



DIE GEWINNER DER



GOLDENEN BULLEN

Das Erfolgsrezept des Herrn Fielmann

Die Leser haben entschieden: Der **Unternehmer des Jahres 2011** heißt Günther Fielmann. Euro am Sonntag sprach mit dem Gründer und Vorstandschef der größten Optikerkette Europas über seinen Spaß am Ärger der Wettbewerber, die Konkurrenz im Internet und die Pläne für seinen Nachfolger Marc Fielmann

von **Stephan Bauer**

Die Resonanz war beeindruckend: Anfang Dezember stellten Euro am Sonntag und das Schwestermagazin Euro fünf erfolgreiche deutsche Unternehmenslenker zur Wahl zum „Unternehmer des Jahres 2011“. Das Ergebnis war eindeutig: Der Sieger heißt Günther Fielmann – ein würdiger Empfänger des „Goldenen Bullen“ auch nach Meinung der Redaktion. Der Gründer der größten Optikerkette Europas hat durch nachhaltiges Wirtschaften, aber auch durch unternehmerischen Mut die eigene Firma im Lauf von fast vier Jahrzehnten vom Ladengeschäft in Cuxhaven zu einem der erfolgreichsten deutschen Konzerne aufgebaut. Auch in der jüngsten Wirtschaftskrise freuten sich Anleger nicht nur über eine ordentliche Dividende, sondern auch über eine äußerst stabile Kursentwicklung. Euro am Sonntag sprach mit Fielmann, 71, über die Hintergründe seines steilen Aufstiegs, seine Pläne im Internet und den anstehenden Generationswechsel im Konzern.

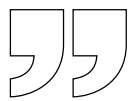
Euro am Sonntag: Herr Fielmann, Sie hatten offenbar schon zu Beginn Ihres Unternehmertums große Pläne. Als Preisbrecher verärgerten Sie in den 70er-Jahren die gesamte Optikerbranche in Deutschland. Was trieb Sie dazu?

Günther Fielmann: Ich bin gegen jede Art der Diskriminierung. Die Kassenbrille von damals mit ihrem „Honecker-Image“ empfand ich als ungerecht. Wer sich eine teure Feinbrille nicht leisten konnte, trug sozusagen den Nachweis seines niedrigen Einkommens per Sozialprothese auf der Nase. Ich habe in meinem ersten Geschäft vom Start weg günstige Brillen verkauft. Spä-

ter gelang mir ein Vertrag mit der AOK, in dem wir das bis dahin geltende Einheitsmuster auflösten und ich 640 modische Brillenvarianten zum Nulltarif anbieten konnte, einfach auf Rezept. Das war in den Augen der Branche natürlich der Sündenfall.

Euro am Sonntag: Das geschah also alles aus reiner Nächstenliebe – oder doch aus Gewinnstreben?

Fielmann: Ich hatte in den 60er-Jahren meine revolutionäre Phase, Che Guevara und Karl Marx waren Leitbilder. Das ging vorüber. Ich las Russell (Bertrand Russell, britischer Phi-



Sieh dich im Nächsten, denke langfristig, trage Verantwortung

Günther Fielmann,
Chef der Fielmann AG,
und sein Leitspruch
für Sohn Marc

losoph und Mathematiker, Leitfigur des Pazifismus, Anm. der Red.), habe mich liberalisiert. Aber mein Gerechtigkeitssinn blieb. Nach dem Motto, wofür man selbst nicht bezahlt, das kann auch nichts taugen, war es vielen Optikern damals nicht bewusst, dass sie mit ihren hässlichen Kassenbrillen Millionen Mitmenschen ins Abseits stellten – mussten sie selbst doch für den Jagdschein oder die Mitgliedschaft im Golfklub tief in die Tasche greifen.

Euro am Sonntag: Die Konkurrenz machte Ihnen das Leben zur Hölle.

Woher kommt Ihre Hartnäckigkeit und Kampfeslust?

Fielmann: Das war schon wild: Türschlösser wurden verklebt, Scheiben eingeworfen, da brannte schon einmal ein Container vor unserem Geschäft, es gab Lieferboykotte, man überzog uns mit Wettbewerbsklagen. Aber die Menschen kamen zu mir, ich hatte immer viele Kunden. Das ist übrigens bis heute so geblieben. Die Angriffe aus der Branche sind längst Vergangenheit.

Euro am Sonntag: „König der Kassenbrille“, „Rächer der Bebrillten“ – perlt Häme an Ihnen ab?

Fielmann: Das fand ich wunderbar, das Markenzeichen „Robin Hood der Fehlsichtigen“ wollte ich mir eintragen lassen, wir dachten über ein Logo nach. Ich habe diese Attacken als etwas Positives erlebt. Der Widerstand zeigte mir, dass ich auf dem richtigen Wege war. Meine vielen Tausend Kunden waren mir mehr wert als das Schulterklopfen von Kollegen. Heute tragen 23 Millionen eine Brille von Fielmann, wir sind der Marktführer, geben jede zweite deutsche Brille ab. Auch sind wir größtes Mitglied in der Innungen und größter Ausbilder in der Optikerbranche. Wir stellen seit Jahren 70 bis 90 Prozent der Landessieger bei den Gesellenprüfungen.

Euro am Sonntag: 1994 war Fielmann der erste Konzern in Deutschland, der Aktien zum Nennwert von fünf Mark ausgab. Die soziale Ader?

Fielmann: Es war kein Zufall. Viele haben uns davon abgeraten, eine günstige Aktie auf den Markt zu bringen. Das sei dem Image abträglich, hieß es. Nichts davon ist eingetroffen, dieses Modell hat sich etabliert. Und ich hatte keine Finanzierungssorgen mehr, Geld war jahrelang ein begrenzender Faktor ge-

wesen. Nach dem Börsengang musste ich mir vielmehr überlegen, wie ich den Geldsegen anlegen konnte: Ich habe in Fielmann investiert, eine gute Anlage.

Euro am Sonntag: Seit fast 40 Jahren sind Sie Unternehmer. Was sind heute Ihre Ziele?

Fielmann: Wir sehen uns selbst im Kunden, das ist unser Erfolgskonzept, die Fielmann-Grundregel. Wenn wir darüber nachdenken, was wir für den Kunden tun können, dann auch darüber, wie wir selbst gern behandelt werden wollen – oder unsere Schwester, unser Bruder. Wir denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen.

Euro am Sonntag: Wozu fühlen Sie sich verpflichtet?

Fielmann: Menschen sind soziale Wesen. Wenn Sie sich für eine Gruppe engagieren, dann wird auch die Gruppe etwas für Sie tun. Jedes Unternehmen sollte sich gesellschaftlich engagieren. Ein Unternehmer trägt nicht nur Verantwortung für sich und seine Mitarbeiter, sondern auch für die Umwelt. Wenn wir heute ordentliche Gewinne einfahren, dann engagieren wir uns zugleich auch im Umweltschutz, im Ökolandbau, in Lehre, Forschung und Denkmalpflege.

Euro am Sonntag: Sie züchten Rinder, Pferde und seltene Kärntner Brillenschafe. Wären Sie lieber Landwirt geworden?

Fielmann: Ich bin auf einem Bauernhof groß geworden, habe als Kind die Kühe von der Weide getrieben. Es war immer mein Traum, einen eigenen Hof zu bewirtschaften, ökologische Landwirtschaft und artgerechte Tierhaltung zu betreiben. Den Traum konnte ich mir erfüllen. Ich lasse mich dabei vom Umweltgedan-



DIE GEWINNER DER

Sponsoren und Partner

ANGERMAYER/BRUMM/LANGE
UNTERNEHMENSGRUPPE



CINEMA FOR PEACE

smarthouse™

Präsentatoren

ETF-Haus des Jahres

finanzen.net

Finanzberater des Jahres



biw

Bank für Investments und Wertpapiere



DEUTSCHES ANLEGER FERNSEHEN



JUNG, DMS & CIE.

AKTIENGESELLSCHAFT

ROBECO



Advisor Services

GOING PUBLIC!
AKADEMIE FÜR FINANZBERATUNG AG

Fondsinnovation des Jahres



FUND MANAGEMENT S.A.

Fondsinitiator des Jahres

Fonds & Co.

ken leiten. Und die Tiere sollen es gut bei mir haben.

€uro am Sonntag: Wie verträgt sich das Umweltengagement mit Ihrem lebhaften Interesse an Ferrari?

Fielmann: Ein wenig Unvernunft darf sein. Der Ferrari ist eine Urgehalt, und eine schöne dazu. Mein positives Karma sammle ich im Umweltschutz. Wir pflanzen für jeden Mitarbeiter jedes Jahr einen Baum, bis heute mehr als eine Million.

€uro am Sonntag: Sie sind 71, bestimmen aber persönlich nach wie vor über jedes neue Brillenmodell. Fällt es Ihnen schwer, Verantwortung abzugeben?

Fielmann: Ich bemühe mich. Ich leite Personalwesen und Vertrieb. Andere Aufgaben haben fähige Vorstände übernommen. Die Kollektion wird aber nach wie vor von mir bestimmt. Das macht mir Spaß. Es gibt nicht allzu viele Menschen, die aus einer Kollektion die Brillenmodelle herausuchen können, die im Trend liegen und entsprechend oft verkauft werden. Ich habe das Talent.

€uro am Sonntag: Wie lange wollen Sie an der Firmenspitze bleiben?

Fielmann: Mein Sohn Marc ist jetzt 21 und studiert Ökonomie an der London School of Economics. Er wird in diesem Jahr mit dem Bachelor abschließen, wird dann aber noch Praktika absolvieren. Ich hoffe, dass er bald zu uns kommt.

€uro am Sonntag: Was bekommt Ihr Nachfolger mit auf den Weg?

Fielmann: Sieh dich im Nächsten, denke langfristig, übernimm Verantwortung.

€uro am Sonntag: Bleibt Fielmann ein Familienunternehmen?

Fielmann: Die Familie hält 71 Prozent der Anteile, wir sind praktisch schuldenfrei. Wir verfügen über Liquidität im deutlich dreistelligen Millionenbereich. Die Dividendenrendite lag im Schnitt in den vergangenen Jahren bei etwa drei Prozent. Die Aktie stieg von 2000 bis 2010 um 379 Prozent, der DAX hat sich im selben Zeitraum kaum von der Stelle bewegt. Warum sollte ich also verkaufen? Die Familie und die übrigen Anteilseigner, zu denen auch 80 Prozent unserer Mitarbeiter gehören, haben bei Fielmann überdies gleich gerichtete Interessen. Wir wollen langfristig solides Wachstum und eine zuverlässige angemessene Rendite erzielen, das auch in schweren Zeiten.

€uro am Sonntag: Das Unternehmen macht vier Fünftel des Umsatzes in Deutschland, der Markt war zuletzt



rückläufig. Wie nachhaltig ist Ihr Kerngeschäft?

Fielmann: Unser Ziel sind 50 Prozent Marktanteil in allen regionalen Absatzmärkten. Vor allem in Süddeutschland bieten sich noch Chancen. Hier setzen wir einen Schwerpunkt unserer Expansion. Wir betreiben in Deutschland rund 550 Filialen, 700 sollen es mittelfristig werden. Daneben wird aber auch der Umsatz pro Einheit steigen. Unsere Kunden sind jünger als die der Konkurrenz. Sie wachsen ins Gleitsichtbrillenalter hinein. Zudem werden wir in Zukunft erheblich mehr Kontaktlinsen, Sonnenbrillen oder Hörgeräte verkaufen.

€uro am Sonntag: Denkt Fielmann global - könnten künftig auch Filialeröffnungen in Asien oder den USA auf dem Plan stehen?

Fielmann: Solange es unproblematisch ist, im deutschsprachigen Raum zu expandieren, werden wir das Filialnetz zunächst in der Bundesrepublik, in Österreich und der Schweiz verdichten. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir auch in den angrenzenden Ländern Europas mit unserer Philosophie erfolgreich sein werden. Die Welt ist aber bekanntlich größer.

€uro am Sonntag: Es gibt also schon weltweite Expansionspläne?

Fielmann: Wir produzieren bereits mit einem Joint Venture in Japan. Da liegt ein Vertrieb vor Ort durchaus nahe. Aber solche Schritte möchte ich mit meinem Sohn abstimmen. Man kann sich natürlich fragen, warum wir das nicht alles gleichzeitig in Angriff nehmen.

€uro am Sonntag: Warum nicht?

Fielmann: Wir wollen die Marke Fielmann selbst in neue Märkte hineintragen. Wir übernehmen kein Image. Deshalb ist es auch nicht unsere bevorzugte Strategie, größere Wett-

bewerber zu kaufen. Wir sind zwar schon mit kleineren Übernahmen in ausländische Märkte eingestiegen, etwa in der Schweiz. Andere Länder, etwa Österreich, haben wir hingegen organisch erschlossen.

€uro am Sonntag: Sehen Sie derzeit Übernahmeziele?

Fielmann: Wir prüfen ständig Akquisitionen. Es ist nicht leicht, einen adäquaten Übernahmekandidaten zu finden: Wir liegen bei der Filialfläche meist über der Konkurrenz, wir haben oft die besseren Lagen. Es gibt deshalb auf der Welt nicht viele Ketten, die in unser Raster passen. Finanziell wären Übernahmen kein Problem.

€uro am Sonntag: Wo will die Nummer 3 der Welt in zehn Jahren stehen - an der Weltspitze?

Fielmann: Zwei Milliarden Euro Umsatz sind ein realistisches Ziel. Eine allzu rasche Expansion würde uns nicht guttun. Wir müssen dem optimalen Service alles andere unterordnen.

€uro am Sonntag: Sie sind neben den deutschsprachigen Ländern auch in den Niederlanden, dem Bal-

€uro am Sonntag-Redakteur Stephan Bauer, Günther Fielmann: Diskussion über Onlinehandel in der Firmenzentrale



GOLDENEN BULLEN



Bild: Gunter Quack (4)

tikum und in Polen vertreten. Ist der Nachbar im Osten ein Schlüsselmarkt für das Unternehmen?

Fielmann: Polen hat 38 Millionen Einwohner, die Wirtschaft wächst schnell. Derzeit macht uns der schwache Zloty keine Freude, wir importieren ja überwiegend aus dem Euroraum. Aber auch das wird sich regeln. Polen ist ein interessanter Markt.

€uro am Sonntag: Die Reaktionen des Handels zum Weihnachtsquartal waren sehr unterschiedlich. Der größte Handelskonzern in Deutschland, die Metro, meldete enttäuschende Zahlen – trotz der euphorischen Nachrichten über einen anziehenden Konsum. Wie lief das Quartal bei Fielmann?

Fielmann: Über das Jahr stehen wir besser da als die Branche, haben weitere Marktanteile gewonnen.

€uro am Sonntag: Planen Sie angesichts des inzwischen freundlicheren Konsumklimas besondere Maßnahmen für 2011?

Fielmann: Wir wollen unser Niederlassungsnetz in Europa verdichten. Unser Anspruch ist es, immer günstigster Anbieter der Branche zu sein. Rabatte, Gutscheine und Lockangebote passen nicht zu uns, wohl aber faire Preise, lange Garantien und kompetente Beratung. Darüber hi-

naus wollen wir uns intern besser organisieren. Unsere Kunden sollen nicht länger als fünf Minuten warten, das ist unser Ziel. Dazu brauchen wir teilweise größere Flächen und mehr Mitarbeiter.

€uro am Sonntag: Werden Sie künftig mehr Luxus wagen und sich womöglich stärker von Ihrem Ruf als Preisbrecher distanzieren?

Fielmann: Wir führen große Marken. Wir kaufen aber auch selbst bei den Produzenten ein, bei denen die Luxuslabels bestellen. Unsere Eigenmarken sind bis zu 70 Prozent günstiger als die mit wohlklingenden Namen versehene Ware. Unsere Kunden bekommen aber auch Markenware bis zu 50 Prozent günstiger als beim Wettbewerb.

€uro am Sonntag: Wo sehen Sie Gefahren für Ihr Unternehmen?

Fielmann: Eigentlich nur von innen. Wenn wir uns treu bleiben, gehört uns die Zukunft.

€uro am Sonntag: Der Onlinehandel mit Brillen macht Schlagzeilen. Nehmen Sie die Konkurrenz im Internet ernst?

Fielmann: Wir beobachten sie. Sie hat ein großes Problem: Es ist nicht möglich, Brillen online anzupassen. Bei der Brille gibt es viele Faktoren, die individuell verschieden sind – wie die Länge der Bügel oder die Brückenweite, dann unterschiedliche Messpunkte wie den Pupillenabstand und die unterschiedliche Höhe der Augen –, da ist es ohne individuelle Anpassung durch qualifizierte Augenoptiker vor Ort praktisch unmöglich, die korrekten Durchblickspunkte zu finden. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Brille aus dem Internet optimal zentriert ist und gut sitzt, ist sehr gering.

€uro am Sonntag: Viele Experten haben bezweifelt, dass sich Kleidung

oder Schuhe im Internet gut verkaufen. Inzwischen weiß man, dass es bestens funktioniert. Sie haben einst die deutsche Optikerzunft komplett umgekrempelt – reizen Sie die Herausforderungen der digitalen Revolution nicht mehr?

Fielmann: Wir denken darüber nach. Bei Kontaktlinsen etwa sehe ich Chancen, oder bei Pflegemitteln. Man kann sich auch eine Sonnenbrille ohne Korrektur im Internet kaufen und sie nachträglich beim Optiker anpassen lassen. Das wäre möglich.

€uro am Sonntag: Müssen Sie das Onlinegeschäft nicht als Riesenchance sehen?

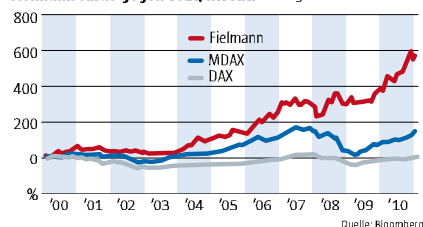
Fielmann: Grundsätzlich ja. Derzeit reicht uns die Qualität nicht. Wenn wir die Möglichkeit hätten, über künftige technische Entwicklungen auch im Internet Fielmann-Qualität zu liefern, könnte ich damit jeden Morgen beginnen.

Investor-Info

Die Aktie Index im Rückspiegel

Die langfristige Entwicklung überzeugt: Der DAX hat sich seit Beginn 2000 unter dem Strich nicht bewegt, der direkte Vergleichsmaßstab, der MDAX, notiert seitdem knapp 150 Prozent im Plus. Die Fielmann-Aktie zeigte mit fast 380 Prozent jedoch mehr als das Doppelte an Kursperformance. Inklusive Dividende brachte die Aktie seit 2000 im Schnitt knapp 19 Prozent Rendite im Jahr. Derzeit ist das Papier in eine Seitwärtsbewegung übergegangen. Kaufen bei Sprung über 70-Euro-Marke.

Fielmann-Aktie gegen DAX, MDAX: Brille gewinnt



Anzeige

CitiFirst
RENDITE

www.citifirst.com

Thomas Fuchs (Berufseinsteiger, 28 Jahre)

OPTIONSSCHEINE | ZERTIFIKATE | ANLEIHEN

Mein Leben bietet mir viele Chancen,
mein Investment auch: CitiFirst -
mein Partner für Discount Zertifikate.

Neues zu entdecken, sich einzulassen, Chancen eher zu sehen – das hat mich schon immer fasziniert und herausgefordert. So sehe ich auch meine Geldanlage: bewusst Risiken eingrenzen und günstig anlegen.

Informieren Sie sich jetzt unter www.citifirst.com/discount
oder unter 0800 2484-366.