

Appenzeller Erfindung für indische Ärzte

Die indische Katarakt-Chirurgie Aravind Eye Care operiert zwei von drei Patienten gratis. Die Firma Appenzeller Mediceal unterstützt das ungewöhnliche Erfolgsmodell mit einem Joint Venture.

Am Anfang des Geschäfts stand der Traum des indischen Augenarztes Govindappa Venkataswamy, Blindheit aus der Welt zu schaffen. 80% aller Blinden in der Dritten Welt könnten noch sehen, hätte man ihnen den Katarakt (grauer Star) rechtzeitig operiert und die trübe Augenlinse durch eine künstliche ersetzt. Venkataswamy wollte etwas dagegen unternehmen und suchte, 1977, nach einem geeigneten Businessmodell.

«McDonald's schafft es, überall auf der Welt auf dieselbe Art und Weise Essen zu produzieren. Liessen sich die Katarakt-Operationen nicht genauso standardisiert durchführen?», fragte sich der bereits pensionierte Arzt und machte sich ans Werk.

Was damals mit einer 11-Bett-Klinik im südindischen Gliedstaat Tamil Nadu begann, nennt sich heute Aravind Eye Care und ist die grösste Katarakt-Chirurgie der Welt: Jedes Jahr werden 2 Mio. Patienten untersucht und 250 000 Operationen durchgeführt. 2 von 3 Operationen sind für die oft armen Menschen kostenlos, trotzdem macht die Firma Gewinn. Kein Wunder, gilt der mittlerweile verstorbene «Dr. V.» in Indien als Volksheld und wird im selben Atemzug genannt wie Gandhi.

Möglich ist die erstaunliche Performance der Inder dank ihrem Logistikkonzept, einer eigentlichen «McDonaldisierung» der Augenoperation: Die Ärzte in den mittlerweile acht Spitälern operieren wie Simultanschachmeister an mehreren Tischen, das Personal nimmt wichtige Ausführungen am Auge selber vor, und die teuren Instrumente sind 24 Stunden im Einsatz. Damit diese Fließband-Chirurgie ständig Nachschub erhält, ziehen am Wochenende Einsatzteams durchs Land. Sie erfassen neue Patienten und organisieren den Transport in die Spitäler. Die Kosten einer Katarakt-Operation, des weltweit häufigsten medizinischen Eingriffes, belaufen sich bei Aravind Eye Care auf zwischen 0 Fr. und 300 Fr., je

nachdem, ob ein Patient im Einzelzimmer mit modernsten Geräten oder in einem Massenzimmer mit fast gleichen Geräten operiert wird.

Begeisterte Ökonomen

Aravinds Firmenslogan «Eliminate needless blindness» ist nicht Worthülse, sondern Pfeiler des Marketingprogramms. Die Verkaufsabteilung ist darauf fokussiert, möglichst viele Patienten zu eruiieren, und die sind unter der ärmlichen Landbevölkerung eher zu finden. «Viele Patienten, die gratis operiert werden, versuchen später von sich aus, für die Kosten aufzukommen. Schaffen sie es nicht, ist dies nicht weiter schlimm», sagte Dr. V. kurz vor seinem Tod in einem Interview mit der «New York Times».

Das ungewöhnliche Geschäftsmodell begeistert Ökonomen. Harvard hat ihn geehrt, die Bill-Gates-Stiftung überreichte Aravind vor kurzem einen Preis, und die Beratungsfirma Boston Consulting Group zählt das Unternehmen zu den «Challengers 100», alles Firmen, welche aus den Schwellenländern zu den etablierten westlichen Konzernen aufrücken. Der Marketingprofessor Nirmalya Kumar von der Business School of London kommt gar ins Schwärmen: «Stellen Sie sich die Kundenzufriedenheit unter der Bevölkerung vor, wenn diese Leute ihre Fähigkeit zu sehen zurückerlangen - und das erst noch gratis.»

In der Schweiz kostet der Routineeingriff einer Katarakt-Operation knapp 4000 Fr., und auch hierzulande operieren Ärzte im Akkord. Genau darin sah vor zwölf Jahren der Ostschweizer Emil Hohl, in seiner damaligen Funktion ständig unterwegs an Ärztekongressen auf der ganzen Welt, seine Chance. «Immer wieder beschwerten sich Augenchirurgen bei mir, dass sie im Laufe eines Tages kaum zu einer Kaffeepause kämen», erzählt Hohl. Die Augenärzte wären um jede Innovation dankbar, welche ihnen ein paar Minuten Zeit einsparen würde. Also gründete Hohl die heute in Wolfthalen (AR) ansässige MediceL und entwickelte Injektionssysteme, die künstliche Linsen schnell und präzise falten und ins Auge führen. Durch ihre Weiterentwicklung hat MediceL dazu beigetragen, dass der Schnitt am Auge von ehemals 1,2 Zentimeter auf unter 2 Millimeter reduziert werden konnte. 1996 mit einem Umsatz von 120 000 Fr. gestartet, betrug dieser im letzten Jahr knapp 12 Mio. Fr. Damit hält das sechs Mitarbeiter grosse KMU rund 10% des Weltmarktanteils an Linsen- Injektionssystemen.

Die an einer tiefen Kostenstruktur interessierten Inder entdeckten bald die Produkte aus der Schweiz. Das Subunternehmen Aurolab, welches die zuvor teuer importierten Linsen seit ein paar Jahren selber herstellt, beauftragte ein lokales Unternehmen, die MediceL-Injektionssysteme nachzubauen. Ohne Erfolg. Also kontaktierte Ravilla Duraisami Sri ram, Aurolab-Direktor und Neffe des berühmten Dr. V., vergangenes Jahr Emil Hohl und schlug ein Joint Venture vor. Die Schweizer stellen den Indern Know-how zur Verfügung - im Gegenzug werden einige eingesetzte Teile in grosser Stückzahl in der Schweiz eingekauft. Angesichts des ambitionierten Ziels von Aravind Eye Care, bis ins Jahr 2015 eine Million Operationen pro Jahr durchzuführen, ein vielversprechender Zug.

Relevant und profitabel

Hohl, der sich in Indien von der Virtuosität der eifrigen Chirurgen selber ein Bild machen konnte, bezeichnet die Zusammenarbeit mit den Indern als Win-win-Situation: «Wir unterstützen ein bemerkenswertes Unternehmensmodell im Kampf gegen Blindheit in der Dritten Welt und können gleichzeitig vom rasant wachsenden indischen Markt profitieren.» Sri ram, der sich seinerseits in den Appenzeller Produktionsstätten von der Sauberkeit und der Detailliebe der Arbeiter beeindruckt zeigt, ist MediceL dankbar für den Know-how-Transfer. Dass sich dieser - in Anlehnung an die Aravind-Philosophie - auch für MediceL bezahlbar machen wird, ist für ihn selbstverständlich: «Alle unternehmerische Aktivität muss gesellschaftlich relevant sein, Profit ist dann ein Nebenprodukt, das sich von alleine einstellt.»

Der Gandhi im Kampf gegen Blindheit

1977 gründete der indische Augenarzt Govindappa Venkataswamy in der südindischen Provinz Tamil Nadu eine Klinik mit elf Betten und dem Ziel, unnötige Blindheit in seiner Heimat aus der Welt zu schaffen. Heute betreibt die Aravind Eye Care des mittlerweile verstorbenen Arztes in Indien acht Spitäler und führt jährlich 250 000 Katarakt-Operationen durch - zwei Drittel davon kostenlos. Trotzdem erzielt das Unternehmen einen Profit und exportiert eigene Linsen-Produkte in 85 Entwicklungsländer.