

1 Zusammenspiel mit dem Marketing im Gesundheitssektor

Definitionen von Marketing, Werbung, Unternehmenskommunikation und Public Relations (PR) sind gelegentlich schillernd, uneinheitlich, mehrdeutig – und vor allem vielfältig. Ob man nun eine eher wirtschaftswissenschaftliche oder eine sozialwissenschaftliche Perspektive einnimmt, bleibt in der Praxis zunächst eine akademische Frage (eine gute Übersicht zu Definitionen bietet Mast, 2013, S. 6 ff).

Es geht in diesem Band um Kreativleistungen und wie man die bestmögliche Lösung dafür einkauft. Aus praktischer Sicht werden also Kommunikationsaufgaben gelöst, die einen hohen kreativen Anteil haben und daher am ehesten der Werbung und Public Relations zugeordnet werden können, eingebettet in eine

»Integrierte Unternehmenskommunikation«. Die will auf verschiedenen Wegen ein stimmiges Bild eines Krankenhauses bei Patienten, Einweisern, Medien, Krankenkassen und anderen »Mitspielern« abgeben.

Das Entscheidende: Unternehmenskommunikation muss »ein klares einheitliches Bild [des Unternehmens] vermitteln, das glaubwürdig, konsistent und verständlich ist« (Mast, 2013, S. 41). Eligehausen und Rippman prognostizieren für Unternehmenskommunikation als Teil der Kommunikation eines Krankenhauses eine steigende Bedeutung, »da sie die Leistungen der Klinik, der Abteilungen, der Institute und seiner Mitarbeiter öffentlichkeitswirksam präsentiert, intelligent publiziert und durch eine abgestimmte, verlässliche Form der Zusammenarbeit auch zuweilen Schaden von Gesundheitsunternehmen fernhält« (Eligehausen, 2008, S. 193).

1.1 Voraussetzungen

Unternehmenskommunikation setzt eine Analyse der kommunikativen Situation voraus, dann eine Planung und schließlich in der Umsetzung die Koordination aller Teile der gesamten Kommunikation im Krankenhaus, denn sonst entsteht kein stimmiges Bild. Das Haus braucht eine Kommunikationsstrategie.

Die Kommunikation braucht ein gutes »Produkt«, also gute Leistungen des Gesundheitsunternehmens. Denn was nutzt beispielsweise die schönste Plakatkampagne, die eine Agentur für ein Krankenhaus entworfen hat und im gesamten Einzugsgebiet plakatieren lässt, wenn bei den einweisenden Ärzten die Kollegen im Krankenhaus als hochnäsiger gelten, Patienten in Inter-

netforen über das schlechte Essen im Krankenhaus schimpfen, die Telefonzentrale für ihren rüden Umgang mit Anrufern berüchtigt ist und die Medien über vermeintliche Kunstfehler berichten?

Dass die medizinischen Behandlungen und die Dienstleistungen am Patienten gut sind, ist also unbedingte Voraussetzung. Aber: »Mit den Auffassungen ›ich mache doch gute Medizin‹ oder ›ich kommuniziere intensiv intern, mit den Einweisern und den Patienten‹ können Kliniken heute in Zukunft auf Dauer nicht erfolgreich bestehen« (Eligehausen, 2008, S. 195). Das gesamte Bild des Krankenhauses muss möglichst an jeder Stelle die Geschichte erzählen, dass Patienten in diesem Haus gut aufgehoben sind, dass es auf dem »Käufermarkt« vor den Krankenkassen bestehen kann (Sisignano, 2008, S. 21), dass die einweisenden Ärzte dieses Haus ihren Patienten auch empfehlen.

Pitch meint in diesem Zusammenhang die Wettbewerbspräsentation um einen Werbe-, PR- oder Kommunikationsetat (Hansen/Bernouilly, 2013, S. 187). Die richtige Agentur für Kommunikationsleistungen zu finden, kann entscheidend sein, besonders wenn diese Agentur (oder der Dienstleister) eine Strategie der Kommunikation erst noch entwickeln muss.

Ralf Nöcker meint sogar, dass die Rolle von Agenturen als Mediatoren für ihre Kunden zwischen den einzelnen »Kommunikationssilos« und -kanälen in Zukunft noch stärker wird (Nöcker, 2015, S. 16). Auch werde die Schnittstelle zwischen Marketingkommunikation und IT noch wichtiger. Agenturen seien hier als Mediatoren gut geeignet, weil sie beide Sprachen sprechen.

2 Vorteil von Ausschreibungen

Die Pitch-Berater Lentz und Sealey kritisieren an öffentlichen Ausschreibungen, dass oft formale Kriterien ein Übergewicht hätten. Wie über die Erfüllung dieser Kriterien hinaus die Agenturen einen Mehrwert leisten könnten, werde nicht mehr abgefragt. »Der verbleibende Eindruck: Öffentliche Institutionen und Auftraggeber vertun Chancen und Möglichkeiten«, so die Berater (Lentz/Sealey, 2016, S. 15).

Auch das neue Vergaberecht ab 2016 erfährt Kritik. So schreibt die Anwältin Ute Jasper:

»Jetzt jedoch wird überoptimiert und überdosiert – und das löst allergische Reaktionen aus. Die neuen Regelungen sind zu lang, zu überladen und zu verschachtelt. Allein wird sich kaum jemand ohne Machete oder ohne Anwalt einen Weg durch das Dickicht bahnen können« (Jasper 2016).

Benjamin Minack, Geschäftsführer der Agentur Ressourcenmangel, rät dagegen, sich bei Kritik an öffentlichen Ausschreibungen etwa zurückzunehmen: »Eine öffentliche Ausschreibung ist wie ein Kreativ-Pitch eines Unternehmens – mit ein paar härteren Regeln. Es geht schließlich um Gelder der öffentlichen Hand [...]« (Minack, 2016, S. 16).

Ausschreiben oder nicht – die Diskussion mag angeregt laufen –; wer öffentlicher Auftraggeber ist, hat keine Wahl. Wer die Wahl hat, sollte auch die Vorteile einer Ausschreibung kennen, bevor er freihändig vergibt.

2.1 Problem »Wilder Einkauf«

Während der Einkauf von Desinfektionsmitteln und Reinigungsdienstleistungen zu den klassischen Beschaffungsfeldern eines Krankenhauses gehört, fristet die Beschaffung von Kreativdienstleistungen häufig noch ein Schattendasein bei der strategischen Einkaufsplanung.

Vergibt die Marketingabteilung Aufträge direkt, d. h. ohne Einbindung der Einkaufsabteilung bzw. ohne standardisierten Beschaffungsprozess, spricht man von »Maverick Buying« oder auch »wildem Einkauf«. Dies ermöglicht den Anbietern, sich z. B. aufgrund persönlicher Kontakte einem Wettbewerb zu entziehen (Stichwort: Vergabe an den Golfpartner).

Anlässlich der Herausgabe seines Benchmarking-Reports zum Einkauf von Marketingleistungen 2015 konstatiert der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME), dass Maverick Buying bei Marketingleistungen noch immer weit verbreitet ist. »Dadurch bleiben Möglichkeiten zur Prozess-

und Kostenoptimierung ungenutzt«, sagt der Leiter der BME-Benchmark-Services, Volkmar Klein. Es werde viel Geld verschenkt, so Klein. (Klein: Internet-Quelle 2015)

Verena Deller, Principal bei der INVERTO AG meint: »Die Entscheidung über Agenturen gilt als Kür des Marketingeinkaufs und ist immer noch eine ›heilige Kuh‹.« Sie fordert, das Klischee auszuräumen, dass Einkäufer Erbsenzähler und Marketingleute Kreativköpfe seien (Deller, S. 40).

2.2 Standardisierung

Mit der Zunahme der Bedeutung des Marketings für die Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen muss auch die Beschaffung kreativer Leistungen verstärkt in den Fokus der strategischen Einkaufsplanung rücken. Denn nur wer in regelmäßigen Abständen seinen Bedarf, den Markt und die Anbieter systematisch analysiert, kann bei seinen Beschaffungen eine Kosten- und Leistungstransparenz sicherstellen.

Bertold Figgen, ehemaliger Marketingleiter bei Procter & Gamble drückt es so aus: »Wenn ich in einem Unternehmen anfangen würde, in dem es noch keinen Marketingeinkauf gibt, so würde ich diesen schnellstmöglich einführen« (Burrack, 2014a, S. 101 f.) So könne man Kosteneinsparungspotentiale ausschöpfen, Voraussetzung sei eine »gleichberechtigte Partnerschaft« von Einkauf und Marketing bei der Ausschreibung.

Auch wenn die im Einkauf genutzten Standardtools nicht eins zu eins anwendbar sind, verfügen die Einkäuferinnen und Einkäufer über das erforderliche Know-how und die Erfahrung für

die Definition des Beschaffungsprozesses für Marketingdienstleistungen.

2.3 Gute Gründe auszuschreiben

Im Sinne von Best Practice bietet das Vergaberecht eine gute Vorlage zur Standardisierung des Beschaffungsprozesses. Und auch für private Krankenhäuser, die nicht öffentliche Auftraggeber sind, kann die Durchführung einer Ausschreibung Vorteile bringen. Warum?

1. **Best value for money**

Das Vergaberecht dient in erster Linie der wirtschaftlichen und sparsamen Verwendung eines Budgets. Es ist Grundvoraussetzung für erfolgreiches staatliches Handeln.

»Gehen Sie also davon aus, dass sich auch die Verwaltung – und die Lieferanten – der Pharaonen in Ägypten schon mit vergaberechtlichen Vorschriften im weiteren Sinn beschäftigen mussten«, so Christopher Zeiss (Zeiss, 2016, S. 35).

Letztlich ist das Bestbieterprinzip des Vergaberechts, welches vorsieht, dass der Zuschlag auf das wirtschaftlichste Angebot, d. h. auf das Angebot mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis zu erteilen ist, nichts anderes als eine Ausgestaltung des betriebswirtschaftlichen Minimalprinzips (Zeiss, 2016).

2. »Good Pitch«

Auf Initiative der Gesellschaft der führenden PR-Agenturen (GPRA) hat die Rechtsanwaltskanzlei Irlemoser LLP in Kooperation mit dem Verband Direkte Wirtschaftskommunikation (FAMAB) einen Blog ins Leben gerufen, der sich mit dem Instrument des Pitches auseinandersetzt. Der Blog

www.pitchblog.de hat es sich zum Ziel gemacht, die Etablierung eines Code of Conduct, in dem es um Fairness, Transparenz und Chancengleichheit bei der Agenturauswahl geht, zu fördern. Zu diesem Zwecke werden Pitches unter die Lupe genommen und als »good pitches« und »foul pitches« identifiziert.

Ein »good pitch« wird insbesondere dadurch charakterisiert, dass er klare, transparente Ziele verfolgt und die Chancengleichheit sichergestellt ist.

Die vergaberechtlichen Grundsätze (► Kap. 6) *Wettbewerb, Transparenz, Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung*, an denen sich letztlich jegliches vergaberechtliches Handeln ausrichtet, decken sich mit diesen Merkmalen eines »good pitches«.

3. Compliance

Schließlich kann die Anwendung des Vergaberechts auch noch eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit dem Compliance-System des Krankenhauses spielen.

Unter Compliance versteht man die Selbstverpflichtung zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und Standards sowie vom Krankenhaus selbst gesetzter Regeln und Anforderungen. Die Vergabegrundsätze sind in diesem Zusammenhang als Einkaufskodizes zu sehen.

Das Compliance-System spiegelt das Wertesystem des Managements wider und kann in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag zur Profilierung des Krankenhauses im Wettbewerb geben.

Mit dem Bekenntnis zum Vergaberecht dokumentiert das Krankenhaus nach außen, dass es für transparente, faire und wettbewerbliche Auftragsvergaben und letztlich auch für das Grundprinzip der Wirtschaftlichkeit steht.

Möglicherweise werden weitere Botschaften signalisiert:

»Wir spielen mit offenen Karten.«

»Sie können uns vertrauen.«

»Wir bieten beste Leistungen zu möglichst günstigen Konditionen.«

Fairness und Transparenz dürfen allerdings nicht nur auf dem Papier stehen, sondern müssen auch gelebt werden. Burrack merkt in diesem Zusammenhang an, dass viele Agenturen die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen scheuen, da nicht sicher sei, in welchen Fällen das Verfahren überhaupt noch offen ist oder der Gewinner bereits feststeht (Burrack, 2014a).

Das Vergaberecht ist unbestreitbar eine komplexe Materie, für die spezielles Know-how erforderlich ist. Zum besseren Verständnis geben wir in Kapitel 4 einen Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen. Da das Vergaberecht für Kreativleistungen ein sehr flexibles Verfahren vorsieht, kann es auch für nichtöffentliche Auftraggeber als Orientierung zur Gestaltung eines Pitches dienen.

Welche »Rosinen« aus dem Vergaberecht zu picken sind, und wie ein Verfahren im Sinne eines »good pitches« konkret gestaltet werden kann, zeigen wir in Kapitel 6.