

# Handelsblatt



Vetter Pharma (2)

**Unternehmenszentrale von Vetter Pharma in Ravensburg:** 2031 wird das Unternehmen im Stammwerk voraussichtlich an seine Grenzen stoßen.

## Vita

**Der Unternehmer** Udo J. Vetter, Jahrgang 1954, studierte klinische Pharmazie in Seattle. Danach arbeitete er mehr als ein Jahrzehnt in den USA, unter anderem bei Schering-Plough, wo er den Aufbau der Produktionsstätten in Puerto Rico verantwortete. Ab 1987 hatte er Führungspositionen bei Vetter inne. Seit 2008 ist er Vorsitzender des Beirats. Er ist Vizepräsident des Verbands Die Familienunternehmer und seit 2019 Präsident von European Family Businesses (EFB).

**Das Unternehmen** 1950 gründete der Apotheker Helmut Vetter, der Vater von Udo, das Unternehmen. 1965 begann die Firma mit der Auftragsfertigung von Arzneimitteln. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Ravensburg stellt aus den Wirkstoffen der Pharmaindustrie gebrauchsfertige Medikamente her, etwa aseptisch vorgefüllte Spritzen.

## Udo Vetter

# „Man kann die Zukunft nicht per Dekret organisieren“

Der Mitinhaber von Vetter Pharma spricht über Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells, die Entscheidung für ein neues Werk im Saarland und den Generationswechsel in Beirat und Management.

**Herr Vetter, Sie wollen im Saarland für eine knappe halbe Milliarde Euro eine neue Pharmaproduktion aufbauen. Angesichts von Präsident Donald Trumps USA-Fokus und der Ankündigung von Zöllen: Hätten Sie sich aus heutiger Sicht besser für eine Investition in den USA entschieden?**

Wir wollten ursprünglich in den USA investieren und hatten auch schon ein Grundstück gekauft.

**Und warum haben Sie die Pläne geändert?**

Kurz gesagt: Es wäre zu teuer geworden, ein großes neues Werk in den USA zu bauen. Die Kosten für eine vergleichbare Produktion, wie sie in Deutschland entstehen soll, hätten weit mehr als eine Milliarde Euro betragen. Das ist für uns als Familienunternehmen mit einer Milliarde Jahresumsatz eine zu große Belastung. Wir hätten uns sozusagen einen Mühlstein um den Hals gelegt, den noch die nächste und übernächste Generation hätte tragen müssen.

**Warum ist ein solches Vorhaben in den USA denn so viel teurer als hier?**

Zum einen sind in den USA in den letzten zwei Jahren die Baukosten extrem stark gestiegen. Für uns als deutsches Unternehmen wird es zusätzlich teurer, weil der Euro im Vergleich zum Dollar an Wert verloren hat. Und schließlich zeichnete sich ab, dass es wegen der Inflation auch im Vergleich viel kostspieliger geworden wäre, die vielfältigen



## Das Unternehmergespräch

Das Handelsblatt im Gespräch mit den Entscheidern in Familienunternehmen – jede Woche diskutieren wir über aktuelle Herausforderungen, Nachfolgefragen, über die Folgen der Digitalisierung sowie über Nachhaltigkeit und die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen.

Anforderungen der Zulassungsbehörden an die Ausstattung zu erfüllen.

**Dennoch: Werden Sie die Entscheidung noch bedauern, wenn die USA Zölle auf Pharmaprodukte erheben sollten?**

Dieses Thema betrifft uns kaum. Wir sind Auftragshersteller für die großen globalen Pharmaunternehmen. Wir machen aus deren Wirkstoffen gegen Krebs, Rheuma oder Multiple Sklerose ein gebrauchsfertiges Medikament. Unsere Dienstleistung ist nur ein Teil des Ganzen. Die Zölle werden auf das Endprodukt erhoben. Das gehört unseren Kunden, von denen ein großer Teil ohnehin in den USA sitzt.

**Andere deutsche Pharmazulieferer bauen bewusst in den USA Produktion auf, um bei den Kunden vor Ort zu sein. Müssen Sie das nicht?**

Wir sind längst vor Ort. Wir stellen in den USA für unsere Pharmakunden Produkte her, die sie in ihren klinischen Studien erproben. Und wir investieren in den kommenden Jahren rund 280 Millionen Euro in den Ausbau dieser Aktivitäten, die künftig alle auf unserem erworbenen Grundstück bei Chicago zusam-

menfasst werden. Bei der Produktion für klinische Studien geht es aber um viel kleinere Volumina, als wenn ganze Märkte mit einem Produkt versorgt werden sollen. Dieses sogenannte Commercial Manufacturing, die Produktion großer Mengen, machen wir weiterhin an unseren Standorten in Ravensburg und Langenargen sowie künftig hoffentlich auch im Saarland.

**Sie haben Saarlouis als neuen Standort gewählt. Was gab den Ausschlag?**

Unsere Prognosen haben gezeigt, dass wir 2031 am Stammsitz in Ravensburg an unsere Kapazitätsgrenze stoßen. Für eine Produktionserweiterung hätten wir vor Ort nicht genug Platz und neue Mitarbeiter gefunden. Also haben wir einen Standort gesucht, der uns neue Arbeitskräfte bietet, uns einen neuen Arbeitskräftemarkt öffnet. Einen Standort, der in sechs bis sieben Stunden mit dem Lkw von unserem Stammwerk in Ravensburg aus angefahren werden kann, damit eine Tagesproduktion dort weiterverarbeitet werden kann.

**Und in Saarlouis finden Sie künftig Arbeitskräfte, weil Autobauer Ford dort seine Produktion auslaufen lässt und auch bei den Zulieferern Tausende Arbeitsplätze abgebaut**



