

Kein Ohr am Kunden

Tonlage auf dem deutschen Hörgerätemarkt verschärft sich

Der Markt für Hörgeräte in Deutschland verfügt über gewaltiges Wachstumspotenzial. Schätzungen zufolge benötigen 14 Millionen Bürger ein Hörgerät. Dennoch hat die Branche gegen die Stigmatisierung zu kämpfen, denn die Akzeptanz von Hörgeräten ist gering. Zugleich haben Trends wie Konsolidierung, verkürzte Versorgungswege, der Markteintritt branchenfremder Händler oder neue Vertragsoptionen durch die Gesundheitsreform den Wettbewerbsdruck signifikant erhöht. Für die Händler ist es höchste Zeit, Optionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu prüfen – eine Universallösung für die Branche gibt es nicht.

Auch wenn sich die Hersteller beständig um Innovationen bemühen, fehlt dem Markt für Hörgeräte das trendige Flair, das beispielsweise modische Brillen bei Optikern umgibt. Während Brillen heute oftmals begehrte Accessoires sind, kostet es viele Menschen immer noch sehr viel Überwindung eines zu tragen. Vielfach wird es als Zeichen für Alter oder gar Senilität gesehen. Die Zahl der Schwerhörigen wird in Deutschland auf 14 Millionen geschätzt, tatsächlich tragen jedoch nur rund 2,5 Millionen Menschen ein Hörgerät. Es zeigen sich allerdings erste Anzeichen eines bevorstehenden Wandels. Das Marktwachstum hat sich in den letzten Jahren auf jährlich 5,1 Prozent beschleunigt und auch jüngere Menschen nutzen heute zunehmend die immer unauffälliger aussehenden Modelle. Der Markt für Hörgeräte könnte damit am Anfang einer umfassenden Neuordnung ähnlich der des Optiker-Marktes stehen. Wie aber wird sich die Wettbewerbssituation

verändern? Wie sollen sich Handelsunternehmen positionieren? Welche Strategien sind Erfolg versprechend?

Ausgangssituation

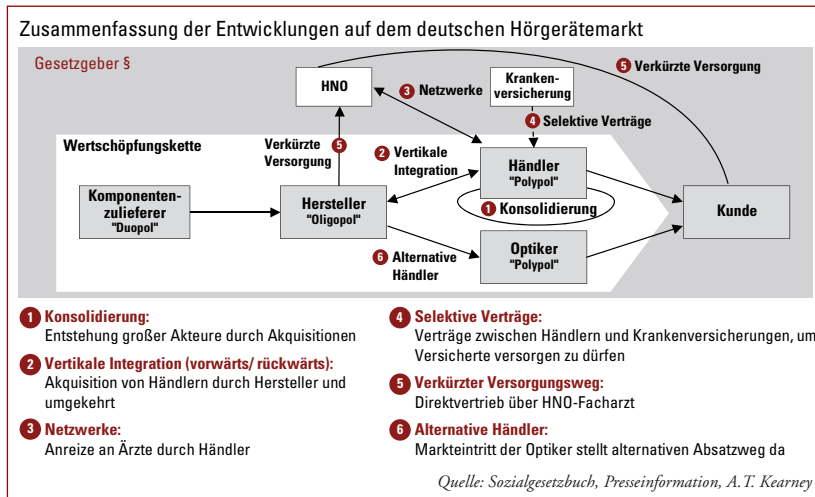
2007 wurden im deutschen Markt Hörgeräte im Wert von etwa einer Milliarde Euro verkauft, zu einem Durchschnittspreis von rund 1.400 Euro pro Gerät. Dabei erstattet die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) lediglich bis zu 421 EUR für das Erstgerät und 337 EUR beim Kauf eines zweiten Gerätes. Dies bedeutet signifikante Zuzahlungen für die Versicherten sowie für Hersteller und Händler eine Preisgestaltung, die auf diese Erstattungsrate und die jeweiligen Produkteigenschaften sorgfältig abgestimmt sein sollte. Die rund 10 Prozent der deutschen Bevölkerung, die privat versichert sind, erhalten die Geräte hingegen zumeist vollständig erstattet.

Neben der Erstattung grenzen noch weitere Besonderheiten den Markt für



Die Entwicklungen auf dem deutschen Hörgerätemarkt stellen das traditionelle Händlermodell infrage. Für Händler gilt es jetzt, eine Reihe neuer strategischer Optionen zu prüfen.

Abbildung 1: Sechs Markttrends verändern das klassische Händlermodell



Hörgeräte von klassischen Handelsmärkten ab. So muss in jedem Geschäft ein der Innung zugehöriger Hörgeräteakustiker mit Meisterprüfung tätig sein. Außerdem müssen in seinem Sortiment Geräte mehrerer Hersteller zur Auswahl angeboten werden. Der Hörgerätehandel ist bislang noch stark fragmentiert – 75 Prozent der deutschlandweit rund 4.000 Läden werden durch unabhängige Hörgeräteakustiker betrieben. Das letzte Viertel des Marktes teilen sich fünf Händlerketten, die überregional tätig sind und jeweils über mehr als 50 Filialen verfügen.

Neben den Händlern und den Endkunden sind noch vier weitere Akteure in das komplexe Beziehungsgeflecht des Hörgerätemarktes eingebunden. Betrachtet man die Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette, so befinden sich die Komponentenzulieferer für Hörgeräte, von denen es mit Knowles Acoustic (US) und Sonion (DK) weltweit nur zwei gibt, mit einer operativen

Gewinnmarge von bis zu 45 Prozent vor Zinsen, Steuern und Abgaben in einer äußerst komfortablen Ausgangssituation. Ein Großteil der eigentlichen Wertschöpfung findet bereits hier statt. Auch die Hörgerätehersteller verfügen über ein Oligopol und somit über eine marktbeherrschende Stellung. In Deutschland teilen sich fünf Hersteller 95 Prozent des Marktes: Siemens, Sonova, Willima Demant, GN Resound und Widex. Die beiden weiteren wesentlichen Akteure im Netzwerk sind: die Krankenversicherungen (KV) und die Hals-Nasen-Ohren-Ärzte (HNO). Vor allem letztere sind heute schon ein besonders wichtiges Element im Marktgefüge. Oftmals werden bereits im Rahmen des Arzt-Patienten-Verhältnisses die Weichen für den späteren Kauf gestellt.

Herausforderungen im Markt

Die aktuellen Marktstrukturen stehen vor umfassenden Veränderungen, die das traditionelle Händlermodell

infrage stellen. Verantwortlich dafür sind im Wesentlichen sechs Faktoren (Abbildung 1):

1. Konsolidierung: Die Konsolidierungswelle macht langfristig auch vor den Hörgeräteakustikern nicht halt. Durch Akquisitionen werden die bestehenden Händlerketten wachsen und neue hinzukommen. So hat die italienische Amplifon-Gruppe, einer der weltweiten Marktführer, beim Verkauf und der Anpassung von Hörgeräten seit ihrem Markteintritt 2005 eine aggressive Wachstumsstrategie durch Akquisitionen verfolgt. Mittlerweile verfügt Amplifon über mehr als 150 Läden und ist die Nummer drei im deutschen Markt.

2. Vertikale Integration: Hersteller haben in anderen Ländern bereits vereinzelt den Schritt gewagt, Händler aufzukaufen, um sich so ihr eigenes Distributionsnetzwerk zu schaffen. Beispiele sind hier sowohl Sonova, die Hansaton in Österreich und Willima Demant, die Hidden Hearing in Großbritannien akquiriert haben. Beide Unternehmen erwirtschaften heute mit dem Eigenvertrieb zwischen 15 und 20 Prozent ihres Umsatzes. Auch in Deutschland ist ein solcher Schritt nicht ausgeschlossen.

3. Netzwerke: In der insgesamt überschaubaren Branche ist der Netzwerkgedanke von besonderer Bedeutung, denn letztlich kennen sich ortsansässige HNO-Ärzte und Akustiker. Das Problem der versteckten Kooperationen zwischen einigen HNO-Ärzten und lokalen Hörgeräteakustikern wird bereits seit längerem in der Bundesin-

in den Medien diskutiert. Zukünftig werden sicherlich stärkere Bemühungen der Händler erforderlich sein, die Ärzte durch Anreize zu einer engeren Kooperation zu ermutigen.

4. Selektive Verträge: Durch die Gesundheitsreform 2007 sind für die GKV's neue Vorschriften für den Hilfsmittelbereich inklusive Hörgeräte geschaffen worden. Damit hat die GKV das Recht, Verträge mit bestimmten Leistungserbringern (einzelnen Händlern) zu schließen. Die Versorgung mit Hörhilfen erfolgt in diesem Fall nur durch Vertragspartner der Versicherung. Nach § 126 SGBV muss dabei allerdings die wohnortnahe Versorgung der Versicherten gewährleistet werden. Ein flächendeckendes nationales oder zumindest regionales Netzwerk der Händler ist demnach Grundvoraussetzung.

5. Verkürzter Versorgungsweg: Einige HNO-Ärzte kooperieren direkt mit den Herstellern von Hörgeräten und sind deshalb in der Lage, ihren Patienten die Hörgeräte direkt anzupassen. Davon profitieren Patienten, die sich nur auf einen Ansprechpartner einstellen müssen und sich doppelte Wege sparen können. In Deutschland sind Sanomed und auric bislang die einzigen Hersteller, die ihre Produkte über diesen verkürzten Versorgungsweg vertreiben.

6. Alternative Händler: Direkte Gefahr droht den bestehenden Händlern durch Interessensbekundungen von erfolgreichen Optikerketten, sich künftig auf dem Akustikmarkt mit eigenen Filialen zu engagieren. So hat Fiellmann den Verkauf von Hörgerä-

ten in separaten Filialen unter eigenem Markennamen angekündigt und plant damit mittelfristig, rund 12 Prozent des Gesamtumsatzes zu erwirtschaften.

Diese Trends bergen genügend Potenzial, um auf dem Markt für Unruhe zu sorgen. Umso wichtiger wird es, proaktiv die Veränderungen mitzugestalten und die Chancen des sich wandelnden Marktumfeldes zu nutzen.

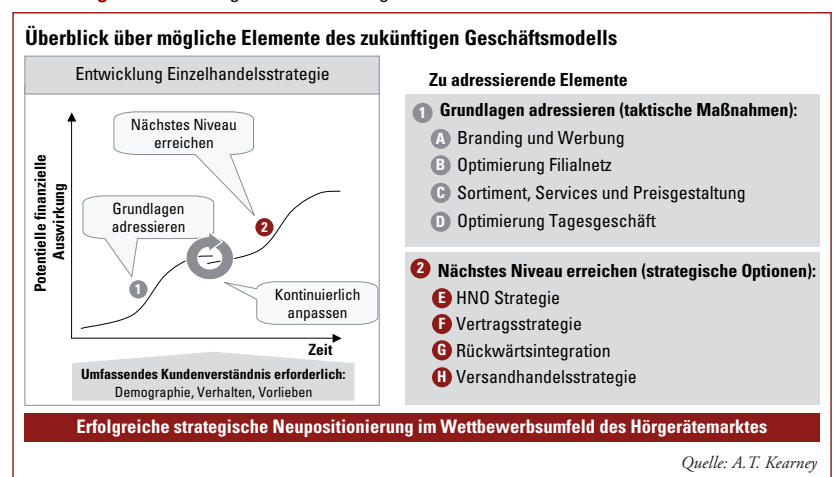
Marktchancen verbessern

Angesichts der zunehmend schwieriger werdenden Situation auf dem Markt sollten Hörgeräteakustiker zunächst ihre aktuelle Situation auf Basis ihres umfassenden Kundenverständnisses analysieren. Häufig lassen sich bereits kurzfristig im Tagesgeschäft Probleme mittels taktisch-operativer Maßnahmen ausräumen. Im zweiten Schritt gilt es, die Möglichkeiten für eine langfristig ausgelegte Strategie bis hin zu einer Neuausrichtung zu prüfen, um die eigene Position auf dem umkämpften Markt nachhaltig zu verbessern (Abbildung 2).

Zu möglichen operativen Maßnahmen gehören die Stärkung des eigenen Markennamens und damit verbunden ein effizienter und effektiver Einsatz von Werbung. Grundsätzlich sollte sich – unabhängig von den gewählten Medien – die Werbung des Hörgeräteakustikers nicht nur an den Schwerhörigen selbst richten. Erfahrungsgemäß trägt sein Umfeld wie Familie, Ärzte und Mitarbeiter im Gesundheitswesen entscheidend zur Beeinflussung und damit zur Kaufentscheidung bei.

Zudem sollten auch Händler ihr Filialnetz überprüfen. Dabei gilt das Interesse der Produktivität einzelner Standorte sowie dem strategischen Blick auf nicht erschlossene Regionen, die sich zur Erweiterung des Filialnetzes anbieten. Weitere mögliche Ansatzpunkte sind die Optimierung des Sortiments, des Service und der Preisgestaltung, um eine größtmögliche Differenzierung vom Wettbewerb zu erreichen. Erste Erhebungen haben gezeigt, dass die Preise je nach Modell um 9 bis 24 Prozent variieren können.

Abbildung 2: Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells in zwei Schritten



Strategische Optionen

Sind die taktischen Maßnahmen implementiert und die Geschäftsbasis stabilisiert, können im nächsten Schritt strategische Neuausrichtungen nach der aktuellen Marktposition und grundsätzlichen Strategie des Unternehmens beleuchtet werden.

Neben innovativen, aber heute noch schwer umzusetzenden Optionen wie der Rückwärtsintegration oder Versandhandelsstrategien sollten vor allem zwei Hebel diskutiert werden:

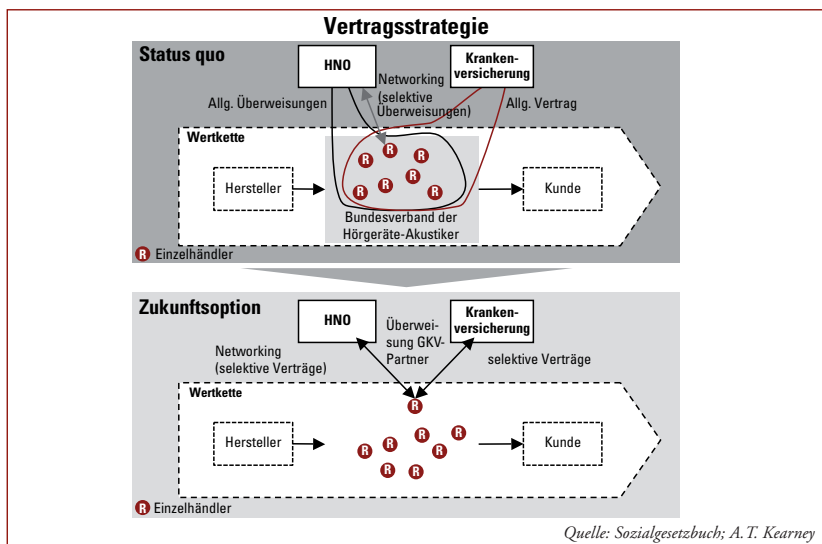
(1) Stärkere Bindung der HNO-Ärzte:

So kann eine vonseiten des Händlers betriebene multi-optionale HNO-Suchmaschine etabliert werden, in der Patienten Informationen zu ausgewählten Ärzten in der Umgebung finden. Im Bereich Relationship Management bieten sich zudem Marketinginstrumente wie der Versand eines regelmäßigen Newsletters oder Software-Tools für Praxismanagement und Trainings in Qualitätsmanagement an. Intensive Beziehungspflege kann die Bindung der HNO-Ärzte an den Händler signifikant erhöhen und damit langfristig zu einer positiven Geschäftsentwicklung beitragen.

(2) Vertragsstrategien zwischen Händler und GKV:

Die Rolle der Krankensicherungen wird sich zukünftig in dem Maße verstärken, in dem diese –

Abbildung 3: Verträge mit Krankenkassen verringern Abhängigkeit von regionalen HNO-Netzen



als Reaktion auf seit Jahren steigende Leistungsausgaben und kürzlich eingeführte neue gesetzliche Gestaltungsmöglichkeiten – ihre Rolle als aktive Gesundheitsmanager neu definieren und wahrnehmen. Die 2009 in Kraft tretenden Änderungen der Gesundheitsreform ermöglichen selektive Verträge zwischen GKV und Händlern, durch die völlig neue Koalitionen geschaffen und die bisherige Abhängigkeit vom HNO-Arzt reduziert werden können. Wenn diese Verträge jedoch auf einem niedrigeren Preisniveau abgeschlossen werden, wären Kostendämpfungsmaßnahmen erforderlich, um eine ausreichende Marge sicherzustellen (Abbildung 3).

Ausblick

Die genannten sechs Faktoren werden den Druck auf die Einzelhändler erhöhen und in den nächsten drei bis fünf Jahren zu einem fundamentalen Wandel der Branche führen. Welche Faktoren wirklich relevant und bedrohlich für einzelne Händler sind, hängt von der jeweiligen Ausgangssituation ab. Letztlich impliziert die Vielzahl der Trends eine große Anzahl an taktischen und strategischen Optionen. Eine einheitliche und allgemeingültige Lösung gibt es jedoch nicht. Jeder Händler muss seine Situation individuell analysieren und die Lösung finden, die sich für ihn am besten anhört. Wachstum bei gleichzeitig hohen Renditen ist möglich – die richtige Strategie vorausgesetzt.

Autoren:

Dr. med. Nikolaus Schumacher (München) erreichen Sie unter Nikolaus.Schumacher@atkearney.com.

Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter Mirko.Warschun@atkearney.com.

Dr. Thilo Kaltenbach (München) erreichen Sie unter Thilo.Kaltenbach@atkearney.com.

Dr. Jochen Stratmann (München) erreichen Sie unter Jochen.Stratmann@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaisersplatz 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0
Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de