

„Wir wollen Barrieren senken und neue Kunden gewinnen“



„Ein dynamisches Team aus 3 MeisterInnen und diversen GesellInnen“ – das Audibene-Team.

Es will Hörakustikern dabei behilflich sein, Kapazitäten auszulasten und wirbt dafür im Internet um neue Kunden. Diese betreut Audibene dann gemeinsam mit Partnerakustikern vor Ort. Für die Anpassung werden die Partner pauschal vergütet, die Abrechnung mit dem Kunden und der Krankenkasse übernehmen die Berliner. In der Branche sind die Meinungen über den neuen Mitspieler geteilt – sie reichen von Zustimmung bis Ablehnung. Wir sprachen mit Paul Crusius, der zusammen mit seinem Kompagnon Dr. Marco Viotor die Geschäfte der Audibene GmbH führt.

Herr Crusius, wie sind Sie auf den deutschen Hörgeräteakustikmarkt aufmerksam geworden? Sie sind ja kein Kind der Branche...

Paul Crusius: Nach dem Studium habe ich bei der Boston Consulting Group (BCG) als Unternehmensberater gearbeitet. Dort hatte ich sehr viel mit Medizintechnik zu tun. Eine Zeitlang arbeitete ich bei der BCG auch für einen Hörgerätehersteller, das war 2007 und vornehmlich in den USA. So lernte ich den Markt kennen. Im Gegensatz zu den meisten Medizintechnikmärkten gibt es im Hörgerätemarkt einen sehr wichtigen Dialog mit den Endkunden. Der ist sicherlich nicht so ausgeprägt wie bei Konsumgütern, aber es gibt diesen Dialog. Und der wird immer intensiver. Das fand ich spannend an dem Sektor. Das andere, was ich spannend finde, ist die Technologie. Im Vergleich zu anderen Bereichen sind die Innovationszyklen relativ kurz.

Und wie sind Sie schließlich dazu gekommen, eine Geschäftsidee für die Hörbranche zu entwickeln?

Paul Crusius: Erstens bemerkten wir das Phänomen, dass die Generation unserer Eltern momentan zu Massenkunden im Internet wird. Der eine Trend ist also: Internet ist Masse. Und als wir uns dann den Hörakustikmarkt angeschaut haben, stellten wir fest, dass auch hier inzwischen der Wettbewerbsdruck für den einzelnen Hörakustiker höher geworden ist. Das war 2007 noch nicht so. Das sind die zwei wesentlichen Beobachtungen, die wir machten. Also fragten wir uns, ob wir Internet und Hörgeräte nicht nutzenstiftend kombinieren könnten. Inzwischen hatten auch einige ehemalige Kommilitonen Unternehmen und Service-Angebote im Internet erfolgreich aufgebaut, was uns noch mal darin bestärkte zu sagen: Das Internet ist ein kräftiger Konsumkanal. Seither treibt uns die Frage um, wie wir diesen Kanal auch wertstiftend in einem sehr etablierten Dienstleistungsmarkt wie dem Hörgerätemarkt nutzen können. So entstand letztendlich Audibene.

Wie ging es weiter?

Paul Crusius: Wir überlegten, dass durch den höheren Wettbewerbsdruck der Zugang zu den Kunden wichtiger werden würde. In dem Zusammenhang wunderte es uns, dass das Internet hierzu nur vereinzelt genutzt wird. Also gingen wir da zuerst analytisch ran und schauten, wie oft bei Google Anfragen zum Thema Hörgeräte eingegeben werden. Auf der anderen Seite mussten wir herausfinden, was etablierte Hörakustiker zu dem Thema Internet und Hörgeräte sagen würden. Finden die das Thema Internet überhaupt relevant?

Und was haben Ihre Recherchen ergeben?

Paul Crusius: Dass das Keyword Hörgeräte im Monat 200.000 Mal eingegeben wird. Berücksichtigt man dabei die Größe der relevanten Gruppe, die nach Hörgeräten sucht, ist das recht viel. Natürlich werden vie-

le Google-Suchanfragen auch von Hörakustikern oder Herstellern kommen, aber dennoch sah das für uns schon mal nicht so schlecht aus. Also begannen wir, den Dialog mit Hörakustikern zu suchen, das war im zweiten Halbjahr 2011.

Wie haben Sie das angestellt?

Paul Crusius: Wir machten einfach Kaltakquise, griffen zum Telefon, riefen Hörakustiker an und sagten: Wir haben zwei Flaschen Wein, und es gibt da ein Thema, das uns – zugegebenermaßen auch kommerziell – interessiert. Können wir mit Ihnen mal über das Thema Internet und Hörgeräte sprechen? Wir suchten uns dabei sowohl klassische Einzelkämpfer als auch Filialisten als Gesprächspartner, um so ein möglichst breites Spektrum zu haben.

Was haben Sie diese Akustiker gefragt?

Paul Crusius: Zum Beispiel, wie viele ihrer Kunden zu irgendeinem Zeitpunkt der Versorgung oder auch davor mal im Internet waren. Und was wir hörten, hat uns überrascht. 30 bis 40 Prozent der Kunden waren das im Schnitt. Die zweite Frage war, was diese Leute da gesucht haben. Gemittelt kam dabei heraus, dass etwa die Hälfte nach dem Preis geschaut hatte, die anderen waren lediglich auf der Suche nach Informationen. Das hat uns weiter bestärkt. Denn es wäre viel zu kurz gesprungen, einfach ein klassisches Discount-Modell zu starten mit irgendeiner Versorgungsstruktur dahinter. Das hätten wir als nicht nachhaltig empfunden. Also spannen wir unsere Idee zusammen mit den Hörakustikern, die uns und die wir am pfiffigsten fanden, weiter.

Und so entstand schließlich Audibene?

Paul Crusius: Ja, und ich glaube, wir haben heute ein Modell der Kooperation entwickelt, in dem man einen Kanal hat, der einfach da ist und der in Zukunft noch stärker sein wird. Diesen Kanal nutzen wir zusammen – für den Hörakustiker und für den Endkunden. Der



Möchte Internet und Hörgeräte nutzenstiftend kombinieren: Audibene-Geschäftsführer Paul Crusius.

“ 200.000 Mal wird im Monat bei Google das Keyword Hörgeräte eingegeben. ”

Hörakustiker bekommt so zusätzliche Kundenkontakte und zusätzlichen Umsatz, der Kunde hat durch unseren Ansatz eine sehr starke Betreuung. Unabhängige Hörakustiker haben keine Chance – zu vertretbaren Kosten – selbst eine Seite gestalten, die zu den relevanten The-

men (Technologie, Hersteller, Kundennutzen etc.) von Google als relevant gerankt würde. Selbst wenn das möglich wäre, würden sie Nachfrage für den gesamten deutschsprachigen Raum generieren. Und das hilft im Einzelfall dann nicht. Für den Kunden ist es sehr wichtig, dass er über unsere Website und unsere telefonische Kundenbetreuung Zugang zu einem Hörakustiker hat, ohne dass er sich gleich preisgeben muss. Der Kunde entscheidet nach seiner Geschwindigkeit, wann er mehr wissen will, wann er seinen Namen preisgeben möchte und wann er zum Hörakustiker geht. So erreichen wir viele Kunden, die noch nicht den Entschluss gefasst haben, zum Hörakustiker zu gehen und trotzdem Fragen zum „guten Hören“ klären möchten. Im freundlichen und kompetenten Beratungsgespräch können wir dann Barrieren abbauen und so



Fulin Hartmann-Hipper – hatte lange ein eigenes Fachgeschäft auf dem Berliner Kurfürstendamm und leitet nun die Kundenbetreuung bei Audibene.

den Kunden (falls sinnvoll) für den nächsten Schritt (die Hörgeräteversorgung) begeistern. Es geht hierbei sehr stark um das Abbauen von Vorurteilen und Ängsten (z.B. Hörgeräte sind groß, teuer, zu wenig wirkungsvoll).

Sie haben eine Hotline eingerichtet, über die die Kunden in Kontakt mit Ihnen treten können. Zudem kann man Sie über Ihre Website anschatten. Wer nimmt die Kundenanfragen entgegen?

Paul Crusius: Wir beschäftigen hierzu ausgebildete Hörgeräteakustiker, die die Anrufe oder Chatanfragen entgegennehmen. In den Diskussionen mit den Hörakustikern haben wir gelernt, dass in der Kundenbetreuung der Dialog mit Fachleuten sehr wichtig ist. Diese Fach-

“ Es geht stark um das Abbauen von Vorurteilen und Ängsten. ”

leute sprechen dann mit den Kunden über ihre Bedürfnisse und bauen so Vertrauen zu ihnen auf. Wir haben sehr kundenorientierte Akustiker bei uns, die sehr stark waren im Kundendialog und die jetzt nur noch Kundendialoge führen. Und in aller Regel enden diese Gespräche damit, dass die Leute, die sich bei uns melden, einen unserer Partnerakustiker aufsuchen wollen. Manchmal übernehmen einzelne Gespräche auch Marco Vietor und ich, weil wir selbst fühlen wollen, was die Fragen unserer Kunden sind. Wir wollen die verstehen. Wir geben uns dabei natürlich nicht als Hörakustiker aus.

Wie entscheiden Sie, wann die Anrufer bei Ihnen an Ihre Partnerakustiker weitergeleitet werden?

Paul Crusius: Typischerweise läuft es so, dass es nach dem Erstgespräch noch ein zweites gibt, in dem wir noch tiefer reingehen, eine Bedarfsanalyse machen, eine Anamnese, um so noch weitere strukturierte Daten zu erhalten, mit denen wir die Anpassung vor Ort erleichtern wollen. Der nächste Schritt ist dann immer, dass man die Geräte ausprobieren sollte, also vermitteln wir den Kunden an einen unserer Partnerakustiker. Die Produktauswahl wird dann im Fachgeschäft zusammen mit dem Kunden getroffen. So kommen die Kunden in die Versorgung rein. Aber auch wir stehen dem Kunden weiter als Ansprechpartner zur Verfügung, so dass es eine beidseitige Betreuung gibt. Letztendlich arbeiten wir gemeinsam mit unseren Partnern arbeitsteilig am Kunden und übernehmen dabei auch eine wichtige „Lotsenfunktion“ – ein Ansatz, der in den USA als Case Management bezeichnet wird und im dortigen Gesundheitswesen sehr verbreitet ist und auch hierzulande immer häufiger genutzt wird.

Wie haben Sie die Hörakustiker gefunden, die bei Ihnen arbeiten?

Paul Crusius: Das war zunächst ein sehr glücklicher Zufall. Wir wussten, die Kundenbetreuung würde das Herzstück. Hier brauchen wir natürlich Mitarbeiter, die sehr kundenorientiert sind und die an unsere Idee glauben. So trafen wir Frau Fulin Hartmann, eine Akustikerin mit 16 Jahren Berufserfahrung in Berlin. Sie hatte lange ein eigenes Geschäft auf dem Kurfürstendamm in Berlin, das sie schließlich an Geers verkauft hat. Zu ihrer Zeit als Selbstständige hatte sie mit befreundeten Kollegen einen Telefonring organisiert, um so die Zeit, die sie in der Anpasskabine ist und Kunden im Geschäft anrufen, abdecken zu können. Insofern hat sie vom ersten Moment an gefühlt, was wir vorhaben. Sie baut nun unsere Kundenbetreuung weiter aus. Mittlerweile haben wir dort ein sehr dynamisches Team aus drei MeisterInnen und einer ganzen Reihe von GesellInnen.

In der Branche ist man gegenüber neuen Mitspielern, die von außen kommen, sehr skeptisch eingestellt. Oft wird befürchtet, HNO-Ärzte, Hersteller oder anonyme Investoren, die auf ein paar schnelle Euros aus sind, stecken hinter neuen Firmen. Auch Sie werden einige Geldgeber benötigt haben...

Paul Crusius: Die Fragen nach den Investoren kommen in fünf von zehn Diskussionen mit Hörakustikern. Natürlich haben wir Kapital aufgenommen. Dazu haben wir selbst alles, was wir haben, investiert. Wir haben unsere Jobs dafür aufgegeben, wirklich gute Jobs, weil wir komplett an diesen Markt glauben. Und wir glauben an dieses kooperative Modell. Seit dem dritten Tag, an dem wir über Audibene nachgedacht haben, diskutieren wir intensiv mit Hörakustikern. Für uns war dabei stets klar, dass dieses Modell immer ein Hybrid sein wird zwischen online

und offline. Die Hörgeräteversorgung ist ja auch eine intime Sache. Das Wissen, das man dazu braucht, ist immer Erfahrungswissen – und dafür brauche ich immer einen Fachmann. Deswegen haben wir nie Modelle betrachtet, die eigentlich klassisch fürs Internet wären, in denen man sagt: „wir umgehen den Mittelsmann und machen alles billiger“. Daran glauben wir nicht. Neben unserem Kapital haben wir klassische Business-Angels dazu geholt aus unserem Freundes- und Bekanntenkreis. Die haben wirklich schon sehr viel gemacht jedoch keine Medizintechnik oder sogar Hörgeräte. Vor allem im Internet sind unsere Mitgesellschafter sehr erfahren. Die sind super in Fragen wie zum Beispiel: „Wie ranke ich ganz weit oben?“ und „Wie optimiere ich Adwords kosteneffizient?“. Wenn Hörakustiker genauer wissen möchten, wer unsere Mitgesellschafter sind – gar kein Problem, wir sind da gerne transparent.

Sie werben im Internet auch damit, Hörgeräte aller namhaften Hersteller preisgünstig anzubieten. Wie können Sie diese niedrigen Preise halten?

Paul Crusius: Am Ende geht es für uns darum: Wir sind nur dann daseinsberechtigt, wenn wir es schaffen, Wachstum zu generieren. Es gibt Familien in dem Markt, die machen das zum Teil seit über 60 Jahren sehr erfolgreich. Ich weiß, wie das ist, ich komme auch aus einem Familienbetrieb, wir machen Wein seit 1586. Das heißt für uns in der Konsequenz am Markt: Wir dürfen nur da sein, wenn wir Wert stiften. Und den stiften wir, indem wir die Barriere senken, indem wir neue Kunden gewinnen, die sonst nicht aktiv gewesen oder erst später aktiv geworden wären. Oder die mit der aktuellen Versorgung nicht zufrieden gewesen sind. Das sind die drei Kundengruppen. Jemanden abzuwerben wäre kein nachhaltiges Geschäft.

Wie können Sie denn nun diese Preise gestalten? Kaufen Sie die Geräte von den Niederlassungen in Deutschland oder reimportieren Sie die?

Paul Crusius: Unsere Endkunden kommen über einen Kanal, von dem man sagt, er sei preisattraktiv. Bei uns bekommt man einen fairen Preis. Suchen Sie nur den besten Preis, werden sie aber sicher jemanden finden, der günstiger ist als wir. Der Preis ist für uns also ein „Table Stake“. Den bringen wir mit an den Tisch, damit wir überhaupt erst mal zu reden beginnen können. Überzeugen müssen wir dann mit Kompetenz und Freundlichkeit. Das ist die Rolle des Preises für uns. Zudem haben wir vermutlich geringere Kosten, weil wir auf klassische Werbung verzichten, dazu haben wir einen nationalen Einkauf.

Das heißt, sie kaufen hier direkt von den Niederlassungen in Deutschland?

Paul Crusius: Genau.

Wer ihr Partnerakustiker ist, der überlässt Ihnen die Abrechnung mit der Krankenkasse. Sie vergüten den Akustiker mit einem Pauschalhonorar. Ist es für die Kassen

nicht problematisch, mit Ihnen abzurechnen, die Leistung aber durch einen Dritten erbracht zu sehen?

Paul Crusius: Paul Crusius: Im Kern wird die Leistung arbeitsteilig durch zwei zugelassene Leistungserbringer erbracht. Einer von beiden übernimmt dann im Rahmen der arbeitsteiligen Leistungserbringung die Abrechnung mit der Krankenkasse. Vielleicht zur Einordnung vorweg: Wir sind neu. Viele sind gegenüber Neuem skeptisch. Aber wir haben keinerlei Berührungspunkte. Wir suchen immer den Dialog. Wir sind davon überzeugt, dass wir Wert stiften für die Hörakustiker. Wir glauben an die etablierte Versorgungsstruktur!

Ist Audibene selbst ein zugelassener Leistungserbringer? Nur dann dürfen Sie ja mit den Kassen abrechnen...

Paul Crusius: Die Audibene GmbH ist zugelassener Leistungserbringer. Audibene ist in die Handwerksrolle eingetragen, beschäftigt drei Hörakustikmeister und mehrere Gesellen. Genauso sind alle Partner der Audibene zugelassene Leistungserbringer. Der Vergleich mit HNO-Modellen trifft uns naturgemäß hart. Wir sind ein Modell von Hörakustikern für Hörakustiker – komplett eingebettet in der etablierten Versorgungsstruktur des deutschen Hörakustikhandwerks. Wir stiften für alle Wert – außer für die, die ebenfalls national aufgestellt sind. Da sind wir vermutlich nicht der beste Freund.

Die Einkaufsgemeinschaften dürften das ähnlich sehen.

Paul Crusius: Ja, wir werden so wahrgenommen, das höre ich immer wieder. Aber das ist eine Frage des Fokus. Einkaufsgemeinschaften sind sehr gut darin, das Volumen zu bündeln. Die haben sich dann auch weiterentwickelt zu Marketinggemeinschaften, weil sich der Markt professionalisiert hat. Aber glaube ich, dass die viel Internet machen sollten? Nein. Und glaube ich, dass wir eine Einkaufsgemeinschaft werden sollten? Nein. Unser Fokus ist allein der Umsatz mit neuen Kunden, die Kosten bekommen wir hin, wir werden immer ein gutes Einkaufsniveau kriegen. Was wir machen, ist schon so komplex. Wir betreuen unsere gemeinsamen Kunden über die gesamte Zeit der Versorgung, mit sehr, sehr vielen Berührungspunkten, das schaffen wir, aber Einkauf für unsere Partnerakustiker passt da nicht rein. Dazu kommt, dass wir nur die Geräte einkaufen, die Audibene-Kunden kaufen.



Jonas Boland – definiert die Kundenprozesse/IT und betreut die Partnerakustiker bei Audibene.

Leitet zusammen mit Paul Crusius die Geschäfte der Audibene GmbH: Dr. Marco Vietor.





Marco Wiesmann –
leitet das Onlinemarketing
bei Audibene.

Sie haben kein Lager?

Paul Crusius: Nein, wir bestellen beim Hersteller. Die Hörgeräte werden dann von dort in unserem Auftrag an den Partnerakustiker weitergeschickt.

Wie viele Partner-Akustiker haben Sie eigentlich schon gewinnen können?

Paul Crusius: Etwa 200 deutschlandweit. Jede Woche kommen mindestens 2-3 neue Partner hinzu.

Und wie finden Sie die?

Paul Crusius: Anfangs rannten wir mit Folien herum und diskutierten, ob unsere Idee passt. Mit denen, mit denen wir disku-

tiert haben, sind wir, als es konkret wurde, wieder ins Gespräch gekommen. Und die fragten wir auch, ob die nicht noch andere Akustiker kennen würden, die Neuem gegenüber aufgeschlossen sind. Als wir dann gestartet waren, hat sich das alles etwas umgekehrt, da wurden wir dann gefragt: Was macht ihr eigentlich? Generell schauen wir uns immer genau die Läden der Akustiker an, wir gucken, ob die schon präqualifiziert sind, ob das ordnungsgemäße Leistungserbringer sind, wie lange die schon am Markt sind und dann spielt auch eine Rolle, ob die von sich aus auf uns zukommen. In den letzten 6 Jahren habe ich sicherlich zwei Drittel meiner Zeit vertriebsnahe Themen gemacht, und die besten und längsten Beziehungen haben sich im-

“ Wir haben keinerlei Berührungängste und suchen immer den Dialog. ”

mer dann ergeben, wenn jemand von sich aus den Wert einer Beziehung erkannt hat. Deswegen ist es so super, wenn wir mit Hörakustikern sprechen, die uns angeschrieben haben. Sicherlich gibt es in Deutschland auch Hörakustiker, die unser Konzept nicht gut finden. Wir treffen daher in der Regel diejenigen, die unsere Idee für relevant halten. Das ist unsere Akquiseansatz. Wir hätten mit der Idee ja auch zu einer Einkaufsgemeinschaft gehen können.

Das wäre für Sie sicherlich weniger Risiko gewesen...

Paul Crusius: Aber dafür waren die Erfahrungen mit den Hörakustikern anfangs zu divers. Wir hätten über eine Einkaufsgemeinschaft nicht nur die Hörakustiker als Partner gewinnen können, die das Modell für sich selbst entdeckt haben. Dazu hätten wir sofort in diesem kleinen Markt für jemanden Partei ergriffen. Das hätte uns ge-

schwächt. Wir wären dann nicht mehr unabhängig. Dabei macht uns gerade die Unabhängigkeit stark, vor allem gegenüber unseren Kunden. Wichtig ist, dass unsere Partner die Idee auch wirklich fühlen und daher finden wir uns am besten auf dem unabhängigen, direkten Wege.

Wie sieht für den Hörakustiker die Partnerschaft mit Ihnen aus?

Paul Crusius: Wir glauben stark an das Unternehmerische. Die Hörakustiker, mit denen wir sprechen, sind selbstständige Unternehmer, für die müssen wir finanziell relevant sein. Finanziell relevant sind wir für die allerdings sofort – wegen der Grenzgewinnlogik. Wir zahlen für jeden Kunden eine Anpassvergütung. Und der stehen keine Kosten gegenüber. Wir haben, das ist ein Fakt, nicht ausgelastete Kapazitäten in diesem Markt. Mit Audibene können wir diese Kapazitäten füllen. Für die, die diese unterausgelasteten Kapazitäten haben, ist diese zusätzliche Auslastung kaufmännischer Gewinn. Wir sind eine Option. Einer unserer ersten Partner sagte uns: „Ich verstehe das so: im schlimmsten Fall kommt ja einfach niemand.“ Genau das ist der Punkt, im schlimmsten Fall kommt keiner.

Welche Verpflichtungen geht man als Partnerakustiker ein?

Paul Crusius: Wir schließen mit unseren Partnerakustikern eine Kooperationsvereinbarung, drei Seiten mit zwei Anhängen. Da ist im Wesentlichen geregelt, dass unser Partner ordnungsgemäßer Leistungserbringer ist, was wir zu liefern haben, die Vergütung und dass unser Partner die Termine nicht mutwillig abweist. Standardsachen. Kündigen kann man immer zum Quartal, vier Wochen vor Quartalsende.

Zum Schluss möchten wir auf das Thema HNO-Ärzte zu sprechen kommen: Sie haben auf der Website eine Art Verzeichnis von HNO-Ärzten...

Paul Crusius: Hörakustiker haben uns ganz früh gesagt: Haltet euch raus aus dieser seit Jahrzehnten zum Teil schmerzhaften Konfrontationssituation zwischen Hörakustikern und HNO-Ärzten. Und so denken wir auch und so handeln wir. Das HNO-Verzeichnis ist für uns nur ein Teil der Suchmaschinenoptimierung. Es hilft vor allem beim Ranking bei Google. Wir treffen so oft Hörakustiker, die sagen, dass sie unabhängiger von HNO-Ärzten werden wollen. Für mich ist das nachvollziehbar. Ich würde das auch nicht wollen. Ich sage den Hörakustikern von uns aber auch, dass wir nicht existenzrelevant für sie sein dürfen. Das wäre nicht gesund.

Sie sehen sich nur als Zusatzgeschäft?

Paul Crusius: Exakt. Mehr nicht. So sollte das auch immer bleiben. Ich muss immer aufhören können. Dann schläft man gut.

Interview: Dennis Kraus, Niko Hüls

Fotos: Audibene