

ZUKUNFTSGESTALTER

Mit digitalen Tools zu mehr Kundenzufriedenheit

Jedes Jahr verlor Fielmann 700.000 Kunden – durch zu lange Wartezeiten. Mithilfe von KI vereinfacht Fielmann nun Augencheck und Brillenkauf und hat so seinen Marktanteil erhöht.

Katrin Terpitz Hamburg

Die Fielmann-Filiale in der Hamburger Mönckebergstraße ist an diesem Nachmittag gut gefüllt. 1200 bis 1500 Kunden kommen täglich in den Flagship-Store auf vier Stockwerken. Das Optikerfachgeschäft versorgt fast 45.000 Menschen im Jahr mit Brillen – quasi eine ganze Kleinstadt. Es ist die größte Filiale von Deutschlands führender Optikerkette, die allein in Deutschland mehr als 600 Standorte hat.

„Früher haben wir mit 110 Beschäftigten fünf Millionen Euro Jahresumsatz gemacht. Heute erwirtschaften wir mit 90 Beschäftigten doppelt so viel“, sagt Filialleiter Frank Schmiedecke.

Der Fachkräftemangel machte Fielmann erfinderisch. Das Familienunternehmen, geleitet von Gründersohn Marc Fielmann, setzt seit einigen Jahren bei der Kundenbetreuung konsequent auf digitale Tools und Künstliche Intelligenz (KI). Das soll die Wartezeiten minimieren und die Servicequalität erhöhen. Die Rechnung ist einfach: Jeder neue Kunde bringt im Schnitt 170 bis 200 Euro Umsatz.

Die digitale Kundenstrategie zahlt sich für Fielmann bereits aus: 2025 erzielte das börsennotierte Unternehmen, an dem die Gründerfamilie 70 Prozent hält, einen Rekord bei Umsatz und Jahresüberschuss. Der Umsatz stieg um 7,4 Prozent zum Vorjahr – auf 2,4 Milliarden Euro, der Jahresüberschuss um ein Drittel auf 205 Millionen Euro. Bis 2030 soll der Konzernumsatz vier Milliarden Euro betragen. Auch der Marktanteil verbesserte sich: Gemessen am Absatz stieg er in Deutschland um vier Prozentpunkte auf 57 Prozent.

Wie hat es Fielmann geschafft, Kundenbetreuung so zu digitalisieren, dass gleichzeitig Freiräume für die persönliche Beratung von mehr Kunden entstehen?

Online-Kundenmanagement vermeidet Wartezeiten

Früher kamen Kunden oft ohne Termin in die Filiale und mussten dann lange warten. Zu Stoßzeiten bildeten sich früher lange Schlangen in den Filialen. „Allein in Deutschland haben wir jedes Jahr 700.000 Kunden verloren – durch zu lange Wartezeiten“, sagt Stefan Wolk, Chief Digital Officer (CDO).

Diese Zahl hätten sie inzwischen halbiert. „Wir hatten Wartelisten auf handgeschriebenen Zetteln“, sagt Filialleiter Schmiedecke. Darauf wurde etwa notiert: Dame mit Hund, Mann mit Hoodie. „Warteten mehrere solcher Personen, gab es große Verwirrung.“

Heute buchen die Kunden digital einen Termin, was auch die Möglichkeit zur flexiblen Personalplanung in Echtzeit bietet. Zehn bis elf Millionen Kundentermine wickelt Fielmann im Jahr ab. Die gemeinsam mit dem Berliner Start-up Linetweet entwickelte lernende Software bezieht dabei das

verfügbare Personal und die Art der gewünschten Services von Sehtest bis Brillenberatung mit ein, ebenso die Historie des Kundenandrangs.

„Fällt jemand kurzfristig aus oder eine Beratung dauert länger, werden freie Kollegen automatisch zugewiesen“, sagt Schmiedecke. Jeder Mitarbeiter sieht den Dienstplan in Echtzeit auf dem iPad. „Unser Personal kann nun auch seine Mittagspause verlässlich planen.“

„Betriebe, die Terminvergabe, Kundenhistorie und Erinnerungen digital abbilden, gewinnen Zeit für das, was Kunden wirklich erwarten: Beratung“, sagt Branchenexperte Gerhard Sievert, Geschäftsführer der ASN-Beratung der Landesinnung der Augenoptiker und Optometristen Niedersachsen/Bremen. „Optiker, die an der Zettelwirtschaft festhalten, verschicken diese Zeit.“

Kunden mit Online-Termin identifizieren sich in der Filiale via QR-Code. Für einen klassischen Beratungstermin sind zum Beispiel 45 Minuten eingeplant. „Im Schnitt brauchen wir nur 38 Minuten.“ Bei einer Familie dauert es schon mal drei Stunden. „Hier sind wir nun sehr flexibel – dank der

KI-basierten Software, die in Echtzeit Anpassungen vornehmen kann“, sagt Wolk.

Das senke den Stress für Personal wie Kunden. Laufkundschaft will Fielmann trotz Online-Terminvergabe nicht verlieren. Der spontane Kundenandrang – etwa für einen Herbstfreitag um 16 Uhr bei Regen – wird ebenfalls prognostiziert.

Fielmanns Digitalspezialisten testeten das Tool mit Kunden und Optikern und konnten direkt Anpassungen vornehmen. „Bei mehr als 600 Filialen allein in Deutschland muss alles passgenau sein“, sagt Wolk.

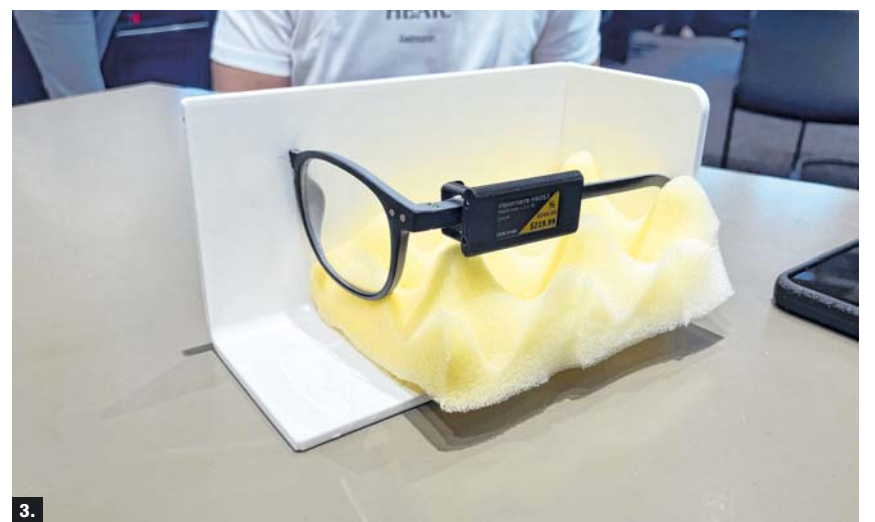
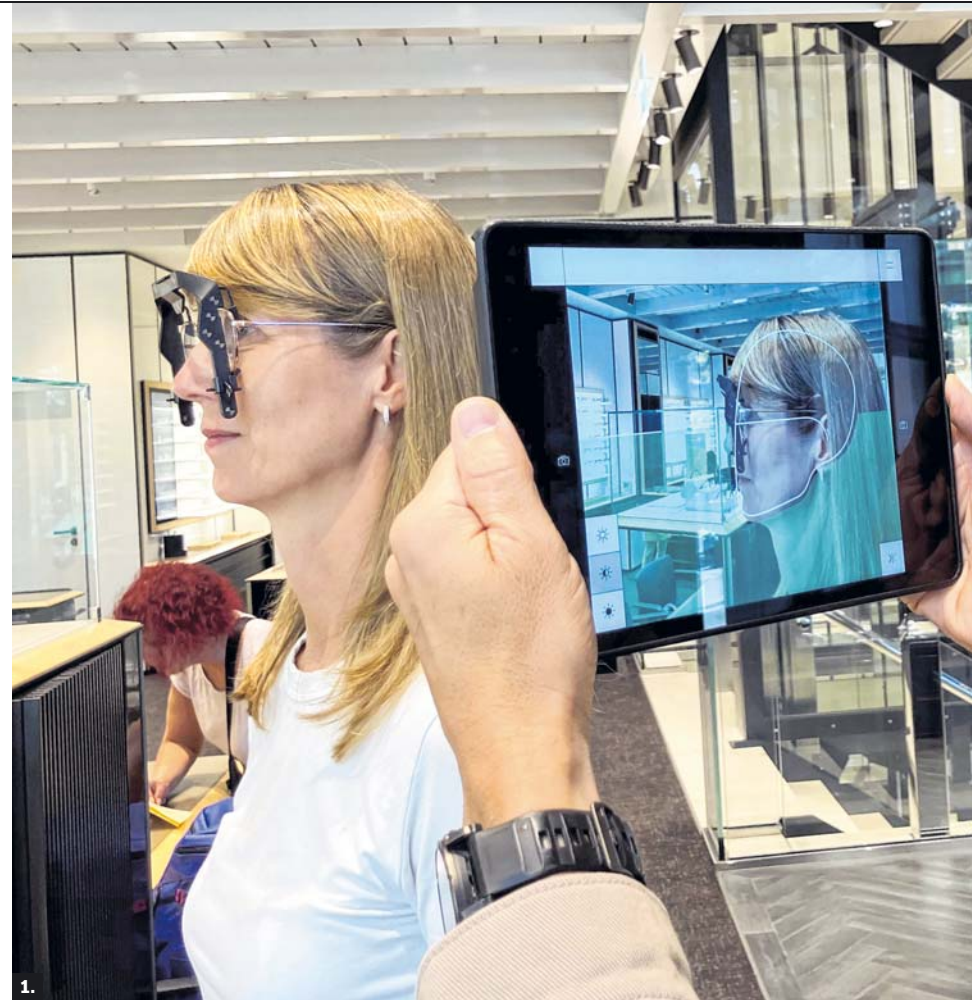
Das Risiko sieht auch Branchenexperte Sievert: „Für einen großen Filialisten ist es

sehr aufwendig und keine einfache Sache, digitale Tools in allen Niederlassungen auszurollen.“ Die vielen Mitarbeiter müssten geschult und auf der digitalen Reise mitgenommen werden. Deshalb könne sich ein solches Unternehmen keine digitalen Schnellschüsse oder Fehlgriffe etwa bei einer Software erlauben.

Inhabergeführte Optikerbetriebe sind laut Sievert hier umgekehrt im Vorteil: „Die Entscheidung fällt am Tresen und ist am nächsten Tag umgesetzt. Dafür haben Filialisten die größere Investitionskraft.“ Beide Modelle seien heute digital gut aufgestellt.

Online-Brillenprobe und -beratung
Das Problem: Kunden suchen sich im Laden Brillengestelle aus, ohne zu wissen, welche Form und Farbe zu ihnen passt.

Die Lösung: Schon zu Hause am PC oder Handy können Kunden Brillen virtuell ausprobieren. Dafür reicht ein Blick in die Kamera. Die digitale Brillenberatung ermittelt Pupillenabstand und Gesichtsform und gibt Empfehlungen zu Größe und Form geeigneter Fassungen – zum Beispiel für eckige Gesichter eher runde Formen. Fielmann kooperiert hier seit 2018 mit dem französischen Start-up Fittingbox, an dem das Familienunternehmen mit 20 Prozent beteiligt





SERIE

Zukunftsgestalter

Das Handelsblatt porträtiert in dieser Serie Unternehmen, die nicht auf Veränderung warten, sondern sie aktiv gestalten: mit klaren Entscheidungen, konkreten Initiativen und dem Mut, alte Strukturen loszulassen.



1. **Genaue Messung:** Digitale Tools helfen den Augenoptikern.

2. **Digitalchef Stefan Wolk:** 45 Minuten für einen klassischen Beratungstermin.

3. **Brille:** „Digital ist immer nur ein Zusatzangebot.“

ist. Der Newcomer Brille24 war 2007 in Deutschland Pionier für Online-Brillenanproben. Mister Spex folgte 2008. Allerdings konnten Kunden damals nur ein Foto hochladen, auf das Fassungen projiziert wurden. 2011 führten die beiden Online-Brillenhändler eine virtuelle 3D-Brillenanprobe ein.

Fielmann folgte 2018 und löste zugleich ein weiteres Problem: Kunden mussten früher beim Anprobieren ihre eigene Brille absetzen. Stark Fehlsichtige konnten so kaum etwas erkennen. Nun wird die eigene Brille mittels KI visuell „herausradiert“ – und die neue Fassung lässt sich durch Kopfdrehen von allen Seiten betrachten.

„Aktuell testen wir KI-Modelle, die auch Haar- und Augenfarbe einbeziehen“, sagt Wolk. Noch hat Fielmann die smarte Typberatung aber nicht eingeführt. „Die KI ist noch zu freundlich, auch wenn die Brille jemandem offensichtlich nicht steht“, sagt Wolk. „Wir trainieren die KI gerade, beim Feedback ehrlicher zu sein.“

„Brillen sind immer mehr ein Mode-Accessoire“, sagt Filialeiter Schmiedecke. Er kann sich in Zukunft eine KI-Typberatung für Brillen nicht nur online, sondern auch an einem Monitor in der Filiale gut vorstellen. Branchenexperte Sievert gibt zu bedenken:

Online-Tests zu Brillentyp oder Online-Anproben von Fassungen könnten die Auswahl erleichtern, aber: „Letztlich hat nur der Optiker die fachliche Kompetenz, welche Brille sich für den Kunden und dessen Bedürfnisse wirklich eignet.“ Auch Filialeiter Schmiedecke sagt: „KI soll eine Fachberatung durch Augenoptiker keineswegs ersetzen, aber vereinfachen.“ Immer mehr Fielmann-Kunden informieren sich online vorab über Brillenmodelle. 2024 war es jeder Zweite, heute sind es fast 60 Prozent.

Digital gestützte Sehchecks

Das Problem: Es gibt zu wenige Augenoptiker – deutschlandweit sind aktuell 1190 Stellen unbesetzt, ermittelte das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Die Ausbildung dauert mindestens drei Jahre. Und nur ausgebildete Optiker dürfen beraten. „Schließlich ist eine Brille ein individuell maßgefertigtes Medizinprodukt“, sagt Branchenexperte Sievert.

Die Lösung: Fielmann bietet Online-Sehchecks als erste Orientierungshilfe an, ob die bekannte Sehstärke noch zutrifft. Brillen mit Einstärkengläsern, eine Ersatz- oder Sonnenbrille in aktueller Stärke, sind bereits online bestellbar. „Bei Gleitsichtbrillen

braucht es genaue Messungen im Store“, sagt Schmiedecke.

Mit Augenoptik wird in Deutschland erst ein geringer Umsatzanteil online gemacht. Der soll jedoch von 11,5 Prozent 2025 auf 14,4 Prozent im Jahr 2029 steigen, prognostiziert Marktforscher Statista. Gründer Günther Fielmann, der 2024 starb, sagte immer: „Der Kauf einer Brille muss online genauso gut sein wie in der Niederlassung.“ Digitalchef Wolk sieht deshalb im Omnichannel die Zukunft. Der Kunde kann bei Fielmann an vielen Stellen selbst entscheiden, welche Teile des Brillenkaufs er online oder im Store erledigen will. „Wenn Kunden komplett in einem Store beraten werden möchten, ist auch das möglich. Digital ist immer nur ein Zusatzangebot“, sagt Wolk.

In mehr als 200 Filialen in Deutschland bietet Fielmann inzwischen auch automatisierte Sehtests an. Kunden erhalten an Geräten zur Bestimmung der Sehstärke über Kopfhörer Anweisungen – aktuell sind vier Sprachen im Angebot. Den Sehtest steuern sie selbst mit Joystick und Taste. Ein Augenoptiker muss anwesend sein, kann aber zwei Sehtests gleichzeitig durchführen.

„Das Gerät macht den Sehtest in fünf Minuten und acht Sekunden – dreimal so schnell wie ein Mensch“, sagt Wolk. Dabei greift eine KI auf die Erfahrung von einer Million Sehtests zurück. Auch die Reklamationsquote ist laut Fielmann mit zwei Prozent niedriger als bei Sehtests durch Fachpersonal. Mehr als die Hälfte der Kunden bevorzugt die KI-Messung. Weitere 40 Prozent sehen keinen Unterschied zur Messung durch Augenoptiker.

Augen-Check-up per Telemedizin

Zusätzlich bietet Fielmann in den Filialen einen telemedizinischen Augen-Check-up an – zusammen mit dem Schweizer Start-up Ocumeda. Im Anschluss an einen Sehtest misst Fielmann den Augeninnendruck und macht eine Aufnahme vom Augenhintergrund. Die Daten werden digital über Ocumeda an Augenärzte übermittelt und von ihnen befundet.

Von 500.000 Check-ups fanden sich bei 20 Prozent Auffälligkeiten, zwei Prozent waren Notfälle, die ärztlich abgeklärt werden mussten. „Wenn jemand kurz vor einem Schlaganfall steht, ist das am Augeninnendruck erkennbar. Und bei einer Netzhautablösung zählt jede Stunde“, sagt Schmiedecke. Für 34,90 Euro habe Fielmann schon Leben retten können. „Eine solche Arbeitsteilung entlastet die augenärztliche Versorgung spürbar, gerade auf dem Land, wo Termine knapp sind“, sagt Branchenkenner Sievert.

Bei digitalen Lösungen arbeitet Fielmann oft mit externen Firmen zusammen. „Wir müssen digital nicht überall die Ersten,

aber wir wollen die Besten sein“, sagt Wolk. Für Start-up-Kooperationen hat Fielmann die internen Genehmigungsprozesse von sechs Monaten auf zwei Wochen verkürzt. Das habe die Digitalisierung spürbar beschleunigt. Sie war von Disruptoren wie Mister Spex oder Brille.24 vor knapp 20 Jahren in der Optikerbranche angestoßen worden.

Digitale Preisschilder mit Brillenortung

In der Filiale in der Mönckebergstraße bietet Fielmann rund 16.000 Modelle an. Das Problem: Brillenfassungen werden von Kunden digital anprobiert und sind nur schwer im Laden wiederzufinden. Zweimal im Jahr macht jeder Store Inventur. Die Preisschilder müssen zudem bei Preisänderungen händisch ausgetauscht und umgelabelt werden. Die Lösung bringen kleine digitale Preisschilder mit Wifi-Sender. Sie orten jede einzelne Brille in Echtzeit – auf 20 Quadratzentimeter genau. Fielmann garantiert Bestpreise. Diese können digital aktualisiert werden, die aufwendige Inventur entfällt. Das Projekt mit einem Spezialanbieter ist in der Pilotphase.

„Bei aller Digitalisierung: Das Wichtigste ist und bleibt die persönliche Beratung – dafür haben unsere Augenoptiker durch verschlankte Abläufe künftig noch mehr Zeit“, sagt Wolk. Damit die Digitalisierung auch im Sinne der Kunden umgesetzt wird, sind bei Fielmann 50 Prozent des Bonus für die Niederlassungsleiter an die Kundenzufriedenheit gekoppelt. Sie liegt laut Fielmann unverändert bei 90 Prozent. Auch der Vorstand wird daran gemessen.

Bei all dem will Fielmann behutsam vorgehen. „Für Neuerungen wie Self-Service-Sehtests braucht es seine Zeit, bis sie flächendeckend akzeptiert und eingesetzt werden können“, sagt ein Unternehmenskenner. Zunächst müssen Bedenken bei Kunden, gerade bei weniger digitalaffinen, ausgeräumt werden.

Branchenexperte Sievert sagt: „Digitalisierung ist eine sinnvolle Unterstützung für das Fachpersonal. Sie steigert die Zufriedenheit der Kunden und macht Optikerbetriebe effizienter und wirtschaftlicher.“

Mit diversen digitalen Tools gehe Fielmann den limitierenden Flaschenhals Optikermangel für mehr Wachstum direkt an, sagt Analyst Volker Bosse von der Baader Bank: „Die Digitalisierung bietet für Fielmann große Möglichkeiten für Produktivitätssteigerungen.“ Das Unternehmen hat daher noch viele weitere digitale Tools im Auge. Der Faktor Zeit ist dabei die digitale Währung für Digitalchef Wolk. „Denn wenn wir nur eine weitere Minute bei unseren Prozessen schneller werden, könnten wir 100.000 Kunden mehr bedienen.“ ◀