

Prof.Dr. Claus W.  
Gerberich

Fielmann  
DNA



# Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Central portrait of Prof. Dr. Claus W. Gerberich.

**Familienunternehmen**  
Maschinenbau

**Maschinenbau**  
TU Karlsruhe

**Vorstand / Geschäftsführung**

BASF  
MÖVENPICK  
adidas  
BATTELLE  
ZUMTOBEL  
SCA

**Management Holding**

GERBERICH CONSULTING

**EWIF**  
Brüssel/Berlin  
Präsidium

**Werkzeugmacher**

**Betriebswirtschaft**  
Uni Mannheim

Sloan School MIT  
Senior Research Fellow

**Gerberich Maschinenfabrik**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

**Investor**  
Business Angel

**Professuren /Lehrtätigkeiten**

Uni Rotterdam  
Donau Uni Krems  
Université de Fribourg

Uni Innsbruck  
Freie Uni Bozen  
MIT  
HSG St. Gallen



**Deine Brille: Fielmann**

# Fielmann DNA

- Branding im klassischen Marketing beherrscht diese Marke, aber wie hat es Fielmann geschafft, in der digital geprägten Ära seine Rolle zu behaupten? Ein Blick auf die Entwicklung des Unternehmens, wegweisende Entscheidungen und die nächsten Schritte, um weiterzuwachsen:
- **Anfänge: Der ehrgeizige Pionier**
- Vier Tage nach seinem 33. Geburtstag eröffnet Augenoptik-Meister Günther Fielmann am 21. September 1972 sein erstes Fachgeschäft „Optic im Centrum“ in Cuxhaven. Den „hässlichen Kassengestellen“ sagt er den Kampf an: Jeder soll sich ansehnliche Brillen leisten können. Fielmann kooperiert mit Krankenkassen, bietet mehr Auswahl für wenig Geld, macht Sehhilfen zum Modeartikel und stellt den Kunden in den Mittelpunkt. Sein Credo: „Der Kunde bist Du“ – völlig ungewohnt für die damals reichlich verstaubte Branche.
- Mit der 1981 gestarteten „Zufriedenheitsgarantie“ verpflichtet er sich, jede Reklamation anzuerkennen. Das traut sich sonst keiner. Doch Fielmann setzt auf „Vertrauen gegen Vertrauen“: Wenn er seine Kundschaft fair bediene, werden sie auch ihn fair behandeln. Er geht noch einen Schritt weiter: Die „Geld-zurück-Garantie“ verspricht, dass Kundinnen und Kunden bei Fielmann erworbene Produkte, die anderswo billiger zu haben sind, zurückgeben können und den Kaufpreis erstattet bekommen.

# Fielmann DNA

Der Branchenrevolutionär koppelt seine Verkaufspreise an die Herstellungskosten einer Brille, kalkuliert mit geringeren Margen und ist dadurch deutlich günstiger als alle Wettbewerber, die nach wie vor hohe Preise für ihre Waren verlangen. Die Fielmann-DNA wirkt bis heute. Der Firmengründer sei „ein fanatischer Prozess- und Kostenoptimierer“ gewesen, sagt Ralph Ohnemus, CEO der Markenberatung K&A Brand Research.

Die Konkurrenz reagiert damals behäbig. Sie ärgert sich über sein „aggressives Marketing“ und will den Pionier auch durch Klagen stoppen. Das weckt erst recht seinen Ehrgeiz. Acht Jahre nach dem Start in die Selbstständigkeit betreibt Fielmann rund 50 Niederlassungen. „Hätten die mich damals in Ruhe gelassen, hätte ich meine sechs, sieben Geschäfte behalten, und das wäre es gewesen“, erzählte der 2024 gestorbene Unternehmer einmal.

# Fielmann DNA

Unternehmen: Weltweit 29 Millionen Kunden

Gut 50 Jahre nach der Eröffnung des ersten Fachgeschäfts ist Fielmann der mit Abstand größte Optiker in Deutschland und weltweit die Nummer drei. 2024 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 2,3 Milliarden Euro (plus 15 Prozent im Vergleich zu 2023) – das entspricht einem Zuwachs von rund 60 Prozent seit dem Corona-Jahr 2020 – bei einem Jahresüberschuss von 154 Millionen Euro (plus 21 Prozent). Mehr als drei Viertel (77 Prozent) der Erlöse erwirtschaftete Fielmann in der DACH-Region, Deutschland bleibt mit 63 Prozent der klar wichtigste Markt. Zugleich gewinnt das internationale Geschäft an Bedeutung: Vor zwei Jahren stieg die Aktiengesellschaft durch den Kauf von SVS Vision in den US-Markt ein und setzte dort 2024 rund 200 Millionen Euro um (Anteil: 9 Prozent). Neben der Augenoptik baut Fielmann seit einigen Jahren die Hörakustik als zweite Produktsäule im Shop-in-Shop-Modell aus. Ende 2024 gab es europaweit 412 Hörgeräte-Studios in den Filialen.

- Markt: Mehr Umsatz, weniger Brillen
- Die deutsche Optikbranche erzielte laut Zentralverband der Augenoptiker und Optometristen (ZVA) 2024 einen Gesamtumsatz von knapp 7 Milliarden Euro. Gut 80 Prozent davon entfallen auf Brillen, der Rest auf Kontaktlinsen und Sonstiges, etwa Sonnenbrillen und Zubehör.
- Das entspricht einem Plus von 6,4 Prozent seit 2021, während in diesem Zeitraum der Absatz kompletter Brillen um 6,3 Prozent zurückgegangen ist. Hier macht sich die allgemein getrübte Konsumstimmung bemerkbar. Wer nicht zwingend auf eine Brille angewiesen sei, sehe häufig von einem Kauf ab, schreibt der Verband in seinem Jahresbericht. Online-Anbieter spielen im Markt eine zu vernachlässigende Rolle. Laut ZVA stehen sie nur für 0,5 Prozent des Brillenumsatzes.

# Fielmann DNA

- Den Markt dominiert Fielmann mit einem Umsatz von 1,43 Milliarden Euro und 626 Filialen im Inland vor Apollo Optik mit geschätzt knapp 820 Millionen Euro und 901 Filialen. Zusammen stehen die beiden Anbieter für gut 70 Prozent der Top-10-Branchenerlöse.
- Weitere Unternehmen mit dreistelligem Millionen-Umsatz sind Pro Optik, Mister Spex, Eyes + more sowie Kind Hörgeräte, das seit knapp zehn Jahren auch Brillen vertreibt.

# Fielmann DNA

- **Wettbewerb: Vorsprung durch Werbepower**
- Der Slogan „Brille: Fielmann“ hat ein Produkt, ja eine ganze Gattung, mit der Marke gleichgesetzt. Preis, Qualität, Kundennähe überzeugen das Publikum – und das Unternehmen war bereit, in nötigen Werbedruck zu investieren. Bis heute ist Fielmann der größte Player in der Optikerwerbung. Allein für Anzeigen, Spots, Plakate & Co gab die Marke 2024 laut Nielsen Werbetrend knapp 39 Millionen Euro brutto (ohne Rabatte und sonstige Abzüge) an Mediageld aus. Lediglich Apollo Optik mit rund 24 Millionen Euro schöpft aus einem ähnlich hohen Werbebudget (siehe Tabelle).

# Fielmann DNA

- **Profil: „Freundlich lächelnde Verkaufskanonen“**
- Ohnemus führte selbst vor etlichen Jahren mal Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit durch. „Fielmann hat seine Mitarbeiter stark gefördert – aber auch sehr gefordert“, so der Markenexperte. Das gilt bis heute. Die vertriebliche Leistung der Angestellten wird genau gemessen, Erfolge werden honoriert. Und wenn sich eine Filiale nicht so entwickelt wie geplant, wird nachgefasst. „Fielmann-Angestellte sind freundlich lächelnde Verkaufskanonen. Das ist Champions League“, sagt Ohnemus.
- Künstliche Intelligenz erweist sich dabei als hilfreich, etwa bei der Planung von Kundenterminen, wodurch Wartezeiten (und das Risiko abwandernder Ladenbesucher) reduziert werden. Außerdem werden KI-Tools eingesetzt, um die Online-Beratung, etwa bei der Auswahl von Brillenfassungen, weiter zu verbessern.
- Der Wert für Kundenzufriedenheit, den Fielmann mit Unterstützung von Marktforschungsinstituten regelmäßig ermittelt, lag 2024 laut eigenen Angaben bei 91 Prozent.

# Fielmann DNA

- **Omnichannel: Kaufen leichtgemacht**
- „Fielmann-Angestellte sind freundlich lächelnde Verkaufskanonen. Das ist Champions League“, sagt Markenberater Ralph Ohnemus. (© K&A)
- Der Konsumtrend hin zu digitalen Services schadet dem Filialgeschäft nicht – im Gegenteil. Vor knapp zehn Jahren begann Fielmann, sein Geschäftsmodell Omnichannel-fähig zu machen. Ziel: die persönliche Beratung in der Niederlassung, komfortabel mit umfassendem Onlineservice zu verbinden. Im vergangenen Jahr wurde die Website 50 Millionen Mal (plus 56 Prozent) besucht. Dabei ist die RoPo-Formel (Research online, Purchase offline) aufgegangen: Ein nennenswerter Anteil der Kunden hat den Kaufprozess online gestartet und in der Filiale abgeschlossen.
- Hinzu kommen Artikel mit wenig oder ohne Beratungsbedarf wie Kontaktlinsen, Sonnenbrillen und Zubehör – hier wird durch die Fielmann-Plattform das Kaufen leichtgemacht. Unterm Strich ist der Gesamtumsatz über die digitalen Kanäle letztes Jahr um 6 Prozent auf 100 Millionen Euro gestiegen. Die starke Präsenz an Geschäften in Kombination mit Multichannel „hat den signifikanten Abstand zu den Wettbewerbern gefestigt“, sagt Markenprofi Ohnemus.

# Fielmann DNA

- **Profit: Hohe Marge**
- Im ersten Halbjahr 2025 meldete Fielmann eine Ebitda-Marge (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) von annähernd 25 Prozent. Eine solche Gewinnspanne „spricht in einem von Preisaktionen getriebenen Markt dafür, dass die Kostenfokussierung bei Fielmann weiterhin Früchte trägt“, sagt Ohnemus. „Die schaffen das trotz Dauerniedrigpreisstrategie.“ Die Margen bei den aktionistischen Wettbewerbern dürften teils deutlich niedriger liegen. Zudem erfordern die Aktionen einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand bei der Gestaltung und Exekution der Maßnahmen. „Fielmann kann den Wettbewerb über seine höhere Profitabilität locker in Schach halten“, resümiert der Markenberater.

# Fielmann DNA

- **Ausblick: Sehen und hören**
- „Unser Umsatz wuchs fast doppelt so schnell wie ursprünglich geplant“, stellt CEO Marc Fielmann mit Blick auf die 2019 verabschiedete „Vision 2025“ fest. Und das trotz unabsehbarer Ereignisse wie der Corona-Pandemie oder des Ukraine-Kriegs. Der Auslandsumsatz wird bis Ende des Jahres knapp eine Milliarde Euro betragen und wird sich somit in diesem Zeitraum verdreifacht haben.
- Die nächsten Pläne sind definiert – in der Vision „2035“. Mitarbeiter aus allen Märkten, Funktionen und Organisationen der Fielmann-Gruppe haben sie entwickelt: „Als verlässlichster Partner setzen wir weltweit neue Maßstäbe in der Versorgung rund um gutes Hören und Sehen.“ Sprich: Fielmann bleibt sich in den Kernwerten treu, geht aber regional und im Produktangebot weitere Schritte. „In den nächsten zehn Jahren wird sich die Fielmann-Gruppe von einem europäischen Augenoptiker und Hörakustiker zu einem globalen Versorger rund um Augen und Ohren entwickeln“, sagt CEO Marc Fielmann. Dazu zählt auch der Ausbau von „Services in der angrenzenden Gesundheitsversorgung“, zum Beispiel ein digital unterstützter Augen-Check-up.
- Ralph Ohnemus findet die Fielmann-Strategie schlüssig. „Die Ausweitung auf Hörgeräte macht sehr viel Sinn.“ Die Spannen in diesem Bereich sind auf ähnlichem Level wie bei Brillen.

# Das Erfolgsrezept

- **Das Erfolgsrezept**
- „**Sieh Dich im Nächsten, denke langfristig, übernimm Verantwortung.**“
- Fielmann arbeitet weiter an seiner "Revolution der Augenoptik" und führt immer wieder Leistungen ein, die es vorher so nicht gab. 1981 erfindet er die Zufriedenheitsgarantie und verspricht, jede Reklamation ohne Wenn und Aber zu akzeptieren. Viele warnen davor, dass dies von Kunden ausgenutzt werden könne. Günther Fielmann sieht das anders: „Wenn ich meine Kunden fair bediene und ihnen nicht das Geld aus der Tasche ziehe, dann werden sie auch mich fair behandeln. Vertrauen gegen Vertrauen.“ Erneut gibt der Erfolg ihm recht.
- Ein Jahr später kommt auch die Geld-zurück-Garantie. Sehen Kunden ein bei Fielmann erworbenes Produkt anderswo günstiger, nimmt er es zurück und erstattet den Kaufpreis.
- Was sich hier entwickelt, ist mehr als nur eine Reihe von Versprechen. Es ist eine ganz eigene Unternehmenskultur und Firmenphilosophie.
- „Der Kunde bist Du“ wird zum Leitsatz dieses Denkens. Günther Fielmann hat es einmal so erklärt: „Ich möchte, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Kunden so behandeln als wäre er ihr Bruder, ihre Schwester, der Vater oder die Mutter.“
- **Kurz: Nicht maximaler Profit, sondern maximale Kundenzufriedenheit ist das Ziel. Die Belohnung dafür: Treue Kunden, die auch wiederkommen und Fielmann weiterempfehlen.**

