



Vom kleinen Berliner Start-up zur weltweiten Nummer 1 für Hörgeräte im Internet:

Der Anbieter audibene hat mit einer digitalen Plattform und einem neuartigen Partnerkonzept gleich mehrere Probleme der traditionellen Hörakustik gelöst: Über die Website von audibene finden endlich mehr und auch jüngere Menschen zu besserem Hören und mehr Lebensqualität – emotionale Hemmschwellen werden abgebaut, Bürokratie verschlankt. Der Hörgeräte-Akustiker vor Ort kann sich auf das konzentrieren, worin er richtig gut ist:

Die Anpassung der Hörhilfen. Marketing und Customer-Journey übernimmt audibene für ihn.

In *optiundvision* erzählt Co-Founder und Geschäftsführer Dr. Marco Vietor die Erfolgsgeschichte.

optiundvision: WEDER SIE NOCH IHR CO-FOUNDER SIND HÖRAKUSTIKER. WIE SIND SIE DARAUF GEKOMMEN, AUSGERECHNET IN DER HÖRAKUSTIK EIN DIGITALES KONZEPT ANZUBIETEN? *Dr. Marco Vietor:* Als Paul Crusius und ich 2012 an meinem Küchentisch beschlossen, audibene zu gründen, waren wir Neulinge in der Hörakustik – und genau das half uns, frei zu denken. Wir beide hatten an der WHU in Vallendar gemeinsam BWL studiert und waren als Unternehmensberater tätig. Ich hatte bereits meine erste Internetfirma zum Laufen gebracht. Paul kannte die Hörgerätebranche aus einem Beratungsauftrag. Zudem hatte er bei einer Verwandten erlebt, wie zäh und kompliziert der Weg zum passenden Hörgerät war. Da sahen wir Handlungsbedarf.

Wir nehmen den Menschen mit Hörverlust die Angst vor dem Akustiker.

Die Hörakustik war damals noch ein sehr konservativer Markt. Erste große Akustikerketten gewannen kontinuierlich Marktanteile, während die selbständigen Akustiker neue Zielgruppen noch nicht aktiv für sich erschlossen. Und das, obwohl Schwerhörigkeit bereits vor zehn Jahren ein massives Problem war! Je-

der Dritte über 55 hat mit Hörproblemen zu tun. Doch ein Hörgerät legen sich die meisten erst mit weit über 70 zu – oder gar nicht. Da gab es also allein in Deutschland Millionen Menschen mit unversorgtem Hörverlust. Und das Internet nutzte noch niemand zur Kundenansprache. Wir haben mit vielen Marktteilnehmern gesprochen und die „Painpoints“ identifiziert. Parallel hatten sich Hörgeräte enorm weiterentwickelt: Statt beiger Hörprothesen waren Hörgeräte zu hochmodernen, fast unsichtbaren Mini-Computern geworden. Trotzdem hielt und hält sich das alte Bild hartnäckig in den Köpfen.

So wurde das Plattform-Modell von audibene geboren: Digitale, niederschwellige Erstberatung über einen persönlichen audibene Hör-Experten, bequeme Terminvereinbarung beim Akustiker vor Ort, kostenfreies Probetragen der Wunsch-Hörgeräte, dann unkomplizierte Kaufabwicklung und Rechnungsstellung mit der jeweiligen Krankenkasse. Den Akustikern nahmen wir so Bürokratie und vor allem das Online-Marketing ab. Und den Menschen mit Hörverlust die Angst vor dem Akustiker – und dem Hörgerät.

WIE HAT SICH AUDIBENE IN DEN VERGANGENEN 11 JAHREN ENTWICKELT? Wie jedes junge Unternehmen hatten wir anfangs Sorge, ob unser Geschäftsmodell von beiden Seiten angenommen würde. Es mussten ja die Akustiker UND die Kunden mitziehen. Aber es stellte sich recht schnell heraus, dass wir ein echtes Problem der Branche erfasst hatten und

es beeinflussen konnten. Wichtig war, dass wir in vielen Gesprächen allen Marktteilnehmern genau zugehört hatten. Mit unserem niedrigschwelligen Angebot und der Zuverlässigkeit, für die Kunden da zu sein, hatten wir einen Nerv getroffen. Unser Geschäftsmodell funktionierte und wir konnten es skalieren, erst in Deutschland und dann in andere europäische Länder hinein. Dabei sind wir unserem Kundenversprechen, für die Endkunden und Partner da zu sein, immer treu geblieben.

Wir waren eines der ersten „born digital“ Geschäftsmodelle in Deutschland und das erregte einerseits große Aufmerksamkeit bei den Konkurrenten wie in den Medien. 2015 kamen wir mit der international renommierten Private-Equity-Firma EQT zusammen und sind seitdem in einer strategischen und finanziellen Partnerschaft mit WSA, einem führenden Hörgeräte-Hersteller, an dem EQT beteiligt ist. audibene wird von Paul Crusius und mir als Anteilseignern und Geschäftsführern selbständig weitergeführt. So können die Marken audibene und „hear.com“ (so heißen wir in den USA und Asien) ihr volles Potenzial immer weiter entfalten. Heute sind wir 5.500 Partnerakustiker und 1.200 Mitarbeiter in neun Ländern der Erde.

BEI AUDIBENE FUNKTIONIERT SO ZIEMLICH ALLES ANDERS ALS GEWOHNT. WIE SIEHT DIE CUSTOMER JOURNEY AUS?

Seit seiner Gründung steht der Kunde bei audibene im Mittelpunkt. Daher haben wir die gesamte Customer Journey so optimiert, dass sie eine nahtlose Erfahrung für den Kunden bietet – egal, über welchen Touchpoint er zu audibene gelangt. Unsere Anzeigen, Websiteinhalte und alle Kanäle auf Social Media vermitteln interessante Informationen und ein stets positives Bild über gutes Hören und modernste Mini-Hörgeräte. Und dabei messen wir, welche Inhalte besonders gut ankommen und welche wir weiter optimieren müssen.

Entschließt sich der Kunde dann für den Prozess mit audibene, wird er von gut ausgebildeten Hör-Experten telefonisch kontaktiert, die ihn nach einer ersten Anamnese an einen unserer Partnerakustiker in seiner Nähe verweisen.



Im-Ohr-Hörgerät von audibene.

Dort liegen bereits alle Informationen vor und der Akustiker hat eine Vorauswahl an Hörgeräten getroffen. Nachdem der Kunde sein Wunschhörgerät ausgewählt hat, beginnt die kostenlose 28-tägige Probephase, in der auch mehrere Hörgeräte getestet werden können. Dieser doppelte Beratungsansatz von audibene und einem Akustiker vor Ort hat sich beim höchst individuellen Anpassen eines Hörgeräts als vertrauensbildend herausgestellt. Auch, dass audibene alle Bürokratie mit den Kassen regelt. Das zeigt sich zum Beispiel in unserer Weiterempfehlungsrate von 92 Prozent gegenüber dem Branchenschnitt von 32 Prozent. Und kaum ein audibene-Kunde steckt das Hörgerät in die Schublade.

Die Customer Journey ist eine nahtlose Erfahrung.

WAS MACHT DER HÖRAKUSTIKER, DER VOR ORT ALS PARTNER FUNGIERT? Unsere Partnerakustiker sind digital mit audibene verknüpft. So werden freie Zeiträume in ihrem Online-Kalender mit Kunden aufgefüllt, die audibene aus der jüngeren Zielgruppe der Best Ager gewinnt – jenen Menschen, die als normale „Laufkundschaft“ eher selten im Fachgeschäft landen würden. Für die Anpassung der Hörgeräte erhalten unsere Partnerakustiker dann eine Anpassungspauschale, der keine zusätzlichen Kosten gegenüber stehen.

WIE KANN ICH MICH ALS PARTNERBETRIEB ANSCHLIESSEN? Partner kann jeder werden, der einen unabhängigen, inhabergeführten Meisterbetrieb hat. Unsere Partner sind offen für Neues und bereit, sich den wandelnden Anforderungen der Hörakustikbranche zu stellen. Der Fokus liegt stets auf den Bedürfnissen unserer Kunden. Für das bereits beschriebene beidseitige Beratungsmodell ist natürlich auch eine gewisse Kommunikationsfähigkeit eine Grundvoraussetzung. Interessierte Hörakustiker können direkt auf



audibene zukommen. Aktuell arbeitet audibene mit über 1.300 Partnerfachgeschäften in Deutschland zusammen. Das Ziel ist, dieses Netzwerk kontinuierlich auszubauen. Dabei unterstützt audibene die Partner auch bei der Ausbildung und beim Gewinnen von qualifizierten Mitarbeitern.

Agilität und Teamwork zeichnen die Arbeit von audibene aus.

WELCHE HÖRGERÄTE-MARKEN VERTREIBEN SIE? Da wir für jeden Kunden die perfekte Hörlösung anbieten möchten, hat audibene Verträge mit allen großen Herstellern geschlossen.

WELCHES KNOWHOW STECKT HINTER DEM AUDIBENE-HORIZON? Wir führen jährlich rund eine Million Kundengespräche durch. Dabei haben wir erkannt, dass es für die Bedürfnisse der Best Ager noch kein Hörsystem gab, das sie in ihrem aktiven Alltag zwischen Beruf, Familie und Freizeit optimal unterstützt. Die wichtigste Höranforderung war ein fokussiertes und glasklares Sprachverstehen selbst mit leichten Abstrichen bei anderen Geräuschen. Das bot der Markt nicht in dieser Form an. Also haben wir mit den Ingenieuren von Signia ein eigenes Hörgerät entwickelt – das audibene HORIZON. Neben dem gerade beschriebenen "Speech Boost" verfügt es über eine Dual-Chip-Technologie. Das heißt, dass zwei Hochleistungsprozessoren im Gerät verbaut sind – einer verarbeitet die Sprache, der andere die Umgebungsgeräusche. Unser audibene HORIZON gibt es als Im-Ohr-Hörgerät und als Hinter-dem-Ohr-Hörsystem. Außerdem kann das Hörerlebnis über die au-

debene HORIZON App mit personalisierbaren Programmen erweitert werden.

SIE HABEN NEULICH AUF LINKEDIN GESCHRIEBEN, WAS AUDIBENE AN SEINER START-UP-PHILOSOPHIE BEWAHRT HAT. AGILITÄT STAND DABEI GANZ OBEN AUF DER LISTE. WIE WIRD BEI AUDIBENE AGILITÄT GELEBT?

Agilität ist in der Tat das Herzstück der Arbeit von audibene. Auch nach mehr als elf Jahren haben wir bei audibene kein aufgeschriebenes Organigramm – bei 1.200 Teammitgliedern weltweit. Natürlich kann kein Unternehmen ohne Strukturen arbeiten. Und das Fehlen von aufgeschriebenen Strukturen hat definitiv auch Nachteile. Aber die Nachteile von festen Strukturen sind unserer Erfahrung nach noch viel gravierender. Daher bleiben wir agil und arbeiten als Team of Teams.

Das heißt vor allem, dass wir nicht in Silos denken. Wir denken vom Kunden her und entlang seiner „Journey“. Wir bestrafen keine Fehler, denn nur so treffen wir auch „riskante“ Entscheidungen. Die meisten davon funktionieren, aus den falschen lernen wir. So wurden wir zum Innovationstreiber der Branche.

Zu einem agilen Team gehört auch eine entsprechende Führung. Paul und ich sind keine Chefs auf Distanz. Ein Satz, den ich immer wiederhole, ist: „Wir sind nur eine Zoom-Message entfernt. Schreibt uns. Wir sind für alle Kommentare und Themen offen“. Viele machen das. Das sind immer gute Austausche. Essentiell ist auch Schnelligkeit. Wer schnell ist, hat eindeutig Vorteile. Wir sind in sehr vielem auch heute noch Vorreiter. Vielleicht auch, weil keiner von uns Gründern aus der Hörakustik kam und wir

Einblick in ein Büro von audibene.



das „Anders denken“ von Anfang an kultivierten. Es gab nichts, was wir „schon immer so“ hätten machen können. Dieses Mindset pflegen wir weiterhin.

In unseren Meetings suchen wir immer nach der schlauesten Lösung, anstatt vorgefertigte Meinungen abzunicken. Inhaltliche Reibung ist bei audibene explizit gewollt. Zudem reflektieren alle Teams regelmäßig ihre Arbeit, um noch effizienter zu werden und unsere Kunden noch besser zu bedienen. Dabei übernehmen Führungskräfte die Rolle eines „Dienstleisters“ für die Teams und unterstützen bei der Selbstorganisation der Teams und der Weiterentwicklung jedes einzelnen.

DIE HÖRAKUSTIK IST SEIT JAHREN EINE BRANCHE MIT GROSSEM FACHKRÄFTEMANGEL. WIE GEHEN SIE DAMIT UM? In der Tat, seit 20 Jahren ändert sich das nicht. Währenddessen ist aber die Zahl der zu versorgenden Menschen drastisch gestiegen. Das macht die Situation schon herausfordernd. Neben wettbewerbsfähigen Gehältern bieten wir daher breitgefächerte Bleibeinreize. In Mainz gründeten wir nach Berlin unsere zweite Niederlassung in Deutschland – den Rheincampus. Hier können Mitarbeiter und Partnerakustiker regelmäßig Aus- und Fortbildungen in Anspruch nehmen. Darüber hinaus haben wir Quereinsteiger aus anderen Berufen zu Hörberatern ausgebildet. audibene-Führungskräften bieten wir mit der Handelskammer Mainz die Fortbildung zum Systemischen Businesscoach an. Denn führen und coachen passen für uns sehr gut zusammen. An unserer ehemaligen Uni in Valendar haben wir mit Zalando einen speziellen Masterstudiengang ins Leben gerufen. Ausgewählte Mitarbeiter studieren berufsbegleitend dort und in Israel. Wir verpflichten sie nicht, danach bei audibene zu bleiben, wir bieten ihnen Karrierechancen an.

WAS WÜRDEN SIE „TRADIS“ IN AUGENOPTIK UND HÖRAKUSTIK BEZÜGLICH DES FACHKRÄFTEMANGELS RATEN? Werden Sie tätig, investieren Sie in Ihre Mitarbeiter und in Technik! Sie haben zwei Möglichkeiten: Entweder Sie investieren in Ihre Zukunft als selbständiges Unternehmen oder Sie müssen es darauf anlegen, von einem der Großen über kurz

oder lang geschluckt zu werden. In keiner Branche bleibt die Zeit stehen. Und das Erhalten der Tradition ist ja nicht die Weitergabe der Asche, sondern das Brennen für die Zukunft der Branche und des eigenen Unternehmens.

WELCHEN GROSSEN ZUKUNFTSTREND SOLLTEN WIR ALLE NICHT VERPASSEN? Ich sehe drei wichtige Trends. Erstens: Künstliche Intelligenz. Jeder sollte genau wissen, ob KI im eigenen Unternehmen wichtig werden soll oder nicht. Zweitens: Sich mit neuen Wirtschaftsformen – beispielsweise Plattformen wie Google, Facebook oder sogar audibene – auseinanderzusetzen, kann ich jedem Unternehmer nur raten. Drittens: Nachhaltiges Wirtschaften wird immer wichtiger und in der Zukunft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wer zukunftsfähig bleiben möchte, sollte sich und seine Mitarbeiter in diesen Bereichen ernsthaft fortbilden und eine fundierte Meinung dazu haben.

Das Interview führte Rosemarie Frühauf.



Paul Crusius (l.) und Dr. Marco Vietor (r.) gründeten gemeinsam audibene.

DESIGN, DAS ALLE GRENZEN SPRENGT

Oakley® ist ein PR-Coup gelungen, der den Kultcharakter der Performancebrillen-Marke auf höchstem Niveau feiert: Die Brille von Tom Cruise, alias Ethan Hunt, im aktuellen Blockbuster Mission: Impossible – Dead Reckoning Teil eins. Der Actionstar trägt eine maßgeschneiderte Shield-Brille bei einem der gefährlichsten Stunts der Filmserie – die Oakley® ECLP23. Sie zeichnet sich durch High Speed Protection, ein erweitertes Sichtfeld und Zero Gravity aus. Die Brille wurde perfekt an das Gesicht des Schauspielers angepasst und lässt bei diesem historischen Action-Auftritt dem Zufall keinen Raum. Der einzigartige Prototyp von ECLP23, die hinter den unglaublichen Stunts des Kinofilms steckt, wurde diesen Sommer in Oakleys Hauptsitz präsentiert, der One Icon Farm in Kalifornien.

