

Marc Fielmann hat bei seinem ersten großen Interview sehr genaue Vorstellungen. Obwohl sein Anzug und die Krawatte tadellos sitzen, will der 28-Jährige möglichst wenig fotografiert werden – dabei geht er selbst als Hobbyfotograf ab und an in die Dunkelkammer. Dem neuen Co-Vorstandschef ist Kontrolle über das öffentliche Bild des börsennotierten Familienunternehmens wichtig.

Herr Fielmann, Sie haben vergangene Woche kurzfristig angekündigt, dass Sie sich mit Ihrem Vater den Vorstandsvorsitz teilen. Wie kommt es so plötzlich dazu?

Das mag plötzlich aussehen. Tatsächlich war es ein von langer Hand vorbereiteter Schritt in der Nachfolgeplanung meines Vaters. Wir sind dem Aufsichtsrat dankbar, dass er uns fortwährend unterstützt und den Beschluss einstimmig gefasst hat.

Sie sind altersmäßig ein interessantes Gespann – 78 und 28 Jahre alt. Sind Sie für die Zukunft zuständig, Ihr Vater für die Tradition?

Mein Vater und ich stammen tatsächlich aus völlig unterschiedlichen Generationen. Das ist für Fielmann ein Vorteil, denn unsere Kunden stammen ja auch aus unterschiedlichen Generationen. So verbinden wir Erfahrung mit Innovation. Unsere Aufgabenteilung ist durch die Geschäftsordnung geregelt: Mein Vater trifft die Grundsatzentscheidungen, meinen Vorstandskollegen und mir obliegt die Umsetzung.

Die Mitteilung aus der vergangenen Woche hat wohl auch Besorgnis erregt, Ihrem Vater könne es gesundheitlich nicht gutgehen.

Mein Vater füllt seine Aufgabe umfassend aus, es geht ihm seinem Alter entsprechend gut. Heute ist er allerdings nicht mehr wie früher bis tief in die Nacht im Unternehmen. Aber er bestimmt die Kollektion immer noch komplett selbst, wir unterstützen manchmal durch eine Vorausswahl. So kann er in wenigen Stunden erledigen, was sonst einen ganzen Tag benötigt. Falls er einmal einen Termin verschieben muss, stehen meine vier Vorstandskollegen und ich bereit.

Was ist bei Meinungsverschiedenheiten?

Mein Vater ist Perfektionist, der unsere kundenorientierte Philosophie vorlebt. Wer Empathie mit Disziplin zu verbinden weiß, hat es nicht schwer mit ihm. Wir diskutieren oft, manchmal auch hart in der Sache, aber wir haben uns eigentlich nie gestritten.

Seit wann wussten Sie, dass Sie eine Laufbahn im eigenen Unternehmen anstreben?

Ich bin in unserem Familienunternehmen aufgewachsen. Die Möglichkeit bestand somit seit Kindheitstagen – aber eben nur die Möglichkeit. Ich habe mich im Ausland und in anderen Unternehmen ausprobiert. Letztlich habe ich aber festgestellt: Für mich ist die Aufgabe bei Fielmann ein Glücksfall.

Was war für Sie in der Vorbereitung auf Ihre Aufgabe am wichtigsten?

Meine augenoptische Ausbildung im Unternehmen und die Arbeit in den Niederlassungen waren sicher sehr hilfreich. Von unseren Augenoptikern habe ich viel gelernt. Meine akademische Ausbildung, die Tätig-

keit in anderen Unternehmen und die langjährige Zusammenarbeit mit den Vorstandskollegen und meinem Vater qualifizieren mich für meine Tätigkeit.

Welche Rolle spielt dabei Ihre Ausbildung im Internat Schloss Salem und an der London School of Economics – beides Einrichtungen, die bei Unternehmerfamilien beliebt sind?

In Salem und an der LSE habe ich viel gelernt. Viele internationale Kontakte und Freundschaften bestehen bis heute.

Gibt es ein Netzwerk von Unternehmerkindern?

Einen geheimen Zirkel gibt es sicherlich nicht (lacht). Ich empfinde individuelle Kontakte als nützlicher. Dabei hilft auch unser hervorragend besetzter Aufsichtsrat mit seinen vielfältigen Kontakten.

Können Sie als neue Generation den Schritt ins Internet umsetzen? Es verkaufen ja schon etliche Anbieter Brillen über das Internet, Sie aber nicht. Müsste nicht Ihr Anspruch als Marktführer sein, vorneweg zu gehen?



Fielmann-Filiale in München: Die Optikerkette setzt verstärkt auf Kontaktlinsen und Hörgeräte.

Markus C. Hurek/dpa

Marc Fielmann

„Ich habe viel von unseren Augenoptikern gelernt“

Der Sohn des Unternehmensgründers ist seit kurzem Co-Vorstandschef. Der 28-Jährige will die Optikerkette digitalisieren – und hat klare Vorstellungen davon, welche Chancen der E-Commerce bietet.



Frank Siemers für Handelsblatt

Vita Marc Fielmann

Der Unternehmer Der 28-jährige Marc Fielmann ist Sohn des 50 Jahre älteren Günther Fielmann. Seit 2016 ist er im Vorstand der Fielmann AG zuständig für das Marketing und seit dem 12. April Co-Vorstandsvorsitzender neben seinem Vater. Die Familie hält 70 Prozent am Unternehmen.

Das Unternehmen Die Optikerkette Fielmann verkauft in Deutschland jede zweite Brille. 2016 lag der Konzernumsatz bei gut 1,3 Milliarden Euro.

Nein. Die Kunden verstehen, dass eine Brille über das Internet heute nicht ordentlich angepasst werden kann. Es ist bloßer Zufall, ob eine nach Mittelwerten zentrierte Brille passt oder nicht. Deshalb ist es kein Wunder, dass der Marktanteil der Brille aus dem E-Commerce bei einem Prozent stagniert.

Glauben Sie, dass es dabei bleibt?

Das wird sich erst ändern, wenn wir Schlüsseltechnologien wie die Online-Refraktion und Online-Anpassung zur Marktreife gebracht haben. Daran arbeiten wir. Ein erstes Patent wurde erteilt, weitere sind angemeldet. Wenn diese Technologie ausgereift ist, wird es möglich sein, Brillen auch über die Distanz anzupassen.

Wann wird es so weit sein?

Bestimmt noch nicht in einem halben Jahr, aber zehn Jahre wird es auch nicht mehr dauern.

Man kann bei Ihnen eine Kontaktlinse nur bestellen, wenn man schon Kunde ist. Man findet Sie nicht in der Preissuchmaschine. Warum?

Bei Kontaktlinsen ist Amazon unser relevantester Wettbewerber. Wir ha-

ben ein eigenes System entwickelt, das persönliche Beratung mit digitalen Services verbindet. Kunden, denen wir Kontaktlinsen angepasst haben, können genau die passende Linse per App in Sekunden nachbestellen. So schnell geht das nirgendwo anders. Dank unserer Preisgarantie bezahlt der Kunde auch nie zu viel.

Bauen Sie damit nicht eine extrem hohe Hürde für Neukunden auf?

Wir passen in Deutschland jede dritte Kontaktlinse an. Unsere Herausforderung ist nicht mangelnde Frequenz, sondern Wartezeit. Wir wachsen bei Kontaktlinsen deutlich stärker als der Markt. Wir haben vom Start weg ein funktionierendes Omnichannel-System aufgebaut - anders als viele Händler, die erst Amazon hinterhergelaufen sind und nun mühsam versuchen, ihren Online-Shop mit den Filialen zu verbinden.

Mussten Sie dafür grundlegend etwas ändern?

Ja, denn die Kontaktlinsen-Anpassung lohnt sich für viele Optiker schlicht nicht mehr. Früher konnte die Branche die Kosten für die Anpassung auf die Kontaktlinsen umlegen. Wir erheben nun eine Anpassgebühr von 20 Euro. Dafür kosten die Kontaktlinsen deutlich weniger, wir haben also die Preise in den vergangenen Monaten erneut gesenkt.

Ist das nicht auch ein Zukunftsmodell für den Brillenverkauf?

Nein. Eine Brille kauft der Kunde nur alle vier Jahre neu, eine Kontaktlinse mehrmals im Jahr. Deshalb können wir die Kosten für den Sehtest weiter auf die Brille umlegen.

Einige Online-Optiker würden sich sicherlich nur zu gern an Sie verkaufen und sind vielleicht auch deshalb besonders aggressiv ...

An uns werden regelmäßig Kaufangebote herangetragen. Ein reiner Versender ist für uns aber nicht attraktiv. Einige dieser Unternehmen zielen auf einen Verkauf, andere gehen den Weg in den stationären Handel und nennen das dann „Multi-Channel“. Fielmann interessiert sich für Technologie, die wirklich Kundenwünsche erfüllt und den Markt verändert. In dem Fall würden wir auch zukaufen.

Zuletzt haben sich Umsatz- und Gewinnwachstum abgeschwächt, entsprechend entwickelt sich auch die Aktie zurückhaltender. Wo kommt neues Wachstum her?

Im vergangenen Jahr ist Fielmann gewachsen, hat bei Brillen, Kontaktlinsen und Hörsystemen neue Marktanteile gewonnen. Neben der demografischen Entwicklung bieten uns Neueröffnung, Umbauten und Umzüge großes Potenzial: Oft sind die Flächen zu klein für den Kundenandrang. Dazu bieten die Digitalisierung und die internationale Expansion große Chancen.

Sie waren bei den ersten Neueröffnungen in Italien dabei. Wie geht es im Ausland weiter?

Wir expandieren mit Augenmaß. Italien bietet uns sehr viel Potenzial. Die ersten Ergebnisse stimmen uns sehr zuversichtlich. Wir betreiben aktuell elf Niederlassungen, sechs kommen bis zum Jahresende dazu. Auch angrenzende Märkte in Europa schauen wir uns an. Noch ist das aber nicht spruchreif.

Glauben Sie, dass im Gegenzug wei-

tere internationale Ketten nach Deutschland kommen?

Wir befinden uns bereits in einem umkämpften Markt. Ich gehe nicht davon aus, dass sich das so schnell ändert. Den Markteintritt internationaler Wettbewerber erwarten wir, sind entsprechend vorbereitet.

Die Brille wird immer mehr zum modischen Accessoire. Ist es auch bei Ihnen Strategie, einem Kunden mehrere Modelle zu verkaufen?

Das ist etwas, was wir anbieten, aber niemals unseren Kunden aufdrücken werden. Fielmann hat ja die Stigmati-

sierung der Kassenbrille abgeschafft. Das ist die historische Leistung meines Vaters. Mode steckt also in unserer DNA.

Geht es auch bei Hörgeräten weiter?

Definitiv. Mit Hörsystemen erfüllt Fielmann Kundenwünsche über das Sehen hinaus. Das ist ein spannender Markt, wo wir zweitstellig wachsen. Ende des vergangenen Geschäftsjahres waren es 180 Hörakustikstudios, Ende 2018 werden es 200 sein.

Was heißt das für die Fielmann-Aktie?

Die Aktie bleibt ein solides, wertstabi-

les Investment. Auch in Zukunft sitzt die Familie mit den Aktionären im Boot. Als Anlage für langfristig orientierte Anleger ist die Aktie attraktiv, für kurzfristige Spekulanten vielleicht weniger.

Will die Familie in bestehender Höhe beteiligt bleiben?

Ja.

Herr Fielmann, vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte **Christoph Kapalschinski** in **Hamburg**.