

Von der Einkaufsgemeinschaft zum Full-Service-Anbieter

## Ein Zukunftsmodell?

Gemeinsam einkaufen, um Kosten zu sparen – das war die Ursprungsidee der Einkaufsgemeinschaften. Längst haben sich daraus leistungsfähige Full-Service-Agenturen entwickelt, die Unternehmensgründer wie traditionsreiche Akustikbetriebe dabei unterstützen, neue Kunden zu gewinnen und erfolgreich im Wettbewerb zu agieren. Hörakustiker haben die Wahl zwischen Gemeinschaften, die auch auf gemeinschaftliches Engagement setzen und solchen, bei denen die reine Dienstleistung im Vordergrund steht.

**E**s ist kurz nach 18 Uhr. Gerade wurde noch der letzte Kunde des Tages versorgt. Jetzt steht neben ein bisschen Buchhaltung noch an: die Social-Media-Posts der nächsten Tage planen, die neue Bannerwerbung schalten, sich mit dem Angebot des Influencers befassen, der auf seinem Insta-Kanal neue In-Ears bewerben möchte, sich um Aufsteller für die örtliche Gesundheitsmesse kümmern und, ach ja, die Verhandlungen mit den Hörgeräteherstellern für die nächsten Bestellungen vorbereiten. Und wie hieß nochmal das angesagte Azubi-Internetportal für den nächsten Ausbildungsjahrgang? Genau in diesem Augenblick kommt per WhatsApp die Anfrage der Gemeinde, ob man sich nicht auf dem neuen digitalen Dorfplatz, einer interaktiven App nur für die Region, präsentieren möchte. Nicht zu vergessen die Printanzeigen für die Kirchenzeitung, die zum Glück ein Selbstläufer sind, wenn sie mal gestartet wurden. Selbstständige Hörakustiker haben viel zu tun. Eigentlich wollen und sollen sie sich auf ihre Kunden konzentrieren; doch die Vernetzung der Welt via Internet, die Konzentration im Markt und Hersteller, die zu Wettbewerbern werden, verändern das Geschäft, nehmen immer mehr Zeit in Anspruch und erfordern fachliche Qualifikationen, die weit über das eigentliche Gesundheitshandwerk und die kaufmännische Tätigkeit der Unternehmensführung hinausgehen.

### Die Ursprünge der Leistungsgemeinschaften

Viele der Tätigkeiten, die heute zum Unternehmertum dazukommen, waren zur



Einkaufsgemeinschaften haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Wohin steuern sie in Zukunft?  
Foto: Sezeryadigar/iStock.com

Zeit der Gründung der ersten Einkaufsgemeinschaften vor mehr als 30 Jahren noch nicht absehbar. Da ging es zunächst um günstige Einkaufskonditionen. Mit den Einkaufsmengen der großen Filialisten und Ketten konnte ein einzelnes Geschäft nicht konkurrieren. Also tat man sich zusammen. Ist die Verhandlungsmasse größer, kommt auch mehr dabei heraus, so die einfache Logik, die auch heute noch gilt. Denn laut dem „4. Statistischen Jahrbuch zur gesundheitsfachberuflichen Lage in Deutschland 2022. Hilfsmittel“, herausgegeben vom opta data Institut in Essen, ist die Verhandlung von Einkaufskonditionen mit den Lieferanten immer noch die Hauptaufgabe der Einkaufsverbände.

Was für die Verhandlungen mit den Herstellern gilt, gilt auch für Verhandlungen mit anderen Lieferanten, vom Zubehör über das Marketingkonzept oder den Internetauftritt. Produkte und Dienstleistungen zusammen einzukaufen, möglicherweise sogar zusammen zu gestalten, macht vieles erschwinglicher, wenn nicht sogar überhaupt erst möglich. Oder, wie es die Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ in ihrer August-Ausgabe bereits im Jahr 1985 schrieb: „Funktionierende Marke-

tingleistungsgemeinschaften schaffen Synergiewirkungen und erheben das Einzelunternehmen zu einem potenten Wettbewerbsteilnehmer selbst gegen multinational operierende Konkurrenten.“

Als wichtige Erfolgskriterien für (Marketing-)Leistungsgemeinschaften gelten demnach eine einfache und überschaubare Organisationsform, eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Entscheidungsgremien mit fachlicher Kompetenz sowie eine zentrale Koordination, die auch mit externen Beratern zusammenarbeitet. Ganz klar ist: Gemeinsame Flyer zu produzieren, die sich leicht individualisieren lassen, ist günstiger, als wenn jeder für sich damit anfängt. Gleiches gilt für Internetwerbung oder Social-Media-Kampagnen. Über die Gemeinschaft lässt sich auch testen, ob die Werbung wirkt, indem zum Beispiel die Mitglieder ihre Rücklaufquoten und Likes teilen. Zum Marketing gehören außerdem Angebote wie Private-Label-Hörgeräteserien, die eine Gemeinschaft exklusiv anbieten kann, die aber für einen einzelnen Hörakustiker unmöglich zu finanzieren wären. Die Liste lässt sich fortführen – vom Hörtraining bis zu mobilen Messeständen oder einem Hörmobil und Fort-

bildungen für die Mitglieder und deren Auszubildende; ganz zu schweigen von zukünftig möglichen Maßnahmen, nennen wir nur die virtuelle Filiale im Meta-Universum, um die, wenn es nach dem Konzern Meta (ehemals Facebook) geht, zukünftig keiner mehr herumkommt.

### Die Besonderheiten im Bereich Hörakustik

Zwei Aspekte machen die Leistungsgemeinschaften in der Hörakustik vielleicht noch stärker, als es in anderen Branchen der Fall ist: erstens, die Eigenheiten der Hörakustik als weitgehend regulierte, hoch spezialisierte Nischenbranche mit komplexen Produkten, die viele brauchen, die aber keiner gerne haben will. Das erfordert Marketing mit Fingerspitzengefühl und Fachwissen, gepaart mit kommunikativer Kompetenz. Zweitens, das starke Zusammengehörigkeitsgefühl vieler Hörakustiker untereinander, was nicht zuletzt der gemeinsamen Ausbildungsstätte in Lübeck zu verdanken ist.

Das stärkt das Vertrauen, sowohl in den wichtigen Austausch untereinander – Mitglieder einer Leistungsgemeinschaft sind normalerweise keine direkten Wettbewerber bzw. es gibt einen Gebietschutz – als auch in das Vertrauen in die Gemeinschaft und ihre Entscheidungen insgesamt. Und es ist vielleicht auch der entscheidende Grund, warum unabhängige Full-Service-Agenturen Leistungsgemeinschaften zwar als Kunden entdeckt, sie aber nicht abgelöst haben und auf absehbare Zeit auch nicht ablösen werden.

### Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Nun haben sich auch Leistungsgemeinschaften verändert. Neben der Genossenschaft und GmbH & Co KG als Rechtsform steht mittlerweile die GmbH als dominierende Rechtsform im Vordergrund. Von der Leistungsgemeinschaft, die davon lebt, dass sich die Mitglieder einbringen, geht der Weg hin zu einer Full-Service-Agentur, die sich immer weniger durch

ihre Mitglieder definiert, die allerdings nach wie vor von dem Vertrauensvorsprung innerhalb der Hörakustik profitiert, weil die Gründer oder Geschäftsführer Hörakustiker sind.

Die Gründungsberatung ist zu einem wichtigen Leistungsmerkmal der jüngeren Leistungsgemeinschaften geworden, die ihren Mitgliedern außerdem weitestgehende Freiheiten lassen. Sich länger an eine Gemeinschaft zu binden, Mitgliedsbeiträge zu zahlen oder Einlagen zu zeichnen, ist weniger gefragt. Damit ist allerdings auch das Risiko verbunden, dass die Grenzen zwischen einer Leistungsgemeinschaft und einer unabhängigen Full-Service-Agentur langsam verschwinden. Wollen Leistungsgemeinschaften langfristig überleben, müssen sie sich mit dem Markt entwickeln und ihren Mitgliedern deutlich erkennbare Vorteile bieten. Solange die Hörakustik als Branche „eine Familie“ bleibt, sollte das Überleben der Leistungsgemeinschaften gesichert sein.

*Gudrun Porath, Fachjournalistin*