der zwischen den Systemteilnehmern existierenden Entscheidungsinterdependenzen ist diese Aufgabe ohne ein gewisses Maß an Kooperation nicht zu erfüllen. Auf der anderen Seite kreieren unterschiedliche Interessen der einzelnen Handelspartner Konflikte. Zentrale Überlegung ist

nun, ob es trotz dieser Konflikte zu einer Abstimmung der Aktivitäten der Beteiligten kommen kann, ob also die bestehenden Konflikte "überwunden" werden können³⁾.

Diese Möglichkeit wird durch die Überzeugung der einzelnen Mitglieder eröffnet, daß sie durch Zusammenarbeit mit anderen ihre eigenen Ziele besser erreichen können als durch individuelles Vorgehen. Also müssen die Kooperationsanreize, die ein System seinen Mitgliedern zu bieten hat, die jeweilig von ihrer Seite zu leistenden Beiträge übersteigen. Kriterium für die Fortsetzung der Mitgliedschaft im System ist dabei das subjektiv bewertete Verhältnis von Anreizen zu Beiträgen (ESCHENBURG, 1972, 3, S. 55 ff.; STEFFENHAGEN, 1975, 16, S. 51 ff.).

Veränderungen stören in der Regel das bisherige Anreiz-Beitragsgleichgewicht. Ausdruck eines derartigen Ungleichgewichtes sind offene Konflikte zwischen den Handelspartnern. Aufgabe der Steuerungsinstanzen eines geplanten Veränderungsprozesses ist es nun, diesen in einer Weise ablaufen zu lassen, daß die Fähigkeit des Systems, seinen Mitgliedern Anreize zu verschaffen, nicht durch Konflikte so beeinträchtigt wird, daß diese ihre Teilnahmeentscheidung rückgängig machen, m.a.W. es sind die mit tiefgreifenden Veränderungen verbundenen Konflikte zu antizipieren und Strategien für ihre Handhabung zu entwickeln. Diese Anforderung trifft besonders auf Veränderungsprozesse in Systemen zu, wo - wie bei Absatzkanälen im Zierpflanzenmarkt -, eine Reihe alternativer Möglichkeiten für die Mitglieder gegeben sind, außerhalb des Systems ihre Ziele zu verfolgen⁴⁾.

Wenden wir diese Überlegungen auf die Verhältnisse im Absatzkanal Blumen-großmarkt an, so läßt sich zunächst feststellen, daß wegen der existierenden alternativen Absatz- bzw. Beschaffungsmöglichkeiten für die Mitglieder deren Bindung an das System gering ist. Veränderungen können also nur durchgesetzt werden, wenn diese nicht den individuellen Nutzenvorstellungen entgegenlaufen. Nur dann finden die Entscheidungen Unterstützung. Es ist also danach zu fragen, inwieweit Zielvorstellungen der Beteiligten durch die vorgeschlagenen Veränderungen beeinträchtigt werden. Das kann die Ursache für die mangelnde Durchführung der Vorschläge sein.

Die Durchsetzung von Veränderungen kann nun unterstützt werden durch den Anpassungsdruck, der von der Umwelt des Systems ausgeht⁵⁾. Die hierdurch induzierten Konflikte im System selbst können in konstruktiver Weise dessen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen fördern, sofern sie nicht die oben skizzierte Intensitätsschwelle überschreiten. Geringe Konflikintensität in einem System wäre demnach ein Hinweis auf geringen Anpassungsdruck von außen, was Schlüsse in zweierlei Richtung zuläßt: Einerseits läßt sich folgern, daß das System sich bisher gut angepaßt hat, andererseits besteht die Möglichkeit, daß das System über geringe Anpassungsfähigkeit innerhalb der gegenwärtigen Struktur verfügt, auftretende Konflikte also dadurch gelöst werden, daß die frustrierten Systemteilnehmer aus dem System ausscheiden⁶⁾.

Zusammenfassend ergeben sich damit für die Untersuchung der Veränderungswiderstände folgende Problembereiche:

- (1) Es ist zu untersuchen, wie stark die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Mitgliedern des Systems sind, also danach zu fragen, welche Vor- und Nachteile in einer weiteren Mitgliedschaft bei gegebener oder veränderter Struktur gesehen werden. Die Beantwortung dieser Frage beinhaltet eine Aussage über die Anpassungsfähigkeit des Systems:
- (2) sollten nämlich die Teilnehmer die Vorstellungen über die weitere Entwicklung des Systems nicht tragen, weist dies darauf hin, daß die Vorschläge, sofern sie umgesetzt werden, Interessen der Beteiligten beeinträchtigen. Bei einer geringen Bindung an das System würde das bedeuten, daß von den durch die Veränderungen induzierten Konflikten eine eher systemsprengende Wirkung ausgeht.

Beide Punkte laufen also auf die im System existierenden bzw. die Antizipation der durch die Veränderungsvorschläge induzierten Konflikte hinaus.

3.2 Das Untersuchungsmodell

Als Grundlage für die Analyse dieser Problembereiche dient die rollentheoretische Interpretation von Absatzkanälen: Hiernach findet die Koordination der einzelnen Aktionsbereiche der Systemelemente durch eine ihnen gemeinsame Vorstellung statt, die die Systemteilnehmer im Verlauf der Existenz des Kanals entwickeln. Sie findet ihren Ausdruck in der Definition von "organisationalen Rollen", die Funktionsbereiche, räumliche Aktionsfelder und Dienstleistungen beschreiben, die ein Systemelement im Unterschied zu anderen zu erbringen hat⁷⁾ (THOMPSON, 1969, 22, S. 140 ff.; GILL, STERN, 1969, 4, S. 22 ff.).

Die Herausbildung organisationaler Rollen wird nun über eine Reihe von Faktoren gesteuert, die gleichzeitig ihre Funktion als Koordinierungsinstrument in Frage stellen.

Eine einem Element zugewiesene Rolle manifestiert sich zunächst in der Summe der auf es gerichteten Verhaltenserwartungen. Diese beinhalten, neben den von der Position⁸⁾ im Absatzsystem abhängigen Funktionszuweisungen, auch Vorstellungen, die spezifisch auf das jeweilig angesprochene Element gerichtet sind. In die Formulierung dieser Erwartungsinhalte gehen eigene Zielvorstellungen des agierenden Elementes, seine Erfahrungen aus der Vergangenheit, sein Informationsstand sowie seine Einschätzung der Machtposition des Gegenübers ein und formieren so ein Bild des "Rollenolls" eines Mitgliedes des Systems.

Nun ist nicht zu erwarten, daß das tatsächliche Verhalten des angesprochenen Systemelementes diesen Verhaltenszumutungen entspricht. Einmal werden natürlich Erwartungssets von verschiedenen Seiten formuliert, die schon aufgrund der unterschiedlichen oder sich gegenseitig ausschließenden Zielvorstellungen der einzelnen Handelspartner miteinander konfliktieren. Darüber hinaus hat aber auch das Systemmitglied, auf das sich die Verhaltenserwartungen beziehen, eigene Vorstellungen über das seiner Zielsetzung dienlichste Verhalten. Zwangsläufig werden deshalb Rollenzumutungen und realisierte Rolle auseinanderfallen.

In welchem Ausmaß diese voneinander abweichen, hängt zum einen vom Durchsetzungsvermögen der einzelnen Partner, also von den zwischen ihnen existierenden Machtbeziehungen ab. Zum anderen spielen aber die Informationsbeziehungen eine außerordentlich wichtige Rolle. Rollenzumutung auf

der einen und ihre Entsprechung auf der anderen Seite können, zumindest in den Bereichen, wo keine konfliktären Ziele berührt werden, umso näher beieinander liegen, je mehr die Partner übereinander wissen. Viele der Konflikte in Absatzsystemen, die eine bessere Zusammenarbeit im vertikalen Verbund behindern, beruhen auf der Unkenntnis der einen Seite über die Bedingungen, unter denen die andere operiert, bzw. über die Anforderungen, die an vor- oder nachgelagerte Handelsstufen gestellt werden. Sie sind Ursachen für Reibungsverluste, die z.B. zu doppelter Ausführung von Funktionen führen. Dem Abbau von Informationsdefiziten kommt deshalb eine außerordentlich wichtige Funktion im Bereich Konfliktabhandlung⁹⁾ zu, weil diese in vielen Fällen mit geringen Kosten abbaufähig sind. Deswegen zielte das methodische Vorgehen vornehmlich auf die Identifikation der Konfliktursachen ab, die in den Informationsbeziehungen zu lokalisieren sind.

Das sollte erreicht werden durch die Gegenüberstellung zwischen der Rollenauffassung eines Systemelementes¹⁰⁾ ("Selbstbild") und den auf ihn gerichteten Verhaltenserwartungen ("Fremdbild" oder "Rollensoll"). Werden diese wieder konfrontiert mit den Differenzen zwischen den Selbstbildern, lassen sich Hypothesen darüber ableiten, ob Gründe für die Differenzen in mangelndem Informationsfluß zwischen den Beteiligten liegen oder anderen Ursachen (Beeinträchtigung von Zielen, Machtbeziehungen) zugeschrieben werden muß.

Graphisch dargestellt, ergibt sich folgendes Bild (Abb. 1):

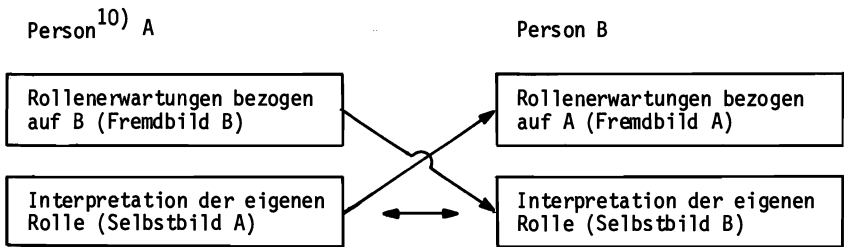


Abb. 1

- (1) Ergeben sich Differenzen im Vergleich zwischen den Selbstbildern A und B, so werden diese als Indiz für real existierende Konflikte verstanden, da, wie oben ausgeführt, die Interpretation der eigenen Rollen maßgeblich von den Zielvorstellungen der Systemelemente beeinflußt wird.
- (2) Ein Vergleich zwischen Selbstbild A und Fremdbild A (der Person B) bzw. umgekehrt zwischen Selbstbild B und Fremdbild B (der Person A) kann Differenzen aufweisen, aber auch Übereinstimmung dokumentieren. Werden diese Ergebnisse in Beziehung gesetzt zu dem unter (1) angeestellten Vergleich, so ergeben sich folgende Möglichkeiten (Abb. 2):

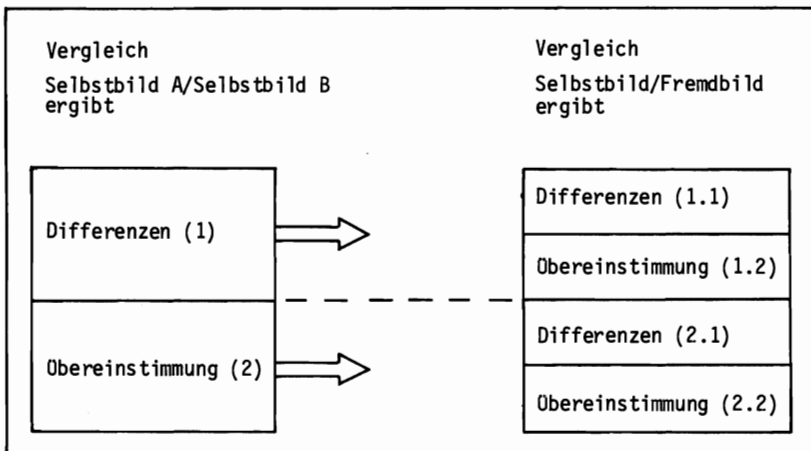


Abb. 2

Diese Gegenüberstellung zielt auf die Identifikation der Konfliktbeziehungen ab, die eindeutig auf Mängel im Informationsfluß der Beteiligten zurückzuführen sind. Andere mögliche Konfliktursachen werden hier unberücksichtigt gelassen¹¹⁾. Für die oben dargestellten Fälle ergeben sich somit folgende Schlußfolgerungen:

- Fall 1.1 keine eindeutige Aussage möglich
- Fall 1.2 Konflikt vorhanden und den Teilnehmern bekannt, Konfliktsache Informationsdefizit ist auszuschließen
- Fall 2.1 Konflikt eindeutig auf Mängel im Informationsfluß zwischen den Beteiligten zurückzuführen
- Fall 2.2 kein Konflikt vorhanden

4 Diskussion der Ergebnisse und Schlußfolgerungen

=====

Die mit Hilfe dieses Untersuchungsansatzes gewonnenen Ergebnisse sollen hier nur kurz in der Tendenz charakterisiert werden:

- (1) Die Analyse der Daten läßt auf eine gegenwärtig ausgesprochen gute Abstimmung der jeweiligen Rollen schließen (Fall 2.2 des Untersuchungsmodells). Innerhalb dieser Struktur existieren kaum offene konfliktäre Bereiche zwischen den Marktpartnern, aber ausgesprochen gute Informationsbeziehungen.
- (2) Angesichts der mehr oder weniger einhelligen Ablehnung der Erweiterung der Aufgabenbereiche des Blumengroßmarktes auf Funktionen der Steuerung des Warenflusses, verbunden mit einer hohen Bewertung seiner Leistung, erhebt sich die Frage, ob - zumindest im vorliegenden Fall - die Situation dieses Kanals überhaupt einer Veränderung bedarf. Die Daten deuten vielmehr darauf hin, daß das System sich in hervorragender Weise den gegenwärtigen Marktverhältnissen angepaßt hat.
- (3) Bei genauerer Analyse der Rolleninhalte und der Befragten¹²⁾ läßt sich jedoch feststellen, daß diese Anpassung sich auf ein spezifisches Marktsegment bezieht, nämlich auf die Bedarfsdeckung des an Erzeugerware orientierten Facheinzelhandels, insbesondere im Bereich Spitzenqualitäten. Von dessen Wachstum aufgrund von Verbrauchszuwächsen profitierte bisher auch der Markt. Angesichts der eingangs skizzierten Veränderung am Zierpflanzenmarkt ist aber daran zu zweifeln, ob das auch in Zukunft möglich sein wird.

- (4) Trotz vorhandenen Anpassungsdruckes⁵⁾ seitens der Systemumwelt gehen aber von den Mitgliedern keine Impulse in Richtung Änderung des Status quo aus. Es ist anzunehmen, daß die bisherige Entwicklung auf diesem Markt (RGH, 1973, 13) auch dazu geführt hat, daß frustrierte Kunden den Markt nicht mehr frequentieren, in der Terminologie des Theorieansatzes also aus dem System ausschieden. Entsprechendes läßt sich u.a. auch aus der Aufnahme des Fahrverkaufs durch Anlieferer ableiten.

Aus dieser Perspektive würden die vorliegenden Ergebnisse nicht eine Leistungsverbesserung des Systems repräsentieren, sondern wären ein Ausdruck für dessen Schwächung: Konflikte, hervorgerufen durch Innovationsforderungen von Systemmitgliedern werden nicht innerhalb des Systems ausgetragen, sondern durch Inanspruchnahme von Bezugs- und Absatzalternativen vermieden.

Die Frage nach der Effizienzsteigerung des Systems durch Zentralisierung der Warenströme und des Entscheidungsflusses bleibt aus dieser Sicht auch weiterhin aktuell.

- (5) Eine Durchsetzung der vorgeschlagenen Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen innerhalb der gegebenen Entscheidungsstruktur ist aber angesichts der aus den Antworten hervorgehenden Ablehnung fraglich.

Sollte sich trotzdem eine Mehrheit für diese Vorschläge finden, so ist anzunehmen, daß eine Reihe von Anlieferern sich auf ihre anderen existierenden Absatzwege konzentrieren, somit das System verlassen oder, wie im Fall am Versuch des Gemeinschaftsverkaufs nachzuweisen, Entwicklungen eintreten, die die Wirksamkeit der Maßnahmen in Frage stellen.

Auch für eine Zentralisierung des physischen Warenflusses ist kaum Unterstützung zu erwarten. Die Ablehnung markteigener Transportsysteme, deren Einrichtung die Effizienz des Kanals insofern erhöhen kann, als sie eine Senkung der durch die Einzeltransporte der Anlieferer verursachten hohen Vermarktungskosten erwarten läßt (RGH 1978, 14) ist u.a. darauf zurückzuführen, daß ein Großteil der Anlieferer zusätzlich über eigene Absatzsysteme vermarktet. Hier sind Transportinvestitionen getätigt, die auch bei Existenz eines markteigenen Transportsystems ihre Berechtigung nicht verlieren, wollen die Anlieferer diese Absatzwege nicht aufgeben. Daran ist aber wegen der

Risikoverteilung, die Anlieferer mit mehreren Absatzwegen anstreben, nicht gedacht.

- (6) Es ist deshalb zu überlegen, ob nicht die Vorteile, die der Blumen-
großmarkt aufgrund der Vermittlung des direkten Kontaktes zwischen
Anbietern und Kunden bietet, für eine Weiterentwicklung genutzt wer-
den können.

Das betrifft vor allem die Nutzung der aus den guten Informationsbe-
ziehungen resultierenden Anpassungsflexibilität an veränderte Kunden-
wünsche sowie die aufgrund der persönlichen Anbieter-Nachfragerbezie-
hungen existierende Identifizierbarkeit der Ware - die man schon als
eine Form der herkunftsbezogenen Markenbildung ansprechen könnte.

Als Ausdruck der starken Bindung zwischen Kunden und Lieferanten ist
die Tatsache zu sehen, daß viele Kaufentscheidungen zwar auf dem
Blumengroßmarkt eingeleitet werden, der physische Warenfluß aber
nicht über diesen verläuft. So ist der Blumengroßmarkt häufig zwar
die Quelle der Information über das aktuelle Angebot bestimmter Lie-
feranten, die Absatzentscheidung selbst fällt aber außerhalb des
Marktes. Beispielsweise fahren viele Anlieferer auf ihrer anschlie-
ßenden Tour im Fahrverkauf Kunden an, die morgens auf dem Blumen-
großmarkt bestimmte Ware vorbestellen. Es ist deswegen zu vermuten,
daß das Umsatzvolumen des Blumengroßmarktes nicht die durch die
Existenz des Marktes verursachten Verkäufe repräsentiert.

Überlegungen, die auf die Nutzung der Vorteile der gegenwärtigen
Systemstruktur hinauslaufen, führen dazu, vornehmliche Aufgaben des
Blumengroßmarktes im Bereich der Informationssammlung von Daten über
das in seinem Einzugsbereich existierende Angebot und in einer
Koordination der Anbieter-Nachfrager Kontakte zu sehen. Damit würde
er eher den Charakter einer Börse (Messe) annehmen, die den Kunden
eine Übersicht über das existierende Angebot verschafft. Damit soll
nicht angedeutet werden, daß der Blumengroßmarkt keine Aufgabenbe-
reiche im Bereich der Konzentration des physischen Warenflusses wahr-
nehmen soll, sein Schwerpunkt jedoch eher in der Intensivierung des
Informationsflusses zwischen Anbietern und Nachfragern liegt. Hier
werden Entwicklungsmöglichkeiten für diesen Kanal gesehen, die,
weil sie der Zwitterstellung des Marktes zwischen "Handelsplatz" und
"Handelsstufe" gerecht werden, auch Aussicht auf die Unterstützung
der Beteiligten haben.

Anmerkungen:

- 1) Unter "Blumengroßmarkt" wird "eine Marktveranstaltung (verstanden), bei der zu bestimmten Tagen und Tageszeiten in für den Warenverkehr mit Blumen geeigneten Räumlichkeiten Zierpflanzenerzeuger und -großhändler sowie Lieferanten von Binderei- und Gärtnereibedarfsartikeln und anderen branchenverwandten Erzeugnissen ihr Sortiment an den Einzelhandel mit Blumen vermarkten" (SCHREIBER, 1968, 15, S. 32).
- 2) Die hier vorgestellte Fallstudie ist Teil einer breiter angelegten Vorstudie zur Untersuchung von Konflikten im Absatzsystem Blumen und Zierpflanzen und Möglichkeiten ihrer Handhabung. Die dort verfolgte Fragestellung zielt insbesondere auf einen Vergleich zwischen verschiedenen Organisationsformen von Absatzkanälen und dem Einfluß unterschiedlicher Umweltbedingungen ab. Daraufhin ist auch diese Untersuchung ausgerichtet, da jedoch die Vergleichsdaten noch fehlen, sind die Ergebnisse und die daraus gezogenen Schlüsse entsprechend zu interpretieren. Die hier verfolgte Argumentation sollte deswegen nicht als das Resultat abgesicherter Untersuchungsergebnisse aufgefaßt, sondern als Beitrag zur Diskussion alternativer Entwicklungsrichtungen im Zierpflanzenabsatz verstanden werden.
- 3) Der Begriff "Konflikthandhabung" trägt der Oberlegung Rechnung, daß Konflikte als systeminhärente Phänomene anzusehen sind, die aus der Entscheidungsinterdependenz der Systemelemente resultieren. Aus diesem Grund existieren keine konfliktlosen Systeme. Konflikthandhabung zielt deswegen nicht auf deren Beseitigung ab, sondern auf die Steuerung der konfliktinduzierten Wirkungen (vgl. auch STEFFENHAGEN, 1975, 16; STERN, HESKETT, 1969, 18, und die dort angegebene Literatur).
- 4) Im Absatzsystem Zierpflanzen ist von einer überwiegend "symmetrischen" Machtverteilung auszugehen, d.h. keine Stufe verfügt über einen nennenswerten Machtvorsprung, der es ihr erlauben würde, eine Koordination der jeweiligen Rollen zwangsweise durchzusetzen.
- 5) Angesichts der in Kap. 2 skizzierten Veränderungen im Zierpflanzenmarkt ist anzunehmen, daß seitens der Systemumwelt genügend "Anpassungsdruck" auf Blumengroßmärkte ausgeübt wird. Entscheidend wird hier aber auch die spezifische regionale Lage sein. Standorte in Streulagen werden, weil weniger dem Konkurrenzdruck ausgesetzt, geringere Konfliktintensität aufweisen als solche in Ballungsgebieten. Diese Hypothese war das Auswahlkriterium für den unten beschriebenen Fall.
- 6) Diese Oberlegung beruht auf einem von BOULDING aufgestellten Modell der Wirkung der Konfliktintensität, welches hier im Zusammenhang mit einer Aussage von STERN (18, 1969, S. 292) zitiert wird:
"Situations of zero vertical conflict may breed passivity, complacency and thus lack of innovation. Such situations, in fact, may encourage participants to leave the system because pay-offs are likely to be greater in other, more innovative systems, even though conflict may exist in those systems. There is a level of conflict within any inter-organization system below which conflict processes are healthy for the system (There exists) ... 'a level of hostility above which conflict processes will be malign (all system members are worse off) and

below which they will be benign (all system members increase their welfare'."

- 7) Mit dieser Vorstellung wird abgegangen von den Erklärungsmodellen, daß die Arbeitsteilung in Absatzsystemen sich aufgrund von ausschließlich am homo-oeconomicus Paradigma orientierten Entscheidungen der einzelnen Handelspartner herausbildet. Stattdessen werden Phänomene der Habitualisierung von Entscheidungen, der Vermeidung von Unsicherheit, die bei Neuaufnahme von Handelsbeziehungen auftritt und der sozialen Bindung von agierenden Personen als gleichwertige Erklärungsansätze einbezogen. Damit geht jedoch nicht eine Negation der Einflüsse der Marktstruktur auf die Funktionsteilung in Absatzkanälen einher, innerhalb dieser Rahmenbedingungen wird lediglich versucht, zusätzliche Informationen über eine Verlagerung der Analyse-schwerpunkte zu erhalten (vgl. auch: STIGLER, 1967, 19; MC CAMMON, LITTLE, 1965, 8; MC VEY, 1960, 9; MEFFERT, 1975, 10; STERN, BROWN, 1969, 17; ALDERSON, 1954, 1).
- 8) Als "Position" werden die jeweiligen Handelsstufen aufgefaßt (vgl. GILL, STERN, 1969, 4, S. 33 ff.; STEFFENHAGEN, 1975, 16, S. 85 ff.).
- 9) Nicht weiter eingegangen wird hier auf den Bereich von Konflikthandhabung, der sich mit Konflikten aufgrund von Ziel- und Machtbeziehungen zwischen den Handelspartnern und daraus resultierenden Aus-handlungsprozessen beschäftigt (vgl. dazu KUTSCHKER, 1972, 7; STEFFENHAGEN, 1975, 16; MÖLLER, 1977, 12).
- 10) Die Interviewteilnehmer werden hier als Repräsentanten von Systemelementen aufgefaßt. Die in der Literatur vertretene Hypothese, daß Teilnehmer einer Organisation "repräsentative Rollen" wahrnehmen, d.h. in offizieller Funktion nicht entsprechend ihrer persönlichen Neigungen, sondern im Sinne der durch sie repräsentierten Organisation agieren, war auch Grundlage für die eigenständige Behandlung der Mitglieder der Entscheidungsgremien der Genossenschaft, die hier in ihrem Rollensegment als "Blumengroßmarktvertreter" angesprochen wurden (vgl. auch GILL, STERN, 1969, 4).
- 11) Die Umsetzung des theoretischen Ansatzes in empirische Fragestellungen birgt einige Probleme in sich, die vor allem daher rühren, daß theoretische Konstrukte, wie der Begriff "Konflikt" über eine Befragung nur schwer zu erfassen sind.
Für die Beteiligung manifestiert sich ein Konflikt in spezifischen Situationen, denen ein konkreter Anlaß zugrunde liegt und bei denen ein individueller Konfliktpartner existiert. Konflikt also in generalisierender Form, d.h. als Charakteristikum einer Beziehung zu erfragen, stellt Anforderungen an das Abstraktionsvermögen des Interviewpartners, denen er gerade wegen der Subjektivität seiner Situation, als individueller Teilnehmer mit einer begrenzten Zahl von im System möglichen Beziehungen, nicht entsprechen kann. Damit sind schon einmal direkte Fragen ausgeschlossen.
Andererseits spiegelt die hier gewählte Form der Beurteilung verschiedener möglicher Rollendimensionen der Systempartner als Indikatoren für Konfliktbeziehungen natürlich eigene Vorstellungen des Verfassers über die Erscheinungsformen von "Konflikt" wider. Auch die wegen der notwendigen Beschränkung erfolgte Schwerpunktsetzung auf Streitpunkte aus dem Bereich Funktionsverteilung läßt sich höchstens durch die Überlegung rechtfertigen, daß Änderungen der Umweltbedingungen eines Absatzsystems in jedem Fall Funktionsverlagerungen bzw. -ausgliederungen zur Folge haben.

Einige Erfahrungen während der Interviews deuten darauf hin, daß von den Befragten aktuelle und zukünftige Situationen in der Antwort vermischt werden. So wurde häufig auch die Reichweite eines Vorschlages, d.h. seine Konsequenzen und seine Beziehungen zu anderen abgefragten Bereichen nicht erfaßt, weil der Befragte noch nicht darüber nachgedacht hatte. Das veranlaßte zu einer Akzeptanz von Vorschlägen, die bei ausführlicher Diskussion sicherlich abgelehnt worden wären.

Aus diesem Grund werden in die Diskussion der Ergebnisse auch Informationen einbezogen, die außerhalb der standardisierten Interviews gewonnen wurden, um so die Aussagen der Fragebogenauswertung zu relativieren bzw. in anderen Zusammenhängen zu sehen.

- 12) Befragt wurden im Zeitraum Juli/August 1978 21 Anlieferer des Blumengroßmarktes, 19 Kunden und als Vertreter des Blumengroßmarktes Geschäftsführer und Mitglieder des Aufsichtsrates bzw. des Vorstandes. Die Auswahl der Befragten erfolgte anhand einer vollständigen Liste der Anlieferer danach, möglichst alle Anliefergruppen zu erfassen. So wurden 17 Produktions- und 4 Großhandelsbetriebe befragt, diese Verteilung entspricht ihrer jeweiligen Bedeutung in der gesamten Gruppe. Außer einem hatte jeder der Befragten mindestens einen zusätzlichen Absatzweg außerhalb des Blumengroßmarktes, diejenigen mit Direktabsatz waren dabei deutlich überrepräsentiert. Innerhalb der Sparten trifft dies auch auf die Topfpflanzenbetriebe zu. In bezug auf die Kunden des Blumengroßmarktes mußte auf die Angaben des Geschäftsführers zurückgegriffen werden. Hier erfolgte keine spezifische Auswahl, aus einer Liste von 50 Adressen wurden diejenigen herausgegriffen, die zu einem Interview bereit bzw. anzutreffen waren. Es wurden 9 Facheinzelhandelsgeschäfte und 8 direktabsetzende Betriebe mit Laden- oder Wochenmarktgeschäft befragt, 2 Teilnehmer machten keine Angaben zu ihrer Betriebsstruktur.

Literatur

- 1 ALDERSON, W.: Factors Governing the Development of Marketing Channels, in: CLEWETT, R.M. (ed.), Marketing Channels for Manufactured Products, Homewood, III. 1954
- 2 CARLSSON, M. u. CH. MÜLLER: Konflikte beim Absatz von Blumen und Zierpflanzen. Agrarwirtschaft 27, 8, Aug. 1978, S. 234 - 243
- 3 ESCHENBURG, R.: Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie, in: BOETTCHER, E. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation, Tübingen 1972, S. 55 - 72
- 4 GILL, L.E. u. L.W. STERN: Role and Role Theory in Distribution Channel Systems, in: STERN, W. (ed.), Distribution Channels-Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 21 - 47

- 5 KIRSCH, W.: Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: KIRSCH, W., Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 18 ff.
- 6 KIRSCH, W. u. W.M. ESSER: Entwicklung und geplanter Wandel in Absatzkanälen, in: MEFFERT, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 193 ff.
- 7 KUTSCHKER, M.: Verhandlungen als Element eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketings, Mannheim 1972
- 8 MC CAMMON, B.C. u. R.W. LITTLE: Marketing Channels-Analytical Systems and Approaches, in: SCHWARZ, G. (ed.), Science in Marketing, New York 1965
- 9 MC VEY, Ph.: Are Channels of Distribution what the Textbooks says? Journal of Marketing, Vol. 24, Jan. 1960, S. 61 - 65
- 10 MEFFERT, H.: Vertikales Marketing und Marketingtheorie, in: STEFFENHAGEN, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Wiesbaden 1975, S. 15 ff.
- 11 MEFFERT, H.: Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 13 ff.
- 12 MÜLLER, Ch.: Verhaltenswissenschaftlich orientierte Ansätze zur Analyse von Problemen in vertikalen Marketingsystemen - Ein Vergleich zwischen theoretischen Modellen und Erfahrungen mit Gruppengesprächen in Distributionskanälen für Zierpflanzen der BR Deutschland, Arbeitsberichte des Instituts für Gartenbauökonomie der TU Hannover, Nr. 1, August 1977
- 13 RATIONALISIERUNGSGESELLSCHAFT DES HANDELS (RGH): Untersuchung über die Struktur der Blumengroßmärkte in der BR Deutschland, Köln 1973
- 14 RATIONALISIERUNGSGESELLSCHAFT DES HANDELS (RGH): Konzeption einer Vermarktung von Blumen und Zierpflanzen durch Blumengroßmärkte in einem System von Warensammlung und Warenverteilung durch telefonische Dispositionen und Bestellungen, Köln, Juli 1978
- 15 SCHREIBER, R.: Struktur, Einzugs- und Absatzgebiete von Blumengroßmärkten in der Bundesrepublik Deutschland, Forschungsberichte des

- 16 STEFFENHAGEN, H.: Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Wiesbaden 1975
- 17 STERN, L.W. u. J.W. BROWN: Distribution Channels - A Social Systems Approach, in: STERN, L.W., Distribution Channels - Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 5 ff.
- 18 STERN, L.W. u. J.L. HESKETT: Conflict Management in Interorganization Relations - A Conceptual Framework, in: STERN, L.W. (ed.), Distribution Channels - Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 288 - 305
- 19 STIGLER, G.J.: The Division of Labour is limited by the Extent of the Market, in: MALLIN, BRUCE, The Marketing Channel - A Conceptual Viewpoint, New York 1967, S. 56 ff.
- 20 TIMM, G.: Analyse des Schnittblumen- und Topfpflanzenmarktes in der BR Deutschland, unveröffentlichtes Manuskript, Hannover, August 1978
- 21 THIES, G.: Vertikales Marketing, Berlin-New York 1976
- 22 THOMPSON, J.D.: Domains of Organized Action, in: STERN, L.W. (ed.), Distribution Channels - Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 140 - 154
- 23 WALTON, R.E. u. R.B. MC KERSIE: A Behavioral Theory of Labour Negotiations, New York 1965
- 24 ZENTRALVERBAND GARTENBAU (ZVG) (Hrsg.): Aspekte des Strukturwandels im deutschen Gartenbau, Bericht des Wissenschaftlichen Beirates an das Präsidium des ZVG, Bonn 1976
- 25 ZENTRALVERBAND GARTENBAU (ZVG) (Hrsg.): Marktstrategien für den deutschen Zierpflanzenbau, Bericht des Wissenschaftlichen Beirates an das Präsidium des ZVG, Bonn, August 1977