

Mit Fleiss und Beharrlichkeit an die Spitze

Im dicht an der Schweizer Grenze liegenden Tuttlingen schlägt das Herz der deutschen Medizintechnik

GERHARD BLÄSKE, TUTTLINGEN

Auf halber Strecke zwischen Zürich und Stuttgart weisen Schilder an der A 81 auf «Tuttlingen – Weltzentrum der Medizintechnik» hin. Am Fusse des Honbergs, im Tal der Oberen Donau, deuten bereits am Ortseingang moderne und architektonisch auffällige Gebäude auf ein reges Wirtschaftsgeschehen hin. Besonders ins Auge stechen die riesigen Backsteingebäude der Jahrhundertwende und Fabrikgebäude aus Glas und Stahl an einem ungewöhnlich gross dimensionierten Kreisel: Seit Ende des 19. Jahrhunderts hat hier die Firma Aesculap, mit einem Umsatz von 1,7 Mrd. € das grösste Unternehmen am Platz, ihren Sitz. Seit 1976 ist sie Teil des Gesundheitskonzerns B. Braun.

Abgesehen von den auffälligen Firmengebäuden ist Tuttlingen eher bescheiden. Teilweise abbröckelnde Fassaden, kleine Geschäfte, einige leerstehende Lokale und Geschäfte sowie ein paar Spielhallen fallen auf. «Die Leute hier tragen den Wohlstand nicht zur Schau – zumindest nicht hier im Ort», erklärt Professor Michael Ungethüm. Der langjährige Aesculap-Chef ist eine Art Urgestein, dessen Wort in Tuttlingen zählt. Er verkörpert die alte Schule, in der soziale Verantwortung und kulturelles Engagement Herzensangelegenheiten waren. Ungethüm ist ein «Neigschmecker». Vor 40 Jahren kam der Münchner hierher und hat Wurzeln geschlagen: «Aesculap ist mein Leben», sagt er. Auch mit 73 ist er täglich um sechs Uhr früh in seinem Büro am Aesculap-Platz, gleich neben dem riesigen Weiterbildungszentrum Aesculapium.

Wohlstand auf kargem Boden

Von nichts kommt nichts. Tuttlingen gehört nicht umsonst zu den reichsten Landkreisen Deutschlands. Die Wachstumsraten sind hoch, die Arbeitslosigkeit mit 2,7% sehr tief. Seit 1998 nahm die Zahl der Beschäftigten um 25% zu. Die 35 000-Einwohner-Stadt zählt allein in der Medizintechnik mehr als 12 000 Mitarbeiter. Die grössten Arbeitgeber, Aesculap und Karl Storz, beschäftigen hier 3600 bzw. 2200 Mitarbeiter. Hinzu kommen die vielen kleinen Unternehmen. Insgesamt sind es nach Angaben von Thomas Wolf, Mitglied der Geschäftsleitung der IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg, rund 400 Firmen.

Fleiss, Bescheidenheit, Sparsamkeit, Beharrlichkeit – und eine protestantische Arbeitsethik prägen die Region seit je. Man musste sich hier besonders anstrengen, denn die Gegend ist arm. Die Böden sind schlecht und werfen karge Erträge ab. Schuhindustrie und Messerherstellung sind schon lange verschwunden. Schon im 19. Jahrhundert spezialisierten sich Messerproduzenten auf chirurgische Instrumente. Einer der ersten war Karl Jetter, der nach Lehrjahren in Strassburg, Wien, Genf und Paris 1867 den Vorläufer von Aesculap gegründet hat.

Das Unternehmen wuchs schnell. Bereits 1893 gab es eine Vertretung in New York. Im Umfeld entstanden wei-



Die Medizintechnik in Tuttlingen im Schwarzwald hat ihren historischen Ursprung in der Messerfertigung.

tere Betriebe. Mitarbeiter machten sich selbständig, tüftelten in Garagen und kleinen Werkstätten an Verbesserungen – wie heute Startups. Das war laut Ungethüm entscheidend: «Wettbewerb fördert Innovationen und Diversifikation.» Ähnlich wie bei der Uhrenindustrie im Schweizer Jura. Beide sind, neudeutsch gesagt, Cluster, also Ansammlungen von Unternehmen einer Branche.

Aesculap feiert dieses Jahr sein 150-jähriges Bestehen. Gerade ist die ultramoderne «Innovation Factory» eröffnet worden. In dem riesigen Komplex werden chirurgische Geräte und Container für Operationsbestecke produziert. In der 2001 eröffneten «Benchmark Factory» werden modernste Implantate hergestellt. Sie ist die erste grosse Produktionsstätte ausserhalb des historischen Firmenareals.

80-jährige Matriarchin

Aesculaps Antipode ist Karl Storz, ein Unternehmen, das erst 1945 gegründet wurde und mit Erlösen von 1,6 Mrd. € sowie weltweit 7600 Mitarbeitern eine beachtliche Gröszenordnung erreicht hat. Karl Storz hat seinen Sitz am anderen Ende der Stadt und wird von der inzwischen 80-jährigen Matriarchin Sybill Storz, Tochter des Unternehmensgründers, geführt. Bei Storz wirkt fast alles ein bisschen kleiner, etwas weniger spektakulär als bei Aesculap. Den Aufstieg verdankt das Familienunternehmen der Endoskopie. Karl Storz brachte mit seinen Geräten gewissermassen Licht ins menschliche Innere. Manche hier sagen, Aesculap habe diese Entwicklung verschlafen. Das Verhältnis zwischen den beiden Unternehmen ist eher frostig.

Ungethüm vergleicht es mit dem der Sportartikelhersteller Adidas und Puma aus dem fränkischen Herzogenaurach, die sich seit Jahrzehnten beharken.

Karl Storz ist ein Weltunternehmen mit 54 Tochtergesellschaften in 42 Ländern. Natürlich gibt es ein eigenes Forschungszentrum, in dem Ärzte, die mit ihren Ideen wesentlich zur Entwicklung neuer Produkte beitragen, für den Einsatz der Geräte aus- und weitergebildet werden. Im modernen Besucherzentrum zeigt Pressesprecherin Regina Stern die neuesten Entwicklungen: einen 3-D-Operationsblock mit digitaler Bildbearbeitung, integrierte und vernetzte OP-Säle, ein neuartiges Notfallendoskop. «Wir sind ein Familienunternehmen und arbeiten langfristig», antwortet Stern auf die Frage, ob ein Börsengang denkbar sei, und ergänzt: «Dementsprechend ist unsere Eigenkapitalquote sehr hoch.» Mit Karl-Christian Storz steht die dritte Generation schon in den Startlöchern.

Die Exportquote der Tuttlinger Medizintechnik-Unternehmen liegt bei 67%, deutlich über den 41% des stark exportlastigen Baden-Württemberg. Dabei ist Tuttlingen ein Hochlohnstandort. Anders als die Schweiz hat man aber nicht auch noch mit einer starken Währung zu kämpfen. Doch die Branche hat Billigkonkurrenten aus Pakistan und Malaysia selbst auf die Sprünge geholfen, indem sie zeitweise Fertigungen dorthin verlagerte. Der Trend geht nun eher zurück. «Wir müssen auf Qualität setzen. Wenn wir nicht 100% made in Germany anbieten, gehen wir unter», glaubt Jürgen Stöckel, Geschäftsführer der Fetzer Medical GmbH. Das Unternehmen entstand 2008 aus einem Spin-

off, gehört drei Geschwistern und setzt mit 40 Mitarbeitern gegen 11 Mio. € um. Aus dem ultramodernen, klimatisierten Werk aus grauem Beton, Glas und Holz am Rande der Stadt schweift der Blick über Felder und bewaldete Hügel. Fetzer entwickelt und produziert präzise und hochwertige chirurgische Instrumente für Grossunternehmen, aber auch Kleinserien und Sonderanfertigungen für Ärzte, dazu Standard-Instrumente – mehr als 10 000 Artikel: «Wir sind eine Mischung aus «old school» und «new school»: Hochmoderne Maschinen mit modernster Fertigungstechnik sind zu sehen, aber auch klassische Handwerksmeister, deren Know-how «unbezahlbar» sei.

So wie Fetzer setzen die meisten Unternehmen auf Innovationen und Premiumprodukte höchster Qualität. Deshalb hält Karl Storz auch an seinen beiden Fertigungsstätten in Kreuzlingen, wo Spezialgeräte für die Urologie, Gastroenterologie und Chirurgie hergestellt werden, sowie in Schaffhausen fest. Und Aesculap hat sich 2016 am Basler Laserchirurgie-Unternehmen Advanced Osteotomy Tools AG (AOT), einem Pionier der Roboter-basierten Knochenchirurgie, beteiligt: Statt mit Sägen werden Knochen da mit «kalten Lasern» geschnitten. Umgekehrt haben auch Schweizer Unternehmen längst Tuttlingen entdeckt: Die Genfer Firma Spineart, die auf Wirbelsäulen-Prothesen spezialisiert ist, bezieht Vorleistungen von einem Anbieter aus Tuttlingen.

Ein guter Handwerker oder Facharbeiter könne bei ihnen so viel verdienen wie ein Ingenieur, meint Stöckel. Dennoch fehlen Fachkräfte. Junge Leute wollen lieber studieren oder wechseln

spätestens nach der Lehre an eine Hochschule. Es braucht qualifizierte Zuwanderung, aber auch Flächen zur Expansion. Und es braucht eine bessere Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis, eine engere Vernetzung von Forschung und Wirtschaft. Das weiss niemand besser als Ungethüm, der einst seine wissenschaftliche Karriere für den Job bei Aesculap aufgab.

Kooperation braucht Geduld

Wegen der Abschottung und Geheimniskrämerie, die nicht nur zwischen Aesculap und Karl Storz herrscht, hat es lange gedauert, bis man sich auf einen Hochschulcampus im Stadtzentrum verständigte, der zur Hälfte von der Industrie finanziert wird. 600 Studenten studieren hier etwa Virtual Engineering, Medizin- und Werkstofftechnik oder Mechatronic Systems. Derzeit entsteht ein Innovations- und Forschungszentrum, das laut Yvonne Glienke Innovationen und die Zusammenarbeit der Firmen fördern sowie Interessierten günstige Büroräume und Labore zur Verfügung stellen will. «Es gibt zu wenige Gründer, und viele Familienunternehmer finden keinen Nachfolger», sagt der Vorstand der Medical. «Wir hoffen, das neue Innovationszentrum als Inkubator lässt eine bisher nicht vorhandene Szene entstehen», fügt sie hinzu.

MedicalMountains ist eine Cluster-Initiative, die die Anliegen der Branche nach aussen vertritt, Arbeitskräfte «in diese schöne Region mit ihren niedrigen Preisen und ihrer wirtschaftlichen Attraktivität» ziehen sowie die Zusammenarbeit der Unternehmen fördern will. Auch bei der Formulierung einer gemeinsamen Position zur europäischen Medizinproduktrichtlinie, die den Dokumentationsaufwand in der Branche deutlich erhöht, «was vor allem kleine Unternehmen vor grosse Probleme stellt», versuchte die Initiative, Schlimmeres zu verhindern. Ausserdem will die Institution im Technologieverbund TechnologyMountains die Kooperation mit den Kunststofftechnik- und Mikrotechnikunternehmen der Nachbarlandkreise fördern, weil «die Techniken zunehmend verschmelzen», meint Wolf, der auch der Geschäftsleitung des Technologieverbunds angehört. Durch internationale Projekte, Kongresse und Informationsveranstaltungen sollen Kontakte zwischen Wissenschaftlern, Firmen und Initiativen grenzüberschreitend intensiviert werden.

Ungethüm würde sich noch mehr Dynamik wünschen. Doch um die Zukunft der Medizintechnik in Tuttlingen ist ihm nicht bange. Es gäbe viele clevere und schnelle Unternehmen, die sehr innovativ seien, «das gibt es so sonst nirgends». Etwas Hilfe von oben kann da nicht schaden. Der Protestant Ungethüm, der im Dünstkreis des bayrischen Klosters Andechs aufgewachsen ist, stiftete die katholische Kapelle St. Johannes und Jakobus auf dem nahen Wittloh, den die Tuttlinger «Sehnsuchtsberg» nennen. Der moderne Sakralbau in kubischer Form bringt den Besucher dem Himmel näher.

Stadt der «heilenden Messer»

Entstanden ist die Medizintechnik-Branche in dieser Region aus der Messerfertigung, die in der Folge aber von der Konkurrenz aus Solingen verdrängt worden ist. Aus diesem Grund spezialisierten sich die Firmen auf «heilende Messer», wie man früher die chirurgischen Instrumente bezeichnete. Kennzeichnend für den Medizintechnik-Cluster Tuttlingen ist die Mischung aus grossen Unternehmen wie der B. Braun-Tochtergesellschaft Aesculap, die mit weltweit 11 750 Mitarbeitern auf einen Jahresumsatz von 1,7 Mrd. € kommt, sowie dem Privatunternehmen Karl Storz, das nach eigenen Angaben im vergangenen Jahr mit 7600 Beschäftigten rund 1,6 Mrd. € umsetzte.

Alle anderen Unternehmen der Region, zu deren grösseren Vertretern etwa KLS Martin, der Endoskopie-Hersteller Henke-Sass, Wolf sowie Bertschold (Operationsleuchten) gehören, sind wesentlich kleiner. Mitunter beschäftigten die Betriebe der Medtech-Branche nur einen oder zwei Mitarbeiter. Hergestellt werden in Tuttlingen und Umgebung vor allem Endoskope, chirurgische Instrumente, Implantate und Prothesen, unter anderen etwa Schädelplattenrekonstruktionen sowie Knie- und Hüftgelenke. Neben traditionellen Handwerkern gibt es auch modernste Technologie etwa für minimalinvasive Eingriffe, sensorgesteuerte Operationsassistenten und 3-D-Drucker.

