

# Die 10 teuersten Verhandlungsfehler im Gesundheitswesen

Adel Abdel-Latif

Master of Advanced Studies  
in Business Administration  
(MBA-HSLU),  
Certified Global Negotiator HSG,  
Facharzt für Radiologie,  
Gastdozent (Lecturer) Executive  
School of Management,  
Technology & Law Universität  
St. Gallen (ES-HSG)

Interessenbindungen:  
Der Autor ist CEO der  
«Dr. Abdel-Latif Akademie für  
Verhandlungsführung»

Der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich von Ärzten hat sich in den letzten Jahren stetig gewandelt und entsprechend stark besonders im Managementbereich weiterentwickelt. Neben der klassischen medizinischen Tätigkeit, in der Patienten im Mittelpunkt des Handelns und Interesses stehen, gilt es zunehmend komplexe Verhandlungsprozesse zu verstehen und zu steuern. Verhandlungskompetenz ist bekanntlich der zentrale Weg, um strategische Weitsicht, operative Exzellenz und finanziellen Erfolg zu garantieren. Die unterschiedlichen Verhandlungssituationen sind gerade in ärztlichen Führungspositionen sehr vielseitig und äusserst anspruchsvoll:

Relevante Verhandlungsgespräche mit Lieferanten, Pharmavertretern, Klinikdirektoren, Budgetierungsverantwortlichen, Tarifexperten, Praxiskäufern, Medienvertretern und diversen Mitarbeitern werden täglich geführt und darauf basierend nachhaltige Entscheidungen gefällt.

Den meisten Ärzten fehlt jedoch das fundierte Wissen, das Know-how und die unerlässliche Erfahrung, anspruchsvolle Verhandlungen richtig vorzubereiten, durchzuführen und letztendlich auch effizient und erfolgreich abzuschliessen.

Verhandlungen werden gerade von Medizinern erfahrungsgemäss meist intuitiv und wenig strategisch und taktisch geführt. Diese Tatsache alleine ist fast schon ein Garant, schwerwiegende und vor allem teure Fehler zu begehen.

Eine fundierte Verhandlungskompetenz von Ärzten in Entscheidungspositionen würde den Stand des von allen Seiten im kritischen Fokus stehenden Mediziners stärken und letztendlich auch souveräner machen. Dies wiederum wäre eine wichtige Voraussetzung, um bestehende und zunehmende politisch-wirtschaftliche Probleme nicht aus der Hand zu geben und mit einer hohen Eigenkompetenz innerhalb der eigenen Berufsgruppe relevante Herausforderungen und Probleme zu lösen. Diese Tatsache würde vermehrt zu einer aus ärztlicher Sicht wünschenswerten Unabhängigkeit führen.

Letztendlich könnten mit einem fundierten Verhandlungswissen im Gesundheitswesen signifikant Kosten gespart werden, die unter anderem vermehrt in den dringend nötigen ärztlichen Nachwuchs und in die Grundversorgung investiert werden könnten.

Anbei habe ich aus meiner Erfahrung als weltweit tätiger «Ghost Negotiator» (Verhandlungsberater, der selbst nicht am Verhandlungstisch erscheint) die «Top 10 der gravierendsten und teuersten Verhandlungsfehler im Gesundheitswesen» aufgelistet, denen ich in meiner Tätigkeit nahezu täglich begegne:

## 1. Mangelnde Informationsbeschaffung

Es ist erstaunlich, wie selbst erfahrene CEOs, Chefärzte und Klinikdirektoren vor einer anstehenden Verhandlung zu wenig Zeit und Ressourcen in die «überlebenswichtige» Informationsbeschaffung investieren. Als Grundsatz gilt: Jede vorerst noch so irrelevant imponierende Information kann im Verlaufe des Verhandlungsprozesses nützlich und wertvoll sein! Denn: Wer mehr Informationen besitzt, ist mächtig. Internetrecherchen, gezielte (legale) Überwachung der Gegenseite und eine genaue Evaluation eigener Schwachstellen sind im Vorbereitungsprozess unerlässlich.

## 2. Unklare Teamaufstellung

Die Macht eines effizienten Verhandlungsteams wird häufig unterschätzt. Ich stelle die Verhandlungsteams meiner Mandanten nach einem System auf, das vom FBI für Geiselnemmerverhandlungen entwickelt wurde (u.a. M. Schraner). Entscheidungsträger (Decision Maker), Analytiker (Commander) und der eigentliche Verhandlungsführer (Negotiator) werden als Kernteam mit jeweils im Vorfeld klaren eigenen Aufgaben und Kompetenzen definiert. Eine konsequente Rollenverteilung ist besonders wichtig, um eigene schwerwiegende Fehler zu vermeiden. Extrem wichtig ist es, den Entscheidungsträger (Decision Maker) aus der eigentlichen Verhandlung fernzuhalten. Er ist die letzte Entscheidungsinstanz. Ein unerwartetes, zu schnelles oder fehlerhaftes Zugeständnis seinerseits kann ohne eigenen Gesichtverlust nicht mehr rückgängig gemacht werden.

## 3. Schwammige Zieldefinition

Ziele müssen messbar und vor der Verhandlung schriftlich definiert sein. Besonders das Minimalziel ist von immenser Wichtigkeit, da es die Untergrenze für den Verhandlungsausstieg definiert. In der Verhandlung das eigene Minimalziel an die Forderungen der Gegenseite anzupassen und weiter nach unten zu verschieben ist einer der fatalsten und teuersten Fehler überhaupt!

## 4. Intuitive Strategie und mangelnde Taktik

Eine Strategie bildet den Wegweiser zum definierten Ziel. Sie darf niemals intuitiv, sondern muss analytisch erarbeitet werden. Jedoch gerade Mediziner neigen dazu, intuitiv zu verhandeln. Die Strategie ist im Vorfeld klar und deutlich an das Verhandlungsteam zu kommunizieren. Je nach Verlauf kann die Strategie vom Entscheidungsträger (Decision Ma-

Korrespondenz:  
Dr. med. Adel Abdel-Latif, MBA  
Akademie für Verhandlungsführung  
Neuhofstrasse 5A  
CH-6340 Baar

al[at]abdel-latif.ch  
www.abdel-latif.ch

ker) angepasst oder optimiert werden. Die Taktik ist die Umsetzung der Strategie und eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt. Unstrittige Agenda, aktives Mitschreiben, Lob an die Gegenseite, Konjunktivsprache, Abschwächung der von der Gegenseite eingebrachten Drohungen und eine gezielte Verhandlungsrhetorik sind nur einige häufig angewendete Taktiken, aus denen entscheidende Vorteile resultieren.

#### 5. Zu viel reden

Verhandlungsführung hat definitiv nichts mit basarähnlicher Überredungskunst zu tun. Im Gegenteil: Wer zu viel redet, gibt häufig ungewollt wichtige und entscheidende Informationen preis.

Meine Verhandlungsteams werden bewusst darauf trainiert, den Redefluss des Gegenübers anzuregen, ohne eigene Informationen weiterzugeben. Still zu sein, ist eine hohe Kunst – und eine der effektivsten Taktiken überhaupt!

#### 6. Sich zu früh festlegen

Sich zu früh festzulegen und Zugeständnisse zu machen, kann sehr teuer sein, da noch nicht alle Informationskanäle und taktischen Vorgehensweisen ausgereizt wurden. Ich trainiere meine Verhandlungsteams immer darauf, kontinuierlich subtile Stressreaktionen bei der Gegenseite auszulösen. Die Folgen sind verheerend: Stressbedingtes irrationales Denken lässt die Gegenseite sich in Widersprüche verwickeln und verleitet sie zu schnell zu Zugeständnissen, die wiederum von der eigenen Seite verwertet werden können.

#### 7. Geben ohne zu nehmen

Einer der Hauptfehler überhaupt. Es werden bereits bei geringstem Gegendruck Zugeständnisse gemacht, ohne dafür einen Gegenwert erhalten zu haben. Dies lädt die Gegenseite nahezu ein, die Forderungen noch mehr zu erhöhen und bereits erzielte Verhandlungserfolge unbeirrt weiter auszubauen.

#### 8. Aussprechen von Drohungen

Drohungen sind subjektiv und negativ. Wer droht, provoziert auf der Gegenseite automatisch eine negative Gegenreaktion. Sätze wie «Wenn Sie den Preis nicht um 20% senken, werden wir ...» sind sehr gefährlich. Wer droht und die Drohung letztendlich nicht einhält, macht sich zum Clown. Ich trainiere meine Mandanten darauf, Warnungen zu definieren. Warnungen sind objektiv und freundlich formuliert. Sie lassen die Fantasie der Gegenseite spielen. Sätze wie «Was denken Sie, werden wir wohl unternehmen, wenn wir heute keine Einigung erzielen?» erhöhen den Druck stark, ohne jedoch negativ-drohend zu wirken.

#### 9. Gesichtsverlust herbeiführen

Eines der obersten Gesetze der Verhandlungsführung ist es, niemals den Gesichtsverlust des Gegenübers herbeizuführen. Dies macht eine weitere Zusammenarbeit nahezu unmöglich und provoziert ungeahnte Kollateralschäden. Das Gesicht meines Gegenübers zu wahren, steht nie im Gegensatz zur harten und konsequenten Verhandlungsführung. Interkulturellen Gegebenheiten sind hier besondere Beachtung zu schenken.

#### 10. Mangelnde Kontrolle der abgeschlossenen Vereinbarungen

Vertrauen ist gut, Kontrolle – besonders nach Verhandlungsprozessen – definitiv besser. Kontrollieren Sie konsequent die Einhaltung der Vereinbarungen Ihres Gegenübers. Ein gewolltes Nichteinhalten der Gegenseite muss von Ihrer Seite sofort mit Sanktionen bestraft werden. Ansonsten machen Sie sich lächerlich.

#### Zusammenfassung

Verhandlungskompetenz ist ein wichtiger Bestandteil der heutigen zunehmend managementorientierten Tätigkeiten von Medizinern in Führungspositionen. Sie bildet den zentralen Weg, um strategische Weitsicht, operative Exzellenz und finanziellen Erfolg zu garantieren. Gerade Ärzte verhandeln erfahrungsgemäss vor allem intuitiv und wenig strategisch und taktisch. Dieser Punkt provoziert geradezu schwerwiegende und vor allem teure Verhandlungsfehler.

Die 10 teuersten von Ärzten begangenen Verhandlungsfehler sind aus meiner Erfahrung:

1. Mangelnde Informationsbeschaffung
2. Unklare Teamaufstellung
3. Schwammige Zieldefinition
4. Intuitive Strategie und mangelnde Taktik
5. Zu viel reden
6. Sich zu früh festlegen
7. Geben ohne zu nehmen
8. Aussprechen von Drohungen
9. Gesichtsverlust herbeiführen
10. Mangelnde Kontrolle der abgeschlossenen Vereinbarungen



Gute Taktik: auch bei Verhandlungen entscheidend für den Erfolg.