



**Innovation & Information Working Paper**  
**Institut für Agrarökonomie, CAU Kiel**

**Verhandlungsmethoden in der Landwirtschaft**  
**Auswertung von Fokusgruppen**

von

Dipl. Ing. Christiane Ness

I & I Working Paper Nr. 02/2007

ISSN 2190-6440

verfügbar unter:

<http://www.agric-econ.uni-kiel.de/Abteilungen/II/wp.shtml>

– *Innovation & Information* –

Institut für Agrarökonomie

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Juli 2007

Olshausenstrasse 40, 24118 Kiel, Germany; Tel.: +49 0431-880-4419

E-mail: [iui@agric-econ.uni-kiel.de](mailto:iui@agric-econ.uni-kiel.de); E-mail Autor: [cness@agric-econ.uni-kiel.de](mailto:cness@agric-econ.uni-kiel.de)

Internet: [www.agric-econ.uni-kiel.de/Abteilungen/II/](http://www.agric-econ.uni-kiel.de/Abteilungen/II/)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Auswertung von Fokusgruppen .....	2
1. Einleitung .....	2
2. Methode.....	2
3. Situationsbeschreibung.....	3
4. Ergebnisse .....	4
4.1. Selbsteinschätzung der Teilnehmer.....	4
4.2. Phasenbeschreibung .....	4
4.3. Verhandlungssituationen.....	5
4.3.1. Routineverhandlungen .....	5
4.3.2. Außergewöhnliche Verhandlungen.....	5
4.4. Verhandlungsverhalten.....	7
4.5. Verhandlungstaktiken und -strategien.....	8
4.7. Reputation und Vertrauen .....	9
4.9. Erfolgreiches Verhandeln.....	9
5. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	10
6. Einsichten aus den Fokusgruppengesprächen.....	11
Literaturverzeichnis.....	12

# Auswertung von Fokusgruppen

## 1. Einleitung

Im Berufsleben von Landwirten sind Verhandlungen mit Geschäftspartnern, Behörden und Banken alltägliche Ereignisse. Verhandlungen sind Teil von Transaktionen und verursachen Kosten, die je nach Verhandlungsintensität und –verlauf unterschiedlich hoch ausfallen. Die Bedeutung von Verhandlungen für Landwirte liegt jedoch nicht nur in ihrer Verursachung von Kosten, sondern in ihrer unmittelbaren Beeinflussung der ausgehandelten Preise und Konditionen auf den Deckungsbeitrag und den Gewinn eines Betriebes. Ein Ziel meiner Arbeit ist es, die Verhandlungsfähigkeiten und -fertigkeiten von Landwirten in Schleswig-Holstein darzustellen und zu analysieren. Einen ersten Einblick in den Wissensstand von Landwirten über Verhandlungen geben Ergebnisse von Fokusgruppen, die bereits zu Beginn der Studie auf Besonderheiten von Verhandlungen in der Landwirtschaft aufmerksam machen sollen.

Im ersten Teil dieses Working Paper stelle ich die Methode der fokussierten Gruppendiskussion vor und gehe auf die äußeren Umstände der Durchführung ein. Anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse, die im fünften Kapitel tabellarisch zusammengefasst sind. Das Working Paper endet mit den gewonnenen Einsichten aus den Fokusgruppen.

## 2. Methode

„Eine Fokusgruppe ist eine moderierte und auf einen bestimmten Inhalt hin fokussierte Gruppendiskussion“ (Dürrenberger, Behringer 1999, S. 12). Dabei kann eine Gruppendiskussion im weitesten Sinne als eine in der Regel ein- bis eineinhalbstündige Diskussion im Rahmen einer Kleingruppe unter der Leitung eines entsprechend geschulten Diskussionsleiters (Moderators) beschrieben werden (Kepper, Gabi 1994, S. 61). Es handelt sich um Fokusgruppen, die für exploratorische Zwecke zu Beginn des Forschungsprozesses durchgeführt werden, die das Ziel verfolgen, ein Meinungsbild über ein abgegrenztes Thema darzustellen. Es nehmen nicht mehr als acht Landwirte teil, so dass die Datengewinnung durch Tonbandaufzeichnungen erfolgen kann.

Die Vorteile der Fokusgruppen bestehen darin, dass die Teilnehmer sich intensiv mit dem Thema Verhandlung auseinandersetzen. Durch die offene Gesprächssituation in der Gruppe werden häufig Hemmungen, Ängste und Widerstände abgebaut, und so tiefer liegende Einstellungen und Motive offenbart. Zudem ist die Durchführung einer Fokusgruppe eine kostengünstige Methode zur Beschaffung qualitativer Erkenntnisse und Einsichten.

Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmern lassen sich die Ergebnisse jedoch nur begrenzt verallgemeinern, die Daten stellen keine statistische Repräsentativität dar.

Gruppendynamische Probleme, wie z.B. die ungleiche Verteilung der Redeanteile durch dominante Teilnehmer, können auftreten, die Äußerungen der Teilnehmer sind dann nicht unabhängig voneinander. „Es kommt zu plötzlichen Rollenwechseln bei der Verteidigung eines Standpunktes und zu Abschweifungen vom Thema“ (Dammer, Szymkowiak 1998, S. 37). Meinungen von Teilnehmern können tendenziell überbewertet werden. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Rolle des Moderators dar; ist dieser befangen, kann die Gruppe in eine Richtung gelenkt werden, die sie aus eigenen Stücken nicht eingeschlagen hätte.

### **3. Situationsbeschreibung**

Es fanden insgesamt drei Sitzungen von Fokusgruppen mit sechs bis acht Teilnehmern statt, die Sitzungen dauerten zwischen eineinhalb und zweieinhalb Stunden. Die Gespräche wurden in Räumlichkeiten der Landwirtschaftskammer in Heide und Schleswig und der Christian-Albrechts-Universität in Kiel im Februar und März 2007 durchgeführt. Die Sitzungen wurden mit Tonband aufgezeichnet und anschließend verschriftet. Um den Teilnehmern den Einstieg in die Diskussion zu erleichtern, wurden zu Anfang die Forschungsarbeit und die Ziele der Fokusgruppen vorgestellt. Zur Anregung wurden in der Gruppendiskussion einige Fragen zum Verlauf von Verhandlungen, der Vorbereitung und den Erfahrungen der Landwirte mit Verhandlungen gestellt. Der Fokus lag jedoch auf eine vom Moderator unabhängigen Gruppendiskussion.

Zwei der drei Gruppen bestanden aus Landwirten, die als Eigentümer oder Betriebsleiter Höfe bewirtschafteten, die überwiegend eine Betriebsgröße von 100 bis 150 ha Land aufwiesen. Es waren klassische Futterbaumilchviehbetriebe, Ackerbaubetriebe, Gemüsebaubetriebe sowie Schweine- und Rindermastbetriebe vertreten. Die Mehrzahl der Landwirte war überdurchschnittlich gut ausgebildet und konnten Fachhochschulabschlüsse oder Hochschulabschlüsse vorweisen. Die Betriebe befanden sich im Wachstum. Die Teilnehmer kannten sich persönlich, standen jedoch nicht in direkter Konkurrenz zueinander. Die dritte Gruppe bestand aus Mitarbeitern der Christian-Albrechts-Universität der Lehrstühle Landwirtschaftliche Betriebslehre und Produktionsökonomie, Agrarpolitik und Marktlehre. Die Teilnehmer kamen aus der Landwirtschaft oder hatten direkte Beziehungen dazu. Bis auf einen Teilnehmer hat bisher noch kein Landwirt der Fokusgruppen an einer Schulung oder Fortbildung zum Thema Verhandlungsführung teilgenommen.

## **4. Ergebnisse**

### **4.1. Selbsteinschätzung der Teilnehmer**

Zu Beginn der Sitzungen spricht die Mehrzahl der Landwirte sehr positiv über ihre Verhandlungsfähigkeiten und –erfolge. Es wird nur eine kleine Anzahl kritischer Stimmen laut, die vermutet, dass die Selbsteinschätzung zu positiv ausfällt. „Ich glaube, die meisten Leute halten sich für gute Verhandler. Wenn man das objektiv sehen würde, überschätzen sich die meisten, man hat ja keinen Vergleich und sieht nur sich selber“. Während der Sitzungen verändert sich diese positive Selbsteinschätzung der Landwirte. Nach dem Vergleich mit den anderen Landwirten, der sonst nur in sehr begrenztem Umfang möglich ist, äußern sich einige Landwirte kritisch über ihre Verhandlungserfolge und die ihrer Kollegen. Sie überlegen laut, sich in diesem Bereich fortzubilden. Zu Beginn hingegen begründen die Teilnehmer den fehlenden Anreiz zur Weiterbildung mit den erfolgreichen Verhandlungen, die sie bisher abgeschlossen hatten.

### **4.2. Phasenbeschreibung**

In allen drei Gruppen wird eine Verhandlung als ein mehrphasiger Prozess beschrieben. Während dieser für die Gruppen der Landwirte mit der Vorbereitung beginnt, die zum Großteil aus Informationsbeschaffung besteht, definieren die Uni-Angehörigen Verhandlungen als eine Interaktion, die mit einem Dialog beginnt.

Zur Informationsbeschaffung nutzen Landwirte neben Zeitungen, Gesprächen mit der Familie, Kollegen, Verkäufern und Beratern der Beratungsringe oder der Kammern, auch das Internet. Das Web wird vor allem zur schnellen Informationsbeschaffung über Preise und Konditionen genutzt. Besonders wichtig ist den Landwirten vor einer Verhandlung, sich über den Verhandlungspartner Gedanken zu machen. „Kenne ich meinen Verhandlungspartner schon länger, weiß ich, wo ich ihn zu fassen kriege, habe ich bereits eine Gesprächsplattform vorbereitet?“ Basierend auf den gesammelten Informationen werden dann Ziele gesetzt.

Die Verhandlung wird mit einer Reihe von allgemeinen Themen, wie Familie und Wetter, eröffnet. Dieser Abschnitt ist für die Landwirte wichtig, um die Grundstimmung zu erfassen und zu erfahren, „wie das Verhältnis zueinander ist, die Rangordnung, die soziale Hierarchie.“ Dieser Eröffnung folgen dann mehrere Runden des Informationsaustausches über Qualität, Quantität, Service etc. Ist diese Phase beendet, werden meistens erst die finanziellen Belange geklärt, wobei kurz vor dem Zuschlag häufig versucht wird, noch einen Bonus zu erlangen. Wird eine Einigung gefunden, endet die Verhandlung mit einem Handschlag, der bindend ist und nicht immer mit einem Vertrag zusätzlich bestätigt wird.

## **4.3. Verhandlungssituationen**

### **4.3.1. Routineverhandlungen**

Landwirte differenzieren ihre Vorgehensweise bei Verhandlungen, je nachdem, ob es sich um wiederkehrende oder einmalige bzw. selten vorkommende Verhandlungen handelt.

Bei wiederkehrenden Verhandlungen, d.h. Verhandlungen im alltäglichen Tagesablauf, wie z.B. Bullen- und Schweineverkauf oder Saatguteinkauf, findet kaum eine oder gar keine Informationsbeschaffung in der Vorbereitungsphase statt. Selbst bei Ernteverkäufen, bei denen über hohe Werte verhandelt wird, beschafft man sich keine zusätzlichen Informationen. Man kennt die Preise, Konditionen und Qualitäten, die aktuell auf dem Markt gehandelt werden und man kennt seinen Handelspartner. „Das läuft alles sehr spontan. Der Händler kommt, steht plötzlich vor einem und da muss man wissen, wie ist der Preis im Moment, wie ist die Marktlage“. Die Landwirte verhandeln häufig mit denselben Handelspartnern und sind daher der Meinung, dass sie deren Angebote und Forderungen einschätzen können. Sie sagen auch, dass es ein zu großer Zeitaufwand wäre, sich für diese Art von Verhandlungen weitergehend vorzubereiten.

### **4.3.2. Außergewöhnliche Verhandlungen**

Bei einmaligen bzw. selten vorkommenden Verhandlungen, wie z.B. bei Pachtverhandlungen, Betriebsübernahmen, Finanzierungsverhandlungen oder Verhandlungen mit Behörden, findet eine verstärkte Vorbereitung statt. Es werden Informationen von Bekannten eingeholt, die ähnliche Verhandlungen bereits geführt haben, Gespräche werden geprobt und ein Landwirt betont, wie wichtig es in der Familie ist auszuwählen, wer das Gespräch führt. Eine Gruppe ist geschlossen der Meinung, dass der Erfolg einer Verhandlung zu 100 Prozent von der Phase der Informationsbeschaffung abhinge, „da man nur verlieren kann, wenn man in einer Verhandlung nicht weiß, worum es geht“. Wichtig ist den Landwirten auch, sich bei wichtigen Verhandlungen nicht nur nebenher bei der Arbeit mit der Thematik auseinander.

Man stellt sich vor, wie das Gespräch ablaufen könnte und welche Kompromisse man anbieten kann, wenn man sein Ziel nicht erreicht. „Ich denke nicht nur im Stall darüber nach, was ich bei der Bank auf den Tisch bringen will, welche Ziele ich habe, sondern ich gehe auch rein und überlege mir am Schreibtisch eine Strategie“. Selbst die Landwirte, die überwiegend mit ihrer Hausbank zusammenarbeiten, holen bei größeren Investitionsvolumina Angebote von anderen Banken ein, um eine bessere Verhandlungsgrundlage zu haben.

Einige Landwirte sind allerdings der Meinung, dass es sich lohnt, generell Kunde der gleichen Bank zu bleiben, „da diese einem vielleicht für die Treue bei der ein oder anderen Sache entgegenkommt“. Während der Fokusgruppen wird jedoch deutlich, dass die Landwirte nach dem Austausch mit ihren Kollegen diese Überzeugung verlieren.

Die Vorbereitung von Verhandlungen mit Behörden wird von den Landwirten als bedeutend beschrieben. Man informiert sich im Vorfeld über bestimmte Regelungen, Umweltauflagen oder Ausgleichsflächen und erarbeitet zeitgleich Alternativen, die man den Sachbearbeitern der Behörde anbieten kann. Ein Landwirt beschreibt, dass es von Vorteil ist, den Mitarbeitern der Behörde den Eindruck zu vermitteln, Hilfe bei einem bestimmten Anliegen zu benötigen. Für besonders wichtig hält es die Mehrzahl der Landwirte, dass ihr Gegenüber merkt, dass man gut informiert ist. Dies gilt allerdings ganz allgemein und nicht nur für Verhandlungen mit Behörden.

Ähnlich unterschiedlich fallen die Meinungen im Bereich Versicherungen aus. Einige Landwirte berichten davon, dass sie ihre Versicherungen jährlich kontrollieren und dann mit den Versicherungsmaklern in Kontakt treten, um bessere Konditionen auszuhandeln. Andere beauftragen freiberufliche Versicherungsmakler oder Beratungsringe und lassen sich von diesen gegenüber ihren Versicherungen vertreten. Mehrere Landwirte äußern sich dahingehend, dass ihnen der Aufwand, neue Konditionen für ihre Versicherungen zu verhandeln, viel zu groß ist. In beiden Gruppen besteht jedoch die Auffassung, dass „Treue nicht belohnt“ wird, sondern Konkurrenz das Geschäft belebt. Unabhängig davon, ob es sich um die Hausbank, den Versicherungsmakler oder den Tierhändler handelt, haben die Landwirte schlechte Erfahrungen mit dem Abschließen von Geschäften mit demselben Partner über einen längeren Zeitraum.

Pachtverhandlungen haben sich nach Aussagen der Landwirte in den letzten Jahren stark verändert. Dies resultiert zum einen aus dem knappen Angebot und zum anderen aus den sich wandelnden Anbietern. „Wir sind ja auf die Fläche angewiesen und im Laufe der Zeit hat die Fläche bei Pachtverhandlungen einen immer existenzielleren Wert für unsere Betriebe bekommen“. „Man verhandelt ja häufig nicht mehr mit dem Altbauer, mit dem man früher zusammen die Ernte eingefahren hat. Heute hat man es mit den Kindern zu tun, oder den Neffen. Die wohnen in Hamburg und geben das an einen Makler weiter. Dann ist keine Bindung mehr da und es geht nur noch ums Geld“. Die Landwirte beschreiben, dass sie in solchen Fällen nicht mehr über lange Fruchtfolgen, Ackerränder und Knicks sprechen können. Allein der finanzielle Aspekt zählt. „Du kannst entweder ein Gebot abgeben oder du lässt es sein“.

#### **4.4. Verhandlungsverhalten**

Die Teilnehmer sind der Meinung, dass man seinen Handelspartner nicht „bis zum Letzten runterhandeln“ sollte. Es sei Fingerspitzengefühl, „bis wohin man verhandeln kann, ab wann man übertreibt und einem dann daraus Nachteile entstehen“. Einige Teilnehmer rechnen sich einen Bonus dafür aus, wenn sie länger bei einem Anbieter bleiben, insbesondere wenn es um Kulanz bei der Garantie, aber auch um nachfolgende Verhandlungen geht. „Es ist ja die Frage, ob ich ihn überhaupt zu fassen kriegen will. Es gibt ja sehr oft Verhandlungen, die immer wieder kommen und da möchte ich schon wieder mit dem Kollegen zu tun haben können. Da geht es dann vielleicht nicht um die letzte Spitze in der Verhandlung, die wird sowieso keiner kriegen, aber wenn ich versuche das I-Tüpfelchen zu bekommen, dann muss ich mir bald einen anderen Partner suchen. Mit dem bin ich dann schlechter dran, den kenne ich nicht und es ist kein Vertrauen da“.

Ebenso ist der Zeitpunkt für die Verhandlung für einige Landwirte von großer Bedeutung. Die eigene Verfassung sei ausschlaggebend, ob man verhandeln soll, oder nicht. „Wenn man schon merkt, dass man schlecht drauf ist und nicht gut geschlafen hat, sollte man nicht in eine Verhandlung gehen. Die ganze nonverbale Kommunikation könnte dann schon Unterlegenheit signalisieren. Wenn beide einen guten Tag erwischt haben, dann ist man vielleicht kompromissbereiter.“

Wie wichtig den Landwirten die Beziehungsebene ist, zeigt sich auch bei der Frage nach sich verändernden Zielen während einer Verhandlung. Dabei wird nicht nur der Zugewinn an Informationen benannt, „im Zuge der Verhandlung kann sich die Informationsgrundlage, auf der man die Verhandlung führt, verändern“, sondern vor allem das Verhalten des Verhandlungspartners.

Die Landwirte schildern zahlreiche Situationen, in denen sich Verhandler einen Vorteil durch Mittel verschaffen oder dies versuchen, die die Landwirte für verwerflich halten. Bei diesem Geschäftsgebaren handelt es sich nicht um ungesetzliche Vorgehensweisen, sondern um die jeweils subjektive Einstellung eines Landwirts darüber, was er als verwerflich oder als unfair empfindet. In diesen Fällen äußern sich die Landwirte sogar dahingehend, dass Verhandlungen, auch solche, die von hoher Bedeutung für sie sind, sofort abgebrochen werden und es auch in der Zukunft zu keinen weiteren Verhandlungen mehr kommt. „Beim Getreide- und Düngereinkauf haben wir auch mal ganz massiven Ärger gehabt und dann bestrafen wir die Händler regelrecht. Wenn die nicht mitspielen, setzen wir den Handel aus, basta“.



Ein Landwirt schildert einen Fall, bei dem er die Verhandlung abbrach, weil ein Händler ihm zu Beginn der Verhandlung einen großen Rabatt einräumte. Der Landwirt fühlte sich „veräppelt“ und nahm an, dass der Händler ihn „für dumm verkaufen“ wollte. Weitere als „unanständig“ empfundene Verhandlungsweisen sind, wenn „jemand sein Wort nicht hält“ und „einer anfängt, hin und her zu laufen und sich immer wieder neue Angebote einholt, um nachzubieten“.

#### **4.5. Verhandlungstaktiken und -strategien**

Während die Landwirte Verhandlungstaktiken kritisch gegenüberstehen, beschreiben sie klar ihre Vorgehensweisen oder Strategien. Sie berichten, dass es von Vorteil sei, einen Zuschlag nicht am selben Tag zu geben, sondern immer zu vertagen. Ein Landwirt erzählt, dass er den Verhandlungspartner gerne darüber im Unklaren lasse, ob bei ihm Interesse besteht. Eine weitere Strategie ist zu suggerieren, dass man etwas kaufen möchte, um den Verhandlungspartner dann zappeln zu lassen. „Man kann den anderen reden und reden lassen, dann kann es sein, dass er Sachen mitteilt, die er nicht mitteilen wollte. Manchmal legen sich Leute dann sogar vorschnell auf etwas fest und daran kann man sie dann später wieder erinnern“.

Unterschiedlich sind die Meinungen darüber, ob es ein Vorteil ist, zuerst ein Angebot abzugeben oder den anderen z.B. durch Schweigen zu einer Angebotsabgabe zu bewegen. Ist die Verhandlung über den Preis ins Stocken geraten, böte sich die Möglichkeit, über die Rahmenbedingungen, wie z.B. „bei Landhändlern mit Lagergeld und Abzügen für Nässe zu jonglieren“.

Nicht nur wer verhandelt wird auf das Genaueste durchleuchtet, auch die Einbeziehung Dritter wird vor allem bei außergewöhnlichen Verhandlungen häufig in Betracht gezogen. „Ich hatte einmal einen Fall, da ging es um eine Verhandlung mit der Umweltbehörde. Die Familie hat lange diskutiert, bis sie dann entschied, die Ehefrau zu dem Sachbearbeiter zu schicken. Die Entscheidung war gut, sie hat ein Ergebnis erzielt, das hätte noch nicht einmal ich verhandeln können“.

Vor allem in Verhandlungen mit Banken oder Baubehörden haben einige Landwirte gute Erfahrungen gemacht, eine dritte Partei, einen Vertreter der Landwirtschaftskammer oder einen Architekten, mit in die Verhandlung zu nehmen. „Die sprechen einfach dieselbe Sprache. Außerdem hat unser Architekt Beziehungen zur Baubehörde, der kann da ganz anders verhandeln, als wenn wir versuchen, etwas zu erreichen“.

#### **4.7. Reputation und Vertrauen**

Die Teilnehmer sagen, dass man als Landwirt einen bestimmten Verhandlungsruf in der Branche habe. „Man denkt immer, zwanzig, dreißig Kilometer entfernt kennt einen keiner, aber man muss sich schon wundern, wie klein so ein Gebiet ist und wie schnell so ein Gespräch von A nach B nach C kommt. Sicherlich muss man gut verhandeln, aber nicht bis aufs Letzte.“ Dies ist einer der Gründe, warum die anwesenden Landwirte weiterhin auf Geschäftsabschlüsse per Handschlag vertrauen und selber von Taktiken und Tricks Abstand nehmen. Ist die Reputation eines Handelspartners angeschlagen, nehmen die Landwirte davon Abstand, mit diesem zu verhandeln.

Dennoch hat sich nach Aussage der Teilnehmer die Einstellung zu Verhandlungen in den letzten zwanzig Jahren sehr verändert. Während die Vorgänger der Anwesenden noch bei einer bzw. höchstens zwei Genossenschaften ihr Saatgut einkauften, arbeiten die Landwirte heute mit mehr Verhandlungspartner. Ein Landwirt zu den Gründen: „Wir sind besser ausgebildet und haben mehr Informationen. Durch das Internet hat man viel mehr die Möglichkeit, an Preise heranzukommen und wenn einem dann was nicht passt, kann man nein sagen.“ Des Weiteren sind Landwirte offener dafür geworden, mit Händlern zu arbeiten, die „nicht direkt vor der Haustür sind. So etwas hat es bei unseren Vätern überhaupt nicht gegeben. Da gab es rechts und links von der Gemeinde einen Landmaschinenhändler und das war es“.

#### **4.9. Erfolgreiches Verhandeln**

Als erfolgreich beschreiben die Teilnehmer eine Verhandlung, die das Ziel erreicht, beide Verhandlungspartner mit dem Ergebnis zufrieden sind und „man sich noch in die Augen sehen kann“. Dementsprechend bewerten die Landwirte nicht nur die erzielten Preise und Konditionen als Erfolgsfaktoren, sondern auch die Geschäftsbeziehung und den Aufbau der Reputation. Das heißt, nicht nur objektiv messbare Kriterien, wie z.B. ein Verhandlungsgewinn, sind ausschlaggebend für einen Verhandlungserfolg, sondern auch subjektiv unterschiedlich empfundene Parameter, wie die Geschäftsbeziehung oder die eigenen Verhandlungsfähigkeiten. Zusätzlich stellt sich manchmal erst Monate später heraus, ob eine Verhandlung tatsächlich erfolgreich war. Da Verhandlungen in der Regel nicht ausgewertet werden, ist das persönliche Empfinden einer Verhandlungsführung weitaus häufiger ausschlaggebend für die Beurteilung einer Verhandlung als die tatsächlichen Verhandlungsgewinne.

## 5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Selbsteinschätzung der Teilnehmer	Im Verlauf der Fokusgruppen findet eine Veränderung der Selbsteinschätzung unter den Landwirten statt. Durch den Vergleich der Teilnehmer sehen sie ihre und die Verhandlungsfähigkeiten ihrer Kollegen kritisch, während sie zu Beginn der Fokusgruppen ihre Fähigkeiten positiv bewerten.
Phasenbeschreibung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verhandlungsvorbereitung (Informationsbeschaffung, Analysen)</li> <li>2. Verhandlungseinleitung (Einschätzung der Situation)</li> <li>3. Verhandlung (Informationsaustausch, Entscheidungsfindung)</li> <li>4. Verhandlungsabschluss (Handschlag oder Vertrag)</li> </ol>
Verhandlungssituationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routineverhandlungen (z.B. Bullen- und Schweinekauf, Saatguteinkauf)</li> <li>• Außergewöhnliche Verhandlungen (Verhandlungen mit Banken, Behörden, Versicherungen)</li> </ul>
Verhandlungsverhalten	Da häufig langjährige Verhandlungsbeziehungen bestehen, wird in der Regel so verhandelt, dass man auf lange Sicht miteinander arbeiten kann.
Verhandlungstaktiken und Strategien	Verhandlungstaktiken stehen Landwirte kritisch gegenüber. Als Strategien werden Verzögerungen, Belassen von Informationsdefiziten und Schweigen benannt.
Reputation und Vertrauen	Die Reputation und das Vertrauen besitzen einen sehr hohen Stellenwert unter den Teilnehmern. Sind diese gestört, werden keine Verhandlungen mehr geführt.
Verhandlungsumfeld	Landwirte haben im Vergleich zu den Vorgängern heute mehr Möglichkeiten flexibel zu verhandeln, da sie nicht mehr von einem Handelspartner abhängig sind.
Erfolgreiches Verhandeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielerreichung</li> <li>• Aufbau und Wahrung einer langjährigen Geschäftsbeziehung</li> </ul>

## **6. Einsichten aus den Fokusgruppengesprächen**

Die Gesprächsdiskussionen ergeben, dass es ein großes, jedoch unstrukturiertes und unreflektiertes Wissen über Verhandlungen in der Landwirtschaft gibt. Es werden viele Punkte, die auch in der Literatur als wesentlich für den Erfolg einer Verhandlung beschrieben werden, wie z.B. eine gute Vorbereitung, benannt. Verhandlungswissen ist jedoch sehr spezifisch auf jeden Einzelnen begrenzt und ergibt nur in der Gesamtheit aller anwesenden Landwirte einen gut informierten Wissensstand. Ein strukturiertes Fachwissen über Verhandlungen ist den Aussagen der teilnehmenden Landwirte nicht zu entnehmen. Des Weiteren fehlt eine systematische Beurteilung von Verhandlungen. Den Landwirten stehen nur in sehr begrenzten Umfang, durch Familienangehörige oder enge Geschäftspartner, ein Feedback über ihre Verhandlungsfähigkeiten aber auch Defizite, zur Verfügung. Das Management handelt demzufolge ohne Rückmeldung, so dass Lernen und Verbesserung der bestehenden Fähigkeiten nicht möglich ist. Die Beurteilung von Verhandlungsergebnissen ist mehrdimensional, dies erschwert durch das fehlende Benchmarking die Selbsteinschätzung und die Selbstkontrolle.

Durch die Nutzung des Internets stehen den Landwirten mehr Informationen schneller zur Verfügung. Eine systematische Informationsgewinnung, die zweckmäßig beurteilt und ausgewertet wird, findet jedoch nicht statt. Die Strategien der Landwirte stellen sich eher einfach dar, jedoch nicht in Form strategischen Planens und Handelns der Unternehmensleitung. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass die Landwirte mit ihren Verhandlungsergebnissen zufrieden sind, wenn sie ihr Ziel erreichen, jedoch ohne anzustreben, das Verhandlungsergebnis zu verbessern.

Da die anwesenden Landwirte überwiegend sehr erfolgreich ihre Höfe führen, gut ausgebildet sind und sich häufig fortbilden, kann man annehmen, dass der Wissensstand über Verhandlungen in der Landwirtschaft insgesamt nicht höher ist als der, der sich aus den Fokusgruppen abzeichnet. Da bisher kein Anreiz zur Weiterbildung bei den Landwirten bestand, könnte sich dadurch erklären, dass sich Verhandlungsergebnisse nur sehr schwer vergleichen lassen. Einigen Landwirten wird erst während der Diskussionen bewusst, dass ihnen eine objektive Einschätzung ihrer Verhandlungsfähigkeiten fehlt und sie durch die Verbesserung dieser einen zusätzlichen Gewinn für ihre Betriebe erwirtschaften könnten.

## Literaturverzeichnis

- Dürrenberger, G.; Behringer, J. 1999. Die Fokusgruppe in Theorie und Anwendung. Stuttgart.
- Dammer, Szymkowiak 1998. Die Gruppendiskussion in der Marktforschung. Grundlagen – Moderation – Auswertung. Ein Praxisleitfaden. Westdeutscher Verlag GmbH.
- Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst 2000. Qualitative Forschung. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kepper, Gaby 1994. Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. Köln: Dt. Univ.-Verlag.
- Krueger, Richard A 1994. Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Lamnek, Siegfried 1995. Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Loos, P.; Schäfer, B 2007. Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Qualitative Sozialforschung, Bd.5
- Tesch, Ines 2003. Informationsbedarf und Informationsbeschaffung von Konsumenten. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte.