

# «Die Karten werden immer wieder neu gemischt»

Vor zwölf Jahren investierten Frank Ziemer und seine Familie mehrere Millionen Franken, um mit einer eigenen Firma die Marktleader der Augenheilkunde herauszufordern. Inzwischen ist die Ziemer Group in Port mit 150 Angestellten in mehr als 40 Ländern tätig. Gründer und Patron Frank Ziemer wurde gestern Abend von Ernst & Young als Unternehmer des Jahres geehrt.

Mathias Morgenthaler

mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Herr Ziemer, kann man Unternehmertum lernen oder wird man als Unternehmer geboren?**

FRANK ZIEMER: Schwierige Frage. Ich glaube, man muss es werden wollen. Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer ist lang und voller Hürden. Deshalb braucht es nicht nur Talent, sondern auch einen starken Willen, Ausdauer und die Fähigkeit, ein starkes Team zu bilden.

**Manche werden Unternehmer, weil sie Mühe haben mit Autoritäten und sich nicht unterordnen wollen. Wie war das bei Ihnen?**

Ich kann mich schon unterordnen, aber ich war schon in jungen Jahren sehr ungeduldig. Als ich in anderen Unternehmen tätig war, drückte ich aufs Gaspedal und versuchte, alte Strukturen aufzubrechen, die Dinge anders zu machen. Oft war ich erstaunt, wie viel Widerstand sich da formierte, wie wenig ich bewegen konnte. Ich hatte schon früh klare Vorstellungen, in welche Richtung sich die Augenheilkunde entwickeln wird. Eines Tages fasste ich den Entschluss: Es bringt nichts, sich endlos aufzureiben, am besten mache ich es selber mit einem Ingenieurteam. Es ist viel einfacher, von null auf etwas Eigenes aufzubauen, als etwas über längere Zeit Gewachsenes grundlegend zu verändern.

**Das leuchtet ein, aber die meisten trauen sich diesen Schritt nicht zu.**

Ich konnte mir in Firmen, in denen ich früher tätig war, viel Rüstzeug für die Ophthalmologie aneignen. Des Weiteren konnte ich auch schon als Kind am Mittagstisch Unternehmerluft schnupern. Aus den vielen Geschichten, die mein Vater heimbrachte, konnte ich erahnen, dass der Weg des Unternehmers riskant und anstrengend ist, dass man aber viel Gestaltungsfreiraum hat und sein Schicksal weitgehend selber in den Händen hält. Das hat mich früh schon sehr interessiert.

**Sie haben sich eine verrückte Branche ausgesucht: In der Ophthalmologie gibt es alle paar Jahre einen Technologiesprung, der ohne Spezialisten in Hardware, Software, Lasertechnologie, Feinstmechanik und anderen Disziplinen mehr nicht zu bewältigen ist. Ist man da nicht chancenlos als neu gegründetes Zwei-Mann-Unternehmen?**

Sagen wir es so: Es ist ein reizvolles, sehr dynamisches Umfeld. Die rasante technologische Entwicklung hat einen grossen Vorteil: Wenn man sehr fokussiert und sehr gut ist, kann man in wenigen Jahren viel bewegen und grosse etablierte Konkurrenten überholen.



**Frank Ziemer: «Die Sorgen zu Beginn haben meine Sinne geschärft.»**

Kurze Zyklen bedeutet eben auch: Die Karten werden immer wieder neu gemischt. So haben wir uns in nur zwölf Jahren eine starke Position erarbeiten können in der Diagnostik und chirurgischen Korrektur von Alterssichtigkeit, Grauem Star, Kurz- und Weitsichtigkeit sowie Hornhautverkrümmung.

**Ihr wohl wichtigstes Produkt, der Femto-Sekundenlaser, kostet eine halbe Million Franken. Wer solche Geräte entwickelt, braucht viel Startkapital.**

Ja, die Vorlaufzeit bis zur Marktreife des ersten Produkts ist lang und entsprechend teuer – es braucht Machbarkeitsstudien, Prototypen, Serienbereinigung, klinische Studien, Bewilligungsverfahren und anderes mehr. Und wir wussten: Der erste Versuch darf unter keinen Umständen in die Hosen gehen. Zum Glück wurde schon Amadeus ein Erfolg – ein Gerät, das mittels feinem Klingenschneid die Hornhaut des Auges kreisförmig durchtrennt. In der Folge konnten wir behutsam ausbauen und wachsen und insgesamt fünf Kapitalerhöhungen durchführen.

**Wie viel eigenes Geld haben Sie zu Beginn eingeschossen?**

Es waren mehrere Millionen Franken in verschiedenen Kapitalerhöhungen. Wir wollten zuerst eine gesunde Basis schaffen ohne Fremdkapital. Wir sind froh, dass heute die BV Group als Investor und Partner dabei ist.

**Andere hätten angesichts solcher Beträge schlaflose Nächte.**

(Lacht) Die hatte ich auch. Ich ging am Abend mit Sorgen ins Bett und erwachte am Morgen mit den gleichen Sorgen wieder. Das ist zwar nicht angenehm, aber es schärft die Sinne. Mit Gleichgültigkeit erreicht man keine Spitzenresultate. In meinen Augen lohnt es sich, die Ungewissheit und die Gefahr zu scheitern in Kauf zu nehmen. Die Befriedigung ist später umso grösser. Vor acht Jahren erkannten wir, dass mit grosser

Wahrscheinlichkeit ein Umbruch in der Augenheilkunde bevorsteht – und ich bin nicht einer, der dauernd von Paradigmenwechseln redet. Heute gehören wir dank dem Femtolaser, den wir 2005 auf den Markt brachten, zum kleinen Kreis von vielleicht fünf Firmen weltweit, die den Ophthalmologie-Markt grundlegend verändern.

**Sie beschäftigen heute 150 Angestellte, sind in über 40 Ländern tätig und machen weit über 50 Millionen Franken Umsatz. Was hat sich für Sie dadurch geändert?**

Umsatzzahlen geben wir keine bekannt. Wir sind nun in einer weiteren Ausbauphase und müssen neben Forschung und Entwicklung auch Marketing und Vertrieb stark weiterentwickeln. Grundsätzlich kommt es aber unverändert darauf an, den Puls des Marktes zu spüren. Wir beobachten jede Woche den Markt, studieren wissenschaftliche Arbeiten und lesen pro Jahr mehrere Tausend Patente, um à jour zu bleiben. Immer wichtiger wird ein professionelles Finanzwesen und Controlling. Währungsabsicherungsinstrumente sind ein wichtiges Instrument geworden. Unser Finanzchef hat schon vor zwei Jahren angefangen, Massnahmen gegen den Eurokurs-Zerfall zu ergreifen. Der wichtigste Markt ist heute Asien. China, Japan, Taiwan und Korea sind unsere stärksten Wachstumstreiber. Allein in China und Taiwan sind 50 Spitäler mit unserem Femtolaser ausgerüstet.

**Ihre Zielgruppe, die Sie überzeugen müssen, sind Augenärzte und Chirurgen. Kratz es nicht am Ego dieser Spezialisten, wenn Maschinen mehr und mehr ihre Arbeit übernehmen?**

Moderne Lasertechnologie hat natürlich viele Vorteile: Wenn man einen halben Millimeter Hornhaut exakt bearbeiten muss, ist ein gesteuerter Laser viel besser als der Freihand-Eingriff eines Chirurgen. Der Chirurg und Arzt bleibt immer wichtig und steht immer im Mittelpunkt des Operationsgeschehens, aber die Schneidearbeit sollte er im Interesse der Patienten Präzisionswerkzeuge überlassen.

**Andere Unternehmer stehen mit über 70 Jahren noch an der Spitze ihres Betriebs. Werden Sie in diesem Alter auch noch die Zügel in der Hand halten?**

Wahrscheinlich nicht mehr als Chef. Ich hoffe, dass ich dann aus der Halbdistanz verfolgen kann, was jüngere Angestellte aus der Ziemer Group machen. Und vielleicht fragt mich ja ab und zu einer der Mitarbeiter um Rat, das wäre schön.

Information  
www.ziemergroup.com