

# „Nimm wenig – dann bekommst du mehr“

Von PETER GILLIES

Für jeden Mitarbeiter pflanzt er jedes Jahr einen Baum. Das sind bis heute gut 200 000 Gewächse. Günther Fielmann liebt die Weitsichtigen (natürlich auch die Kurzsichtigen). Und er lebt sehr gut davon. Neben die Motive wie „modern“, „preiswert“ oder „verbraucherfreundlich“ setzt er sich und seiner Belegschaft auch ethische Normen: „Der Kunde bist du.“ Der Selfmade-Unternehmer, der eine ganze Branche aufmischte, macht aus seinem Stolz über das Erreichte kein Hehl. Sein Brillenimperium, das im Jahr 1972 aus einem einzigen Laden entstand, hat die Augenoptiker das Fürchten gelehrt. Heute sitzt auf jeder dritten deutschen Nase ein Produkt aus seinen Werkstätten.

**Gillies:** Heute ist Montag morgen, es ist Frühling. Haben Sie gute oder schlechte Laune?

**Fielmann:** Gute Laune. Übers Wochenende hatte ich jedoch Probleme mit meinen Pflanzungen. Für die Jahreszeit war es seit Tagen zu heiß, es fehlte der Regen.

**Hortensische Probleme?**

Ja, unter anderem pflanze ich Hortensien. Natürlich habe ich auch gestalterische Probleme im Umfeld meiner Firma. Ich habe derzeit nicht den Eindruck, daß die Firma auf mich verzichten könnte. Sonst wäre ich im Garten.

**Sind Sie unersetzlich?**

Nein. Aber ich glaube, daß eine Mannschaft, die Ziele verwirklichen will, auch einen Mannschaftsführer braucht.

**Ihre Idee der preiswerten und modischen Kassenbrillen trägt sozialrevolutionäre Züge. Gefällt Ihnen dieser Begriff?**

Er ist zu hoch gegriffen. Das ist heute schon Legende. Die Geschichte einer Firma lebt aus bestimmten Zeiten, mit bestimmten Menschen, die zeitbezogene Ideen hatten. Wir alle sind insofern konditioniert. Ich wuchs in einem konservativen Lehrerhaushalt auf. Mein Vater bemühte sich, mir die abendländischen Werte und Normen zu vermitteln. Die Erziehung war eher streng und puritanisch. Als Jahrgang 1939 habe ich den Mangel durchaus erlebt. Ich besaß beispielsweise keine Schlittschuhe

und kein Fahrrad. Nicht, daß mein Vater mir das nicht hätte kaufen können, aber er wollte mir wohl eher Werte als Konsumwerte mitgeben. Es war der Versuch, egoistische Motive zugunsten allgemeiner Normen zurückzustellen.

**Gehörte zu dieser Norm auch die Kassenbrille?**

Mich hat die Diskriminierung bestimmter Gruppen immer gestört. Die Kassenbrille war ein eindeutiges Symbol dafür. Mir gefiel es einfach nicht, daß acht Millionen Menschen mit diesen Geräten herumliefen und sozusagen den Nachweis ihrer sozialen Stellung zwangsweise auf der Nase trugen. Diese Diskriminierung konnte damals nur durch Zahlung aufgehoben werden. Die Kassenbrille konnte a priori nicht schön sein, weil die Kasse sie bezahlte. Sie war eine Prothese.

**Die Optiker brachten Ihnen keine Liebe entgegen.**

Wie wahr. Ich habe gegen Branchennorm verstoßen, weil ich etwas schöner machte, was angeblich nichts kostet. Damals waren es um 6000, heute sind es 9000 Optiker, die mich anfeinden. Heute wird Fielmann von der Branche noch immer nicht geliebt, aber wir sind nicht nur das größte Mitglied der Innung, sondern auch der größte Ausbilder, stellen Sieger bei Gehilfenprüfungen.

**Beschreiben Sie Ihr Unternehmen am Ende des Jahres 1998.**

Wir werden 4,6 Prozent aller Optikergeschäfte betreiben, 38 Prozent der Stückzahlen erreichen, etwa 19 Prozent Umsatzmarktanteil erwirtschaften. Der Gewinn wird bei 80 Millionen Mark liegen, damit werden wir das Vorjahresergebnis verdoppeln. Wir beschäftigten 1998 mehr als 6600 Mitarbeiter. 1997 verlor die Branche rund 17 Prozent bei den Stückzahlen und 15 Prozent bei den Umsätzen. Bei Fielmann lag der Umsatzrückgang nur bei 7,6 Prozent.

**Hat Fielmann auch einen Flop hingelegt?**

Jedes Unternehmen, das sich auf Märkten bewegt, läuft auch mal in

Wie innovative Firmen mit Venture-Kapital reüssieren, schildert WamS-Autor Peter Gillies in seinem Buch „Die Erfolg-Reichen“ – Vorabdruck



Günther Fielmann: „Millionen Menschen trugen den Nachweis ihrer sozialen Stellung auf der Nase“

eine Sackgasse. Den Versuch mit Hörgeräten haben wir wieder eingestellt. Hörgeräte sind Prothetik, Brillen sind Mode. Andererseits war die Situation in den achtziger Jahren, als die Optikerbranche sich heftig gegen uns wehrte, nicht einfach.

**Damals wurden sogar die Banken unruhig.**

Der Versuch, uns zu diskreditieren, wurde mit einem sogenannten Mitarbeiterbrief gestartet, der von einem Wettbewerber aufgesetzt und an Zulieferanten und Banken, an Gott und die Welt versandt wurde. Man wollte Unruhe stiften und den Niedergang des Unternehmens herbeireden. Damals ging es der Branche – auch wegen einer Gesundheitsreform – schlecht und uns nicht gut. Für mich war das, auch wegen der persönlichen Verunglimpfungen, eine schwierige Phase. Diese üble Diffamierungskampagne fand nach mehr als acht Jahren erst vor kurzem ihren prozessualen Abschluß. Der Initiator mußte an Buße, Kostenersatz und Schadenersatz mehr als 700 000 Mark zahlen.

**War das die Zeit, in der sich Hannover Finanz bei Ihnen beteiligte?**

Die Hannover Finanz beteiligte sich 1981 mit zehn Prozent an der Firma, das waren zunächst 2,5 und später 4,8 Millionen Mark.

**Fiel es Ihnen schwer, einen Miteigentümer ins Boot zu nehmen?**

Ich hatte auch meine ersten Geschäfte nicht mit der Bank finanziert, sondern mit Teilhabern. Beim ersten Geschäft half mir ein guter Freund.

**Miteigentümer wollen oft auch mitbestimmen. Störte Sie das?**

Ich hatte eine Vision, eine Geschäftsidee: die modische Brille zum fairen Preis. Mit mir gemeinsam arbeiteten motivierte Menschen, die diese Geschäftsidee umsetzen konnten. Aber für ein verschärftes Wachstum fehlte uns damals das Kapital. Das Kapital ist ein scheues Reh. Der Bankier sucht höchste Verzinsung bei maximaler Sicherheit. Venture-capital-Firmen hingegen kennen das Risiko und wissen es zu bewerten. Das ist Partnerschaft auf einer anderen Ebene

als mit dem Banker, der nur eine sichere Verzinsung will. Die Hannover Finanz war uns nicht nur wohlwollend Berater und Beschützer in der Finanzwelt. Über den Eintritt der Hannover Finanz lernten wir auch, uns besser zu organisieren. Viel früher als andere mittelständische Unternehmen bauten wir ein controllingorientiertes Berichtswesen auf. Das Engagement der Hannover Finanz war befristet. Im Oktober 1991 haben wir uns einvernehmlich auf den Ausstieg geeinigt.

**Warum gingen Sie an die Börse, wo doch Eigenkapital um einiges höher zu verzinsen ist als Fremdkapital von Banken?**

Wer, wie ich, sein Unternehmen aus ersten Anfängen aufgebaut hat, für den ist ein Börsengang ein Meilenstein. Man muß sich verabschieden von der Personengesellschaft und bereit sein, mit den Strukturen der Kapitalgesellschaft zu leben und sie zu nutzen. Die Fielmann AG hat Zugang zum internationalen Kapitalmarkt. Wir verfügen über 300 Millionen Mark

Eigenkapital, finanzieren die Expansion aus dem Cash-flow. Die Aktiengesellschaft ist der Turbolader der Expansion.

**Wer ist denn heute beteiligt?**

75 Prozent sind als Stammaktien im Familienbesitz. An der Börse werden Vorzugsaktien gehandelt. Mehr als 90 Prozent unserer Mitarbeiter sind zumindest mit einer Aktie beteiligt.

**Wie steht es um die Chancen im Ausland?**

Sehr erfolgreich entwickelt sich unser Geschäft in der Schweiz. Allein das Supercenter Zürich setzt das Fünfundzwanzigfache eines normalen deutschen Optikerladens um. Mit 10 000 Brillen, neuester Technologie, 700 Quadratmeter Verkaufsfläche, mit animierter, 9,50 Meter hoher LED-Wand und interaktiven Lichtobjekten ist die neue Niederlassung weit mehr als ein riesengroßes augenoptisches Fachgeschäft. Sie ist Erlebnisraum für die Besucher. Unser Europa-Flaggschiff ist das erste einer Gruppe geplanter Fielmann-Supercenter in den Metropolen Europas. **Bedeutet Ausland für Sie nur Westeuropa?**

Keineswegs. Wir unterhalten eine Schleiferei in Minsk, Weißrußland, und eine weitere in Kiew, Ukraine. Daneben einen Großhandel für die ehemalige Sowjetunion und derzeit zwei Ladengeschäfte.

**Und der Rest von Europa?**

Europa bietet uns ideale Wachstumschancen. Ich halte Spanien für einen sehr interessanten Markt. In England hat die Brille noch einen viel stärkeren Prothetik-Charakter als bei uns. Dort entscheiden Preis, Sicherheit und Geschwindigkeit, weniger die Mode. Das wollen wir ändern.

**Worüber denkt ein Unternehmer am heftigsten nach?**

Ich muß mein Management ständig davon abhalten, über zu kurzfristige Gewinne nachzudenken. Nimm weniger, dann bekommst du mehr. Das ist unsere Grundregel.

**Ein Widerspruch zu „Shareholder value“, wo der Profit für die Aktionäre im Vordergrund steht?**

Kein Widerspruch. Shareholder

value ist es langfristig auch, wenn ich sage, wir müssen selbst in einer Talsohle unsere Mitarbeiter weiterbeschäftigen und dürfen sie nicht hinauswerfen, um sie nach 18 Monaten wieder einzustellen. Das wäre zu teuer.

**Was halten Sie vom Standort Deutschland?**

Seit 1990 verlor der deutsche Handel 19 Prozent Umsatz. Die Rahmenbedingungen in Deutschland sind nicht die besten. Die deutschen Unternehmen leiden unter hohen Steuern und Personalkosten, kämpfen mit Regulierungseifer und Bürokratie. Die Unternehmenssteuern in Deutschland liegen bei 51,7 Prozent, in der Schweiz – je nach Kanton – bei 17,5 bis 25 Prozent, in England bei 31 Prozent.

**Sind Ihre Visionen auf das Auge begrenzt?**

Ich engagiere mich im ökologischen Landbau, im Umweltschutz und Naturschutz.

**Börsianer sind verschreckt, wenn sich ein Unternehmer als Öko-Bauer versucht. Verstehen Sie die Reaktion?**

Ökologisch bedeutet nicht unbedingt unökonomisch. Es gibt auch eine Welt neben der Augenoptik. Schließlich fragt sich doch jeder irgendwann nach Lebenszielen jenseits der Gewinnmaximierung.

**Ende**