

Verhandeln im Grenzbereich (Methode nach Matthias Schraner)

Berlin, 19. Mai 2022

Pathways
Public Health

Erfolgreich verhandeln

1. Kurzvorstellung: Pathways Public Health und DiGA Factory
2. Einführung: Was heißt eigentlich verhandeln?
3. Verhandlungskonzepte:
 - Sachgerecht und erfolgreich verhandeln nach Harvard
 - Im Grenzbereich verhandeln nach Schranner
4. Im Vergleich: Verhandeln nach Harvard und Schranner
5. Synthese: 7 Goldene Regeln für erfolgreiches Verhandeln
6. Weiterführende Literatur

Pathways
Public Health



DIGA
FACTORY

Expertisen



Arzneimittel-
Lieferkette



Kardiologie



Metabolics



Versorgungs-
konzepte



Gesundheit
sschutz &
Pflege



Gender
Gesundheit



Onkologie,
Neurologie
& Seltene

Leistungen

- Public Affairs, legislatives und regulatorisches Lobbying im Bereich Gesundheit und Pflege
- Agenda-Setting, Stakeholder Engagement und Issue Management, Krisenkommunikation
- Begleitung, Initiierung und Einleitung aller Wertschöpfungsstufen, Entscheidungsprozesse und Antragsverfahren zum Erhalt von Marktzugang und Kostenerstattung medizinischer Leistungen

Was heißt verhandeln?

Einführung



Was heißt eigentlich verhandeln?



Mindset für erfolgreiches Verhandeln (überwiegend nach Schraner)

1. Wir verhandeln **miteinander**, um Ergebnisse zu erreichen.
2. Wir nehmen den **Konflikt** an und scheuen ihn nicht.
3. Wir verhandeln, um zu **gewinnen**, nicht um zu verlieren.
4. Wir **tauschen**, anstatt zu geben.
5. Wir verhandeln mit **Forderungen** und nicht mit Argumenten.
6. Wir achten auf **Signale** für Kooperationsbereitschaft.
7. Wir verhandeln nicht um jeden **Preis**, sondern brechen notfalls ab.

Verhandeln nach Harvard und nach Schraner

Verhandlungskonzepte



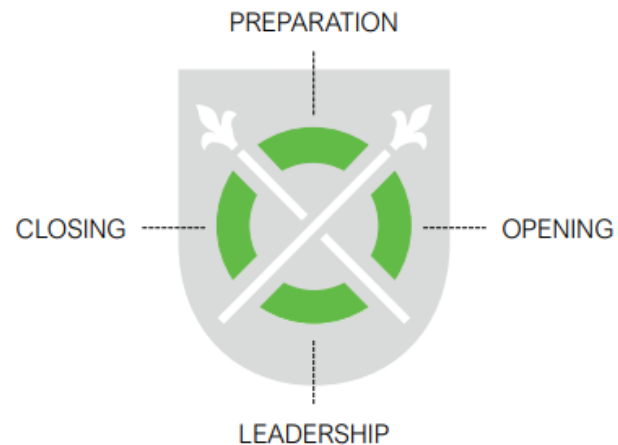
Sachgerecht und erfolgreich verhandeln nach der Harvard Methode

1. Trennung von Beziehungs- und Sachebene
 2. Auf Interessen/Bedürfnisse konzentrieren, nicht auf Positionen
 3. In Alternativen/Optionen zum beidseitigen Nutzen denken
 4. Gute Vorbereitung und eine BATNA definieren
 5. Tricks kennen und unter Umständen anwenden (u. a. absichtlicher Betrug, psychologische Kriegsführung, Druck auf Positionen)
-
- Prämisse: Verhandlungspartner sind grundsätzlich kooperationsbereit, d.h. sie wollen sich einigen, weshalb es sehr auf den Ablauf und die Durchführung des Verhandlungsgesprächs ankommt.
 - Unsere Erfahrung: Sehr hilfreich zur Vorbereitung des Verhandlungsgesprächs.

Verhandeln im Grenzbereich nach Matthias Schraner

Verhandlung als zyklischer Zusammenhang aus: Vorbereitung, Eröffnung, Führung und Abschluss

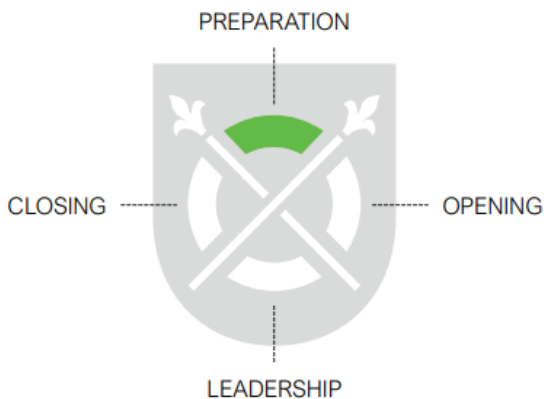
SCHRANNER CONCEPT®



- Prämisse: Verhandlungspartner können sich auch unkooperativ verhalten, weshalb das Verhandlungsergebnis zu einem guten Teil außerhalb der Verhandlung entschieden wird.
- Unsere Erfahrung: Sehr hilfreich zur Vor-/ Nachbereitung und Durchführung der Verhandlung.

Die Phase der Vorbereitung

Zentrale Aufgaben



- Definiere vor jeder Verhandlung schriftlich dein
 - **Maximalziel:** Was will ich erreichen? (markiert Verhandlungsspielraum)
 - **Minimalziel:** Was muss ich erreichen (markiert Verhandlungsabbruch)
- **Ziele** müssen immer positiv und zukunftsorientiert sein
- Erstelle einen **Forderungskatalog**, der auf deine Ziele einzahlt und priorisiere sie gemäß Ampelkennzeichnung (rot, gelb, grün)
- Konzentriere dich auf deine Forderungen, deine Verhandlungsziele sowie auf die verschiedenen **Rollen** in der Verhandlung
- Nimm stets eine **positive Grundhaltung** ggü. der Verhandlung ein

Selektivvertragsverhandlung zwischen DiGA und einer Krankenkasse

■ Gruppe DiGA

- Ihr seid eine DiGA zur Behandlung von Patient:innen mit einer neurodegenerativen Erkrankung (Parkinson)
- Parkinson ist eine chronisch progredient verlaufende Erkrankung
- Die Arzneimittel-Therapie ist sehr teuer
- Die Patient:innen werden zwischen 40-50 Jahren diagnostiziert
- Eure DiGA besteht aus einem Medikamententagebuch, einer Patientenschulung und Übungseinheiten zur Symptombekämpfung
- Eure DiGA ist permanent im DiGA Verzeichnis gelistet

■ Große Ersatzkasse (z. B. Barmer)

- Euer Finanzdefizit betrug 2021 mehrere Millionen Euro
- Für alle verhandelten oder geschiedsten DiGAs habt ihr über den GKV-SV etwa 50 % Preisreduktion verhandelt
- Mehrere DiGAs sind aufgrund hoher Evidenzanforderungen oder schlechter Verhandlungsergebnisse vom Markt gegangen
- Ihr habt einen wachsenden Patientenanteil im Bereich neurodegenerativer Erkrankungen, insb. Parkinson
- Ihr wollt mit Selektivverträgen vorhandene Versorgungslücken schließen

Ihr habt 7 Minuten Zeit. Definiert mindestens **15 Forderungen** auf eurer Seite.

Gruppe DiGA

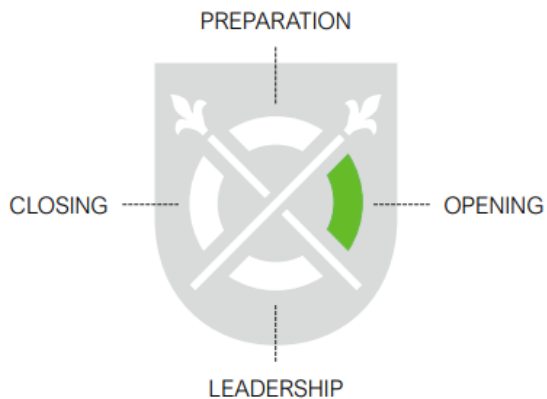
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

Gruppe Krankenkasse

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

Die Phase der Eröffnung

Zentrale Aufgaben



- **Beziehung** herstellen über leichte Kommunikation (Small-Talk)
- Stabilisieren und **positiv einsteigen** und Grundlage schaffen
- „**Wir-Gefühl**“ erzeugen und Gemeinsamkeiten betonen (Verhandlungspartner loben, wenn und wo es passt)
- **Respekt** zeigen: keine (Ab-)wertende Äußerungen, keine Wertungen
- Wenig preisgeben und eigenen **Redeanteil** möglichst niedrig halten (20:80)
- **Stärke** zeigen, **Agenda** inkl. Zeitrahmen setzen (zu Beginn und immer wieder darauf verweisen, nie Agenda der Gegenseitige akzeptieren)
- **Konflikte** zu Beginn aufzeigen (Put the Fish on the table) und dabei Gemeinsamkeiten herausstreichen (Low hanging fruits)

Die Phase der Durchführung des Verhandlungsgesprächs

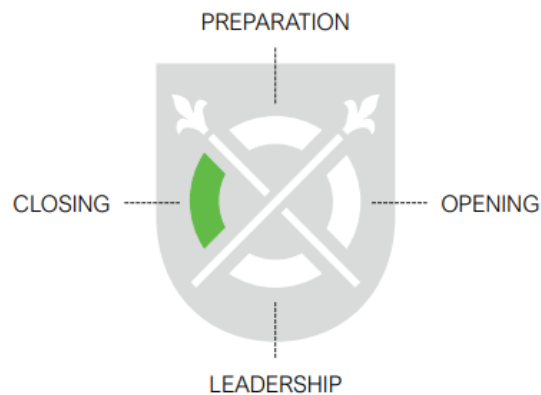
Zentrale Aufgaben



- **Immer Mitschreiben:** fokussiert, lenkt Gegenüber ab, demonstriert Interesse und verringert Redeanteil
- **Aktives Zuhören:** ermuntern, bestätigen, auf die Agenda verweisen, Gegenüber nicht unterbrechen und mit Fragen führen (z.B. Motive)
- **Fragen im Konjunktiv stellen:** „Kannst Du dir vorstellen, dass...“
- Auf **Körpersprache** des Gegenüber achten
- **Führung übernehmen**, indem Du Konflikte benennst, Optionen aufzeigst und Forderungen stellst
- **Nicht zu früh festlegen:** Ja = „interessant“; Nein = „schwierig“
- **Rollen** im Verhandlungsteam vorab klar festlegen

Die Phase des Abschlusses der Verhandlung

Zentrale Aufgaben



- **Resultate** gemeinsam zusammenfassen und Einigung am Verhandlungstisch bestätigen → Nachverhandlungspotential reduzieren
- Verhandlungspartner **danken und loben**
- Vermeiden, über eigene Gewinne zu sprechen → **Gewinne der Gegenseite** betonen und „Siegerlächeln“ vermeiden
- **Keine Drohungen** aussprechen, allenfalls Warnungen (z.B. Legal)
- Weiteren **Prozess** beschreiben (was passiert wann?), ggf. neue Forderungen
- **Bei Nichteinigung** den 3-Türen Trick anwenden: (1) aus unserer Sicht, (2) zu diesem Zeitpunkt, (3) auf Basis der vorliegenden Informationen kann heute keine Einigung zustandekommen...

Im Vergleich: Verhandeln nach Harvard und Schraner

Verhandlungskonzepte à la Harvard und Schraner



Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Verhandlungsmethoden

Phasen/Kriterien	Harvard	Schranner
Vorbereitung Zielsetzung Optionen entwickeln durch Forderungen Analyse des Gegenüber	Wichtig BATNA - Eher unwichtig	Sehr wichtig Maximal- und Minimalziel Forderungskatalog Sehr wichtig
Eröffnung	Eher unwichtig	Sehr wichtig (Atmosphäre, Informationsgewinn)
Verhandlungsführung - Führungsanspruch - Rollendefinition - Trennung von Persönlichkeits-/Sachebene - Kooperationsbereitschaft - Eskalation/Konfliktpotenzial - Ergebnisorientierung	Keine Bedeutung Keine Bedeutung Ja, wichtig Ja, sehr wichtig Weniger wichtig Ja, vorhanden bzgl. Einigung	Absolut wichtig Bedeutsam wegen Führung Ja, wichtig Ja, aber von keiner Seite garantiert Abbruch muss immer möglich sein Absolut – Ergebnis innerhalb der Zieldefinition
Abschluss	Weniger wichtig	Sehr wichtig wegen Nachverhandlung

7 Goldene Regeln erfolgreichen Verhandelns

Synthese aus Harvard, Schraner und eigener Erfahrung



Sieben „Goldene Regeln“ für erfolgreiches Verhandeln

1. Vorfeld: Gewissenhafte und gründliche **Vorbereitung** ist essentiell (Ziele definieren, Forderungen aufstellen, Rollen und Analyse des Gegenüber); Min- und Maximalziel eignen sich besser als BATNA.
2. Eröffnung: Herstellen von **Gemeinsamkeiten** und **leichte Konversation** schaffen gutes Klima und Informationsgewinne, die ich für die Verhandlung nutzen kann.
3. Verhandlung: **Führen** durch Agenda setzen, Fragen stellen und zusammenfassen der Ergebnisse. Verhandeln über Forderungen und nicht Argumente.
4. Kommunikation: Einfache **Sprache**, zugewandter **respektvoller Umgang** mit klaren Ansagen.
5. Perspektivwechsel: Bewusster Einsatz von **Ich-Botschaften** und **Wir-Botschaften**.
6. Konflikt aushalten: Verhandlung **abbrechen**, unterbrechen und neu ansetzen.
7. Abschluss: Verhandlungsergebnis **sichern** und Grundlage für Nachverhandlung schaffen.

Gute Bücher



Kontakt

Dr. Holger Friedrich

Telefon +49 30 8145772-34

holger.friedrich@pathways-ph.com

Rieke Schulz

Telefon +49 30 8145772-50

rieke.schulz@pathways-ph.com

Pathways Public Health GmbH

Neustädtische Kirchstraße 8

D-10117 Berlin

www.pathways-ph.com

Pathways
Public Health