

Interview mit Dr. Alexander Kind (KIND Hörgeräte)

„Es gibt Dinge, die sich nicht digital abbilden lassen“

Mit dem Einstieg von KIND Hörgeräte in die Augentoptik im Jahr 2016 hat der Geschäftsführer Dr. Alexander Kind eine weitreichende strategische Weichenstellung eingeleitet. In der Firmenzentrale in Großburgwedel sprach „Hörakustik“-Chefredakteur Björn Kerzmann mit ihm unter anderem über die Neuausrichtung des Unternehmens, den Wandel der Branche im Zeichen der Digitalisierung, über Veränderungen des Kundenverhaltens und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Fachgeschäfte.

Hörakustik: Herr Dr. Kind, in 2016 haben Sie den Einstieg Ihres Unternehmens in die Augentoptik eingeleitet. Ging es Ihnen bei diesem Schritt eher um die Nutzung von Synergien durch den Aufbau von Kombibetrieben oder war die Optik als Geschäftsfeld interessant genug für einen Einstieg?

Alexander Kind: Die Augentoptik funktioniert als Geschäftsmodell nach wie vor. Wir würden nicht in einen Markt einsteigen, der keine wirtschaftliche Perspektive bietet. Natürlich ging es uns primär darum, die Synergien zu nutzen, die sich aus der Zusammenführung von Optik und Hörakustik unter einem Dach ergeben. Unsere diesbezüglichen Annahmen haben sich als richtig erwiesen, sowohl bei Neueröffnungen als auch bei Übernahmen. Überall dort, wo wir Fachgeschäfte um Optik erweitert haben, hat auch die Hörakustik gewonnen, weil die Kundenfrequenz deutlich zunimmt. Wir können uns so bessere Lagen leisten und attraktivere Geschäftslokale anmieten, als es uns in der Hörakustik alleine möglich wäre.

Hörakustik: Wie viele Fachgeschäfte betreiben Sie aktuell, in denen auch Optik angeboten wird?

Alexander Kind: Wir sind jetzt bei rund 70 Optikstandorten, und davon sind etwa 25 Hybridstandorte. Wir wachsen schnell.

Hörakustik: In der Hörakustik halten Sie sich aufgrund der hohen Preise mit Zukäufen eher zurück und setzen stattdes-



Dr. Alexander Kind, Geschäftsführer von KIND Hörgeräte

Fotos: KIND Hörgeräte

sen auf organisches Wachstum. Wie sieht Ihre Expansionsstrategie in der Augentoptik aus?

Alexander Kind: Seit Mitte vergangenen Jahres prüfen wir bei jedem Umzug, ob wir das Fachgeschäft um Augentoptik erweitern können, was wir auch in der Mehrzahl der Fälle tun. Bei Umbauten prüfen wir, ob eine Erweiterung umsetzbar ist, und bei Neueröffnungen gehen wir im Normalfall in Richtung Kombibetriebe. Bei den Standorten, die wir jetzt umsetzen und in der Planung haben, werden rund 80 Prozent Augentoptik beinhalten. Darüber hinaus übernehmen wir bestehende Augentoptikfachgeschäfte sowie Mischbetriebe.

Hörakustik: In den Medien war zu lesen, dass Sie in absehbarer Zeit 200 Fachgeschäfte mit Augentoptik betreiben wollen. Damit würden Sie hinter Apollo und Fielmann zur Nummer drei aufsteigen. Welche Überlegung stand hinter der Größenordnung von 200 Fachgeschäften?

Alexander Kind: Wir haben eine Analyse unserer bestehenden Standorte durchgeführt und sind zu dem Ergebnis gelangt, dass wir zwischen 20 und 30 Prozent unserer Fachgeschäfte um die Augentoptik erweitern können. Die anderen Standorte sind flächenmäßig nicht ausreichend oder vom Standort her für die Augentoptik nicht attraktiv genug. Unser mittelfristiges Ziel ist ganz klar: Wir wollen in der Augentoptik sehr schnell die Nummer drei im deutschen Markt werden.

Hörakustik: Sie haben immer wieder betont, dass Ihr Unternehmen nicht zum Kauf steht. Aber ist vielleicht ein späterer Börsengang mit einer 50+1-Regelung zugunsten der Familie Kind denkbar, um die weitere Expansion in der Augentoptik zu finanzieren?

Alexander Kind: (lacht) Darüber denken wir momentan definitiv nicht nach. Wir sind ein klassisches Familienunternehmen, wir entwickeln uns als ein solches und wir wollen das auch bleiben. Insgesamt sind wir sehr gut aufgestellt und in der Lage, das notwendige Wachstum zu finanzieren. Ein Börsengang ist daher in absehbarer Zeit kein Thema.

Hörakustik: Mit Heiko Werner haben Sie den ehemaligen Vertriebsleiter für Hörakustik von Ihrem Mitbewerber Fielmann gewinnen können, der bei Kind die neu geschaffene Stelle des Geschäftsleiters Vertrieb übernehmen wird. Wie sehen die konkreten Aufgaben für den Neuzugang aus?

Alexander Kind: Wir sind sehr glücklich, dass wir Heiko Werner für uns gewinnen konnten. Er kennt und beherrscht den Markt extrem gut und bringt sehr viel Know-how für die Übernahme der Gesamtvertriebsleitung für das In- und Ausland mit. In der neuen Position wird er mich in der Geschäftsführung unterstützen. Wir stehen als Unternehmen ja vor der Herausforderung, die beiden Geschäftsfelder Hörakustik und Augenoptik als ein integriertes System zu entwickeln und nicht als zwei parallellaufende Systeme in einem Unternehmen. Hier bringt Heiko Werner viel Erfahrung und sehr gute Ansätze mit.

Hörakustik: Wie sind die Reaktionen aus der Optikbranche zu Ihrem Engagement?

Alexander Kind: Final kann ich das nicht beurteilen, weil ich in der Branche zu wenig vernetzt bin und mich da auch eher etwas zurückhalte. Aus Gesprächen mit Lieferanten und Optikern weiß ich, dass unser Start schon beäugtet wurde – vielleicht auch ein wenig mit der Haltung: Die haben doch keine Ahnung von dem augenoptischen Markt. Diese Wahrnehmung hat sich gefühlt nach dem Aufbau von 60 Standorten innerhalb von zwölf Monaten positiv verändert. Was wir nach zwölf Monaten Lernkurve im Bereich Ladenbau, Organisation und Marktauftritt gezeigt haben, ist sicherlich respektabel. Und wir lernen nach wie vor sehr schnell dazu.

Hörakustik: Die Synergien durch das Andocken von Hörakustikabteilungen an ein Optikfachgeschäft erscheinen höher zu sein als umgekehrt. Oder täuscht uns da unsere Wahrnehmung?

Alexander Kind: Welche Richtung die bessere ist, das haben wir noch nicht ausgewertet. Aber in der Summe glauben wir schon, dass man durch die Kombination von beiden Geschäftsbereichen an einem Standort Synergien realisieren kann.

Hörakustik: Aber die Kundenfrequenz in Fachgeschäften der Optik ist doch deutlich höher als in denen der Hörakustik ...

Alexander Kind: Optikfachgeschäfte liegen meist in besseren Lagen, und alleine dadurch ist die Kundenfrequenz schon höher. Hinzu kommt, dass die Hemmschwelle für den Kunden, ein Hybridfachgeschäft zu betreten, deutlich tiefer ist als bei einem reinen Hörakustikfachgeschäft. Wenn man in einen klassischen Hörgeräteladen geht, kann man schlecht sagen: Ich will mich nur mal umgucken. Das kann man in einem Hybridfachgeschäft hingegen sehr gut machen. Schwellenängste können dadurch genommen werden.

Hörakustik: Inwieweit hat sich die Firmenkultur Ihres Unternehmens durch den Einstieg in die Optik verändert?

Alexander Kind: Der Start wurde sehr positiv begleitet, insbesondere natürlich bei den Mitarbeitern der Unternehmenszentrale, für die es spannend war, so ein Projekt von Beginn an zu begleiten und zu entwickeln. Natürlich gab es an der einen oder anderen Stelle die Befürchtung, dass wir jetzt nur noch über die Optik sprechen, und das ist sicherlich auch normal in einem Unternehmen unserer Größenordnung. Wir haben aber an keiner Stelle vergessen, wo wir herkommen und dass die Hörakustik Grundlage unseres Geschäftes ist. Es ist daher sehr erfreulich, dass sich durch den Einstieg in die Optik die Hörakustik bei uns positiv mitentwickelt hat. Neueröffnungen mit Optik laufen besser als früher und bei Standorten, die wir um die Augenoptik erweitern, gewinnt die Hörakustik dazu. Dies hat positiven Einfluss auf die Akzeptanz des Projektes im Unternehmen.

Langfristig wird auch unsere Marke eine andere Außenwahrnehmung bekommen ...

Hörakustik: In welche Richtung?

Alexander Kind: Wir haben es bei Hörgeräten immer noch mit einem schwierigen Produkt zu tun. Durch den Einstieg in die Augenoptik, die als Mode und als Fashionindustrie wahrgenommen wird, erzielen wir in der Außenwirkung noch eine andere Aufladung der Marke. Und auch die Läden, die wir jetzt für unsere Hybridstandorte bauen, sind nicht mehr so funktional wie in der reinen Hörakustik, sondern gehen mehr in die Richtung Erlebnis und haben eine andere Kundenansprache. Da liegt die Zukunft.

Hörakustik: Themenwechsel. Nach den hohen Zuwachsraten der vergangenen Jahre bei der Anzahl der abgesetzten Hörgeräte gab es in 2017 erstmals keinen deutlichen Anstieg zum Vorjahr. Worauf führen Sie das zurück und womit rechnen in diesem Jahr?

Alexander Kind: Immer, wenn man glaubt, man hat diesen Markt verstanden, wird man eines Besseren belehrt. Also, ich kann es nicht wirklich erklären. Das Jahr 2017 hat schwach begonnen, im zweiten Halbjahr lief es besser und der Rückstand wurde etwas ausgeglichen, wenn auch nicht in voller Breite. Nach zwei so starken Jahren ist das aber eine normale Entwicklung; das darf einen nicht nervös machen. Ich glaube, dass wir dieses Jahr wieder einen leicht positiven Trend sehen werden.

Hörakustik: Wie entwickelt sich Ihr Tochterunternehmen Audifon?

Alexander Kind: Mit der Entwicklung bei Audifon – insbesondere in den Auslandsmärkten – sind wir zufrieden.

Hörakustik: Hinter dem Kauf von Audifon im Jahr 2004 stand damals die Überlegung, dass KIND nicht von einzelnen Herstellern, die zugleich im Retail als Wettbewerber auftreten, abhängig sein

wollte. An anderer Stelle haben Sie kürzlich ausgeführt, dass Audifon im Premium- oder High-End-Bereich keine Chance habe. Also ist das Thema Abhängigkeit doch nicht wirklich vom Tisch?

Alexander Kind: Warum? In den vergangenen Jahren sehen wir bei der Weiterentwicklung der Hörgeräte nur eine rein homöopathische Entwicklung. Wir sehen in der Branche doch im High-End-Bereich kaum Entwicklungen, die bei Kunden wirklich „hörbar“ ankommen. Wir sind sicher, dass wir heute in 98 von 100 Fällen unsere Kunden extrem gut ohne das neueste High-End-Produkt versorgen können. Audifon muss gute Hörgeräte bauen – ohne Frage, aber wir müssen nicht die Speerspitze der Innovation sein, um unabhängig als Unternehmensgruppe am Markt agieren zu können.

Hörakustik: Wie grenzen Sie sich von Ihren großen Mitbewerbern Sonova und Amplifon ab, was den Marktauftritt als Filialist in der Hörakustik betrifft?

Alexander Kind: Ein Kunde, der wirklich vergleicht und zum Mitbewerber A, B oder zu KIND geht, der merkt den Unterschied in der Beratung. Das zeigen die ganzen Erfahrungen aus unseren Testkundenkäufen. Wir haben einen stringenten Beratungsansatz, der auf Fairness, Transparenz und Ehrlichkeit basiert und tagtäglich von unseren Mitarbeitern gelebt wird. Wir wollen bedarfsgerecht und nicht teuer verkaufen. Deshalb beraten unsere Mitarbeiter immer aufgrund des formulierten Bedarfes und dabei spielt der Nulltarif immer eine große Rolle. Das führt dazu, dass die Kunden uns weiterempfehlen, weil sie merken, dass wir ihnen nichts aufschwätzen. Wir sagen unseren Mitarbeitern immer: Stell dir vor, dein Vater oder deine Mutter sitzt dir gegenüber und genauso berätst du bitte.

Hörakustik: Wie wichtig ist der Nulltarif für Sie in der Kommunikation mit dem Kunden?

Alexander Kind: Wir werden den Nulltarif immer transparent kommunizieren. Zum Nulltarif gibt es bei uns eine sehr gute Versorgungsqualität – vom Produkt bis zur Dienstleistung und Nachsorge. Für viele unserer Kunden ist diese Versorgung eine gute und richtige Wahl.

Hörakustik: Sie haben die Markenbildung von KIND in der Hörakustik maßgeblich vorangetrieben. Was für ein Markenversprechen verbinden Ihre Kunden mit der Marke KIND konkret?

Alexander Kind: Wir haben das untersucht, und in der Summe passen die Ergebnisse zu dem, wofür wir stehen wollen. Wir versuchen in unserer Kommunikation das Thema Lebensqualität zu transportieren, und mit der aktuellen Kampagne setzen wir dabei auf den Schwerpunkt „Jungfühlen“, und das funktioniert auch ganz gut. Die Marke KIND wird als Synonym für Hörgeräte wahrgenommen. Das zeigt auch die extrem hohe Markenbekanntheit bei jeder Messung, wo wir mit hohem Abstand vor der Nummer zwei liegen. Hinzu kommt, dass in die Marke KIND ein hohes Vertrauen gesetzt wird. Das sind alles Attribute und Werte, die wir gut finden, aber es gibt auch andere, bei denen wir nachjustieren müssen.

Hörakustik: KIND verfügt derzeit über rund 650 Fachgeschäfte. Als Zielmarke zu einer guten Flächendeckung steht weiterhin die Zahl 800, und in der Augenoptik streben Sie an, die Nummer drei im Markt zu werden. Hand aufs Herz: Das kann doch nicht die langfristige Vision für Ihr Unternehmen sein?

Alexander Kind: Das ist nur unsere Antwort auf die Frage: Wie viele Läden wollen Sie haben? Wir verwechseln die Anzahl Läden sicherlich nicht mit einer Vision. Wir haben eine klare Vorstellung davon, wo wir hinwollen, und diese Vorstellung geht klar über die reine Anzahl an Läden hinaus. Das sind aber Dinge, die wir intern diskutieren und kommunizieren, die wir aber nicht nach außen tragen möchten.

Hörakustik: Sie streben mit Ihren Geschäften in die besseren Innenstadtlagen mit langfristigen Mietverträgen und hohen Mieten. Ist das nicht eine riskante Strategie?

Alexander Kind: Diese Strategie halte ich für richtig, weil ich nicht mehr daran glaube, dass man 2B-Standorte, nur weil ein Hals-Nasen-Ohren(HNO)-Arzt um die Ecke ist, langfristig entwickeln kann. Das Konsumverhalten unserer Kunden verändert sich. Innenstädte verändern sich. Diesen Entwicklungen müssen wir Rechnung tragen.

Hörakustik: Der steigende Anteil des Onlinehandels am gesamten Einzelhandelsumsatz führt bereits jetzt dazu, dass die Shoppingfrequenz in den Metropolen rückläufig ist. Bereitet es Ihnen keine Sorge, dass die Innenstädte anfangen zu veröden?

Alexander Kind: Die Entwicklung, dass schlechtere Innenstadtlagen veröden, kann man heute schon in vielen deutschen Städten beobachten. Die guten Innenstadtlagen hingegen bleiben sehr attraktiv. Wenn man am Samstagmorgen in die attraktiveren Innenstädte geht, dann ist da die Hölle los. Die Menschen wollen anfassen, die wollen gucken, und sie setzen sich dann gerne auch beim Optiker eine Brille auf. Als Unternehmen braucht man Einheiten, die sich unter diesen Bedingungen wirtschaftlich betreiben lassen. Mit der Hörakustik alleine wird das auf Dauer vermutlich schwierig.

Hörakustik: Wird der Erlebnischarakter im Einzelhandel für den Kunden nicht zunehmender wichtig, um die Fahrt in die Innenstadt anzutreten?

Alexander Kind: Ja, die klassischen Hörakustikläden mit eher langweiligen, funktionalen Räumlichkeiten und einer Anpasskabine im hinteren Teil sind eher schwierig für die Zukunft. Viele andere Branchen machen es vor, wie man Kunden für den Laden begeistert, da müssen Augenoptik und Hörakustik noch viel lernen. Ein Beispiel dafür ist Apple, die sehr

erfolgreich eigene stationäre Läden und nicht nur online verkaufen. Apple-Stores sind immer gut frequentiert – dennoch können Sie online einen Termin vereinbaren, und egal wie voll der Laden ist, die haben das so organisiert, dass man zügig drankommt. Letztlich ist es eine Frage des Mindsets und der Denke: Wie gehe ich mit Kunden um, wie schaffe ich Erlebnisse und biete zugleich einen bestechenden Service?

Hörakustik: Brauchen Sie für ein Mehr an Erlebnis nicht auch größere Ladenflächen?

Alexander Kind: Eindeutig!

Hörakustik: Wie könnte so ein Laden denn aussehen?

Alexander Kind: Man kann viel von digitalen Playern in anderen Branchen lernen, was möglich und machbar ist im Laden. Nehmen Sie beispielsweise den Fahrradhersteller Shimano, der betreibt in Singapur einen Flagship-Store, da wird kein Fahrrad verkauft. Das ist eine reine Erlebniswelt rund ums Fahrradfahren. Es gibt Tesla, die den Vertrieb von Autos komplett anders organisieren mit Showrooms in den Innenstädten. Es gibt viele Ideen aus anderen Branchen, die man übertragen kann. Ob alles davon funktioniert, muss man sehen, aber ich bin ein großer Freund davon, es zumindest sorgfältig zu prüfen und gegebenenfalls zu testen.

Hörakustik: Wie positioniert sich KIND zu der Frage, Hörgeräte und Anpassungsleistungen online zu vermarkten?

Alexander Kind: Wir denken über einen Webshop oder ein Multichannel-Angebot sowohl für die Augenoptik als auch für die Hörakustik nach und werden das umsetzen. In der Augenoptik kommen wir um einen Webshop nicht mehr drum herum, auch wenn da vermutlich nicht die großen Mengen drüber laufen werden. Die Kunden von heute sind es gewohnt, sich vorab online zu informieren, selbst

wenn sie dann stationär kaufen. Und sie sind es gewohnt, im Zweifel auch am Samstag und Sonntag die notwendigen Informationen zu erhalten, um einen Kauf vorzubereiten oder durchzuführen. In der Hörakustik wird das Angebot auch in den nächsten Jahren auf Beratung und Kontakthanbahnung beschränkt bleiben, um den Kunden in den Laden zu leiten. Natürlich wissen wir, dass andere Marktteilnehmer mit Modellen arbeiten, wo sie über den Kontakthanbahner einen anderen Namen schreiben und dann behaupten, dass es sich um eine neutrale und kostengünstige Onlineberatung handelt, obwohl die Fakten eigentlich nicht stimmen. Das ist mit unserem Selbstverständnis nicht vereinbar. Wir haben unsere Homepage überarbeitet und ein Callcenter hinterlegt. Wir fahren das aktuell hoch und bieten dort eine Beratung an, die der Kunde nutzen kann, aber wir werden nichts vorgaukeln.

Hörakustik: Welche Rolle spielen Fernwartungs- und Ferneinstellungssysteme in Ihren Planungen?

Alexander Kind: Die spielen eine Rolle, wir tun uns aber schwer, in irgendeiner Form die Datenhoheit oder funktionelle Hoheit an die Hersteller abzutreten. Da ist sicherlich auch die Branche gefordert,

damit man sich nachher nicht von den Herstellern diktieren lassen muss, wie diese Modelle funktionieren. Da muss die Branche extrem aufpassen.

Hörakustik: Sie sagen, dass die Branche gefordert ist, damit wäre dann die Bundesinnung der Hörakustiker (biha) gemeint?

Alexander Kind: Die biha wird sich hier sicher klar positionieren, sobald alle Fakten auf dem Tisch liegen und die rechtlichen Fragen beantwortet wurden. Die Bewertung selbst muss bei den Marktteilnehmern liegen. Es ist aber bedauerlich, dass es keine branchenweite Lösung mit einem neutralen Datenschutzkonzept und einer einheitlichen Schnittstelle für alle Hersteller gibt, denn dann könnte man sich als Unternehmen mit dem Thema einfacher anfreunden. Wir laufen wieder auf eine Situation zu, wo jeder Hersteller seine Lösung hat, mit der man sich dann intensiv auseinandersetzen muss, egal ob man das so will oder kann. Wo liegen die Daten und was passiert damit? Ist es sichergestellt, dass diese nicht hinterher in einem Herstellercallcenter landen und der Endkunde dann abgeworben wird? Auch wenn das nicht sehr wahrscheinlich ist, gehören diese Fragen alle auf den Tisch.



KIND bildet in absoluten Zahlen in der Branche am meisten aus. Zurzeit hat das Unternehmen rund 650 Auszubildende.

Hörakustik: Die Überlegung, dem Kunden situativ eine Hilfe über solche Systeme anzubieten, erscheint doch sehr kundenfreundlich?

Alexander Kind: Zunächst einmal geht es ja um das Thema, diese Situation für den Kunden erst gar nicht aufkommen zu lassen. Daran müssen wir arbeiten. Wir lösen da Probleme, die es eigentlich nicht geben darf. Bei den jetzigen Systemen bin ich mir nicht sicher, dass das alles den Kundennutzen trifft. Es sind komplizierte Systeme, und was hat der Kunde davon? Ich weiß nicht, wie viele davon zum jetzigen Zeitpunkt genutzt werden oder ob da nur sehr motivierte Kunden im Rahmen von Pilotstudien befragt werden. Ob das nachher in der Realität alles so funktioniert und die Kernprobleme des Kunden löst? Große Fragezeichen!

Hörakustik: Sind Fernwartungssysteme vielleicht sogar eine Antwort auf den Fachkräftemangel? Flexible Modelle könnten die Einbindung von Hörakustikern ermöglichen, die von zu Hause arbeiten möchten?

Alexander Kind: Das könnten sie ja heute schon machen, wie das beispielsweise die Veterans Administration (VA) in den USA über ein Remote Fitting mit einem Videokonferenzsystem praktiziert. In Deutschland ist das handwerksrechtlich problematisch, hier haben sich biha, Zentralverband des Deutschen Handwerks und Handwerkskammern klar positioniert. Ob ein System wie beispielsweise TeleCare handwerksrechtlich zulässig ist, hat noch keiner geklärt. Denn dort haben sie keinen Meister am Kunden dran, wie es die Meisterpräsenz verlangt. Man könnte den Fachkräftemangel wie in den USA viel leichter lösen, indem man ein Center aufbaut und dort 40 Hörakustikermeister hinsetzt, die dann über eine Videokonferenz die Hörsysteme mit den Kunden aussuchen und anschließend die Audiometrie machen. Handwerksrechtlich ist das nicht zulässig, aber wo ist der Unterschied zu Systemen wie TeleCare? Wer stellt dort sicher, dass da ein Meister

sitzt? Alles rechtlich hochgradig problematisch.

Hörakustik: Wie sollte die Branche mit solchen Veränderungen denn grundsätzlich umgehen?

Alexander Kind: Man kann den Fortschritt nicht aufhalten. Entweder man begleitet eine Entwicklung aktiv, indem man diese unter bestimmten Prämissen und Regularien zulässt oder man versucht es zu verhindern und geht auf Dauer unter. Es kann nicht sein, dass eine Videokonferenzanlage nicht zulässig ist, eine Hersteller-Cloud aber schon.

Hörakustik: Wäre folgendes Geschäftsmodell auf Basis der neuen digitalen Angebote denkbar? Über eine Onlinevermarktungs- und Dialogplattform à la Audibene werden neue Kunden in große Fachzentren mit Erlebnischarakter gelenkt. Dort findet die Auswahl eines Hörsystems statt und eine Erstanpassung erfolgt. Die weitere Kundenbetreuung findet dann über Fernwartungssysteme und eine Dialog-App statt ...

Alexander Kind: Wäre denkbar, wenn das Hauptproblem wirklich die Erstanpassung wäre. Die Erstanpassung dauert heute ja nicht aus technischen, sondern aus strukturellen Gründen sehr lange, weil die Krankenkassen die vergleichende Anpassung und anderes vorschreiben. Es ist nicht das Problem, dass man in einem Kundenbesuch oder zwei Kundenbesuchen keine gute Hörgeräteanpassung leisten kann. Wenn man sich mal einen Tag in ein gut laufendes Fachgeschäft setzt und sich anschaut, mit welchen Problemen die Kunden ins Geschäft kommen, stellt man fest, dass die wenigsten ihr Hörgerät nachgestellt bekommen wollen, weil es in der Situation A und B nicht optimal funktioniert. Das ist die Ausnahme. In der Regel geht es um Serviceleistungen und Reinigung, weil man das Hörgerät sechs Jahre am Ohr trägt. Kein Mensch nutzt sein iPhone so lange, und nach sechs Jahren sieht das dann auch echt kläglich aus.

Hörakustik: Also mehr Konzentration auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse als auf neue digitale Services?

Alexander Kind: Wir müssen als Hörakustiker aufpassen, dass wir den Anschluss nicht verlieren, weil wir übersehen, wie sich das Kundenverhalten ändert. Was will der Kunde denn heute? Der hat keine Lust mehr anzustehen und will, dass die Abwicklung schnell und einfach geht, das zeigt jede Studie. Wir hingegen lassen ihn warten, wir rufen ihn zehnmals rein, messen wie verrückt und passen zeitaufwendig an. Wir geben dem Kunden wenig Möglichkeit, Termine zu Zeiten zu machen, die ihm passen, sondern erwarten, dass der Kunde sich nach uns richtet. Das betrifft nicht nur den Anpassprozess, das gilt hinterher auch für Reinigung und Service. Da sind Systeme wie beispielsweise TeleCare vielleicht gar nicht die Antwort, weil es halt Dinge gibt, die sich nicht digital abbilden lassen. Wir müssen als Branche noch effizienter und kundenfreundlicher werden, indem wir komplexe Abläufe extrem einfach für die Kunden gestalten.

Hörakustik: Das Thema Fachkräftemangel wird zunehmend zum „Bottleneck“ der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung der Branche. Was kann und sollte die Branche tun, um hier für eine spürbare Entlastung zu sorgen?

Alexander Kind: Ausbilden! Es wird nach wie vor zu wenig ausgebildet. Wir haben rund 650 Auszubildende in unserem Unternehmen und natürlich müssen wir uns auch strecken, die zu finden. Vor ein paar Jahren mussten wir dafür noch kein Geld ausgeben, das hat sich geändert, und heute investieren wir in das Marketing für das Berufsbild und die Branche. Das Thema professionelle Ausbildung und gute Mitarbeiter kann man nur selbst in die Hand nehmen.

Hörakustik: Sollten aus Ihrer Sicht die Anforderungen zur Aufnahme einer Ausbildung und zur Erlangung eines Gesellenbriefes abgesenkt werden, um

mehr Auszubildende in den Beruf zu locken, die man dann über Training-on-the-Job-Maßnahmen weiterqualifiziert?

Alexander Kind: Wenn man sich das Handwerksrecht ansieht, dann ist heute eigentlich nur der Meister relevant, denn ohne Meister ist im Fachgeschäft rechtlich nichts möglich. In anderen Märkten, wo die Meisterpflicht nicht existiert oder gefallen ist, werden Mitarbeiter in viel kürzerer Zeit fit gemacht. Ob das Anforderungsniveau dann reicht, sei mal dahingestellt, aber wir machen aus der Hörakustik heute eine ganz schöne Wissenschaft mit extrem hohen Anforderungen und auch extrem hohen

Durchfallquoten. Nichtsdestotrotz ist die Aus- und Weiterbildung bei uns ein A-Thema, wir bilden prozentual viel aus und wir bilden in absoluten Zahlen in der Branche am meisten aus. Und wir investieren derzeit einen deutlichen zweistelligen Millionenbetrag in den Neubau unserer eigenen Akademie.

Hörakustik: Fehlende Fachkräfte führen auf Dauer zu steigenden Personalkosten bei der Gewinnung und der Bindung von Mitarbeitern. Womit rechnen Sie in den nächsten Jahren?

Alexander Kind: Die Entwicklung der Personalkosten zeigt nach oben und das ist ein Thema, mit dem wir uns sehr intensiv beschäftigen. Die Wirtschaftlichkeit muss am Ende gegeben sein. Die Krankenkassen akzeptieren steigende Kosten bei den Leistungserbringern nicht, sodass steigende Personalkosten nur durch ein Mehr an Produktivität oder aber durch laufend steigende Zuzahlungen für die Endkunden aufgefangen werden können. Aus meiner Sicht sind nur Produktivitätsgewinne ein realistischer Ansatz.

Hörakustik: KIND dürfte mit seinen rund 650 Auszubildenden der ausbildungs-

stärkste Betrieb der Branche sein. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in der Hörakustik sicherlich die richtige Strategie, die aber das Risiko birgt, dass andere Unternehmen der Branche sich bei Ihnen „bedienen“. Wie sieht die Situation bei Ihnen aus?

Alexander Kind: Unsere Übernahmequote ist extrem gut und liegt deutlich über 90 Prozent. Ein kleiner Prozentsatz wechselt zum Wettbewerb, die anderen gehen ins Studium oder wechseln den Beruf. Über die gesamte Hörakustik hinweg haben wir ebenfalls eine extrem geringe Fluktuation, worauf wir sehr stolz sind. Aber letztlich ist es schon richtig: Wir haben aufgrund unserer

guten Ausbildungssituation und unserer gesunden Personalstruktur regelmäßig damit zu tun, dass Wettbewerber unsere Mitarbeiter direkt ansprechen. Auf der einen Seite ist das ein Ausdruck davon, dass wir die richtigen Mitarbeiter haben. Auf der anderen Seite ist das Verhalten einzelner Wettbewerber hier einfach unappetitlich.

Hörakustik: Für Anfang 2018 haben Sie den Bau einer Akademie mit über 5 500 m² Fläche für die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter angekündigt. Warum eine eigene Akademie?

Alexander Kind: Für die Aus- und Weiterbildung bieten wir jetzt schon zentrale Blockkurse an, additiv zu dem, was im Fachgeschäft und in Lübeck passiert. Unsere Meisterkurse und die Weiterbildung der Mitarbeiter machen wir primär inhouse, sowohl über ein gutes E-Learning- und Webinar-Angebot als auch über Präsenzkurse. Durch die Augenoptik ist der Platzbedarf natürlich noch einmal gestiegen, und deshalb haben wir uns für den Bau einer zukunftsweisenden Akademie entschieden, die die Hörakustik und Augenoptik in einem sehr modernen Gebäude vereint.

Hörakustik: Wie weit sind die Arbeiten vorangeschritten, und wann wird der Betrieb der neuen Akademie starten?

Alexander Kind: Ende nächsten Jahres soll es bezugsfertig sein.

Hörakustik: Wie werden Sie die Aus- und Weiterbildungsinhalte der Hörakustik und der Optik verzahnen und in welchen Themenbereichen?

Alexander Kind: Für die Hybridstandorte ist das natürlich ein wichtiges Thema, dass Hörakustiker dort über ein Basis-Know-how über die Augenoptik verfügen und umgekehrt. Das bieten wir heute bereits über E-Learning-Kurse an, zukünftig auch über Präsenzs Schulungen. Und was natürlich auch gut angenommen wird, sind unsere Angebote zur Erlangung des Meistertitels im jeweils anderen Fachbereich. Der erste Block an Hörakustikermeistern hat gerade erfolgreich die Prüfung zum Augenoptikermeister bestanden. Wir sind sehr stolz, dass 100 Prozent der Teilnehmer im ersten Anlauf die Meisterprüfung in der Augenoptik bestanden haben. Wir wollen mit unserem Weiterbildungsangebot eine Topqualifikation erreichen, und dafür schaffen wir die notwendige Infrastruktur – räumlich wie personell.

Hörakustik: Also auch ein Weg, um den Meisterbedarf bei KIND zu decken?

Alexander Kind: Man findet leichter Mitarbeiter für die Augenoptik als für die Hörakustik. Daher ist es sicherlich attraktiv, Augenoptikermeister im Berufsbild der Hörakustik weiterzubilden. Auf jeden Fall erhöht unser Weiterbildungsangebot aber unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Wir eröffnen unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, den nächsten Schritt mit mehr Verantwortung zu gehen und vielleicht auch ein größeres Fachgeschäft mit mehr Mitarbeitern zu leiten. Das ist schon eine attraktive Perspektive.

Hörakustik: Vielen Dank für das Gespräch!
Björn Kerzmann