

GEMEINSAM ERFOLGREICH – Warum sich Unternehmen in einer Cluster-Initiative engagieren

Stellschrauben für einen nachhaltigen Cluster-Erfolg

Die Neuaufstellung des Medical Valley Hechingen

Inhalt

Auf und Ab im Lebenszyklus einer Cluster-Initiative.....	3
Ursprung und Genese des Medical Valley Hechingen.....	4
Vom losen Netzwerkaustausch zum Medical Valley Hechingen Akademie e. V.	6
Kritische Zeiten für die Cluster-Initiative – und wie hierauf reagiert wurde.....	7
„Medical Valley Hechingen 2.0“	9
Schlüsselfaktoren für ein nachhaltig florierendes Clustergeschehen.....	11

Gemeinsam erfolgreich

Warum sich Unternehmen in einer Cluster-Initiative engagieren.

Lohnt sich das Engagement in einer Cluster-Initiative für Unternehmen wirklich? Ein klares Ja! Ein wesentlicher Grund für ein Engagement ist der globale Wettbewerb, durch den die Innovationszyklen immer kürzer und die Anforderungen an neue Produkte und Dienstleistungen immer höher werden. Zur Lösung dieser Herausforderungen müssen Unternehmen verstärkt zusammenarbeiten, um die Innovationsaktivitäten zu erhöhen und somit auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Cluster-Initiativen können sie dabei gezielt unterstützen.

Doch wie kann eine solche Zusammenarbeit konkret aussehen? Wie können Kooperationen zwischen den Unternehmen gestaltet werden? Was kann gemeinsam erreicht werden? Diese Fragen sollen mit der Themenreihe „GEMEINSAM ERFOLGREICH“ beantwortet werden. Dafür werden konkrete Praxisbeispiele aus den Cluster-Initiativen in Baden-Württemberg vorgestellt, die gemeinsam ganz konkrete Probleme gelöst haben.

Auf und Ab im Lebenszyklus einer Cluster-Initiative

Cluster-Initiativen blicken häufig auf eine lange Entstehungsgeschichte zurück. Bis aus einem ersten Unternehmen ein regional interagierendes Bündel von mehreren Unternehmen und Organisationen mit gleichen oder ähnlichen, vor- oder nachgelagerten Kompetenzen wird, vergehen in der Regel Jahrzehnte. Die Entwicklung eines Clusters verläuft dabei nie gleich und ist kaum planbar. Vielfältige Faktoren haben Einfluss darauf, warum sich in manchen Regionen Cluster erfolgreicher entwickeln als andernorts – nicht zuletzt bestimmt oft auch der Zufall, wohin die Reise geht. Seit Michael Porter¹ ist dies nichts Neues mehr. In ihrer Nachbarschaft zueinander entdecken branchengleiche oder -ähnliche Firmen, Hochschul- und Forschungseinrichtungen, aber auch regionalpolitische Akteure irgendwann die Potenziale eines gezielten Zusammenschlusses. Sie starten gemeinsame Aktivitäten, um Synergien zu erzielen. Die Geburtsstunde einer Cluster-Initiative. Am Anfang steht häufig der Erfahrungsaustausch und das noch lose Netzwerk. Den Initiatoren der ersten Stunde folgen nach und nach weitere Akteure in das gemeinsame Boot. So entstehen mit der Zeit Kooperationsprojekte, die einen spürbaren Mehrwert für die einzelnen Akteure, aber auch für die gesamte Region mit sich bringen. Um die anspruchsvoller und mehr werdenden Aktivitäten zu koordinieren, reicht ein loser Zusammenschluss ab einem gewissen Punkt nicht mehr aus. Es

braucht ein eigenständiges Management als Schnittstelle, das die Zügel in der Hand hält. Eine gemeinsam abgestimmte Strategie bildet in der Regel die fortan wichtige Arbeitsgrundlage für die gezielte Weiterentwicklung und Professionalisierung des Clustergeschehens. So weit, so gut. Der idealtypische Entwicklungsverlauf einer Cluster-Initiative lässt sich jedoch in der Realität nur schwer mit der Schablone abbilden. So treten hier und da auch Hürden auf, die sowohl eigen- als auch fremdverursacht zu Rückschlägen in der Entwicklung führen können – seien es branchenspezifische Konjunktureinbrüche, unzureichende Finanzierungsmöglichkeiten für weitere Kooperationsaktivitäten im Cluster oder personelle Umstände im Clustermanagement. Derartige Ungunstfaktoren können dem Clustergefüge erheblichen Schaden zufügen – mit der Konsequenz, dass die zuvor erkennbaren Mehrwerte einer gemeinsamen Clusteridee schwinden, dass sich mehr und mehr Akteure abwenden und im schlimmsten Fall ein Cluster ohne Initiative übrigbleibt. Ohne engagierte Gegenmaßnahmen kann das das dauerhafte Ende der Cluster-Initiative bedeuten. Muss es aber nicht! Mit Einsatz und den richtigen Hebeln können etwaige Herausforderungen auch gemeistert, neue Strukturen gebildet und damit Wege für eine erfolgreiche Zukunft geebnet werden. Wie das geht, beweist der Medical Valley Hechingen e. V.

¹ Michael E. Porter (*1947) gilt als einer der Begründer des strategischen Managements und Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School. In seinem Werk „The Competitive Advantage of Nations“ (1990) stellt Porter das „Diamanten-Modell“ vor, anhand dessen sich die Wettbewerbsfähigkeit und Clusterbildung von Volkswirtschaften und Regionen in einzelnen Branchen beschreiben lassen.

Ursprung und Genese des Medical Valley Hechingen

Wie sollte es weitergehen nach dem Niedergang der Textilindustrie? Die Stadt Hechingen stand in den 1970er Jahren vor großen Herausforderungen. Tausende Arbeitsplätze wurden frei. Der Wohlstand drohte zu schwinden. Inmitten dieses industriellen Niedergangs tauchte 1973 plötzlich ein schwedischer Unternehmer auf und siedelte sich mit der damals schon großen Medizintechnik-Firma Gambro in Hechingen an. Dies geschah mehr oder weniger durch Zufall. Die Gegend schien dem Gambro-Gründer Holger Crafoord schlicht zu gefallen. Und so wurde dies in Hechingen zum Anlass genommen, weitere Medizintechnik-Unternehmen anzulocken. Mit Erfolg, denn für einige Firmen von außerhalb erschien es durchaus reizvoll, sich im Umfeld des „Ankers“ Gambro niederzulassen. Die Medizintechnik löste damit nach und nach die klassische

Textilwirtschaft als Leitindustrie in Hechingen ab. Wie es der Zufall wollte, diente letztere wiederum als wichtiger Nährboden und als Knowhow-Basis für die Herstellung von faserbasierten Medizintechnik-Produkten wie z. B. Dialysatoren. Das ist auch heute noch so. Arbeitslos gewordene Personen aus der Region, die zuvor im Textilbereich tätig waren, konnten so neue Beschäftigungsmöglichkeiten in der Medizintechnik finden.

Neben neuen Firmenansiedlungen entstanden Spin-Offs mit eigenen Produkten aus vorhandenen Medizintechnik-Unternehmen und erweiterten damit den Medizintechnik-Standort Hechingen zusätzlich. Im Laufe der Zeit bildete sich so ein ausdifferenziertes Cluster heraus, das sich insbesondere durch eine große Vielfalt an Produkten aus-



Abbildung 1: Ansiedlung der Fa. Gambro (heute Baxter) im Medical Valley 1974



Abbildung 2: Produktion von Dialysemembranen

zeichnet. So herrscht im Unterschied zu vielen vergleichbaren Clustern bis heute keine ernstzunehmende Konkurrenzsituation in der Region Neckar-Alb – eine wichtige Voraussetzung für die Kooperation zwischen den Unternehmen.

Dass sich diese Entwicklung über fast 50 Jahre erfolgreich vollziehen konnte, ist umso bemerkenswerter, wenn

man auch die Widrigkeiten betrachtet, mit denen die Region und die Branche umzugehen hatten. Etwa wurden die Registrierungsvorschriften für medizintechnische Produkte im Laufe der Zeit immer weiter verschärft, was deutlich höhere Kosten und Personalaufwände nach sich zog. Weil so für einige Unternehmen kein rentables Geschäft mehr möglich war, mussten sie ihren Standort in Hechingen schließen. Andere zogen weg und verlagerten ihren Standort ins Ausland, wo kostengünstiger produziert werden konnte. Hinzu kommt seit jeher auch die Lage im ländlichen Raum. Gut ausgebildete wissenschaftliche Arbeitskräfte in die Region zu lotsen, war und ist für viele Unternehmen wahrlich keine triviale Aufgabe. Auch konnte Hechingen im Vergleich zu einigen großen Ballungsgebieten nie mit einer üppigen Lehr- und Forschungsinfrastruktur aufwarten. Wissens- und Technologietransfer war damit innerhalb der Region immer nur eingeschränkt möglich.

Trotz allem konnten diese Herausforderungen gemeistert werden. Die Ausgewogenheit der Clusterstruktur, die stärker den Kooperations- als den Konkurrenzgedanken formte, war sicherlich ein entscheidender Garant dafür. Und so kam es, dass 2002 die Idee eines gemeinsamen Zusammenschlusses von ansässigen Medizintechnik-Unternehmen zu einem Kompetenznetzwerk entstand. Wesentlicher Impulsgeber war hierbei der frühere Bürgermeister Jürgen Weber. In kleinen Schritten wurde zunächst ein loses Netzwerk gegründet, das den gemeinsamen Erfahrungsaustausch in den Mittelpunkt stellte. Damit sollten Kooperationsaktivitäten fortan gezielter angegangen und Synergiepotenziale besser ausgeschöpft werden.

Vom losen Netzwerkaustausch zum Medical Valley Hechingen Akademie e. V.

Die Cluster-Initiative etablierte sich in den ersten Jahren und konnte über die Region Neckar-Alb hinaus Bekanntheit erlangen. Mit der Zeit kristallisierte sich unter den Mitgliedern deutlich das Thema Weiterbildung als gemeinsames Bedarfs- und Handlungsfeld heraus. 2009 mündete dies in der Gründung des Medical Valley Akademie e. V. Aus dem zunächst lockeren Kompetenznetzwerk wurde damit eine feste Organisationsform, die sich nun primär um die Konzeption, Organisation und Durchführung gemeinsamer Seminare und Trainings kümmerte. Gegen einen geringen Jahresbeitrag konnten sich Vereinsmitglieder sowohl fachspezifische Inhalte der Medizintechnik aneignen als auch methodische Kompetenzen, etwas zu Projektmanagement, schulen. Ferner gehörte die Förderung von jungen Talenten und Nachwuchskräften zum wichtigen Aufgabenfeld des Vereins. Praktikumsbörsen für Studenten und hiesige Unternehmen wurden eingerichtet, mit dem Jürgen-Weber-Preis wurden jährlich Schülerinnen und Schüler für hervorragende Praktikumsarbeiten ausgezeichnet und es wurden kleinere Events an Schulen unter dem Motto „Medizintechnik zum Anfassen“ veranstaltet.

Der Medical Valley Hechingen Akademie e. V. trug Früchte. Die Aktivitäten wurden vielfältiger und anspruchsvoller – auch dank des finanziellen und ehrenamtlichen Engagements vieler Unternehmen. Mit dem Erfahrungs-

austausch einerseits und dem Themenfeld Bildung und Weiterbildung andererseits waren zwei feste Säulen etabliert. Diese Erfolgsgeschichte, die über viele Jahre hinweg die Region zum Medizintechnik-Zentrum formte – sie sollte dennoch auch Rückschläge erleben und so ins Stocken geraten.



Abbildung 3: Verleihung Jürgen Weber Preis 2019 mit Jürgen Weber

Kritische Zeiten für die Cluster-Initiative – und wie hierauf reagiert wurde

Um die Aktivitäten des Medical Valley Hechingen Akademie e. V. sinnvoll zu koordinieren, wurde bei der Stadtverwaltung Hechingen (Wirtschaftsförderung) ein Clustermanagement installiert. Wenngleich keine eigene Stelle geschaffen wurde, war ein erster Schritt zur langfristigen Festigung der Cluster-Initiative getan. Über die Jahre folgten jedoch zahlreiche personelle Wechsel, die eine nachhaltige und strategisch ausgerichtete Entwicklung der Cluster-Initiative zunehmend erschwerten. Die Aktivitäten konnten nicht mehr in der nötigen Qualität und Kontinuität fortgeführt, geschweige denn weiterentwickelt und ausgebaut werden. Die Motivation der Clusterakteure für eine aktive Beteiligung sank immer mehr – eine Abwärtsbewegung, die 2018 in der Auflösung des Clustermanagement-Postens und in der Frage mündete, ob ein Fortbestehen der Cluster-Initiative überhaupt noch sinnvoll erscheint. Ein Tiefpunkt war erreicht.

Sollte es weitergehen? Und wenn ja, wie sollte es weitergehen?

Einfach so gab man sich in Hechingen nicht geschlagen. Um Antworten zu finden, wurde auf Initiative des aktuellen Bürgermeisters Philipp Hahn und mit der Unterstützung der ClusterAgentur Baden-Württemberg eine Befragung unter den Unternehmen des Medical Valley durchgeführt. Und das Ergebnis war eindeutig: Es braucht eine lebendige Cluster-Initiative und konkrete gemeinsa-

me Betätigungsfelder! Austausch und Kooperation sowie Standortmarketing und Fachkräfteentwicklung kristallisierten sich dabei als die wichtigsten Handlungsbereiche heraus (s. Abbildung 4).

Auf dieser Grundlage konnte in gemeinsamen Gesprächen zwischen der Stadt Hechingen, einigen engagierten Medizintechnik-Unternehmen, der ClusterAgentur und



Abbildung 4: Strategische Handlungsfelder des Medical Valley Hechingen

dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg die Relevanz der Cluster-Initiative „Medical Valley Hechingen“ für die Region Hechingen und Neckar-Alb zweifelsfrei herausgestellt werden. Ein neues Strategiekonzept und eine gesicherte Finanzierung für das Management wurden dabei als entscheidende Hebel ausgemacht, um den Medical Valley Hechingen Akademie e.V. erfolgreich auf neue Beine zu stellen. Eine neue strategische Ausrichtung konnte mit Unterstützung der ClusterAgentur Baden-Württemberg basierend auf den Befragungsergebnissen entwickelt werden. Die Finanzierung für die Umsetzung und das Management der künftigen Aktivitäten wurde ebenfalls gesichert: Sowohl die Stadt Hechingen als auch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau leisteten fortan finanzielle Unterstützung². Mit zusätzlichen Spendengeldern konnte so eine solide Basis geschaffen werden, um mit frischen Impulsen neu loszulegen.

Doch ein zentraler Hebel – vielleicht der wichtigste – fehlte hierfür noch: eine kompetente Persönlichkeit, die sich langfristig um das neu aufzustellende Clustermanagement kümmert und die Strategieumsetzung aktiv vorantreibt. Und so klopfte man bei dem bereits in Ruhestand getretenen Dr. Heiko Zimmermann an – früherer Gambro-Geschäftsführer und seit der ersten Stunde ein engagierter Mitstreiter in der Cluster-Initiative. Die Anfrage war erfolgreich, denn kurz darauf, im Mai 2018, trat dieser die neue Stelle als Clustermanager und Geschäftsführer des Medical Valley Hechingen Akademie e.V. an.



Abbildung 5: Clustermanager und Geschäftsführer Dr. Heiko Zimmermann

² Die Cluster-Initiative wird gefördert vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau und ist Bestandteil der Landeskampagne Start-up BW. Die Förderung ist zeitlich auf die Jahre 2019 und 2020 beschränkt.

„Medical Valley Hechingen 2.0“

Das Comeback einer vitalen Cluster-Initiative wurde gestartet. Mit einem fest installierten Clustermanager, einer zusätzlichen Teilzeitkraft und der soliden Finanzbasis wurde das Projekt Medical Valley Hechingen mit neuem Elan und professionellen Strukturen vorangetrieben. Auf Basis des Strategiekonzeptes wurde neben der clusterinternen Vernetzung und dem Thema Fachkräfte und Weiterbildung ein drittes Standbein etabliert: Die überregionale Netzwerkbildung und Standortvermarktung begründen von nun an ein strategisches „Cluster Development Management“. Bestehende Verbindungen, wie zur Clus-

terAgentur Baden-Württemberg oder zur Industrie- und Handelskammer Reutlingen, wurden gestärkt und neue Kooperationen initiiert. Bei Clustermanager Dr. Heiko Zimmermann stehen heute insbesondere Startups im Fokus. Mit Partnern wie der Stiftung für Medizininnovationen in Tübingen werden gemeinsame Aktivitäten im Rahmen des Life Science Accelerators Baden-Württemberg und der darin integrierten MedTech Startup School Tübingen durchgeführt. „Wir organisieren beispielsweise Veranstaltungen bei den Mitgliedsunternehmen des Medical Valley Hechingen e.V. und laden Startups gezielt ein. Diese erhalten so Einblicke in etablierte Medtech-Firmen und profitieren von deren Know-how, etwa wenn es um die Registrierung von Produkten, die Prototypenherstellung oder eine Produktkalkulation geht“, so der Clustermanager Dr. Zimmermann. Die Motivation dahinter: Kompetenzen im Cluster nutzen, um gezielt Startups mit neuen Geschäftsideen und Produkten für den Medizintechnik-Standort Hechingen zu begeistern. Ziel des Clustermanagements ist es, das Netzwerk auf diesem Wege stetig mit neuen Impulsen weiter zu entwickeln, Kompetenzen zu diversifizieren und so die Cluster-Initiative fit für die Zukunft zu machen.

Erste Erfolge der clusterübergreifenden Netzwerk- und Marketingaktivitäten konnten bereits verbucht werden. Im Unterschied zu früher sind heute nicht mehr nur reine Medizintechnik-Unternehmen im Cluster zu Hause. Mittlerweile haben sich auch Dienstleister und Zulieferer an-



Abbildung 6: Junge Startup Unternehmer der MedTechStartup School beim Workshop im Medical Valley Hechingen

gesiedelt, die das Kompetenz- und Wertschöpfungsspektrum des Medical Valley Hechingen stetig erweitern. Einige von ihnen sind auch bereits im Netzwerk sehr engagiert, wodurch neue Kooperationen und Geschäftsbeziehungen entstehen konnten, die nun mit Unterstützung des Clustermanagements peu à peu ausgedehnt werden.

Perspektivisch wird die erfolgreiche Gestaltung der Transformation im Bereich der Medizintechnik weiter im Mittelpunkt des Handelns stehen. Neben neuen Startup- und Firmenansiedlungen werden zukünftig auch neue Ausbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen angestrebt. So sollen zusätzlich Kompetenzen auf- und ausgebaut werden, die angesichts einer sich wandelnden Branche mehr und mehr gefragt sind. Dabei ist der enge Austausch mit den Unternehmen im Medical Valley Hechingen elementar, um neue konkrete Bedarfe – etwa im Bereich Automatisierung oder Verfahrenstechniken – zu identifizieren, zu bündeln und gemeinsam mit den Firmen anzugehen. Für das Clustermanagement wird langfristig die Herausforderung vor allem darin bestehen, die zunehmende Diversität an Subbranchen und Kompetenzfeldern erfolgreich unter einem Dach zu managen.



Abbildung 7: Effiziente Qualitätskontrollen in der Medizintechnik

Schlüsselfaktoren für ein nachhaltig florierendes Clustergeschehen

So individuell die Strukturen und Anforderungen in jeder Cluster-Initiative auch sind, so lassen sich aus dem Beispiel Medical Valley Hechingen doch wertvolle Schlüsse für erfolgreiches Clustermanagement im Allgemeinen ziehen – Erkenntnisse, die nicht völlig neu sind, zukünftig aber noch mehr an Bedeutung gewinnen dürften.

Eine langfristig solide Finanzierung bildet immer die Grundlage.

Die Erfahrungen aus Hechingen zeigen, dass eine nachhaltige Finanzierung sicherlich das A und O, die Basis allen Handelns ist. Ohne ausreichend Budget kein professionelles Management und ohne diesem keine vernünftige Koordinierung und Weiterentwicklung der Projekte und Angebote. Am Ende bleibt ein Cluster ohne Initiative.

Passionierte, kluge und erfahrene Köpfe braucht das Clustermanagement.

Eine Cluster-Initiative voranzutreiben, geht nicht nebenher. Clustermanagement sollte nach Möglichkeit hauptberuflich ausgeübt werden, um die Möglichkeit zu haben, bestehende Strukturen und Aktivitäten zu pflegen, gleichzeitig aber auch die strategische Weiterentwicklung zu forcieren. Was man dafür braucht? Kompetenz! Der ideale Clustermanager ist der, der nicht nur Sachverstand und Kommunikationstalent mitbringt, sondern auch für das Thema brennt. Gleichzeitig hilft Praxiserfahrung, um unterschiedliche Interessen souverän zu moderieren und etablierten Unternehmen auf Augenhöhe zu begegnen.

Zukunftsorientierte Clusterentwicklung geht nicht ohne Strategie.

Austausch und Vernetzung sind kein Selbstzweck. Jeder Akteur sollte langfristig einen Nutzen daraus ziehen können. Sobald eine Cluster-Initiative auf festen Füßen steht und Aktivitäten anspruchsvoller werden, braucht es Weitblick und klare Zielvorstellungen. Umfassende Transformationsprozesse erfassen nahezu alle Branchen und stellen immer neue Anforderungen an die Clusterakteure. Das macht die Tätigkeit im Clustermanagement zuweilen komplex und unwägbar. Eine Strategie schafft hier wichtige Leitplanken für den weiteren Weg. Sie ist Voraussetzung, um nicht nur ClustermanagerIn, sondern Cluster



Abbildung 8: Seminar zum Thema Digitalisierung in der Medizintechnik

Development ManagerIn zu sein. Dabei ist Agilität wichtig, um flexibel und anpassungsfähig auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Doch eines ist auch klar: Am Ende geht das alles nicht allein und ohne die richtigen Partner an der Seite.

Netzwerkbildung muss innerhalb und außerhalb der Cluster-Initiative passieren.

Rasante Veränderungsprozesse verlangen von Cluster-Initiativen, immer neue, vielfältigere Kompetenzen einzubringen und diese – entlang von Bedarfen im Cluster

– miteinander zu kombinieren. Dafür ist es notwendig, unterschiedliche Partner innerhalb und außerhalb der Cluster-Initiative zu integrieren. Multilaterale Verbindungen, etwa zu anderen Cluster-Initiativen und Kompetenznetzwerken, zu intermediären Akteuren der Regionalentwicklung, zur Politik sowie zu Hochschul- und Forschungseinrichtungen, können Synergien schaffen. Das Credo im Fall von Medical Valley Hechingen: Aus einem erweiterten Netzwerk die Potenziale schöpfen, die für das Erreichen der ehrgeizigen Ziele erforderlich sind.



Abbildung 9: Tag der Schulgeographie (Wirtschaftsgeographie)

Zu guter Letzt sollten bei all der strategischen und zukunftsorientierten Weiterentwicklung die „Basics“ nicht außer Acht gelassen werden. Für Clustermanager Dr. Heiko Zimmermann heißt das: „Das Fundament muss auch in Zukunft stimmen. Die Grundsäulen des Medical Valley Hechingen, der gegenseitige Erfahrungsaustausch und die Wissensvermittlung, werden bei aller Weiterentwicklung auch in den nächsten Jahren eine tragende Rolle einnehmen. Nur ausgehend davon können wir nach höheren Zielen streben.“



Abbildung 10: Gemeinsames Netzwerken im Medical Valley Hechingen

Kontakt

Medical Valley Hechingen e.V.
Im Nasswasen 10
72379 Hechingen
Tel. +49 7471 / 1858023
E-Mail: akademie@medical-valley-hechingen.de
www.medical-valley-hechingen.de

Weitere Erfolgsgeschichten zum Thema „Gemeinsam Erfolgreich“ finden Sie auf dem Clusterportal BW, www.clusterportal-bw.de/service/publikationen/erfolgsgeschichten.

Impressum

Herausgeber

ClusterAgentur Baden-Württemberg im Auftrag vom
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Marienstraße 23, 70178 Stuttgart
Tel.: +49 711 658355-0
www.clusteragentur-bw.de

Autor

Benedikt Sedlmayr

Gestaltung

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Bildnachweise

Umschlag: © alexaldo/iStock; Seite 4: © Firma Baxter; Seite 7: © davooda/
AdobeStock; alle anderen: © Medical Valley Hechingen e.V.

Stand

Mai 2020



