



# Mann mit Durchblick

Seit mehr als 140 Jahren entwickelt die Firma Rodenstock mit viel Liebe zum Detail Brillengläser und Brillenfassungen von höchster Qualität. Mit Oliver Kastalio, der seit 2010 an der Spitze der Traditionsmarke steht, machte das Unternehmen noch einmal einen großen Sprung nach vorn. Er setzt auf Eigenverantwortung und auf das konsequente Umsetzen von Strategien und Konzepten.

**Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Kastalio, wenn man Ihr bekanntes Unternehmen im Netz recherchiert, so stößt man vor allem auf die Kombination aus Tradition und Innovation. Sie zieht sich durch alle Firmenabläufe und durch alle Ihre Produktmodelle hindurch. Zunächst: Wie viele Brillen besitzen Sie selbst?**

**Oliver Kastalio:** Ich bin natürlich ein passionierter Brillenträger. Auch aus unternehmerischem Interesse probiere ich immer unsere neuesten Modelle aus und prüfe ebenso die aktuellsten Ergebnisse der Glasfertigung. Da kommen bei mir zwanzig bis dreißig persönliche Brillen zusammen. Wir entwickeln selbstverständlich ständig weiter, viele der neuen Modelle übernehme ich natürlich wieder in meinen eigenen Fundus.

**Sie verfolgen ein ganzheitliches Produktkonzept. Anders als die meisten anderen Hersteller fertigen Sie sowohl Fassungen wie darauf angepasste Gläser. Ist dabei Glas wörtlich zu nehmen?**

Nein, Glas ist schon lange nicht mehr das übliche Mineralglas. Es ist zu schwer, es schafft zudem sehr schnell den berüchtigten Flaschenbodeneffekt, den noch jeder aus seiner Jugend kennt. Heute verwenden wir stattdessen gehobene, hochkomplexe Kunststoffkombinationen. Echte Gläser haben gerade noch einen Anteil von rund fünf Prozent.

**Ihr Unternehmen ist jetzt mehr als 140 Jahre alt. Besitzen Sie ein Museum mit Monokel und Lorgnons?**

Wir haben in der Tat ein kleines Museum und natürlich auch ein umfangreiches Archiv. Da sieht man, dass Josef Rodenstock das erste kaiserliche Patent für ein in Fassung gebrachtes Brillenglas besaß. Das war im Jahr 1887. Auch davon existiert noch eine Fotografie.

**Einer Ihrer Leitsprüche ist „Das System des besseren Sehens“. Dies ist nicht nur zu lesen als die erwähnte Integration aus Glas und Fassung, es gilt auch für Ihren unternehmerischen Ansatz.**

Zunächst zur Kombination aus Fassung und Glas: Bei uns sind beide immer perfekt aufeinander abgestimmt. Das ist ein durchaus aufwändiger Prozess, da wir ja auch immer die Proportionen eines Gesichtes berücksichtigen müssen. Alleine schon Augenabstände und Nasenformen erfordern in der Brillenentwicklung eine Optimierung. Einerseits würden wir natürlich aus Kostengründen gerne möglichst standardisiert herstellen können. Bei unserem

Anspruch an die Individualisierung aber geht das nur sehr, sehr begrenzt. Geschmäcker sind international und auch regional verschieden. Große Unterschiede gibt es bereits bei den physiognomischen Eigenschaften. Das gilt erst recht, wenn man die Kulturunterschiede nimmt. Für den asiatischen Markt sieht die Abstimmung aus Glas und Fassung ganz anders aus als für den europäischen. Dazu passt unser internationaler Slogan „See better, look perfect“.

**Was genau verbirgt sich hinter der Rodenstock-Gruppe?**

Man muss unterscheiden zwischen der Marke Rodenstock, also der einzelnen Brille einerseits und den Unternehmen unter unserem Dach andererseits. Wir besitzen international etliche Tochterfirmen, dazu gehören auch solche, die unter einem anderen Namen operieren. Rodenstock als Marke steht für das hochpreisige Segment. Unsere Tochterunternehmen fertigen aber auch immer noch hochwertige Gläser, die in preisgünstigeren Modellen verarbeitet werden.

**Zur Unternehmensstrategie gehören auch Mergers and Acquisitions ...**

Ja, richtig. Neben dem organischen Wachstum innerhalb der Unternehmensgruppe sind wir auch immer am Neuzugewinn geeigneter Firmen interessiert. So haben wir 2012 ein zu uns passendes Unternehmen in Brasilien übernommen, das mittlerweile dort auch unter dem Namen Rodenstock firmiert. Das ist deshalb sinnvoll, weil Brasilien sehr hohe Importzölle hat. Da ist die Herstellung vor Ort viel lukrativer.

Genauso mutig haben wir auch 2014 in Russland einen früheren Distributor übernommen, gegen den allgemeinen Trend. Ich habe es nicht bereut.

**2010 schafften Sie den Turnaround nach einer schwierigen Phase. Mittlerweile haben Sie einen Umsatz von weit über 400 Millionen Euro und einen Zuwachs von über 80 Millionen Euro ...**

Stimmt. „Hope is not a strategy.“ 2010 stieg ich ins Unternehmen ein, dem es damals gar nicht gut ging. Es gab sehr viele hervorragende Einzelansätze und -papiere, sie wurden aber nicht konsequent umgesetzt. Hier griff meine „100-Tage-Strategie“, das konsequente Verfolgen und Realisieren exzellenter Initiativen und dies in koordinierter Form. Mein Motto: 20 Prozent ist Strategie, 80 Prozent ist Exekution, also eine gute Umsetzung und Ausführung.



#### **Ist diese Relation eine allgemeine Regel?**

Ich fürchte nein. Viele Unternehmen konzentrieren sich so sehr auf die Formulierung von Strategien, anschließend hapert es aber dann an einer konsequenten Realisierung und deren ständiger dynamischer Anpassung. Aber zurück zu dem von Ihnen beschriebenen Turnaround. Ich fand, als ich in das Unternehmen geholt wurde, eine höchst verunsicherte Mannschaft vor. Es drohte Cash-Knappheit. Vor allem war die Organisation extrem hierarchisch strukturiert, was die Motivation nicht gerade förderte. Dabei ist die Eigenverantwortung in einem Unternehmen mit das Wichtigste überhaupt. Mein sofort eingeleiteter kultureller Wandel bestand darin, diese Eigenverantwortung massiv zu stärken, auch Fehler zuzulassen, denn aus Fehlern kann man lernen.

#### **Zu Ihren strategischen Schwerpunkten gehören die „Key Performance Indicators“, KPIs. Was ist darunter zu verstehen?**

Ziele müssen klar definiert und gemessen werden. Bei uns heißt das klare Konsumentenausrichtung und hohe Innovationskraft. Dann die Fokussierung auf die Märkte in den unterschiedlichen Ländern, in denen wir operieren. Dabei bleibt Deutschland unser Kernmarkt. Dann folgen Europa und schließlich der Rest der Welt. Der schon erwähnte notwendige Service-Gedanke bedeutet dabei, dass zwischen dem Endkunden und uns der Augenoptiker als Berater und Service-Anbieter steht. Ihm, dem Augenoptiker, gilt unsererseits jede Unterstützung. Wichtig ist uns, in diesen Konstellationen jeweils eine messbare Effizienzsteigerung zu bewerkstelligen.

#### **Wie sieht es mit den USA, mit Nordamerika aus?**

Diese Region deckt rund ein Drittel des Welt-Brillenumsatzes ab. Soeben haben wir hier einen Standort eröffnet. Auch hier ist eine hohe kulturelle und wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit erforderlich. Wir sprechen über ganz andere Einbettungen des Brillenmarktes in das Distributions- und Gesundheitssystem. Ein Beispiel ist die dortige Betonung der Bruchsicherheit, sie wiegt schwerer als die optische Qualität. Das hängt unter anderem mit den hohen Haftpflichtrisiken für Unternehmen zusammen. Brillengläser müssen in den USA schussicher sein.

#### **Ist Ihr „Made in Germany“ immer noch ein Gütesiegel?**

Absolut. Wir hatten sogar aus Kostengründen einmal eine Gläserproduktion in China erwogen. Unsere dortigen Kunden waren eindeutig: „Made in China“ wollen wir nicht. Es muss „Made in Germany“ sein.

#### **Ist Rodenstock eine Luxusmarke?**

Rodenstock steht für Premiumqualität, konkurriert international natürlich nicht mit Modemarken wie Dolce & Gabbana. Immerhin sind wir mit von uns gefertigten Brillen der Marke Porsche Design auch im Luxussegment aktiv. Im deutschen Sprachraum hat Rodenstock eine sehr hohe, positiv besetzte Markenbekanntheit. Die wollen wir auch international weiter ausbauen, in genau der genannten Kombination aus Tradition und Innovation. Schon jetzt sind wir bei Augenoptikern auch global eine hoch geachtete Größe.

#### **Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?**

Über 4.700 insgesamt, davon rund 2.000 in Deutschland. Die meisten in der Produktion, gefolgt vom Vertrieb.

## VITA

Oliver Kastalio, Jahrgang 1964, ist seit Oktober 2010 Chief Executive Officer (CEO) der Rodenstock Gruppe in München. Er hat das Traditionsunternehmen durch einen Turnaround geführt und wieder auf Wachstumskurs und in die Profitabilität gebracht. Der diplomierte Elektro-Ingenieur und Betriebswirt war zuvor 19 Jahre lang beim Konsumgüter-Konzern Procter & Gamble in Führungspositionen in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing, Finanzen und Vertrieb tätig. Zuletzt verantwortete er dort als General Manager und President die Sparte Global Prestige Products (Luxusprodukte und Düfte). Kastalio engagiert sich als Senator im BVMW und ist Mitglied im Bundesvorstand des Branchenverbandes SPECTARIS. Er lebt mit seiner Frau und seinen zwei Kindern in München.

### Wie lautet Ihre Führungsphilosophie?

Die beginnt mit dem Selbstanspruch. Drei Begriffe fallen mir dazu ein. Erstens Mut: und zwar zur ständigen Anpassung und Veränderung abhängig von den Kontextgegebenheiten. Zweitens Vision: das heißt, Energie und Vorstellung darüber, wo und wie man langfristig sein Unternehmen sieht. Und drittens Authentizität: also glaubwürdige Begeisterung für Unternehmen, Mitarbeiter und Eigeninitiative. Das alles schafft dann auch ansteckende Freude und daraus abgeleitet wieder Erfolg.

### Dies überträgt sich auch auf Ihre unmittelbaren Kunden, die Augenoptiker und Fachgeschäfte ...

Genau, die Augenoptiker sind unsere wichtige Verbindung zum Endkunden, dem Brillenträger. Sie stehen für individuelle Beratung und Service. Zwar beliefern wir auch Ketten mit Submarken, im Zentrum stehen aber die ausgebildeten Fachleute, die wir mit Analyse- und Messinstrumenten unterstützen und die so bis zu 20.000 individuelle Daten pro Kunde für die anschließende Brillenfertigung liefern können. Dazu dient unser „DNEye-Scanner“.

### High-Tech spielt also eine wichtige Rolle bei Ihnen. Wie viele Mitarbeiter sind mit Innovation und Forschung befasst?

Rund 130, davon hundert im Bereich Gläser. Ein einzelnes Glas ist bei uns hochkomplex. Wir sprechen über drei Größen, die Optik, die zehn Beschichtungen im Nanobereich wie beispielsweise Bruchfestigkeit und Entspiegelung, schließlich Färbung und Lichtanpassung.

### Wird die Brille durch medizinische Innovationen wie Lasereingriffe eines Tages überflüssig?

Diese Entwicklung beobachten wir genau, hier sind aber die Zuwachsraten noch äußerst überschaubar. Und Kontaktlinsen entwickeln sich im Markt nicht schneller als Gläser mit Fassungen. Hoch spannend finde ich aber den Bereich digitaler Sehhilfen, bei denen zum Beispiel die Brechungswinkel über intelligente Gläser erfasst werden und zu einer jeweils angepassten, genauen Korrektur führen. Dies ist allerdings noch Zukunftsmusik. Näher sind bereits 3D-Drucker im Bereich der Fassungen. Wir setzen sie selbst für die Musterherstellung ein. Die bislang mögliche Materialverbindung ist beim Endkunden jedoch noch keine Konkurrenz. Die könnte sogar eher beim 3D-Druck von Gläsern entstehen.

### Das Unternehmen wurde 1877 in Würzburg von Josef Rodenstock gegründet, schon wenig später Umzug nach München ...

Ja, Josef Rodenstock war der Erfinder der Brille, wie wir sie heute kennen. Und Rodenstock war Jahrzehnte später auch ein Pionier des Brillenmarketings, mit Prominenten wie Curd Jürgens, die schon in den frühen 1960ern für uns warben.

### Sie selbst sind weltoffen, lebten mehrere Jahre im Ausland. Wurde Ihnen das in die Wiege gelegt?

Meine Eltern und deren Vorgängergenerationen stamm-

ten aus verschiedenen Ländern: den Niederlanden, aus Tschechien, England und Deutschland. Ich selbst lebte auch längere Zeit in England, der Schweiz und den USA. Dort wurden auch meine Kinder graduiert.

### Weltoffenheit geht ja mit Freiheitsdrang einher ...

Ja, und das war ein Grund, von einem Großunternehmen, nämlich Procter & Gamble, bei dem ich mich sehr wohlfühlte und sehr erfolgreich war, wegzugehen hin zu einer noch größeren Gestaltungsfreiheit. Der Wechsel war eine schwierige Entscheidung, die ich jedoch nie bereut habe.

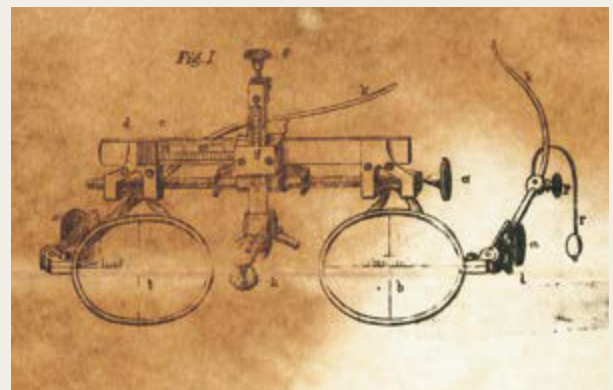
### Worin sehen Sie die Stärken des deutschen Mittelstands?

Neben dem wichtigsten Beitrag zur Wirtschaftskraft ist es die hohe Qualität, nicht zuletzt im Ausbildungssystem und im Bereich Innovation. Es gibt natürlich noch Verbesserungspotenzial, beispielsweise bei der Digitalisierung. Zudem müsste von politischer Seite noch viel mehr für die Wertschätzung des Mittelstandes getan werden.

### Das ist auch eine Forderung des BVMW ...

Zum Glück gibt es den Verband. Die gute Arbeit des Präsidenten ist extrem wichtig und sollte durch noch mehr Einsatz der Funktionsträger flankiert werden.

### Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



## DAS UNTERNEHMEN

**Gründung:**  
1877

**Sitz:**  
München

**Geschäftsführer:**  
Oliver Kastalio (CEO),  
Dr. Michael Kleer  
(COO), Antonio  
Arrigoni (CFO)

**Mitarbeiter:**  
4.700 Mitarbeiter  
weltweit

**Umsatz:**  
416 Mio. Euro

**Branche:**  
Augenoptische  
Industrie

**Produkte:**  
Brillengläser,  
Brillenfassungen,  
Geräte zur  
Augen-Vermessung und  
3D-Brillenanpassung

**Webseite:**  
[www.rodenstock.de](http://www.rodenstock.de)