

Nutzenstiftende Verhandlungsstrategien für landwirtschaftliche Lohnunternehmen

Referentin

Dipl. Agrar. Ing. Christiane Ness

Institut für Agrarökonomie

Innovation und Information

Prof. Dr. R.A.E. Müller

Tel.: 0431 - 880 4412

Mobil: 0173 605 53 53

E-Mail: cness@agric-econ.uni-kiel.de



Wer bin ich?

1995 - 2002: Studium der Agrarwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin

2000 – 2002: Ausbildung zur Teamarbeitstrainerin an der Humboldt-Universität zu Berlin, Abschluss: Zertifikat

2002 - 2004: Zusatzstudium der Erwachsenenpädagogik an der Humboldt-Universität zu Berlin

Juli 2002 – heute: awareNess Berlin, Selbstständige Unternehmensberaterin

Seit Sep. 2006: wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Agrarökonomie der CAU Kiel

> Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Nutzenbestimmung

- Erfolgreiche Verhandlungen erzielen Gewinne, gescheiterte Verhandlungen verursachen Kosten.
- Verhandlungen sind für landw. Unternehmer alltäglich:
 - > 100 Verhandlungen im Jahr.
- Verhandlungen beanspruchen immer den knappen Faktor “Aufmerksamkeit des Managements”.

> Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Nutzenbestimmung

- Die Ergebnisse von Verhandlungen schlagen sich direkt über Preise für Produkte, Produktionsmittel und Vorleistungen im Unternehmensgewinn nieder.
- Ineffektive Verhandlungen lassen Handelsgewinne unausgeschöpft.
- Obwohl Unternehmer im Agrarsektor viele Verhandlungen führen, sind sie keine Spezialisten
- Spezialisierungsnachteile lassen sich durch Schulung ausgleichen.

> Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Definition

“Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.”

Fisher und Ury

Bedeutung

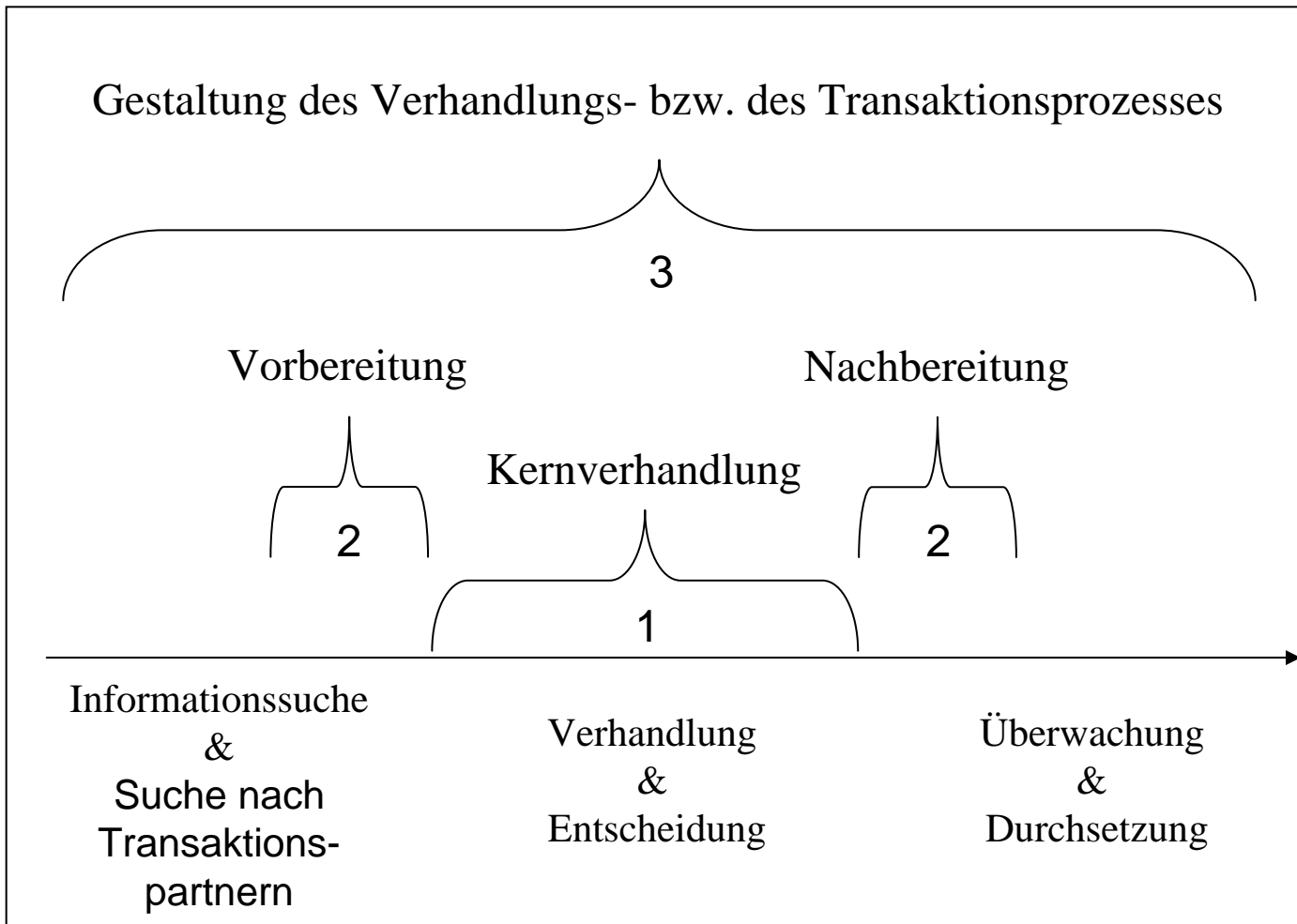
> Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Phasen des Transaktionskostenprozesses



nach Dahlmann 1979

Bedeutung

> Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

3-D Verhandlungen

1. Dimension: Kernverhandlung
2. Dimension: Verhandlungsvorbereitung & -nachbereitung
3. Dimension: Gestaltung des Verhandlungsprozesses

Bedeutung

> Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

1. Dimension: Kernverhandlung

Das Harvard-Konzept

1. Sachbezogen Verhandeln
2. Nicht um Positionen Feilschen
3. Nach Alternativen für gegenseitigen Nutzen suchen
4. Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen
5. BATNA (Beste Alternative zur Verhandlungsübereinkunft)

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

1. Dimension: Kernverhandlung

Hart trifft hart:

- Willenskampf
- Verhandelt wird um Positionen, nicht um Interessen
- Druck, Manipulation
- Geringe inhaltliche Auseinandersetzung
- Hoher zeitlicher und kostenintensiver Prozess

Ergebnis:

- Ein ergebnisloser Abbruch
- Ein Sieger, ein Verlierer
- Eine langfristige Geschäftsbeziehung ist nicht möglich.

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

1. Dimension: Kernverhandlung

Hart trifft weich:

- Wenig Druck
- Einseitiger Vertrag
- Eine Partei erreicht ihr Maximalziel
- Vertrauensverlust

Ergebnis:

- Der harte Verhandlungspartner gewinnt
- Mangelhafte Umsetzung der Vereinbarung
- Keine weiteren Geschäfte

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

1. Dimension: Kernverhandlung

Weich trifft weich:

- Keine Konflikte
- Eine schnelle und kostengünstige Verhandlung
- Mangelhafte inhaltliche Auseinandersetzung

Ergebnis:

- Erhalt der freundschaftlichen Beziehung
- Geringe Effektivität
- Es gibt zwei Gewinner

Bedeutung

Theorie

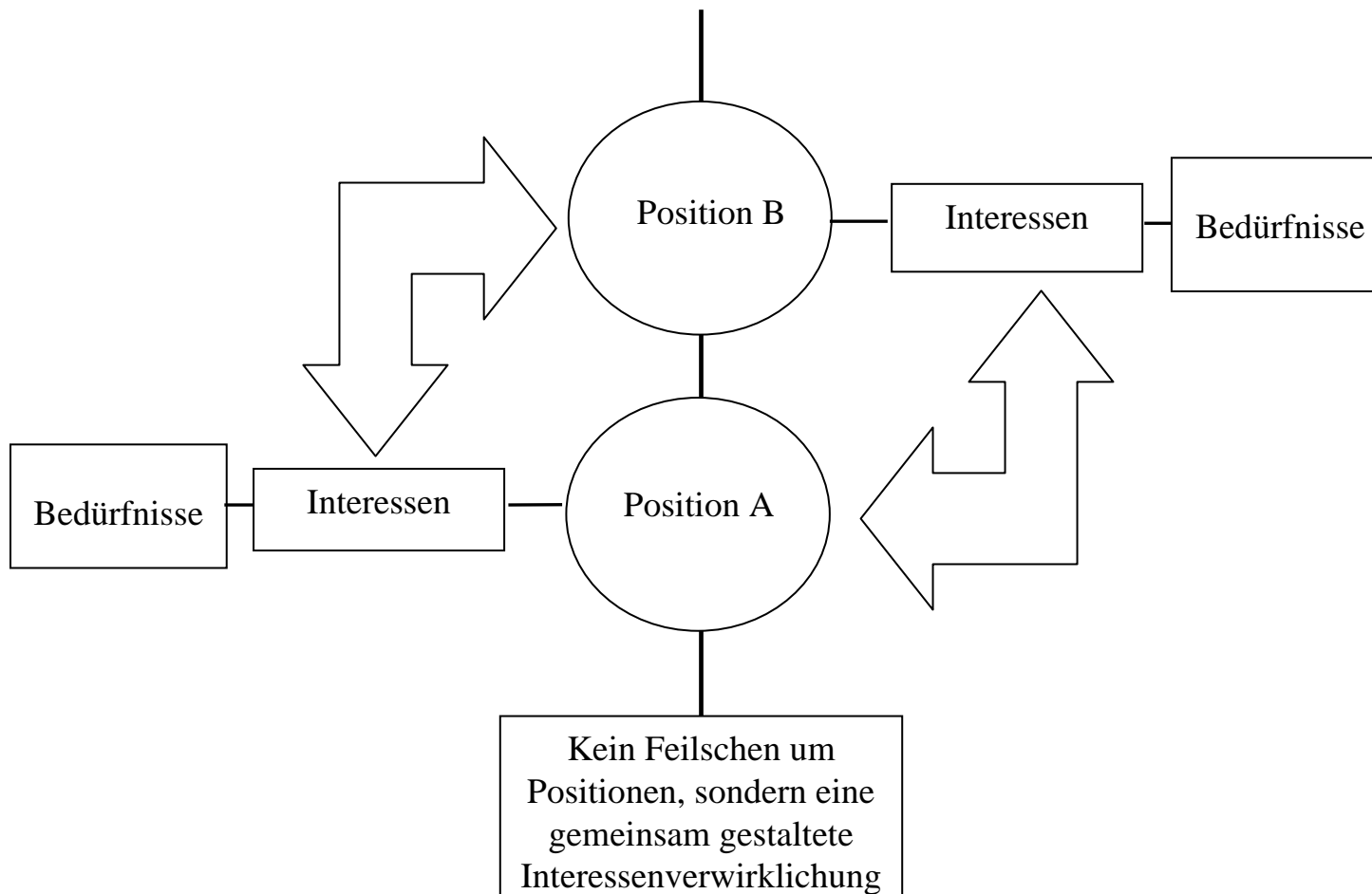
> Strategien

Fazit

Forschung

1. Dimension: Kernverhandlung

Das Harvard-Konzept



Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

2. Dimension: Verhandlungsvorbereitung

Ein theoretischer, sehr kreativer **Prozess**, in dem die

- Inhalte
- Ziele
- Argumente
- und Strategien,

die in der Kernverhandlung zum Einsatz kommen.

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

2. Dimension: Verhandlungsvorbereitung

1. Die eigene Position analysiere

- Was soll verhandelt werden?
- Wie lauten die konkreten eigenen Ziele?
- Welches Bild hat mein Verhandlungspartner von mir und welches sollte er haben?
- Welche Handlungsalternativen gibt es, wenn die Verhandlung fehlschlägt?

2. Die Gegenseite analysieren

- Die Interessen der Gegenseite
- Personenkonstellationen
- Selbstbild des Verhandlungspartners

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

2. Dimension: Verhandlungsvorbereitung

3. Das Verhandlungsteam zusammenstellen

- Funktions- und Arbeitsfähigkeit des Verhandlungsteams
- Soziale Rollen der Teammitglieder während der Verhandlung

4. Den Verhandlungsplan erstellen

- Maximal- und Minimalziel bestimmen
- Reihenfolge der Verhandlungsgegenstände bzw. der Verhandlungsargumente strategisch sinnvoll ordnen
- Teilziele definieren und Zeitplan für Verhandlungspunkte entwerfen
- Strategie wählen und Reaktionen abschätzen
- Taktiken zum Erreichen der Teilziele festlegen

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

2. Dimension: Verhandlungsvorbereitung

5. Den Verhandlungsort wählen

- Verhandlung am eigenen Standort
- Verhandlung am Standort des Partners
- Verhandlung an einem neutralen Ort

6. Den Verhandlungsraum gestalten

7. Die Verhandlung simulieren

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

2. Dimension: Verhandlungsnachbereitung

1. Habe ich meine Ziele erreicht und wenn nicht, warum?
2. Habe ich das Gespräch ausreichend vorbereitet und wenn nicht, wie kann ich es das nächste Mal besser machen?
3. Gab es während des Gesprächs eine Phase in der ich mich unwohl gefühlt habe und wenn ja, woran lag das?
4. Habe ich im Gespräch persönliche Dinge über meinen Gesprächspartner erfahren?
5. Gibt es etwas, auf das ich achten muss, bevor ich mich mit diesem Gesprächspartner das nächste Mal zusammensetze?

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

3. Dimension: Gestaltung des Verhandlungsprozesses

Ziel ist es, während des Verhandlungsprozesses einen bestmöglichen Verhandlungsraum zu schaffen beispielsweise durch:

- „Backward Mapping“
- Koalitionen schließen
- sich für andere Branchen öffnen
- Überprüfen der eigenen Annahmen und Vorurteile

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

3. Dimension: Gestaltung des Verhandlungsprozesses

Je effizienter und erfolgreicher diese Dimension gestaltet wird, d.h. dass man den:

- richtigen Verhandlungspartner,
- am richtigen Verhandlungsort
- zur richtigen Verhandlungszeit trifft,

desto sicherer ist ein positives Ergebnis in der Kernverhandlung!

Bedeutung

Theorie

> Strategien

Fazit

Forschung

Fazit

Eine Verhandlung hat die bestmögliche Chance erfolgreich zu verlaufen, wenn der gesamte Verhandlungsprozess bewusst gestaltet wird!

Bedeutung

Theorie

Strategien

> Fazit

Forschung

Nutzenstiftende Verhandlungsstrategien für landwirtschaftliche Lohnunternehmen

- Erforscht wird die Verhandlungspraxis von Unternehmern in der Landwirtschaft in Schleswig-Holstein.
- Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse und unter Berücksichtigung bewährter allgemeiner Prinzipien effektiven Verhandeln, werden dann Empfehlungen für die Verhandlungspraxis in der Landwirtschaft entwickelt.
- Diese Empfehlungen werden Unternehmern im Agrarsektor, beispielsweise im Rahmen eines Schulungsprogramms über effektives Verhandeln, zur Verfügung gestellt.

Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

> Forschung

Literatur

- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Dahlmann, C.J. (1979). The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*, 22 (1): 141-162.
- Fisher, R., et al. (1993). *Das Harvard-Konzept*. Frankfurt, Campus Verlag.
- Gigerenzer, G. et al. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford, Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen*. München, C. Bertelsmann.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Harvard University Press.
- Sebenius, J. (2001). Six Habits of Merely Effective Negotiators. *Boston, Harvard Business Review*, 79 (4): 87-95.

Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Verhandlungsspiel

Lohnunternehmer:

Sie möchten Ihren Fuhrpark erweitern und benötigen für die neuen Landmaschinen eine weitere Maschinenhalle. Der Hof eines benachbarten Landwirts, der in den Ruhestand gegangen ist, interessiert Sie schon seit langem und er hat auch eine passende Maschinenhalle. Sie haben allerdings gehört, dass er ein anderes Angebot, seinen gesamten Betrieb zu verkaufen, abgeschlagen hat und lediglich versucht, seine etwas älteren Landmaschinen zu verkaufen.

1. Bereiten Sie die Verhandlung vor! Überlegen Sie sich Ihre Ziele, Ihre Vorgehensweise und Ihre beste Alternative zum Verhandlungsabschluss!
2. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners!

Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Verhandlungsspiel

Landwirt:

Sie sind vor ein paar Monaten in den Ruhestand gegangen und versuchen, Ihre etwas älteren Landmaschinen zu verkaufen. Sie konnten bisher jedoch keinen guten Preis für die Maschinen erzielen. Dafür haben Sie ein sehr interessantes Angebot für Ihren Hof bekommen, das Sie jedoch abgelehnt haben, da Sie sich nicht vorstellen können, Ihren Hof zu verlassen. Einen Hofnachfolger haben Sie nicht. Ein benachbarter Landmaschinenhändler möchte mit Ihnen über Ihre Landmaschinen verhandeln. Würde er Ihnen das Angebot machen, Ihren Hof mit einem Wohnrecht auf Lebenszeit für Sie zu kaufen, wären Sie für Verhandlungen offen!

1. Bereiten Sie die Verhandlung vor! Überlegen Sie sich Ihre Ziele, Ihre Vorgehensweise und Ihre beste Alternative zum Verhandlungsabschluss!
2. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners!

Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Verhandlungsspiel

Beobachter/ innen

- Achten Sie auf „Kommunikationsketten“ und deren Veränderung im Zeitverlauf.
- Wie agiert eine Person?
- Wie sind die Reaktionen des Verhandlungspartners auf das jeweilige Verhalten dieser Person?

Mögliche Anhaltspunkte für die Beobachtung:

- Gibt es unterschiedliche Verhaltensmuster (z.B. aktiv – passiv, unterstützend – behindernd, bestimmend – abhängig)?
- Welches Verhalten ist der Zielerreichung förderlich? Auf welche Weise?
- Welches Verhalten behindert die Zielerreichung? Inwiefern?

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Rückmeldung ist die genaue Beobachtung. Bei der Darstellung sollten Sie möglichst nur beschreiben und nicht bewerten.

Bedeutung

Theorie

Strategien

Fazit

Forschung

Nutzenstiftende Verhandlungsstrategien für landwirtschaftliche Lohnunternehmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr
Interesse!

