

Neue Geschäftsleitung

Links/left:
Robert Leitl, CEO Amplifon
Deutschland GmbH.
Rechts/right:
H.-P. Weihmann, Marketing
Manager Deutschland.



Mit Robert Leitl hat Amplifon für seine deutsche Niederlassung einen in der Hilfsmittelversorgung erfahrenen Manager gewinnen können. Er war viele Jahre Leiter Vertrieb bei der Fielmann AG in Hamburg. Wir sprachen mit ihm und H.-P. Weihmann, der als Leiter Marketing bei Amplifon verantwortlich zeichnet.

“UNSERE ZIELE
SIND WACHSTUM
UND INTEGRATION.”

New Management for Amplifon in Germany

The German subsidiary of Amplifon was able to win Robert Leitl, an experienced manager in appliance supplies. He was Head of Sales for several years at Fielmann AG in Hamburg. We spoke both with him and H.-P. Weihmann, Head of Marketing at Amplifon.

Audio Infos: Mr Leitl, you have only recently become Managing Director at Amplifon Germany GmbH. Most acousticians have not heard of you. What have you been doing until now?

Leitl: My professional career is based on my having followed a classical route into trade through apprenticeship, a period as a qualified optician and Master Craftsman's Diploma in the optical industry with Rodenstock. After this, I completed a business economics course with emphasis on international marketing and sales. As part

of my studies, this took me to places such as Italy and England. I was with the Fielmann AG for the last 15 years and came to be Chief Sales Manager in the Head Office for the last nine years via external sales as Regional Sales Manager. In this position, I was responsible for national and international operative business with emphasis on continual expansion.

Audio Infos: When Amplifon entered the German market there was a lot of disquiet amongst acousticians as



bei Amplifon in Deutschland

Audio Infos: Herr Leitz, Sie sind seit kurzem Geschäftsführer der Amplifon Deutschland GmbH. Den meisten Akustikern sind Sie noch unbekannt. Was haben Sie bisher gemacht?

Leitz: Ich habe den klassischen Weg im Handwerk mit Ausbildung, Gesellenzeit und Meisterbrief in der optischen Industrie bei Rodenstock als Grundlage meiner beruflichen Laufbahn. Danach schloss sich ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten internationales Marketing und Vertrieb an, das mich während der Studienzeit unter anderem nach Italien und England brachte. Die letzten 15 Jahre war ich bei der Fielmann AG und habe dort den Weg über die Aussendienstlerfahrung als Regionalleiter bis – für die letzten 9 Jahre – zum Vertriebsleiter in der Firmenzentrale genommen. In dieser Funktion zeichnete ich für das nationale und internationale operative Geschäft mit dem Schwerpunkt der kontinuierlichen Expansion verantwortlich.

Audio Infos: Als Amplifon in den deutschen Markt eintrat, gab es einige Unruhe bei den Akustikern, weil man ein sehr aggressives Marketing erwartet hatte. Mal abgesehen von einigen ganzseitigen Anzeigen in den Tageszeitungen, ist davon nicht viel zu merken.

Leitz: Wir sind ein traditionsbewusstes und handwerklich orientiertes Unternehmen der Höreräteakustik, das bereits 1950 gegründet worden ist und dessen Wurzeln sogar bis in das Jahr 1948 zurückreichen. Unsere Hauptanteilseignerin und Witwe des Firmengründers Charles Holland, Anna Maria Formaggini, ist von Anfang an dabei und fühlt sich der Branche sehr verbunden. Dasselbe kann man von ihrer Tochter Susan Carol Holland

sagen, die ebenfalls im Unternehmen tätig ist. Beide sind im Aufsichtsrat der Amplifon S.p.A. und sind über die Aktivitäten der Ländergesellschaften bestens informiert. Wir haben also keinesfalls die Absicht, mit den guten Traditionen der Branche zu brechen. Eine der ersten Maßnahmen war zum Beispiel, dass wir mit allen unseren Fachgeschäften der Bundesinnung beigetreten sind.



Franco Moscetti ist seit Dezember 2004 General Manager und CEO der Amplifon S.p.A. mit Hauptsitz in Mailand in Italien.

Franco Moscetti is General Manager and CEO of Amplifon S.p.A. since December 2004, headquartered in Milan in Italy.

“Wir sind ein traditionsbewusstes und handwerklich orientiertes Unternehmen.”

a very aggressive marketing was expected. Apart from a few full-page advertisements in the daily newspapers there hasn't really been much to take notice of.

Leitz: In the hearing aid industry we are a company with a fine tradition and skilled orientation who have been in existence since 1950 and whose roots even go back as far as 1948. Anna Maria Formaggini, the major share holder and widow of the company founder Charles Holland, has been with us from the very beginning and feels close ties with the industry. The same can be said of her

daughter, Susan Carol Holland, who is also involved in the company. Both are on Amplifon S.p.A.'s Board of Directors and are well informed of the activities in the international organisations. We certainly don't have any intentions of breaking with proud traditions in the business. For example, one of the first measures that we took was to join the Federal Guild of Specialist Dealers.

Audio Infos: The widow, Mrs Formaggini, owns 60 % of the shares. Who owns the rest?

Audio Infos: Die Witwe, Frau Formaggini, besitzt 60% der Aktien. Wem gehören die restlichen?

Leitz: Etwa 36% werden frei auf dem Markt gehandelt. Davon halten 5 institutionelle Anleger wie zum Beispiel Pensionsfonds jeweils mehr als 2%. Die Differenz von ca. 3,5% unterliegt einem Rückkaufprogramm von Amplifon S.p.A.

Audio Infos: Und was sind die Ziele von Amplifon für Deutschland?

Leitz: In Deutschland ist es unser Ziel, das Wachstum und die Integration voranzutreiben. Wir sind, wie Sie wissen, in den letzten beiden Jahren sehr schnell durch Akquisitionen gewachsen. Wir haben nunmehr 160 Geschäfte und es ist jetzt wichtig, die unterschiedlichen Firmenkulturen zu integrieren. Wir lassen uns dazu die nötige Zeit und behalten zum Beispiel nach je-

Leitz: Approximately 36 % are traded on the open market. More than 2 % of this is held at any one time by five institutional investors, for example, pension funds. The difference of approximately 3.5 % is subject to Amplifon S.p.A.'s stock repurchase program

Audio Infos: And what are Amplifon's aims in Germany?

Leitz: In Germany, it's our aim to promote growth and integration. As you know, we have grown very quickly in the last two years through acquisitions. We now have

der Übernahme das alte Firmenlogo noch eine Weile bei. Die neue Identität muss langsam wachsen können und von allen Mitarbeitern, die ja mehrheitlich auch übernommen werden, verinnerlicht werden.

Audio Infos: Wird es keine neuen Akquisitionen mehr geben?

Leitl: Im Moment steht bei uns die weitere Konsolidierung des bisher erreichten im Vordergrund. Daneben ziehen wir in Betracht, zukünftig vermehrt eigene Geschäfte zu gründen und so unsere Marktpräsenz weiter auszubauen. Strategisch sinnvolle Akquisitionen werden wir aber auch nicht ausschließen. Wir verfolgen also zwei Wege, das organische Wachstum und das über den Zukauf. Unser mittelfristiges Ziel ist dabei, die Nummer zwei im deutschen Markt zu werden.

Audio Infos: Sehen Sie denn generell noch ein Marktwachstum?

Weihmann: Ja, ich sehe noch eine Menge Potenzial. Im Allgemeinen sprechen wir ja von ca. 15 Mio Schwerhörigen in Deutschland, wobei wir derzeit eine Versorgungsrate von ca. 17% haben (~ 2,5 – 3 Mio Höreräteträger). Hinzu kommt die demographische Entwicklung in Deutschland, nach der die Anzahl der über 65-Jährigen in den nächsten Jahren weiter steigen wird. Bereits heute leben in Deutschland knapp 16 Mio Menschen in dieser Altersgruppe, was einem Anteil von über 19% der Bevölkerung entspricht. Demographische Studien gehen davon aus, dass dieser Anteil bis ins Jahr 2020 auf über 30% steigen wird. Gleichzeitig werden wir durch die Verbesserung der medizinischen Leistungen insgesamt immer Älter und die Lebenserwartung steigt pro Jahr um ca. 3 Monate. Einen weiteren Grund für das Marktwachstum sehen wir in der technischen Entwicklung von



Hörsystemen, die aus „klassischen Hörgeräten“ Kommunikationsgeräte macht und damit auch das Stigma der Hörsystemversorgung weiter reduzieren wird.

Alles in Allem also durchaus positive Aussichten für unsere Branche.

Audio Infos: Wachstum ist in dieser Branche nicht nur eine Frage des Kapitaleinsatzes, son-

dern der Kompetenz. Welchen Stellenwert haben bei Ihnen die Ausbildung und die Qualität?

Weihmann: Wir sind kein Discounter, deshalb spielt die Qualität bei uns eine große Rolle. Wir haben bei allen Übernahmen das qualifizierte Personal übernommen und bilden mit steigender Tendenz junge Menschen im Beruf des Hörerätetechnikikers aus und halten dabei alle Ausbil-

“Wir sind kein Discounter – Qualität spielt bei uns eine wichtige Rolle.”

more than 150 outlets and from now on, it's important to integrate the various company cultures. We are going to take all the time necessary for this and will, for example, keep the old company's logo for some time after we have acquired the company. The new identity must be allowed to grow slowly and to be internalised by all employees, the majority of whom will, of course, be integrated into our entity.

Audio Infos: Will there be no more new acquisitions?

Leitl: At the moment, further consolidation of what we have so far achieved is at the forefront. Aside from this, we are considering increasingly establishing our own businesses in the future and thereby further expanding our market presence. We shall not exclude any strategically reasonable acquisitions. We are, therefore, following two paths, organic growth and that of acquisition. Our midterm aim is to be number two on the German market.

Audio Infos: Generally speaking, do you still see a market growth?

Weihmann: Yes, I still see a lot of potential. In general, we are talking about approximately 15 million people who are hard of hearing, whereby at present we have a provision of about 17% (around 2.5 – 3 million people with hearing aids). Add to this the demographic development in Germany, which indicates that the number of over 65 year olds will grow in the next few years. At present, there are just 16 million people in this age group, which represents a ratio of over 19% of the population. It is assumed from demographic studies that this ratio will grow to over 30% by the year 2020. At the same time, as medical services are improving we are also overall growing older and life expectancy is increasing by approximately three months per year. We can see another reason for market growth. Technical development of hearing systems are turning “classical hearing aids” into communication devices and this

will further reduce the stigma attached to using hearing aids. All things considered we can definitely expect to be positive in our market.

Audio Infos: Growth in this branch isn't just a question of capital expenditure but also one of competence. What significance do you place on vocational training and quality?

Weihmann: We are not a discount department store, so for us quality plays a major role. In all our acquisitions we have taken on the qualified employees and we are increasingly training young people in the profession as Hearing Aid Specialists and thereby complying with all training and quality standards. It may perhaps come as a surprise to you but we have a broader selection of products for fittings at our disposal than many of our competitors. We perform an exact analysis of our customer's needs and he is completely included in select-



“KUNDENZUFRIEDENHEIT IST DAS WICHTIGSTE.”

dungs- und Qualitätsstandards ein. Es wird Sie vielleicht überraschen, aber wir haben ein breiteres Produktsortiment für die Anpassungen zur Verfügung wie manch ein Mitbewerber. Wir machen bei jedem Kunden eine genaue Bedarfsanalyse und er ist in die Auswahl des für ihn am besten geeigneten Gerätes voll einbezogen. Dabei steht ihm das ganze Spektrum zur Verfügung, vom digitalen Einstiegsgerät bis hin zur High-Tech Premium Versorgung. Und dann ist der gute Service für uns ein ganz wichtiger Punkt. Wir gehen sogar soweit, dass wir ein Hörgerät noch nach sechs Monaten zurücknehmen. Wir würden in bestimmten Fällen sogar noch darüber hinausgehen.

Audio Infos: Das ist ungewöhnlich. Warum tun sie das?

Weihmann: Weil es niemandem nützt, wenn jemand mit seinem Hörgerät nicht zufrieden ist und es in die Schublade legt. Ein unzufriedener Kunde hält zwanzig andere davon ab, sich ein Hörgerät anpassen zu lassen. Jedes nicht genutzte Gerät ist eine Negativwerbung. Deshalb ist die Kundenzufriedenheit für uns das Wichtigste überhaupt. Wenn die nicht vorhanden ist, dann können Sie alle Wachstumspläne vergessen.

Audio Infos: Die großen vier Filialisten sind im Vormarsch, ihr Anteil an der Zahl der

deutschen Betriebsstätten liegt bei ungefähr 21%. Wenn man die mittleren Firmen mit mehr als 50 Geschäften noch dazu nimmt, kommt man auf 28%. Glauben Sie, dass die Konzentration in demselben Tempo weiter gehen wird wie bisher oder gibt es da eine natürliche Sättigungsgrenze, zum Beispiel 30% für die großen vier?

Leitl: Ich bin davon überzeugt, dass die Konzentration der mittleren und großen Filialisten voranschreiten wird, was aber nicht unbedingt bedeuten muss, dass deren Marktanteil weiter steigt. Das liegt daran, dass der Markt insgesamt wächst und die jungen Meister sich in der Mehrzahl nach wie vor für die Selbständigkeit entscheiden. Das Marktwachstum wird auch befördert durch die Tatsache, dass es heute mehr Möglichkeiten gibt, den Meisterbrief zu erwerben. Die Relationen zwischen den Betriebsgrößengruppen werden sich deshalb wahrscheinlich nicht mehr in größerem Umfang verändern.

Audio Infos: Ist es nicht auch so, dass unser Markt von einer breiten mittelständischen Struktur lebt?

Leitl: Ja, natürlich. Eine Monopolisierung des Marktes wäre auch für uns nicht gut. Wir können uns als Anbieter ja nur differenzieren und vom Wettbewerb zu besseren Leistungen im Interesse unserer Kunden angetrieben werden, wenn es genügend Wettbewerber gibt.

Audio Infos: Wobei es ja durchaus Märkte gibt, die bereits stark monopolisiert sind, zum Beispiel Italien und die Niederlande.

Leitl: Das sind aber Märkte, die einen ganz anderen branchenhistorischen Verlauf genommen haben und die auch über kein berufsständisches

Fundament aus der Handwerkstradition heraus verfügen, wie das in Deutschland der Fall ist. Für Deutschland sehe ich derzeit die Möglichkeit zu einer derartigen Entwicklung nicht.

Audio Infos: Noch einmal zurück zum jungen Meister, der sich selbständig macht. Hat er es angesichts der Professionalisierung des Marktes nicht schwerer als seine älteren Kollegen, einen Anfang zu finden?

Leitl: Ich bin der Meinung, dass es zwei Kategorien von Einzelunternehmern gibt. Die einen sind seit Jahren oder Jahrzehnten etabliert und haben eine starke Stellung im lokalen Markt. Die betreiben oft mit mehreren Gesellen und Auszubildenden ein einziges Geschäft und generieren gute Umsätze. Die jungen Meister, die sich jetzt erst selbständig machen, finden am Ort schon mehrere Mitbewerber vor und werden auf längere Sicht überwiegend nur als Ein-Mann-Betrieb existieren können. Die erste Gruppe, also die älteren und etablierten Unternehmen, die werden relativ zum Gesamtmarkt abnehmen, die zweite Gruppe wird hingegen mit dem Markt mitwachsen.

Audio Infos: Es heißt ja immer, der Einzelunternehmer habe gegenüber dem Mitarbeiter des Filialisten den Vorteil, dass er besser informiert ist, weil er sich selbst darum bemühen muss und es keine Zentrale gibt, die die Marktinformationen für ihn filtert. Wie halten Sie es mit der Information Ihrer Mitarbeiter?

Weihmann: Wir arbeiten mit allen großen Herstellern zusammen. Besonders wichtig ist natürlich, dass alle unsere Mitarbeiter genau über unser aktuelles Produktportfolio und die Eigenschaften der Produkte Bescheid wissen. Deshalb nutzen wir gerne die Fortbildungsangebote unserer Lieferanten. Bei unserer Betriebs-

ing the most suitable appliance for himself. By doing this, he has the whole spectrum available to him, from digital starter appliances up to high-tech premium care. And then a very important aspect is good service. We even go so far as to keep taking hearing aids back even after six months. In some instances, even longer than this.

Audio Infos: That is unusual. Why do you do that?

Weihmann: Because it's no use to anyone if somebody isn't happy with their hearing aid and just puts it in a drawer. One dissatisfied customer prevents another twenty getting fitted for a hearing aid. Every unused device is negative advertising. Because of this customer satisfaction is the most important thing of all. If that isn't guaranteed then you can forget all expansion plans.

Audio Infos: The four biggest chain stores are gaining ground, their share of the number of German business

premises is around 21%. If you add to this the mid-sized company with more than 50 businesses you arrive at 28%. Do you think that concentration can increase at the same speed as before or that there is a natural saturation limit, for example 30%, for the big four?

Leitl: I am convinced that concentration of mid-sized and large chain stores will progress which doesn't necessarily mean to say that their share of the market will increase further. This is because the market as a whole is growing and the majority of young master craftsmen are still deciding to become self-employed. Market growth is also being carried forward by the fact that there are more possibilities today to obtain a Master Craftsman's Diploma. Therefore, the relation between the sizes of the business groups will, in all probability, not much change.

Audio Infos: Is it not so, that our market lives from a wide small and mid-sized business structure?

Leitl: Yes, of course. A monopolisation of the market wouldn't be good even for us. As a retailer, we can certainly only differentiate and be pushed towards improved performance in the interests of our clients through competition, if there is enough competition.

Audio Infos: Whereby, there certainly are markets which are already strongly monopolised, in Italy and The Netherlands, for example.

Leitl: Those are, however, markets which have developed on a totally different course in terms of branch history, and are not based on traditional craft professionalism which is the case in Germany. I don't envision such a possibility of developing along these lines in Germany.

Audio Infos: Let's go back to the young master craftsman who became self-employed. Isn't it more difficult for him than his elder colleagues to make a start when

“WIR BEZAHLEN FAHRT UND EINTRITT ZUM KONGRESS.”

größe bietet es sich jedoch an, die Produktinformationen und Einweisungen in die Software in regionalen Veranstaltungen zu bündeln. Auf diese Weise hat jeder Mitarbeiter am nächsten Tag denselben Informationsstand. Es ist also nicht so, wie oft vermutet wird, dass unsere Mitarbeiter keine Herstellerkontakte haben.

Audio Infos: Wie halten Sie es denn mit der Fortbildungswilligkeit Ihrer Mitarbeiter außerhalb der strukturierten betriebsinternen Veranstaltungen? Wenn zum Beispiel ein Geselle zum EUHA-Kongress reist, wird das von Ihnen gern gesehen?

Leitl: Ja, warum denn nicht? Wir haben dieses Jahr ein Programm ins Leben gerufen bei dem wir die Junggesellen nach Abschluss ihrer Ausbildung auf unsere Kosten einladen am Kongress teilzunehmen. Wir bezahlen dann die Fahrtkosten, die Übernachtung und den Eintritt.

Audio Infos: Wie sind eigentlich die Filialen bei Ihnen besetzt?

Leitl: Die Mindestbesetzung ist ein Meister und ein Geselle, je nach Betriebsgröße kommt ein Auszubildender hinzu. Bei größeren Filialen haben wir natürlich entsprechend mehr Personal im Einsatz.

faced with the professionalization of the market?

Leitl: I'm of the opinion that there are two categories of retail traders. The one's who have been established for years or decades and have a strong position in the local market. They often run a single business with several qualified acousticians and apprentices and generate a good turnover. The young craftsmen, who are just now becoming self-employed, find there are several local competitors and they can mainly only exist in the long-term as a one-man business. The first group, the older and more established companies, will decrease in relation to the total market; the second group, on the other hand, will expand with the market.

Audio Infos: It has always been said that a retail trader has the advantage over chain store employees that he is better informed since he has to take care of this himself, there being no central office which filters market information for him. What is your position regarding information for your employees?

Weihmann: We work together with all the big manufac-



Audio Infos: Herr Leitl, lassen Sie uns zum Schluss aus aktuellen Gründen noch kurz über die Wirtschaftskrise reden. Welche Auswirkungen der Finanzkrise sehen Sie für den Hörgerätemarkt?

Leitl: Aus heutiger Sicht ist keine konkrete Auswirkung auf unsere Branche erkennbar. Das Vertrauen in das deutsche Finanzsystem ist sehr hoch, eine allgemeine Auswirkung für unser beratungsintensives Handwerk sehen wir derzeit nicht. Allerdings erwarten wir durchaus regionale

In der 5. Etage dieses modernen Gebäudes in der Hamburger City Süd hat sich die Amplifon Deutschland GmbH im letzten Jahr niedergelassen.

Amplifon Deutschland GmbH has settled in this modern building in Hamburg's southern industrial estate, on the fifth floor.

Auswirkungen, wenn Großunternehmen wie z.B. aus der Autoindustrie und deren Zulieferfirmen, unter der Krise leiden.

Das Gespräch führte Rainer Hüls

Audio Infos: How are your chain stores staffed, in actual fact?

Leitl: The minimum staff comprises a master craftsman and a trained acoustician; an apprentice may also be employed if the size warrants it. Larger chain stores obviously have more staff accordingly.

Audio Infos: Mr Leitl, let's just quickly talk to finish off with about the current economic crisis. What ramifications do you see for the hearing aid market arising from this financial crisis?

Leitl: From today's point of view, there are no discernible tangible ramifications on our business. Trust in the German financial system is very high; at present we can't yet see a general effect on our trade which is intensively advisory. We do, however, expect to feel some regional effects if large-scale manufacturers such as in the car industry and their supply industry are suffering under the crisis.

Audio Infos: Mr Leitl, Mr Weihmann, thank you very much for talking with us and we wish you all the best.