

## BESUCH BEI DEUTSCHLANDS KUNDENCHAMPIONS 2008 (TEIL 2)

# Leben in der Servicewüste

## Der Wettbewerb

Ziel des Wettbewerbs um „Deutschlands Kundenchampions 2008“ ist es, vorbildliches Kundenbeziehungsmanagement in Deutschland auszuzeichnen und ein Benchmarking für die Qualität von Customer Relationship Management (CRM) zu etablieren. Gemeinsam mit der QZ wurde der Wettbewerb von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ), der forum! Marktforschung GmbH und dem Wirtschaftsmagazin impulse initiiert. Bereits im ersten Wettbewerbsjahr ließen fünfzig hochkarätige Bewerber ihre Kundenbeziehungen messen und bewerten (siehe QZ 8/2008, S. 16). Unterdessen läuft die Bewerbungsphase für das nächste Wettbewerbsjahr: Bewerbungsschluss ist am 19.12.2008, Frühbucherrabatt gibt es bis zum 31.10.2008. Weitere Informationen sowie die Teilnahmebedingungen finden Sie unter:

[www.deutschlands-kundenchampions.de](http://www.deutschlands-kundenchampions.de)

## Die Besten

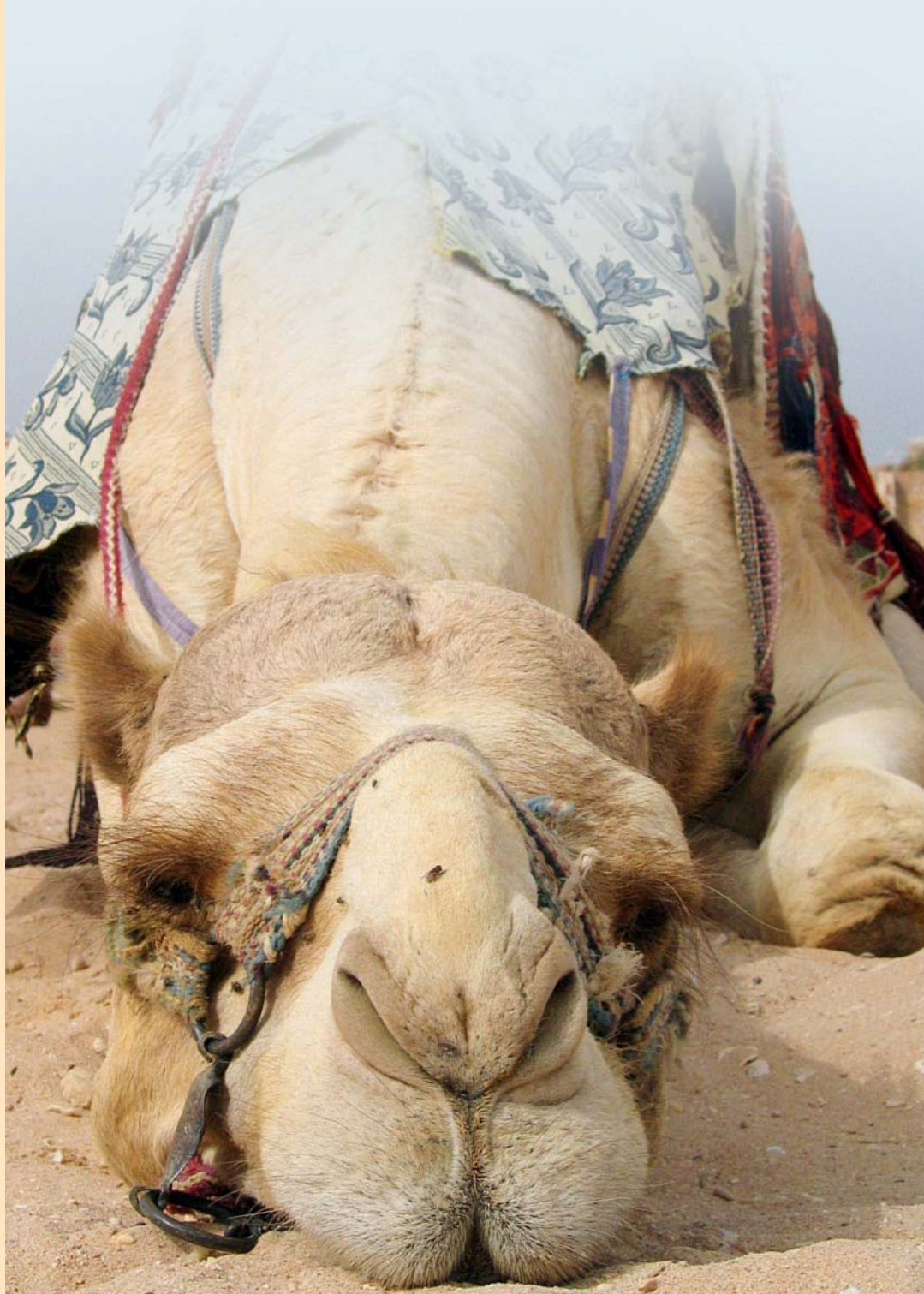
Folgende Unternehmen stellen wir Ihnen in dieser Serie vor:

- QZ 9/08** QVC Deutschland Inc. & Co. KG, Düsseldorf (Handel non-food)
- QZ 9/08** E+S Rückversicherung AG, Hannover (Versicherung)
- QZ 10/08** Optik Schlemmer e. K., Nürnberg (Handel non-food)
- QZ 10/08** Fachklinik Heiligenfeld GmbH, Bad Kissingen (Gesundheit)
- QZ 11/08** Jäger Direkt GmbH & Co. KG, Reichelsheim (Elektro/Elektrotechnik/Mechatronik)
- QZ 11/08** Domino e. V. Gesundheits- und soziale Dienste, Birkenwerder (Gesundheit)
- QZ 12/08** TNT Express GmbH, Troisdorf (Transport/Logistik)
- QZ 12/08** Webasto AG, Stockdorf (Maschinen- und Anlagenbau)

Sämtliche bisher erschienenen Berichte finden Sie unter:

[www.qm-infocenter.de/dkc2008](http://www.qm-infocenter.de/dkc2008)

Was haben „Deutschlands Kundenchampions 2008“, was andere nicht haben? Inwiefern können die Spitzenreiter des gleichnamigen Wettbewerbs mit ihrem Kundenbeziehungsmanagement als Best Cases gelten? Die QZ hat die acht erfolgreichsten Unternehmen besucht und stellt fest: Die „Servicewüste Deutschland“ füllt sich mit Leben!



## OPTIKER SCHLEMMER SETZT AUF DEN KUNDEN ALS FREUND

## „Wichtig ist, wie mich die Kunden sehen“

„So, zum Schlemmer wollen's?“ Zielstrebig steuert die Taxifahrerin den Weißen Turm am Ludwigsplatz in Nürnberg an. Das Unternehmen der Augenoptikbranche mit neun Filialen in Franken ist auf Gleitsichtbrillen spezialisiert. Deren Gläser haben im oberen Bereich ein Blickfeld in der Sehstärke des Trägers für die Ferne. Nach unten hin verändert sich langsam die optische Wirkung der Gläser, sodass er auch auf mittlere und nahe Entfernungen scharf sehen kann: sowohl beim Autofahren, bei Arbeiten am Computer als auch beim Lesen. Diese Spezialisierung beinhaltet für den Anbieter einen ganz spezifischen Kundenfokus: „Damit die Kunden besser sehen und aussehen“, lautet folgerichtig das Unternehmensmotto.

Für Frank Schlemmer und seine 49-köpfige Mannschaft stehen die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt ihres Handelns. „Die Kunden wissen, dass sie uns wichtig sind“, sagt der jugendlich wirkende Mittdreißiger, der das Geschäft in dritter Generation führt. Neben im Verkaufsraum sind zwei Kundenberater-Paare an getrennten Tischen im Gespräch über diverse Brillenmodelle. Neben aller Funktionalität müssen auch der modische Aspekt und insbesondere die individuelle Note stimmen. „Hier ist der Kunde ein Freund“, bestätigt lächelnd eine Kundin beim Verlassen des Geschäfts. Mit dem Inhaberwechsel einhergegangen ist ein Kulturwechsel, von patriarchaler zu partizipativer Kultur. „Wir verstehen uns als innovatives Unternehmen“, ergänzt Kirsti Kaufmann, Leiterin Customer Service, mit dem Hinweis auf ein gerade initiiertes und vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung teilfinanziertes Forschungsprojekt.

**Beratungsleistung plus Spezialisierung**

Zurück zum Kunden. Schlemmers Zielgruppe ist im Alter von „50 plus“ und verfügt über eine durchschnittliche oder darüber liegende Kaufkraft. „Mit einem Marktanteil von elf Prozent in Franken haben wir traditionelle Kunden im Visier“, sagt der Inhaber. Entsprechend konservativ sei die Werbung. Auch verzichte man auf Preiskämpfe mit Großfilialisten wie Fielmann oder Apollo. „Preislich liegen wir tendenziell etwas höher als diese beiden, jedoch günstiger als ein traditioneller Optiker“, betont Schlemmer. Um sich hier deutlich zu positionieren, be-

treibe man ein „wirkungsvolles regionales Marketing“ und setze auf Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb: Beratungsleistung und -kompetenz bei Fassungen und Gläsern, ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis und Gleitsichtspezialist. So soll der

ten wettbewerbsfähiger zu werden, strebt man weitere Ziele an: „Wir wollen den Umsatz um zehn Prozent, die Umsatzrendite auf elf Prozent steigern und zwei Filialen außerhalb Frankens eröffnen“. Hier spricht der promovierte Betriebswirt, der Aufgabenfelder



Optikermeister Frank Schlemmer hat sich mit seinem Team auf Gleitsichtbrillen spezialisiert: „Damit die Kunden besser sehen und aussehen.“

externe Kunde das Unternehmen wahrnehmen. Aber auch intern soll das Bewusstsein als Spezialist motivierend wirken.

Als dritten Teil der Firmen-Performance nennt Schlemmer Effizienz, etwa durch Kostenkontrolle, Skaleneffekte und Verzicht auf verlustbringende Sonderangebote. Daraus leiten sich konkrete Ziele ab: Erstens soll der Gleitsichtanteil von derzeit unter 70 auf 75 Prozent gesteigert werden, zweitens sollen beste Kundennoten auf einer Skala von 1 bis 6 erzielt werden, und drittens strebt man drei redaktionelle Veröffentlichungen in regionalen Zeitungen an. „Dieses Teilziel haben wir über die Teilnahme am Wettbewerb um Deutschlands Kundenchampions längst erreicht“, berichtet der Augenoptiker-Meister. Um jedoch gegenüber den Branchenbes-

wie Strategie, Marketing, Change Management und Talent-Management verantwortlich. Konkrete neue Zielprodukte seien einerseits eine Fassungseigenmarke im Premiumbereich, andererseits Gleitsicht-Sonnenbrillen zum Lesen im Freien als ein Resultat von Kundenrückmeldungen.

**Messgröße Kundenzufriedenheit**

Den Kunden bietet Optik Schlemmer e. K. bereits heute zusätzlich zur gesetzlichen Gewährleistung im ersten Jahr nach dem Kauf für alle Brillen, Gläser und Fassungen eine Servicegarantie zum halben Preis im Schadensfall sowie eine Zufriedenheitsgarantie bezüglich der Produktverträglichkeit. Gemessen wird die Zufriedenheit natürlich auch: „quantitativ wie qualitativ“. Quantita- ▶

tiv messen die Optik-Profis die Kundenzufriedenheit über Befragungen per Postkarte und Telefon.

Jeder Kunde erhält beim Kauf eine freie Postkarte zwecks Bewertung des Unternehmens. Kunden, die dieses Angebot nicht nutzen, werden daraufhin stichprobenartig telefonisch angesprochen. Die Auswertungen – derzeit liegen die Bewertungen im Schnitt bei 1,18 auf einer Skala zwischen 1 (sehr gut) und 6 (ungenügend) – gehen an alle Filialen und erreichen jeden Mitarbeiter. Bei auftauchenden Problemen – „Das kann mal ein negatives Feedback sein“, sagt Kirsti Kaufmann – wird das Customer Service Team eingeschaltet. Bei allen Abweichungen setzt dann Ursachenforschung ein, inklusive Coaching. Negativabweichungen durchlaufen einen Verbesserungsprozess, Positivabweichungen rangieren unter der Katego-

rie „Erfolgskopie“ und bewirken Incentives für die betroffene Filiale.

In die qualitativen Messungen gehen Anregungen und Kommentare der Kunden ein. So hatten sich beispielsweise in der laufenden Telefonbefragung zum Wettbewerb um Deutschlands Kundenchampions 2008 einige Schlemmer-Kunden über die Frage nach ihrem individuellen Einkommen beschwert, sodass Auftraggeber Frank Schlemmer in Absprache mit dem ausführenden Marktforschungsinstitut forum! diese Frage kurzfristig aus dem Programm streichen ließ. Grundsätzlich werden die aus den Befragungen gewonnenen Daten im Sinne der Kunden weiterverwendet: zur Prozessverbesserung, zur Personalführung sowie zur Erhöhung des Kundenwerts. „Langfristig streben wir eine enge Kundenbindung an“, bekennt Schlemmer, merkt jedoch an, dass ein Unterneh-

men das Thema Kundenzufriedenheit ernst nehmen müsse: „Erst wenn man den Kunden versteht, weiß man auch, was er will“.

### Imagegewinn durch Wettbewerb

Mit einem derartigen Kundenmanagement ausgestattet, lässt es sich relativ entspannt in den Wettbewerb um Deutschlands Kundenchampions ziehen. Und die Platzierung als „bestes kleines Unternehmen“ verwundert nicht. Einen „tollen Imagegewinn“ habe man durch den Bericht im Unternehmermagazin „impulse“ und eine Kurzversion im „Stern“ eingefahren. Gratulationen, Lob und Beifall auch von Kundenseite. Und noch etwas: zwar hatten die Nürnberger Optiker festgestellt, dass im vergangenen Jahr zwölf Prozent ihrer Kunden bis zu sechsmal die Filialen aufgesucht hatten. Doch erst jetzt – nach dem Wettbewerb – verstehen sie diese Statistik besser zu lesen, denn nun beginnen sie, den jeweiligen Anlass der Besuche zu hinterfragen und zu analysieren. Die in den Wettbewerb investierte Summe zahlt sich schon in Form von Ergebnissen aus.

„Aber jedes Jahr können wir nicht am Wettbewerb teilnehmen. Als kleines Unternehmen müssen wir zu niedrigen Kosten arbeiten“, meint Frank Schlemmer. Ob er das nicht als qualitätsbezogene Investition deklarieren könne, Qualität koste eben? Zwar habe er schon vor Jahren ein Buch über die „Balanced Scorecard“ geschrieben und sei auch in Sachen Qualitätsprogramme fit. Und er definiere mit seinen Mitarbeitern Ziele und dokumentiere sie über Messungen. Betrieben werde Qualität zwar eher „heimwerkermäßig und so effizient wie irgend möglich“, dafür aber „als stringente Anwendung“. Einen hohen Stellenwert hat darin die Ausbildung junger Menschen. Immerhin 19 seiner 49 Mitarbeiter sind Azubis. Richtungsweisend für sie ist ein Ausbildungsplan mit einem didaktischen Methodenmix, bestehend aus Seminaren, praktischen Unterweisungen, sowie Learning by Doing. Jungen Leuten eine Karriere anbieten, lautet die Devise. Das bezieht sich auch und insbesondere auf eine Führungsposition als Filialleiter.

Wie denn der Wettbewerb auf solch nahezu paradiesische Schlemmer-Zustände reagiere? Zeitweilig sei die regionale Optikbranche der Meinung, der Schlemmer glaube, er habe die Wahrheit mit Löffeln gefressen. Doch das bedeutet dem Kundenchampion wenig: „Wichtig ist, wie mich meine Kunden sehen, und nicht, wie mich der Wettbewerb sieht“. □

Rolf Henning, Frankfurt/M.

## VORGESTELLT

### Der Optiker und seine Kunden

Optik Schlemmer e. K. mit Sitz in Nürnberg ist mit neun Filialen in der Augenoptikbranche tätig. Das Unternehmen hat sich auf Gleitsichtbrillen spezialisiert und die Mitarbeiter für diesen Bereich zusätzlich

das beste kleine Unternehmen (unter 50 Mitarbeiter) im Wettbewerb. Überdurchschnittlich zufrieden sind die Kunden mit der Filialgestaltung und den Wartezeiten. Ein Auszug aus der Fremdbewertung



Die Kunden schätzen nicht nur die kompetente Beratung, sondern auch die Freundlichkeit und Aufmerksamkeit der Mitarbeiter

geschult. Ziel ist es, anspruchsvollen Kunden die kompetenteste und freundlichste Beratung, den besten Service und ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten.

Beim Wettbewerb um „Deutschlands Kundenchampions 2008“ erhielt das Unternehmen bei der Selbstbewertung 393 und bei der Kundenbewertung 430 von je 500 möglichen Punkten. Es errang damit den insgesamt achten Platz und ist

durch die DGQ: „Optik Schlemmer zeichnet sich in der Branche im Vergleich zu den Unternehmen ähnlicher Größe durch eine klare, spezifische Strategie aus. Im Vergleich zu den Großen der Branche überzeugt das Unternehmen durch seine regionale Verankerung, die in einer hohen Kundenbindung resultiert.“

► **Kirsti Kaufmann**  
T 09 11/20 33 98  
info@optikschlemmer.de

FACHKLINIK HEILIGENFELD SETZT AUF DEN MENSCHEN IM PATIENTEN

## „Wir identifizieren uns alle mit der Marke“

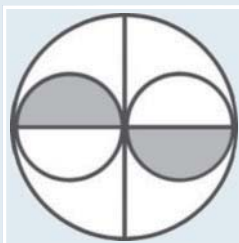
Bereits das Kliniksymbol erfasst die ganzheitliche Betrachtung von Heilung und Gesundheit der Patienten. Der äußere Kreis steht für Einheit, das innere Kreuz für die menschliche Existenz. Die senkrechte Achse verbindet Erde und Himmel, die horizontale verkörpert die Verbundenheit des Menschen mit der Welt. Zwei innere hell-dunkle Kreise repräsentieren die fundamentalen Polaritäten des menschlichen Daseins: Geist und Körper, Gut und Böse, Verstand und Gefühl. Dass sich all diese Spannungsfelder in einer Einheit bewegen, symbolisiert wiederum der umfassende Kreis. „In der Medizin geht es in erster Linie um den Menschen“, betont Joachim Galuska. Im Wechselverhältnis dieser Spannungsfelder liegt für den Ärztlichen Direktor und Geschäftsführer der Heiligenfeld-Kliniken gleichermaßen das Geheimnis seiner Einrichtung sowie der Schlüssel zur Auflösung dieser Dynamik.

### Wirtschaftlichkeit und Spiritualität

Aus ganz Deutschland sowie den deutschsprachigen Nachbarländern kommen die Patienten nach Bad Kissingen und belegen dort die etwa 400 Betten. Autonomie steht hier im Vordergrund. Eng damit verbunden sind eigenverantwortliche Entscheidungen, etwa bei der Ärzte- und Therapeutenwahl. Selbstmanagement und Einflussnahme der Patienten sind von vornherein in sämtliche Bereiche sowie in die Klinikpolitik eingebunden. Doch neben aller Fokussierung auf die Patienten ist bei dem mit 380 Mitarbeitern größten privaten Arbeitgeber am Ort auch eine stringente unternehmerische Tätigkeit spürbar, die weit über branchenübliche Aktivitäten hinausgeht. „Von der Teilnahme am Wettbewerb um Deutschlands Kundenchampions haben wir uns eindeutig Vorteile ausgerechnet“, sagt Geschäftsmann Galuska. Auszeichnungen wie „Deutschlands Kundenchampions 2008“, „Bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2007 in Deutschland und Europa“ und „Ethics in Business“ für Wirtschaftsethik sowie der „Spirit at Work Award“ für wirtschaftlich erfolgreiche und spirituell orientierte Unternehmensführung 2005 bestätigen den Kurs. Im Hintergrund greifen Qualitätsprogramme. Die Kliniken sind nach „Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen“ (KTQ) und „Exzellente Qualität in der Rehabilitation“

(IQMP) zertifiziert. „Wir wenden seit vielen Jahren gemischte QM-Tools an“, erläutert Galuska. Dazu zählt der Facharzt für Psychosomatische Medizin, Psychotherapie und Psychiatrie unter anderem die wöchentlichen Großgruppen-Meetings sowie QM-Gruppen und Fehlermanagement-Zirkel in 20 klei-

„Die typische Patientin in unserer Parkklinik ist die 40-jährige Lehrerin, chronisch depressiv aufgrund eines Burn-out-Zustands“, malt Galuska eines der hier auftretenden Menschenbilder. In der Fachklinik werden traumatisierte Patienten behandelt, Menschen mit Psychosen, Phobien und psychosomati-



Die einzelnen Häuser der Heiligenfeld-Kliniken sollen für die Patienten ein „Zuhause auf Zeit“ sein. Hier die Parkklinik, oben im Bild das Kliniksymbol

neren QM-Projekten: „Qualitätsmanagement ist bei uns sehr lebendig, weil wir damit unsere kreative Unternehmenskultur ausdrücken wollen.“ Darin sieht der Mitbegründer der Klinikgruppe ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zu anderen Anbietern, die immer wieder beeindruckt seien, was Qualitätsmanagement bewirken kann.

Das wiederum strahlt positiv auf die Patienten aus. Denn eine solche Atmosphäre erleichtert es den Heiligenfeldern, ihre Hauptziele zu erreichen: den Patienten eine Neuorientierung zu vermitteln, ihr Vertrauen in die Klinik zu entwickeln und möglichst individuelle Behandlungsdauern zu realisieren. 75 Prozent der Patienten sind Frauen.

schon Störungen, oftmals als Folge von schweren Krisen, Verlusten, Unfällen oder Krankheiten. Handelt es sich bei den Patienten um ein Kundenklientel, das vor allem Einfühlungsvermögen, Verständnis und Akzeptanz benötigt, so bilden niedergelassene Ärzte eine Kundengruppe, die primär mit Argumenten und Überzeugungsarbeit angesprochen werden muss. Als sogenannte Einweiser sind sie für die Kliniken besonders wichtig, denn an dieser Verbindungsstelle wird in vielen Fällen über die Einweisung eines Patienten entschieden. So ist es nur logisch, dass für dieses Zusammenspiel ein „Einweiser-Marketing-Konzept“ vorliegt. Dritte Zielgruppe sind die Kostenträger. ▷

Einweisung oder nicht, unterschiedliche Behandlungsdauern und die damit verbundenen Kosten können immer wieder für Spannungsverhältnisse zwischen Klinik und Krankenkassen beziehungsweise privaten Krankenversicherungen sorgen.

### Führen mit Werten und Partizipation

Patienten, Einweiser, Kostenträger – der Umgang mit der jeweiligen Kundengruppe erfordert für die Klinikgruppe Sensibilität in der Kommunikation. Basis für die Patientenbeziehungen ist eine Kombination aus ganzheitlichem Therapiekonzept und einem Menschenbild, das den Menschen in allen Dimensionen betrachtet und dabei ökologische Bauweise, biologische Ernährung und religiös-spirituelle Angebote einbezieht, zum Wohle der Patienten. Dieses Konzept ist im Lauf der organisatorischen Entwicklung gewachsen. „Wie wir es machen, machen wir es am besten“, sagt denn auch ein selbstbewusster Klinikchef. Das beeinflusst die Außenwirkung. Wettbewerber kopieren das

Konzept, Insider fragen nach Hospitationen an. Rundschreiben, Broschüren, der Internetauftritt sowie persönliche Kontakte sorgen bei den einweisenden Ärzten für die notwendigen Informationen über die Behandlung und geben ihnen einen wesentlichen Eindruck von der Einrichtung. Und wenn ein Kostenträger die Behandlungsdauer eines Patienten zu eng begrenzt, verlängert sie die Klinik schon einmal auf eigene Kosten, um den Heilungsprozess des Betroffenen nicht zu gefährden. Auch endet das aktive Beziehungsmanagement mit den Patienten mit Ablauf ihres Aufenthalts nicht. Fortgeführt wird es in zentral betreuten, jedoch dezentral organisierten regionalen Gruppen in enger Zusammenarbeit mit den Einweisern vor und nach dem Klinikaufenthalt.

Die partizipative und wertebasierte Führungskultur des 1990 von den Familien Galuska und Lang gegründeten Unternehmens ist mitarbeiterorientiert ausgerichtet. „Wir identifizieren uns alle mit der Marke Heiligenfeld“, bekennt Galuska. Dennoch beste-

hen deutlich formulierte Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter. Hinzu kommen Ressourcen- und Personalkostenmessungen. Eine klare Führungsstruktur herrscht auf allen Ebenen. Die Ausrichtung auf den Kunden Patient steht jedoch an oberster Stelle. Sein Urteil ist wichtig. Per Fragebogen kann er sich regelmäßig über Mitarbeiter, Ärzte und Therapeuten äußern, über die Qualität des Essens, die Sauberkeit und dergleichen. Freie Felder im Fragebogen geben Raum für individuelle Anmerkungen. Die Antworten und das mit Schulnoten bewertete Angebot gehen an alle leitenden Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt es das hausinterne „Meinungsforum“, das den Patienten nach spätestens einer Woche Rückmeldung gibt. Gewählte Patientensprecher treffen sich mit der Verwaltungsleitung, um mögliche Verbesserungen anzugehen. Während der wöchentlichen Patientenversammlung verabschiedet sich kein abreisender Patient, ohne der Gruppe zuvor ein persönliches Fazit seiner während des Aufenthalts gemachten Erfahrungen mitzuteilen. Anschließend stellen sich neu aufgenommene Patienten der Gruppe vor und benennen die Hintergründe, die zu ihrer Einweisung geführt haben.

## VORGESTELLT

### Die Klinik und ihre Kunden

Die Fachklinik in der Heiligenfeld GmbH besteht seit 1990 und liegt direkt am Stadtrand von Bad Kissingen, nahe dem Kurpark. Das Haus hat 46 Betten für psychosomatische Krankenhausbehandlung

geber“ ausgezeichnet. Beim Wettbewerb um „Deutschlands Kundenchampions 2008“ erhielt das Unternehmen bei der Selbstbewertung 452 und bei der Kundenbewertung 409 von je 500 möglichen

Punkten und errang damit den insgesamt vierten Platz. Die Patienten schätzen insbesondere ihre Seriosität, und es besteht eine überdurchschnittlich hohe Bereitschaft, die Fachklinik weiterzupfehlen.

Ein Auszug aus der Fremdbewertung durch die DGQ: „Mit einer Konsequenz, die im Gesundheitswesen außergewöhnlich ist, betreibt die Fachklinik Heiligenfeld professionelles Marketing und die Entwicklung

ihrer Dienstleistung. Dabei ist die Unternehmenskultur geprägt durch die Fokussierung auf den Menschen, was sich in einer ausgeprägten Patienten-, aber auch Mitarbeiterorientierung niederschlägt.“

► **Iris Vollert**  
T 09 71/82 06-4124  
iris.vollert@heiligenfeld.de



Die stille Meditation in der Gruppe dient der inneren Balance und beruhigt Geist und Körper

und 53 Betten für psychosomatische Rehabilitation. Es arbeitet nach einem ganzheitlichen, integrativen und menschlichen Konzept, das heißt neben der psychischen werden auch die körperliche, soziale und geistig-spirituelle Dimension einbezogen. Bereits mehrfach wurde die Fachklinik im Rahmen von „Deutschlands Beste Arbeit-

### Patientenrückgewinnung als Impuls

Das alles geschieht fließend, ohne ein festgeschriebenes Verfahren zu sein. Dennoch hat es große Auswirkungen auf das Gesamtkonzept der ganzheitlichen Patientenbetrachtung und bestätigt es letztlich. Weitergeholfen auf ihrem eingeschlagenen Weg hat der Klinikgruppe Heiligenfeld die Teilnahme am Wettbewerb um „Deutschlands Kundenchampions 2008“ allemal. Doch erst mitten im Bewertungsprozess habe man so recht gelernt, was Profis unter dem zentralen Element „Kundenbindung“ verstehen. „Wir wissen jetzt nicht nur, wie viele Fans und wie viele Kritiker wir haben“, sagt Klinikleiter Galuska, „wir sind uns auch darüber im Klaren, wie groß die Bedeutung der Mitarbeiterorientierung für die Kundenorientierung ist.“ Insbesondere der Aspekt der „Rückgewinnung“ verlorener Patienten sei neu in das Klinikdenken eingegangen. Die neuen Impulse muss die Klinikgruppe jetzt erst einmal verarbeiten und das Gelernte umsetzen. Zu einem Stillstand wird es aber kaum kommen. Denn an vielen Stellen wird derzeit renoviert, modernisiert und neu gebaut. Insgesamt ein hohes Investitionsaufkommen. Das Erfolgskonzept Heiligenfeld ist ein offenes Geheimnis, das Zukunft hat. Und darauf baut man in Heiligenfeld. □

Rolf Henning, Frankfurt/M.