



# WECHSEL MIT WIRKUNG

**Disruptive Onlineplayer verändern auch die Brillenbranche. Traditionelle Familienunternehmen müssen die digitale Transformation in Angriff nehmen und jungen Führungskräften der Next Generation Vertrauen schenken. Welche Rolle der Generationswechsel für eine erfolgreiche Transformation spielt und wie sie gelingt, zeigt Fielmann.**

Text: Nadine Filko

**W**as Mister Spex besser verstanden hat, wenn man das Unternehmen mit dem klassischen Optiker vergleicht? Kundenorientierung entlang der Customer Journey als zentralen Erfolgsfaktor.“ Fragt man Anne Heider, Co-Direktorin am Wittener Institut für Familienunternehmen, warum der klassische Brillenhandel unter der Digitalisierung leidet, ist die Antwort für sie einfach: Es war das plötzliche Erscheinen eines disruptiven Pioniers, der die Branche und die Dynamik des Markts verändert hat.

Viele traditionelle Händler haben Nachholbedarf, wenn es darum geht, Kundenwünsche in den Fokus zu nehmen und mit-

hilfe digitaler Technologie zu erfüllen. Einer aber scheint den Durchblick auf der Suche nach dem „Next Big Thing“ nicht verloren zu haben. „Fielmann erfüllt Kundenwünsche, ohne Kompromisse bei der Qualität zu machen. Darin waren und sind mein Vater und ich uns zu 100 Prozent einig.“

Marc Fielmann ist bestimmt, wenn er über die digitale Transformation des Familiengeschäfts spricht. Der junge Unternehmer hat erst im November 2019 das Zepter übernommen und will das Familienunternehmen rund um das gleichnamige Geschäft mit Brillen bis 2025 digitalisiert haben. Fielmann hat sie angenommen, die Herausforderung, die die disruptive Konkurrenz für

die Branche bedeutet. Und die hat es in sich, denn die neuen Onlineplayer greifen unterschiedlichste Punkte entlang der Customer Journey an.

„Der Kaufprozess der neuen Player wie Mister Spex ist viel einfacher gestaltet. Ihre Arbeit ist datengetrieben, wodurch sie anpassungsfähiger sind, und agile Strukturen sorgen für ein dynamisches Projekt- und Prozessmanagement“, zählt Heider einige der Angriffspunkte auf. Auf ihren Errungenschaften würden sich die neuen Player aber nicht ausruhen, sondern kontinuierlich am Markt von morgen arbeiten und in branchenrelevante Technologien wie Augmented Reality investieren.

### Disruptionskompetenz stärken

Eine Technologie, die auch Marc Fielmann nicht fremd ist. Im vergangenen Juni hat der Familienunternehmer in Hamburg einen digitalen Flagship-Store eröffnet, in dem unterschiedlichste technologische Errungenschaften zum Einsatz kommen: „Wir nutzen



**Ganzheitliche Transformation:** Im digitalen Flagship-Store von Fielmann in Hamburg kommen Technologien wie RFID, Augmented Reality und 3-D-Anpassung zum Einsatz.

**„Fielmann erfüllt Kundenwünsche, ohne Kompromisse bei der Qualität zu machen. Darin waren und sind mein Vater und ich uns zu 100 Prozent einig.“**

Marc Fielmann

Augmented Reality sowohl online als auch in der Niederlassung und können dank RFID-Technologie Brillen sekundenschnell finden. Auch unsere Fielmann Focus Technologie, die eine 3-D-Anpassung ermöglicht, kommt hier zum Einsatz“, sagt Fielmann.

Das Ziel des ambitionierten Managers ist die ganzheitliche Transformation seines Brillengeschäfts. „Beim aktuellen Stand der Technologie ist die Brille aus dem Internet nach wie vor ein Zufallsprodukt. Der reine Onlinevertrieb von Brillen ist ein Auslaufmodell. Die Zukunft liegt im Omnichannel-Geschäftsmodell“, konstatiert Fielmann.

Der Führungswechsel bei Fielmann hat sich als Beschleuniger der digitalen Transformation entpuppt. Auch Anne Heider erkennt das Potenzial: „Bei Fielmann haben wir einen guten Ansatz. Allerdings hätte die Umsetzung schon früher erfolgen können.“ Den Anschluss an den disruptiven Faktor – hier in Form eines Konkurrenten – wiederzugewinnen, sei nicht leicht, so die Expertin, aber machbar. Die nächste Generation in

Familienunternehmen wie im Fall von Fielmann digital auszubilden, um das Geschäft langfristig zu stärken, ist dabei laut Heider eine Aufbaustrategie, die sich auszahlt.

Die Next Generation müsse weniger durch das Sammeln von Führungserfahrungen in Fremdorganisationen auf ihre künftige Aufgabe vorbereitet werden. „Stattdessen sollte sie die Gründung oder Mitarbeit in einem Start-up kennenlernen. Das ist im Digitalisierungskontext eine gute Vorbereitung für die Führungsaufgabe der Zukunft“, erklärt Heider. So würde das agile Denken ins Unternehmen getragen und zur familieninternen Disruptionskompetenz.

Chancen liegen in der Zusammenarbeit mit Start-ups. „Die Etablierung eines gegenseitigen Verständnisses ist für das Eingehen einer Kooperation elementar und funktioniert häufig nur durch die Zusammenarbeit mit der Next Generation“, weiß Heider. Nicht nur aufgrund der ähnlichen Kultur und Spezialisierung, sondern auch, weil Entscheidungen nicht autoritär, sondern >>



**Beratungsprozess im Omnichannel:** Die Lösung der Fielmann-Venture-Tochter Fittingbox ermöglicht sowohl die 3-D-Anprobe als auch die millimetergenaue 3-D-Anpassung von Brillen in der virtuellen Realität.

generationsübergreifend und den Anforderungen entsprechend getroffen werden – so wie im Fall von Fielmann. Ohne die Offenheit seines Vaters für neue Tools und Technologien hätte Fielmann junior seine Strategie so nicht umsetzen können.

„Die Umsetzung und Ausprägung transformativer Faktoren in Familienunternehmen hängt von der digitalen Offenheit und Umsetzungsbereitschaft der Meinungsführer ab“, sagt Heider. Handele es sich dabei um die Seniorgeneration, würde diese trotz des Wissens um die Relevanz der Technologien häufig nicht oder zu spät reagieren. Ein Schicksal, das Fielmann erspart blieb. „Durch die fünfzig Jahre Altersunterschied haben wir in den gemeinsamen Jahren der Zusammenarbeit Erfahrung mit Innovation verbunden. Wir kennen die Bedürfnisse von Generationen, den Vorteil haben unsere Kunden“, betont Marc Fielmann.

### Neudefinition des Brillenkaufs

Durch die Kombination der Fähigkeiten und Interessen beider Generationen haben Vater und Sohn die Fielmann-Strategie stetig weiterentwickelt. Acht Jahre lang hat Marc Fielmann sich intensiv im hauseigenen Inkubator „Fielmann Ventures“ mit digitalen Themen und Entwicklungen beschäftigt, um sich Entscheidungsbefugnisse zu verdienen. Sein Know-how auch in der Kooperation mit Start-ups bringt er jetzt an der Spitze des Konzerns ein.

„Wir haben in der Vergangenheit in Fittingbox, den heutigen Weltmarktführer im Bereich Augmented Reality für Brillen, und Ubimax, das führende Unternehmen im Bereich Enterprise Wearables, also Smart Glasses, investiert“, zählt der Jungunternehmer auf. Seine Digitalisierungsstrategie zielt dabei auf nicht weniger als die Neudefinition des Brillenkaufs ab.

Eine Fähigkeit, die dafür laut Fielmann unabdingbar ist: Geduld. Denn eine Transformation erfordere viel Zeit und Ressourcen. „Man muss bereit sein, die Kultur des Unternehmens nachhaltig zu verändern. Das setzt voraus, dass man die Digitalisierung nicht als Risiko, sondern als Chance begreift“, erklärt Fielmann. Wer das tue, der dürfe auch nicht vor radikalen Schritten auf dem Weg zur Erneuerung zurückschrecken.

Die Eröffnung des Flagship-Stores inmitten der Coronakrise ist ein Signal an die digitalisierte Konkurrenz: Fielmann hat den Mut und die Mittel, auch in Zukunft führend im Brillengeschäft mitzumischen. Allzu weit nach vorn mag Marc Fielmann aber nicht schauen, dafür seien die technologischen Entwicklungen zu rasant. Es gelte, stets aufs Neue zu bewerten, welche Lösungen tatsächlich Mehrwerte für Kunden bedeuteten und welche Technologien lediglich temporären Hypes geschuldet seien. Und da zeigt auch sie dann wieder ihr Gesicht, die Geduld. Denn Technologien schreiten zwar rasant voran, die Transformation aber tut es nicht. ●

## WEITERLESEN



Auf welchen Technologien der Onlinebrillenkauf der Zukunft beruhen wird, wie es gelang, bei strategischen Fragestellungen mit seinem Vater zu einem Konsens zu gelangen, und warum erst der Teufelskreis aus bestehender Organisation und den darin etablierten Prozessen und Systemen zu durchbrechen ist, um ein Unternehmen zu transformieren, erklärt Marc Fielmann, Vorstandsvorsitzender der Fielmann AG, im Interview unter:

 [handelsjournal.de/  
Interview-Fielmann](https://handelsjournal.de/Interview-Fielmann)



Unter welchen Voraussetzungen der Generationenwechsel zum Treiber der Transformation werden kann, wie im Zuge dieses Prozesses entstehende Spannungen aufzulösen sind und was die Nachfolgeneration unternehmen muss, um langfristig erfolgreich zu bleiben, erklärt Dr. Anne Heider, Co-Direktorin am Wittener Institut für Familienunternehmen, im Interview unter:

 [handelsjournal.de/  
Interview-Heider](https://handelsjournal.de/Interview-Heider)

