

Die deutsche Medizintechnik- Industrie

SPECTARIS Jahrbuch 2026



Mit freundlicher Unterstützung von:



Nachhaltigkeit als Zukunftsstrategie in der Medizintechnik – Interview mit Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg

Nachhaltigkeit ist längst keine Kür mehr, sondern Grundvoraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit – gerade für Unternehmen der Medizintechnik. Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg erklärt im Interview, wie nachhaltiges Wirtschaften zur Überlebensstrategie wird, warum Purpose und Digitalisierung Hand in Hand gehen und welche Kompetenzen Führungskräfte jetzt brauchen, um Transformation wirklich zu leben.

Kaum eine Branche steht so im Spannungsfeld von Innovation, Regulierung und Kostendruck wie die Medizintechnik. Unternehmen müssen effizienter werden, höchste Standards erfüllen und zugleich neue Nachhaltigkeitsanforderungen umsetzen. Ist nachhaltiges Wirtschaften ein Kostenfaktor oder die Voraussetzung für Erfolg? Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg, Direktorin des Instituts für Nachhaltigkeitsmanagement an der SRH Berlin, spricht mit Sylvi Claußnitzer von SPECTARIS e. V. über nachhaltige Transformation, Führungskompetenzen und Chancen für die Medizintechnik.

SC: Sie betonen, dass **nachhaltiges Wirtschaften keine Option, sondern eine unternehmerische Pflicht** ist. Deutsche High-Tech-Unternehmen stehen zunehmend unter Kostendruck und kämpfen um ihre globale Wettbewerbsfähigkeit. Wie überzeugen Sie, dass diese „Pflicht“ tatsächlich ihr Überleben sichert und nicht gefährdet.

AT: Nachhaltiges Wirtschaften ist eine Aufgabe, der wir uns alle stellen müssen – und zugleich eine enorme Chance. Ich vermeide bewusst das Wort „Pflicht“, weil es negativ besetzt ist. Tatsächlich geht es um einen grundlegenden Systemwandel: Wenn Nachhaltigkeit zum selbstverständlichen Bestandteil allen Handelns werden soll, müssen wir unsere Denkweise radikal ändern. Kurzfristig verursacht Nachhaltigkeit zwar Kosten – etwa für zusätzliches Personal, Investitionen und Umstrukturierungen – und gerade in schwierigen Zeiten wie diesen wirkt das schwer.

Deutsche Hightech-Unternehmen stehen massiv unter Kostendruck, doch genau in dieser Hochspannung liegt ihr Vorteil: Nachhaltiges Wirtschaften ist kein Luxus mehr, sondern Risikomanagement und Zukunftssicherung zugleich. ESG-Maßnahmen verringern die Abhängigkeit von knappen Ressourcen, minimieren regulatorische Risiken und fördern das Erschließen neuer Märkte – gerade im globalen Süden und in Europa, wo die Greentech-Nachfrage boomt.



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg

Geschäftsführende
Direktorin des Instituts für
Nachhaltigkeitsmanagement
an der SRH Berlin



Sylvi Claußnitzer

SPECTARIS e. V.
Leiterin Regulatory Affairs
und Nachhaltigkeit

Unternehmen können künftig oft nur dann noch als Partner agieren, wenn sie ihre Nachhaltigkeitsleistung nachweisen. Wirtschaftlicher Erfolg und ökologisches Handeln sind deshalb kein Widerspruch mehr. Im Gegenteil: Langfristig ist Nachhaltigkeit die einzig tragfähige Option. Sie erfordert allerdings ein Umdenken – weg von kurzfristigen Zyklen hin zu generationenübergreifender Perspektive, wie sie in Familienunternehmen üblich ist. Betrachtet man den Horizont in Dekaden, wird deutlich: Nachhaltigkeit lohnt sich in jeder Hinsicht.

SC: Warum ist die Integration von Nachhaltigkeit im Mittelstand und bei inhabergeführten Unternehmen oft so schwierig?

AT: Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager werden in vielen Unternehmen immer noch eher zufällig besetzt: Oft rückt jemand aus der Compliance-Abteilung, dem Einkauf oder einer anderen Fachstelle in diese Funktion, ohne dass Rolle, Mandat und Ressourcen klar definiert sind. So entsteht eine isolierte „Stand-Alone-Lösung“, die sich weder im Top-Management verankert noch ins Tagesgeschäft integriert fühlt. Eigentlich müsste Nachhaltigkeit Chefsache sein – doch solange sie nur als Kontrollinstanz wahrgenommen wird, wirkt die Position wie eine Last für das gesamte Unternehmen.

Damit nimmt es jedoch ein erhebliches Risiko in Kauf, wie diverse Vorfälle bereits gezeigt haben. Reine Pflichterfüllung genügt nicht – Nachhaltigkeit braucht Gestaltungsspielraum, Einfluss und Fachkompetenz.

SC: *Das Problem: reaktives Denken statt Systemgestaltung. Unternehmen befinden sich häufig in einer Reaktivitätsfalle. Oft wird Compliance reaktiv eingesetzt, im Regelfall nach einem Compliance-Vorfall oder aus einer Verpflichtung heraus. Sie wird als „notwendiges Übel“ gesehen und nicht als Wertetreiber oder Wettbewerbsvorteil verstanden. Wie kann dieser Konflikt adressiert werden?*

AT: Deutschland ist zwar international für seine Umsetzungsexzellenz bekannt, überholt sich dabei jedoch oft selbst und bleibt beim Gestalten und Innovieren zurück. Eine ausgeprägte Fehler- und Diskurskultur könnte helfen: Nicht alles muss sofort perfekt sein, Experimentieren und Scheitern sollte erlaubt sein, um aus den Rückschlägen zu lernen. Solange Compliance – und damit auch Nachhaltigkeit – nur als defensives Pflichtprogramm gilt, bleibt sie teuer, reaktiv und blockiert das kreative Potenzial, das Unternehmen eigentlich bräuchten, um sich zukunftsfähiger aufzustellen.

Wer Compliance hingegen als systematischen Hebel für Kulturwandel versteht, stärkt Resilienz, Mitarbeiterbindung und Kundentreue. Werteorientierung plus Innovation werden somit zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor. Man sieht das bei Unternehmen: Beispiele wie VAUDE, Patagonia oder auch SAP zeigen, dass sie Agilität verstanden haben und Mitarbeitende halten.

SC: *Sie wünschen „Systemwandel durch Pioniere“ und betonen die Verantwortung von Unternehmen als Change-Maker. Wenn deutsche High-Tech-Unternehmen tatsächlich Pioniere sein wollen – welche eine transformative Maßnahme wären notwendig, um von reaktivem Compliance-Denken zu proaktivem Systemwandel zu gelangen?*

AT: Eine entscheidende Maßnahme ist der „Sustainable-by-Design-Ansatz“ in allen Innovationsprozessen. Nachhaltigkeit darf kein Add-on sein, sondern muss von Anfang an Teil jeder Produktentwicklung, Investitionsentscheidung und Personalstrategie sein. Unternehmen wie Infineon zeigen, wie das funktioniert: Sie integrieren Nachhaltigkeits-Key-Performance-Indicators in die Führungsbewertung – das verändert die Kultur, macht Fortschritte messbar und Nachhaltigkeit greifbar.

SC: *Digitalisierung gilt als Hebel für Nachhaltigkeit – aber auch als Energie- und Ressourcenkiller. Wie lässt sich dieser Widerspruch auflösen?*

AT: Digitalisierung ist nur dann eine Lösung, wenn sie bewusst und ganzheitlich gestaltet wird. Richtig eingesetzt sind digitale Technologien der größte Hebel für Klimaschutz und Ressourceneffizienz – etwa über Smart Grids, Predictive Maintenance oder effiziente Produktion. Digitale Technologien können 24 Prozent

zum Klimaziel 2030 beitragen bei beschleunigter Digitalisierung. Bei Standard-Digitalisierung sind es 16 Prozent. Dabei handelt es sich um einen Netto-Effekt, bei dem die CO₂-Emissionen durch die Nutzung dieser Technologien u. a. von Rechenzentren und Endgeräten bereits berücksichtigt sind. Die Digitalisierung kann fast ein Viertel zu Deutschlands selbstgesteckten Klimazielen im Jahr 2030 beitragen.“ Unternehmen sollten ihre Klima- und Nachhaltigkeitsstrategie mit der Digitalisierungsstrategie eng verzahnen.¹

SC: *Sie sprechen davon, dass sich Nachhaltigkeit und Erfolg langfristig sogar bedingen – „Von Purpose zu Performance“. Aber viele deutsche Unternehmen kämpfen aktuell ums Überleben. Wie können sie den Sprung von kurzfristigen Compliance-Maßnahmen zu echtem Purpose schaffen, der messbar zum nachhaltigen Wachstum beiträgt?*

AT: Vor diesem Hintergrund müssen wir Nachhaltigkeit gegenüber den Entscheidungsträgern stark begründen. Wir wollen den Sprung von kurzfristigen Compliance-Maßnahmen zu echtem Purpose schaffen, der messbar zum nachhaltigen Wachstum beiträgt.

Purpose wird oft als Marketing-Tool abgetan, ist aber die Basis für Innovation, Loyalität und Zukunftsfähigkeit. Gerade in Krisenzeiten suchen alle Stakeholder nach Sinn. Klare Mitarbeiterbindung führt automatisch zu Kunden- und Partnerbindung. Es gibt Studien, die das eindeutig belegen: Eine Deloitte-Analyse zeigt, dass Purpose-getriebene Unternehmen gegenüber rein Mission-orientierten Firmen bis zu dreimal schneller wachsen können – 30 Prozent höhere Innovationsraten. U.S.-Forbes-Studien sprechen zusätzlich von einer **64 Prozent höhere Mitarbeiterzufriedenheit**², was mit einer höheren Bindungsrate von Talenten korreliert. Entscheidend ist die Integration: Purpose wird messbar, wenn er sich zum Beispiel in der Produktentwicklung und in den Lieferketten niederschlägt.

» Fazit

Die Herausforderungen für die Medizintechnikbranche sind groß – aber die Chancen ebenso. Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind nicht mehr nur Zusatzaufgaben, sondern elementare Bausteine für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Marktzugang. Wer sie strategisch angeht, sichert sich Resilienz, Talente und neue Märkte. Es ist Zeit, mutig voranzugehen, Fehler als Lernchance zu begreifen und Nachhaltigkeit als echten Wachstumstreiber zu sehen.

¹ <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Studie-Klimaeffekte-der-Digitalisierung>.

² <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/employee-engagement-strategies.html>