

GEMEINSAM WACHSEN, NACHHALTIG WIRKEN

Am 1. April übergibt Prof. Dr. Heinz-Walter Große den Vorstandsvorsitz von B. Braun an Anna Maria Braun. Sie wird in sechster Generation das Familienunternehmen leiten. In unserem Doppelinterview schauen beide miteinander zurück und nach vorn.

Herr Professor Große, Sie waren 40 Jahre lang mit Leib und Seele für B. Braun tätig und in den vergangenen acht Jahren Vorstandsvorsitzender. Diese Ära geht Ende März zu Ende. Wie geht es Ihnen damit?

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Ja, da beginnt in der Tat etwas Neues für mich. Allerdings gab es in den zurückliegenden 40 Jahren immer Neuanfänge. Veränderungen habe ich immer gemocht. Und die Bereitschaft dazu ist eine wertvolle Qualität, die wir bei B. Braun leben. Insofern freue ich mich auf die neue Lebensphase. Es bleibt spannend!

Frau Braun, auch für Sie beginnt eine neue Ära: Am 1. April übernehmen Sie in der sechsten Generation als erste Frau im Unternehmen den Vorstandsvorsitz. Vor dem Hintergrund der Unternehmensgeschichte ist das ein sehr besonderer Moment. Was löst dieser Moment aus?

ANNA MARIA BRAUN | Ich denke nicht in „besonderen Momenten“. Wir halten bis zum 1. April nicht den Atem an, sondern stecken mitten im Tagesgeschäft und gehen konzentriert die Aufgaben an, die vor uns liegen.

Bevor wir den Blick auf diese neuen Aufgaben richten, lassen Sie uns zunächst aufs vergangene Geschäftsjahr schauen. Herr Professor Große, was war positiv? Worauf können wir stolz sein?

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Da ist zunächst zu verzeichnen, dass wir weiterhin ein Umsatzwachstum in der Größenordnung haben, wie wir uns das vorstellen. Und zwar in allen vier Sparten und in allen Regionen, in denen wir tätig sind. Konkret: Wir haben Produkte in 112 Fabriken rund um den Globus produziert und diese für nahezu 7 Milliarden Euro verkauft. Das entspricht einem währungsbereinigten Wachstum von über 5 Prozent. Diese Entwicklung freut uns. Wenn man dann noch sieht, dass wir 2018 Investitionen in Höhe von rund 900 Millionen Euro getätigt und eine ganze Reihe von Projekten erfolgreich abgeschlossen haben, darf man sagen: Da ist uns einiges gelungen.

Gibt es bei den Investitionsprojekten, die abgeschlossen wurden, persönliche Highlights?

ANNA MARIA BRAUN | Ein Highlight war sicher die Eröffnung unseres Campus 1 und 2 in Penang, Malaysia, dem größten Einzelstandort im Konzern. Das Investitionsprojekt lief seit 2009 und ist 2018 zum Abschluss gekommen.

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Das war auf jeden Fall ein bewegender Moment für uns und die Mannschaft vor Ort und setzt auch ein deutliches Zeichen unserer Präsenz auf dem asiatischen Markt.

Durch das Wachstum in allen Sparten und in allen Regionen, eine hervorragende Automatisierungs- und Produktionstechnik sowie die Qualität unserer Produkte sind wir absolut wettbewerbsfähig.

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE



Ein weiteres Highlight war die Einweihung der Fabrik in Wilsdruff, Europas modernster hochautomatisierter Dialysatorenfertigung. Hier haben wir auf der sprichwörtlichen grünen Wiese ein absolutes Vorzeigeprojekt realisiert.

Wenn wir den Blick auf die internen Strukturen richten, was waren die großen Fragen im vergangenen Jahr und welche davon werden uns auch weiterhin beschäftigen?

ANNA MARIA BRAUN | Im Zentrum stand zum einen die Frage, wie wir unseren Vertrieb weltweit organisieren und verändern können, um effizienter und schlanker zu werden. Da haben wir Vieles intensiv vorange-

trieben, zum Beispiel mit dem Projekt Enterprise in den USA oder dem Projekt Uno in Deutschland. Darüber hinaus ordnen und systematisieren wir alle Projekte und Aktivitäten, um die Chancen der digitalen Transformation noch besser zu nutzen.

Welche Rolle hat das Thema Systempartnerschaft im vergangenen Jahr gespielt?

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Eine bedeutende.

ANNA MARIA BRAUN | Und das wird es auch in Zukunft.

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Denn die Art, wie wir die Beziehungen zu unseren Kunden gestalten, und ob wir deren Probleme und Themen verstehen, um optimal reagieren zu können, ist und bleibt elementar.

ANNA MARIA BRAUN | Unbedingt! Denn mit unserem Ansatz der Systempartnerschaft haben wir neue Formen der Kooperation geschaffen – zwischen unseren Sparten und auch mit externen Partnern. Dieser Ansatz hilft uns nicht nur, unsere Kunden besser zu verstehen, sondern auch dabei, die großen Themen, die uns in der Gesundheitsbranche alle bewegen, zu bewältigen. So zum Beispiel die Finanzierung der Gesundheitssysteme, die Gewährleistung von Versorgungssicherheit, oder die Frage, wie wir Patienten neue medizinische Ent-

wicklungen zur Verfügung stellen können. Genau um diese Fragen geht es auch im diesjährigen Geschäftsbericht, mit dem wir zum Dialog einladen zu den großen Aufgaben im Gesundheitssystem.

Welche Projekte werden Sie in diesem Jahr außerdem weiter vorantreiben?

ANNA MARIA BRAUN | Als Allererstes fällt mir da das Pilotprojekt Tasks & Teams ein, das Herr Professor Grobe ins Leben gerufen hat, und mit dem wir die Form unserer Zusammenarbeit hinterfragen und neu organisieren. Denn ganz gleich, um welche Herausforderungen es geht – seien es steigende Komplexität, regulatorische Anforderungen oder die großen Themen in der Gesundheitsbranche: Die Lösung liegt nicht im Personal-



aufbau, sondern in neuen, kreativen und flexiblen Formen der Zusammenarbeit.

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Absolut! Wir können uns keine immer größer werdenden Verwaltungsstrukturen mehr leisten. Und das Pilotprojekt Tasks & Teams, das wir bereits in den beiden Bereichen Corporate Human Resources und Corporate Communications eingeführt haben, hat sich in vielfacher Hinsicht bewährt. Entstanden ist ein zu B. Braun passendes, flexibles Konzept, das viele Einsatzmöglichkeiten in sich birgt und auf großes Interesse trifft.

ANNA MARIA BRAUN | Es kommen immer mehr Abteilungen auf uns zu, die Tasks & Teams für sich nutzen wollen. Das Besondere hierbei ist, dass es keine Schablone gibt, die für alle gleich gut geeignet ist. Jede Abteilung entwickelt die passenden Formen der Zusammenarbeit für sich. Das bedarf großer Eigeninitiative und auch der Bereitschaft, das Organigramm erst mal in die Luft zu sprengen. Aber der Gewinn ist immens, und die Bereiche, die es entwickelt haben und täglich anwenden, sind begeistert. Nicht zuletzt, weil sie erleben, dass sie ihre Aufgaben besser und schneller meistern.



Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen in diesem Jahr?

ANNA MARIA BRAUN | Wenn wir diese Frage unseren langjährigen Mitarbeitern stellen würden, dann würden sie zu Recht antworten, dass das Unternehmen seit jeher und ohne Unterlass vor Herausforderungen stand. Und das sehe ich auch so. Denn in der Gesundheitsbranche haben sich schon immer Gesetze, Erstattungsmodelle, Regularien oder Märkte verändert. Damit können wir umgehen, und es wird dynamisch bleiben. Ich denke aber, dass sich das Tempo, in dem Veränderungen stattfinden, durchaus erhöht hat – ebenso wie die Komplexität und Reichweite der Veränderungen. Da ist es unsere Aufgabe, Einfachheit und Klarheit in die Prozesse zu bringen.

Können Sie uns ein paar Beispiele nennen?

ANNA MARIA BRAUN | Zum Beispiel neue regulatorische Anforderungen wie die Medical Device Regulation, für die wir Lösungen erarbeiten. Oder Track- und Trace-Anforderungen, die wir in kurzer Zeit zu bewältigen hatten. Aber auch Themen, wie zum Beispiel der Handelskonflikt zwischen den USA und China oder der Brexit stellen uns vor neue Aufgaben. Um all diesen Veränderungen zu begegnen, müssen wir sicherstellen, dass wir sowohl über ein starkes Rückgrat als auch über genügend Flexibilität verfügen, um adäquat handeln zu können.

Was braucht es für dieses starke Rückgrat sowie die nötige Flexibilität?

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Hierfür haben wir glücklicherweise die besten Voraussetzungen: Durch das Wachstum in allen Sparten und in allen Regionen, eine hervorragende Automatisierungs- und Produktionstechnik sowie die Qualität unserer Produkte sind wir absolut wettbewerbsfähig. Dafür sorgen unsere Mitarbeiter in den Produktionsbereichen, in der Verwaltung und im Vertrieb. Wir haben in allen Landesorganisationen hervorragende Geschäftsführer, Mitarbeiter und Führungskräfte, die mit Leib und Seele Braunianer sind.

Woran erkennt man einen Braunianer?

ANNA MARIA BRAUN | Ich glaube, vor allem daran, dass unsere Vision, die Gesundheit von Menschen zu schützen und zu verbessern, nicht nur ein Slogan ist, sondern etwas, wozu jeder Mitarbeiter wirklich seinen Beitrag leistet. Ich persönlich schöpfe daraus sehr viel Energie. Dazu beizutragen, dass Menschen wieder gesund und schmerzfrei werden oder Krankheiten und Unfälle dank unserer Produkte und Services überleben, ist etwas, was sehr berührt. Es macht uns aber auch bewusst, in welcher Verantwortung wir stehen. Dieser Verantwortung gerecht zu werden, bedeutet jeden Tag harte Arbeit. Das wissen unsere Mitarbeiter, und dem stellen sie sich.

Das klingt fast, als gälte es, einfach in bewährter Form weiterzumachen.

BEIDE (zeitgleich) | Auf keinen Fall (lachen beide)!

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Nein, einfach weitermachen, geht gar nicht. Wir haben Herausforderungen zu meistern, denen wir nur gewachsen sind, wenn wir uns weiterentwickeln. Wie gesagt, zum Beispiel bei den Vertriebsstrukturen oder der Art unserer Zusammenarbeit. Nur durch kluge und umsichtige Veränderungen können wir unsere Aufgaben in der Zukunft meistern.

ANNA MARIA BRAUN | Und wir müssen die Profitabilität steigern. Sicherlich ist Wachstum essenziell für uns. Aber vor allem Wachstum aus eigener Kraft. Auch um Investitionen und Akquisitionen tätigen zu können. Wir müssen sicherstellen, dass diese Kraft weiterhin gegeben ist. Ich sehe das wie einen Muskel, den wir trainieren müssen – unseren Profitabilitätsmuskel. Und weil wir nicht alles überall und gleichzeitig machen können, müssen wir gemeinsam diskutieren: Wie engagieren

wir uns wo, wie stark, mit welchen Ressourcen? Es gibt großartige Möglichkeiten, aber wir sind aufgefordert, genau zu schauen, wo wir unseren Fokus setzen.

Herr Professor Große, Sie übergeben den Vorstandsvorsitz in wenigen Wochen an Frau Braun. Was geben Sie Ihrer Nachfolgerin mit auf den Weg?

PROF. DR. HEINZ-WALTER GROSSE | Ich freue mich zunächst einmal sehr, dass ein Mitglied der Familie wieder den Vorsitz des Vorstands übernimmt. Es ist aber ganz bestimmt nicht meine Aufgabe, Frau Braun „etwas mitzugeben“. Sie ist seit vielen Jahren im Unternehmen, hat langjährige Erfahrung auch durch ihre Tätigkeit in Asien, sie kennt die Menschen, die Produkte und die Kultur bei B. Braun. Eine aus meiner Sicht ganz wichtige Eigenschaft lebt sie täglich: das Zuhören.

Frau Braun, worauf freuen Sie sich im Zusammenhang mit Ihrer neuen Aufgabe?

ANNA MARIA BRAUN | Ich freue mich darauf, die erfolgreiche Geschichte von B. Braun fortzuschreiben. Das mache ich nicht alleine, sondern gemeinsam mit meinen Kollegen im Vorstand und allen Mitarbeitern.



Ich freue mich darauf, die Geschichte
des Unternehmens mit meinen Kollegen
im Vorstand und allen Mitarbeitern
fortzuschreiben.

ANNA MARIA BRAUN

