

## INTERVIEW

**Neuer Chef von B. Braun in Sempach: «Wir stellen nicht nur Produkte her»**

Roman Kübler leitet seit Jahresbeginn das Tagesgeschäft von B. Braun in Sempach. Seine Strategie ist auf mehr Nähe zu den Patienten ausgerichtet. Die drei eigenen Dialysezentren in der Schweiz bilden erst den Anfang.

---

**Interview: Rainer Rickenbach**  
7.5.2019, 10:36 Uhr

**Sie leiteten vier Jahre lang die Geschäfte von B. Braun in Vietnam. Erlebten Sie einen Kulturschock, als Sie wieder nach Europa zurückkehrten?**

Roman Kübler: Für meine Frau und mich hielt er sich in engen Grenzen, wir sind Europäer. Für die beiden Kinder brachte der Umzug von Hanoi nach St. Erhard natürlich Umstellungen mit sich, doch ihnen war der deutschsprachige Raum zumindest von den Ferien her vertraut. Beruflich ist der Unterschied natürlich gross. Die Ausgangslagen sind sehr verschieden: In Vietnam ist B. Braun daran, den Markt auf- und auszubauen. In der Schweiz hingegen gehört diese Phase schon lange der Vergangenheit an, hier geht es ums Optimieren.

**In Vietnam sind tiefe Kosten ein wichtiger Standortvorteil, in der Schweiz sind sie hingegen sehr hoch. Wie gehen Sie diese Herausforderung an?**

Natürlich sind die Lohnkosten in der Schweiz viel höher. Nur: In unserem Geschäft spielt in der Produktion der Aufwand für Gehälter nicht die dominierende Rolle. Den grössten Teil der Produktpreise – über 70 Prozent – entfallen auf Rohstoffe, Maschinenpark und Abschreibungen. B. Braun ist nicht wegen der Lohnkosten nach Vietnam gegangen, sondern um näher bei den schnell wachsenden Märkten im asiatischen Raum zu sein. Hier in der Schweiz sind die Abläufe bereits stark automatisiert. Die Standorte hier sind für den Konzern aus anderen Gründen interessant.

**Wegen des technologischen Niveaus?**

Ja, wir verfügen hier über einen hohen technologischen Standard. Doch wir sollten uns keinen Illusionen hingeben: Die Schwellenländer sind heute in der Lage, Technologien rasch zu kopieren. Nicht nachahmen können sie hingegen das Wissen, über das unsere Mitarbeitenden verfügen. Ich denke dabei an Forschung und Entwicklung, neue Produkte und Maschinen oder die Suche nach weiteren Anwendungsgebieten. Da ist Europa noch voraus und tut gut daran, den Vorsprung weiter auszubauen.

**B. Braun Schweiz war unter Ihrer Vorgängerin Madeleine Stöckli im zurückliegenden Jahr erfolgreich unterwegs. Umsatz und Gewinn legten deutlich zu (siehe Box unten). Wie sieht es für dieses Jahr aus?**

Der Gewinn schnellte 2018 um gut 45 Prozent in die Höhe. Ein grosser Teil davon geht auf positive Währungseinflüsse sowie einen Sondereffekt zurück. Ein solcher Sprung lässt sich natürlich nicht Jahr für Jahr wiederholen. Wir rechnen für 2019 mit einem Wachstum im mittleren einstelligen Bereich.

**Der Spardruck bei Ihren wichtigsten Kunden, den Spitälern und Pflegeheimen, nimmt weiter zu. Wie sieht die Antwort von B. Braun auf die Margenerosion aus?**

Die Gesundheitskosten steigen in sämtlichen Industrieländern, und alle Beteiligten müssen dazu beitragen, das Ausgabenwachstum einzudämmen. Der Preisdruck ist bei austauschbaren Einzelprodukten enorm. Unsere Strategie zielt darum darauf ab, nicht nur Produkte herzustellen, sondern im Gesundheitswesen Partner zu sein. Das gelingt uns zum Beispiel mit der Sterilgut-Aufbereitung für das Kantonsspital Luzern schon heute gut. Wir nehmen dem Spital einen ganzen Arbeitsschritt ab. Unsere Skalpelle oder Scheren mögen vielleicht teurer sein als diejenigen der Mitbewerber. Doch unter dem Strich fahren die Kunden mit unserem Service günstiger. Auch unsere Dialysezentren sind ein Schritt in diese Richtung.

**Ein Dialysezentrum besass B. Braun zuvor schon in Urdorf. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen ein neues in Oerlikon gebaut und eröffnet sowie in Hochfelden ein bestehendes erworben. Geht es in diesem Tempo weiter?**

In unseren Dialysezentren führen wir Blutwäsche bei nierenkranken Patienten durch. Auch hier: Wir liefern nicht nur Geräte, wir stehen dort sogar in direktem Kontakt mit den Patienten. Andere Ländergesellschaften von B. Braun sind uns hier voraus. Weltweit behandeln sie in ihren Dialysezentren rund 31 000 Patienten. Nach dem Neubau und dem Zukauf im Raum Zürich gehen wir nun von einer Konsolidierungsphase aus. Sollte sich aber eine gute Gelegenheit für den Ausbau der Sparte ergeben, würden wir sie wohl ergreifen.

**Die Investition von mehr als 50 Millionen Franken im Werk von Escholzmatt hat sich gelohnt, im Entlebuch stieg der Umsatz um beachtliche 11 Prozent. Auch Crissier legte deutlich zu. Wie entwickelte sich der Standort Sempach?**

In Sempach wuchs der Umsatz um 8 Prozent. Das Wachstum dürfte sich in diesem Stil fortsetzen, von dort aus beliefern wir die anderen Ländergesellschaften weltweit. Weil wir mit der Produktion an unsere Kapazitätsgrenzen stossen, ist ein Neubau für zirka 50 Millionen Franken geplant. Wenn alles rund läuft, beginnen die Bauarbeiten im kommenden Herbst. Ende 2021 sollte das Produktionsgebäude betriebsbereit sein.

---

Der Deutsche Roman Kübler (39) trat Anfang Jahr die Nachfolge von Madeleine Stöckli als Geschäftsführer von B. Braun Schweiz an. Er ist verheiratet, Vater von zwei Kindern und lebt in St. Erhard.

## Umsatz und Gewinn steigen deutlich

Das Medizintechnik- und Pharmaunternehmen B. Braun Schweiz hat ein erfolgreiches Jahr hinter sich. Es steigerte den Umsatz um 8 Prozent auf 368,8 Millionen Franken und den Reingewinn um 45 Prozent auf 21,1 Millionen Franken. «Positiv ausgewirkt hat sich unter anderem der Währungseinfluss», kommentiert Verwaltungsratspräsident Bernhard Kobler. Das Unternehmen produziert in der Schweiz in den Werken von Sempach, Escholzmatt und Crissier VD. Alle drei Standorte trugen zum Wachstum bei, erklärt das Unternehmen.

Im Kerngeschäft mit den Spitälern, Tageskliniken sowie Alters- und Pflegeheimen legte B. Braun mit den Verkäufen trotz Preisdruck um 4 Prozent auf 103,4 Millionen Franken zu. Schwerpunkt in dieser Geschäftssparte bildet die Infusionstherapie. Gut entwickelten sich auch die Verkäufe und Dienstleistungen im Bereich Chirurgie. Im Geschäft mit den Schweizer Industriekunden wuchs der Umsatz auf über 10 Millionen Franken. Dank zwei neuen Dialysezentren im Kanton Zürich steigerte die Tochterfirma DZW den Umsatz von 3,9 auf 7,1 Millionen Franken. In Oerlikon hatte B. Braun selber gebaut, in Hochfelden ein bestehendes Dialysezentrum gekauft.

2018 trug Geschäftsführerin Madeleine Stöckli die Verantwortung für das Tagesgeschäft. Seit Anfang Jahr führt ihr Nachfolger Roman Kübler das Unternehmen. Sein Stellvertreter ist seit dem 1. April Finanzchef Reto Fleischlin. Die Geschäftsleitung wurde neu organisiert. «Die neue Führungsstruktur ermöglicht kürzere Entscheidungswege», begründet Kobler die Neuorganisation. B. Braun beschäftigt in der Schweiz 1068 Mitarbeitende, 661 davon im Kanton Luzern. Die Ländergesellschaft ist Teil des von der Besitzerfamilie geführten, deutschen Medizintechnikkonzerns mit Sitz im hessischen Melsungen. Der Konzern ist in 64 Ländern präsent und beschäftigt insgesamt knapp 65 000 Mitarbeitende.

### Überraschender Wechsel an der Spitze von B. Braun

CEO Madeleine Stöckli verlässt den Sempacher Medizinaltechnikprodukte-Hersteller B. Braun. Ursache sind unterschiedliche Auffassungen über die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Rainer Rickenbach / 15.10.2018, 19:30



## Newsletter «Wirtschaft am Freitag» abonnieren

Was hat diese Woche die Zentralschweizer Wirtschaftswelt bewegt? News, Personalwechsel, Hintergründe und Analysen einmal in der Woche kompakt im Wirtschafts-Newsletter der Luzerner Zeitung. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

Copyright © Luzerner Zeitung. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Luzerner Zeitung ist nicht gestattet.