



# Sauber bleiben!



Bei Vetter werden  
Glasfläschchen  
für Wirkstoffe  
mehrfach gereinigt  
und kontrolliert

TEXT Jürgen Salz

**S**chon bei der Anwendung des Medikaments gegen Netzhauterkrankungen ist viel Feingefühl nötig. Per Spritze müssen Ärzte es direkt ins Auge injizieren, kleinste Ungenauigkeiten könnten unschöne Verletzungen nach sich ziehen. Noch viel höher muss die Präzision bei der Herstellung sein. Kein noch so kleiner Fremdpartikel, kein Schmutz oder Staub, darf in der Lösung enthalten sein. Die Dosierung muss genauestens erfolgen. Und auf keinen Fall dürfen die Nadeln verkrusten. Kurzum: Für die Herstellung von Spritze und Flüssigkeit muss die Pharmaindustrie komplexe Maschinen einsetzen und die besten Fachkräfte ans Werk lassen: die Mannschaft von Vetter Pharma aus Ravensburg.

Das Familienunternehmen aus der Nähe des Bodensees mag in der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sein, in der Pharmabranche ist es eine echte Größe. Denn Vetter steht sinnbildlich für einen Trend, der die Kräfteverhältnisse in der Welt der Arzneien in den vergangenen Jahren fundamental verschoben hat. Die Erforschung neuer Wirkstoffe übernehmen die großen Pharmamarken zwar weiterhin selbst.

Den technologisch komplexesten Teil ihrer Arbeit aber beherrschen andere inzwischen viel besser: Auftragsfertiger für die Pharmaindustrie, im Branchensprech CDMOs genannt (Contract Development and Manufacturing Organizations). Die übernehmen inzwischen große Teile der Entwicklung und Produktion für große Unternehmen wie Novartis, Pfizer oder Roche; sie betreiben dafür eigene Arzneifabriken. Die Beziehung zwischen Auftragsfertigern und Pharmakonzernen geht dabei über eine klassische Lieferbeziehung hinaus, in der die Kunden alle Karten in der Hand haben. Die Auftragsfertiger sind Konzernen in mancherlei Hinsicht

überlegen: Deren Pharmazeuten mögen zwar aussichtsreiche Wirkstoffkandidaten entdecken, scheitern dann häufiger an der massenhaften sterilen Herstellung der Präparate – und sind deshalb auf die Hilfe der CDMOs angewiesen.

### EXPERTE FÜR SCHWERE FÄLLE

Denn statt auf noch leicht handhabbaren chemischen Molekülen beruhen viele moderne Arzneimittel – wie auch die Augenspritze – auf biologischen Substanzen, auf Proteinen, Zellen oder Genen. Noch nie gab es so viele verschiedene Technologien, um Krankheiten wie Krebs, Infektionen oder eben Augenkrankheiten zu bekämpfen: Zell- und Gentherapien, mRNA-Impfstoffe, neue Formen von Krebsantikörpern. Die neuen Verfahren stellen Anforderungen an Präzision und Sterilität, die nur noch Unternehmen mit eigener Expertise erfüllen können: eben die CDMOs. Ohne sie hätten etwa Corona-Impfstoffe nicht in der erforderlichen Menge hergestellt werden können. „Fast die gesamte Pharmabranche sucht nach Partnern, die die Produktion von Arzneimitteln übernehmen – und je nach Modar-

lität zuvor auch in die Entwicklung mit einsteigen“, beschreibt Jens Neumann, Partner und Pharmaexperte bei der Beratung PwC, die zunehmende Bedeutung der Auftragsfertiger.

Zu den Großen der Branche zählen börsennotierte Unternehmen wie Lonza aus der Schweiz sowie Catalent und Thermo Fisher aus den USA, die jeweils auf mehrere Milliarden Euro Jahresumsatz kommen. Damit kann das Familienunternehmen Vetter – mit einer Milliarde Euro Umsatz – nicht mithalten. Dennoch hat das Unternehmen seinen Platz gefunden, als Experte für die besonders komplizierten Fälle. „Vetter verfügt über die die besten Technologien bei der aseptischen Abfüllung, bietet höchste Qualität, produziert kaum Ausschuss“, heißt es in der Branche. Und klein ist auch Vetter längst nicht mehr: Weltweit arbeiten über 6000 Mitarbeiter für das Unternehmen. Produktionsstätten gibt es in Deutschland, Österreich und den USA, mehrere Vertriebsbüros in Asien.

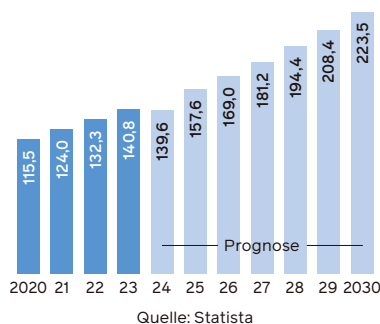
Die Namen der Medikamente, die Vetter produziert, fallen unter das Betriebsgeheimnis. Ein bisschen aber gibt Co-Geschäftsführer Peter Sölkner dann doch preis, zu groß ist der Stolz auf die Erfolge der vergangenen Jahre. „Zu unseren Kunden zählen die 20 weltweit wichtigsten Unternehmen aus der Pharma- und Biotechbranche.“ Und zwar alle.

### LANGER WEG AN DIE SPITZE

Bis dahin war es für Vetter allerdings ein weiter Weg. Gegründet wurde das Unternehmen 1950 von Helmut Vetter, dem Vater des heutigen Familienoberhaupts Udo Vetter. Der Gründer war Apotheker. Er arbeitete daran, selbst entwickelte Medikamente luft- und wasserdicht zu versiegeln. Nach und nach vergrößerte er die Produktion, das Ausmaß blieb aber lange Zeit ▶

### ERFOLGREICHE HELFER

Weltweiter Umsatz der Pharmaauftragsfertiger  
(in Milliarden Dollar)



eher bescheiden. „Vor 20 Jahren hing Vetter mehr oder weniger von drei Unternehmen mit fünf Arzneimitteln ab“, erinnert sich Geschäftsführer Sölkner.

Heute sind es, „etwa 100 verschiedene Kundenprodukte“. Dazu zählen Mittel gegen Krebs, Autoimmunerkrankungen, seltene Stoffwechselstörungen und Kinderalzheimer. Rund jedes zweite injizierbare Medikament, das in diesem Jahr von der amerikanischen Genehmigungsbehörde FDA voraussichtlich seine Zulassung erhält, wird mithilfe von Vetter Pharma entwickelt.

### KAMPF DEN KEIMEN

Sölkner und Thomas Otto, sein Kollege in der Vetter-Geschäftsführung, haben die Chancen, welche die neuen biologischen Arzneimittel boten, konsequent genutzt. Und das Unternehmen klar auf Qualität und Sterilität ausgerichtet. Standortleiter Frank Lehle führt durch die Produktionshalle. Vorbei an Monitoren, auf denen unentwegt Zahlen blinken. Ständig wird hier gemessen: Temperatur, Druck, relative Luftfeuchte. Falls doch etwas schiefgeht, weil etwa die Klimaanlage defekt ist, müssen Lehle und sein Team detaillierte Abweichungsberichte schreiben, etwa zwanzig Seiten lang. „Sie werden kaum ein anderes Unternehmen finden, das einen so großen Aufwand treibt, um sowohl globale regulatorische Anforderungen als auch Kundenanforderungen für injizierbare Medikamente zu erfüllen“, sagt er, bevor er seinen Rundgang startet.

## „Wir bekommen fast jeden Monat eine Anfrage, ob wir verkaufen wollen“

Udo J. Vetter  
Familienoberhaupt und Beiratsvorsitzender bei Vetter Pharma

Erste Station: der Ansatzbereich. In einer verglasten Kammer arbeiten zwei Männer. Damit alles steril bleibt, tragen sie Haube, Kittel und Bartschutz. Den Großteil des kleinen Raumes nimmt ein stählerner 300-Liter-Kessel ein. Darin lagert hoch konzentrierter Wirkstoff, den ein Hersteller angeliefert hat. Einer der Männer gibt Wasser und Salze zu, manchmal auch ölige Lösungen und Alkohol, um den Wirkstoff zu verdünnen. Sein Kollege überwacht am Monitor, ob die erforderlichen Mengenangaben stimmen und die Zielkonzentration erreicht ist.

Im Reinraum warten bereits Hunderte Glasfläschchen darauf, mit dem Wirkstoff befüllt zu werden. Weltweit betreibt Vetter 25 Reinräume – so viele wie kaum ein anderes Unternehmen. Durch einen Neubau in Ravensburg kommen bald noch fünf weitere dazu. Der Bau jedes einzelnen dieser Räume verschlingt einen mittleren

zweistelligen Millionenbetrag. Bevor die Glasfläschchen dort mit dem Wirkstoff befüllt werden, werden sie einer aufwendigen Reinigungsprozedur unterzogen. „Das ist unsere Waschmaschine“, sagt Standortleiter Lehle und zeigt auf eine rotierende Drehscheibe, die mit Glasfläschchen bestückt ist. Von oben schießt Wasser auf die Glaskörper. Dreimal werden die Fläschchen innen und außen gereinigt, dann mit Wasser abgespült und mit steriler Druckluft getrocknet. Etwas Silikon kommt hinzu, damit die Verschlüsse später gut haften.

Anschließend geht es in einen Produktionstunnel. Dahinter befüllen Füllnadeln die Glaskörper mit dem Wirkstoff. Um Kontaminationen auszuschließen, nehmen Vetter-Mitarbeiter Proben, untersuchen den gesamten Prozess auf mikrobiologische Verunreinigungen. Sollte trotz der aseptischen Prozessführung ein unwahrscheinliches Keimwachstum auftreten, wird die betroffene Ware sofort gesperrt, eine aufwendige Problemanalyse beginnt. „Alle arbeiten hoch konzentriert daran, dass dieser Fall nicht eintritt“, sagt Lehle.

### VERDÄCHTIGE SCHLIERN

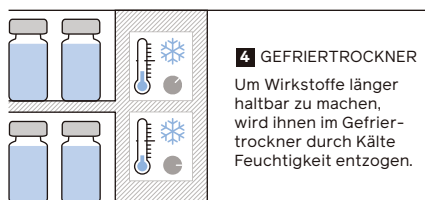
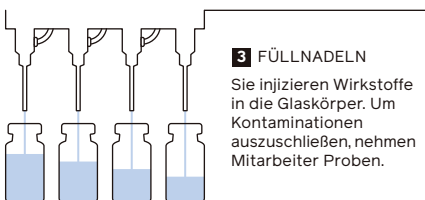
Einige Wirkstoffe mit besonders komplexen und zerbrechlichen Molekülen gehen anschließend noch in die Gefriertrocknung. In stählernen Kältekammern von der Größe eines Kühlschranks herrscht eine Temperatur von minus 50 bis minus 60 Grad. Dem flüssigen Wirkstoff wird so Feuchtigkeit entzogen, er verwandelt sich in eine pulverartige Materie und ist damit länger haltbar. Erst unmittelbar vor der Verabreichung an Patienten wird die getrocknete Masse durch Wasser wieder aufgelöst. Vetter beschäftigt allein 25 Gefriertrocknungsspezialisten.

Zum Schluss gibt es noch eine Endkontrolle. Eigens geschulte Mitarbeiter überprüfen, ob wirklich alles stimmt. Und werden, trotz aller Vorkehrungen, zuweilen auch fündig: „Von 3500 Chargen, die bei uns im Jahr durchlaufen, können vielleicht 20 aufgrund von Qualitätsthemen nicht freigegeben werden“, sagt Geschäftsführer Otto. Mögliche Gründe: Mal gibt eine Pumpe den Geist auf, ein anderes Mal stimmt etwas mit der Lösung des Herstellers nicht.

Und ganz selten passieren auch völlig unvorhersehbare Dinge, erzählt Otto:

### ANSETZEN, ABFÜLLEN, TROCKNEN

Wie ein Medikament bei Vetter Pharma produziert wird



Quelle: eigene Recherche

„Einmal hatten sich in einer Flüssigarznei Schlieren gebildet.“ Lange konnten sich die Entwickler nicht erklären, woher die kamen. Bis sie merkten, dass die Glaskörper Kleinstmengen von Wolfram enthielten, die mit einem Protein des Wirkstoffs reagierten. Neue Glaskörper mussten her, diesmal ohne Wolfram. „Bei solchen Fragen“, sagt Otto, „kommt es vor allem auf die Erfahrung der Mitarbeiter an, viele sind schon 20 Jahre und länger im Unternehmen.“

Wie viel passieren kann, wenn solche Standards fehlen, demonstrierte zuletzt Vetters Konkurrent Catalent auf abschreckende Weise. Bei dem US-Unternehmen traten, etwa bei der Herstellung von Coronaimpfstoffen, Qualitätsmängel zutage. Anfang 2024 wurden mehrere Defizite im Werk in Bloomington publik: Die US-Zulassungsbehörde hatte in einer Produktionslinie einen nicht näher bezeichneten „Schädling“ entdeckt. Über zwei Jahre hinweg hatte es danach 194 Abweichungen von den Qualitätsvorschriften gegeben – bei 171 hatte der Konzern die Ursache nicht einmal ermittelt. Mal wurde ein „offensichtlicher brauner Rückstand“ auf der Produktionslinie gefunden, ein anderes Mal „Tinte“ entdeckt.

## DIE KONKURRENZ SCHWÄCHELT

Das weitere Schicksal von Catalent bewies dann allerdings erneut, wie unersetzbar die Auftragsfertiger heute in der Branche sind. Denn das US-Unternehmen gehört, trotz der Vorkommnisse, inzwischen zu Novo Holdings, dem Mutterkonzern des dänischen Pharmaunternehmens Novo Nordisk. 16,5 Milliarden US-Dollar gaben die Dänen für den Kauf aus. Catalent soll etwa für Novo Nordisk die Abnehmspritze Wegovy abfüllen und verpacken.

Auch sonst ist in der Branche derzeit einiges in Bewegung. Die bayrische Aeno-va, bislang im Eigentum des britischen Finanzinvestors BC Partners, wurde jüngst vom Logistikkonzern Kühne übernommen, der sich so den Zugriff auf die Arzneilieferketten sichern will.

Und Vetter? „Wir bekommen fast jeden Monat eine Anfrage, ob wir verkaufen wollen“, sagt Familienoberhaupt Udo J. Vetter, der den Beirat führt. Dazu habe die Familie aber eine „klare Haltung“: „Wir wollen nicht verkaufen, sondern vielmehr unseren unabhängigen, nachhaltigen, erfolgreichen Wachstumskurs fortführen.“



Geschäftsführer  
Thomas Otto (l.) und  
Peter Sölkner

Lieber will Vetter die Schwächen der Konkurrenz nutzen. Neben Catalent hat auch Konkurrent Lonza zu kämpfen. Die Schweizer produzierten für Moderna den Coronaimpfstoff. Nachdem der Auftrag wegfiel, musste Lonza die Erwartungen nach unten korrigieren. Chinesische Anbieter wiederum leiden in Zeiten geopolitischer Spannungen zunehmend unter dem Misstrauen europäischer und amerikanischer Kunden.

„Unsere Bücher sind gut gefüllt“, sagt Vetter-Geschäftsführer Otto selbstbewusst, „die Nachfrage nach Kapazitäten wird weiter steigen.“ Um den Anspruch zu untermauern, verdoppelt Vetter derzeit seine Kapazitäten in Deutschland. Gebäude und Anlagen im Wert von 600 Millionen Euro sind im Bau. Das Problem ist

nur: Es gibt immer weniger Fachkräfte für das geplante Wachstum. Zwar ist Vetter international ausgerichtet, doch von den weltweit 6300 Mitarbeitern arbeiten 6000 in der Heimatregion Bodensee-Oberschwaben.

In den kommenden Jahren sollen durch die Investitionen noch 1500 weitere Kolleginnen und Kollegen dazukommen. Zudem müssen zahlreiche Babyboomer, die in Rente gehen, ersetzt werden. „Die Personalgewinnung in der Region wird zunehmend schwieriger“, sagt Sölkner. Nun will er verstärkt in anderen Regionen in Deutschland und angrenzenden Ländern suchen.

Sölkner wirbt bereits mit guten Gehältern, flexiblen Arbeitszeitmodellen, betrieblicher Krankenversicherung und Feriencamps für Kinder. Und er schreckt auch vor kreativen Lösungen nicht zurück: „Wir haben schon erfolgreich Bäcker umgeschult. Ob sie einen Teig oder einen Wirkstoff umrühren, ist prinzipiell ähnlich.“ Hauptsache, alles bleibt sauber. ■