

„Produkte für den Massenmarkt“

Mundipharma hat Limburg verlassen – wie schlägt sich die Nachfolgefirma Fidelio Healthcare?

LIMBURG. Die Nachricht, dass Mundipharma seinen Standort in Limburg dichtmacht, war ein Schock für den Wirtschaftsstandort Limburg-Weilburg. Nicht zuletzt waren viele Arbeitnehmer aus der Region betroffen. Mit Fidelio Healthcare ist ein Nachfolgeunternehmen vor knapp einem Jahr in die alten Produktionsstätten eingezogen. Gibt es eine Chance auf Wachstum und hilft Arzneimittelproduktion dort auch, Medikamenten-Knappheit zu bekämpfen? Das Tageblatt hat mit Fidelio Healthcare-Geschäftsführer Andreas König und dem Limburger Werksleiter Christoph Hackenbroch darüber gesprochen.

Der Mundipharma-Wegzug aus Limburg war ein Schock für die Region. Danach kam Fidelio Healthcare. Wie bewerten Sie rückblickend ihre Entscheidung, an diesem Standort mit der Arzneimittelproduktion weiterzumachen?

INTERVIEW AM WOCHENENDE

Andreas König: Die Entscheidung war mutig, durchaus. Aber wir Gesellschafter sind nach wie vor der Meinung, dass es richtig war. Wir hatten einen Business-Plan aufgestellt. Jetzt können wir sagen, dass wir diesen Plan gut erfüllt haben – und sogar ein klein wenig besser sind, als gedacht. Das heißt nicht, dass wir nichts mehr zu tun haben, aber wir sind sehr zufrieden.

Was machen Sie anders als Mundipharma? Die haben sich gegen Limburg entschieden, sie halten am Standort fest.

König: Mundipharma hat es versäumt, hier mehr Produkte in den Standort reinzubringen. Das Volumen war deutlich unterkritisch. So war es betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll, den Standort zu erhalten. Dadurch, dass wir heute mit Fidelio nicht nur für Mundipharma produzieren, sondern auch für andere Auftraggeber, lasten wir das Werk schon jetzt stärker aus und werden das Volumen perspektivisch auch vervielfachen.

Welche Produkte sind denn dazugekommen?

König: Wir machen im Moment ganz normale OTC-Schmerzmittel...

OTC bedeutet?

König: Over-the-Counter, also nicht rezeptpflichtig. Etwa Ibuprofen. Das andere ist Paracetamol, das wir hier für mehrere Kunden herstellen. Uns geht es derzeit auch darum, die Belegschaft daran zu gewöhnen, größere Volumina herzustellen. Bei den hochpotenten Schmerzmitteln der Mundipharma waren das relativ kleinvolumige Betäubungsmittel, die brauchen besondere Rezepte. Was wir jetzt auch machen, sind große Produkte für den Massenmarkt.

Diese hochwirksamen Betäubungsmittel sind ja der Grund, warum die Sackler-Familie – die Mundipharma-Eigentümerfamilie – in den USA wegen der Opioid-Krise so in Verruf geraten ist, die Muttergesellschaft inzwischen Insolvenz angemeldet hat. Wie erleben Sie denn die Stimmung in der Belegschaft nach dem Wechsel von Mundipharma zu Fidelio?

König: Ich glaube, dass viele sehen, dass sich etwas ändern wird. Bei einigen macht sich schon Aufbruchstimmung breit. Das ist vielleicht noch nicht vollständig durchgedrun-



Stehen im Hochregallager von Fidelio in Limburg: Werksleiter Christoph Hackenbroch (links) und Geschäftsführer Andreas König.

Foto: Mika Beuster

gen. Aber einzelne Keimzellen haben wir. Jetzt müssen wir nach und nach die Arbeitsweisen an das neue Leben anpassen.

Christoph Hackenbroch: Die Zahl der Keimzellen nimmt wöchentlich zu. Das wesentliche Konzept der Fidelio ist, Volumen in das Werk reinzubringen. Vorher war Mundipharma quasi eine Manufaktur. Jetzt muss deutlich mehr Masse bewegt, verpackt und hergestellt werden. Anfänglich stand man in der Belegschaft dem vielleicht skeptisch gegenüber. Aber man sieht nun, dass wir in der Lage sind, Volumen zu bewegen. Die Zahlen geben Sicherheit.

Volumen – da stellt sich auch die Frage, sind wir in Deutschland konkurrenzfähig – trägt am Standort Limburg Masse als Geschäftsmodell?

König: Mit gewissen Einschränkungen, ja. Man muss die Lieferkette sehr genau kennen: Durch wie viele Hände geht das Produkt, wie viele Hände verdienen mit? Es geht darum, diese Zahl der Hände, bis das Produkt beim Apotheker ist, drastisch zu reduzieren. Die reinen Herstellkosten sind in Deutschland natürlich höher. Beim Ibuprofen spielt das eine geringere Rolle, da ist der Wirkstoff teurer. Bei Paracetamol aber schon – da ist der Wirkstoff günstiger, der Arbeitslohn spielt eine größere Rolle. Was viele Firmen bei der Produktion, etwa in Asien

unterschätzt haben: Es ist ein anderer Kulturraum, eine andere Zeitzone, die Lieferketten haben höhere Zeitanforderungen. Es dauert länger, bis das Produkt beim Apotheker ankommt.

Da kommen wir zur Knappheit von Arzneimitteln: Es gibt ja Klagen von Ärzten, Apothekern und Patienten, dass die Medikamente in den heimischen Apotheken knapp werden. Hat diese Situation mit der Auslandsproduktion zu tun?

König: Das ist sicher ein Grund. Der andere ist, dass viele Arzneimittel über sogenannte Tender verkauft werden. Die Planungen laufen nur über die Volumina, die die gesetzlichen Krankenkassen haben. Es gibt aber Mitnahmeeffekte durch andere, die aus den Bedarfen bedient werden. Wenn Sie sich die Lieferengpässe anschauen, sehen Sie, dass knappe Arzneimittel oft biotechnisch hergestellt sind. Diese haben andere Herstellzyklen, oft Monate. Das gilt auch für Impfstoffe, da sind die Möglichkeiten kurzfristig nachzuproduzieren nicht da.

Das ist etwas anders, als unsere Medikamente, die mit „kleinen Molekülen“ hergestellt werden – reine Chemie, kein Biotech.

Hackenbroch: Aber auch wir selbst leiden darunter, dass sich die Herstellung der Small Molecules immer mehr konzentriert. Ibuprofen war auch deswegen beispielsweise eine Zeit lang schlecht lieferbar, weil in den USA ein Werk abgebrannt war und deshalb nicht produzieren konnte, der Rest in China oder anderen wenigen Werken etwa konnte die Nachfrage nicht kompensieren. Diese Phase ist jetzt überstanden.

Verbessert ein Werk in Limburg die Arzneiversorgung in der Region?

König: Das spielt sicher auch eine Rolle, als relativ kleines Unternehmen können wir schneller auf Kundenanfragen reagieren. Das ist einer der Vorteile.

Wenn die relativ geringe Größe des Unternehmens für Sie eine Tugend ist, dann ist doch ein Wachstum auf 1000 Angestellte

für Sie nicht gerade erstrebenswert?

König: Kurzfristig sicher nicht bis 1000, aber mittelfristig werden wir uns verdoppeln wollen. Wir sind derzeit bei gut 100 Mitarbeitern. Absehbar werden wir auf 200 ansteigen, in drei bis fünf Jahren. Warum aber nicht auch 1000 Mitarbeiter in zehn bis 15 Jahren? Wir müssen nur aufpassen, dass die Krankheiten der großen Unternehmen nicht mit reinkommen.

Sie sehen also Wachstumspotenzial. Wird das durch den Fachkräftemangel gebremst – gibt es hier genügend Fachkräfte?

König: Die Erschließung von Fachkräften ist für uns die größte Herausforderung, wir haben viele offene Stellen. Wir haben aber auch noch Nachholbedarf, etwa keine vernünftige Website, da müssen wir noch dran arbeiten. Dadurch, dass Limburg eine ausgeprägte Pendler-Stadt ist, gehe ich davon aus, dass man Chancen hat, wenn man sich entsprechend positioniert..

Was für Kräfte brauchen Sie denn – eine Universität gibt es hier ja nicht?

Hackenbroch: Wir brauchen nicht nur Häuptlinge, sondern auch Indianer. Wir haben etwa Probleme, Mitarbeiter für Verpackungslinien zu finden. Wir brauchen Führungskräfte, Fachkräfte. Aber was nutzen die, wenn ich keine Mitarbeiter habe, die Maschinen bedienen?



Die Erschließung von Fachkräften ist für uns die größte Herausforderung, wir haben viele offene Stellen.

Andreas König, Geschäftsführer

König: Das Problem sind weniger die Akademiker. Kritischer ist es in Ausbildungsberufen oder motivierte Mitarbeiter im angelernten Bereich.

Wo denn konkret?

König: Man kann sich vorstellen, dass ein Bäckermeister aufgrund seiner Ausbildung ein Gefühl für ein Produkt entwickeln kann. Wir sind darauf angewiesen, auch aus verwandten Bereichen anzuwerben. Natürlich benötigen wir auch handwerkliche Berufe, Elektriker, Mechaniker, um die Anlagen zu warten.

Ein Bäcker, der Pillen statt Brötchen backt – eine Nummer kleiner?

Hackenbroch: Wir können genauso gut einen fähigen Automechaniker gebrauchen. Wir brauchen jemanden, der sein Handwerk versteht und das Gelernte auf unsere Maschinen transferieren kann.

Was ist der nächste Schritt – wie geht es weiter?

König: Weitere Kunden gewinnen, und auch in die Technologie am Standort investieren. Da wollen wir in die Breite.

Hackenbroch: Ein Beispiel, wo wir das machen: die Weichgelatine-Kapseln. Aber wir investieren auch in Technologie zum Befilmen von Tabletten, weil sie lichtgeschützt werden müssen, oder aus Gründen der Unterscheidbarkeit mit verschiedenen Farben.

Das Interview führte Mika Beuster.

LEITUNG VON FIDELIO HEALTHCARE

► **Andreas König** (58), Geschäftsführer von Fidelio Healthcare, ist seit über 20 Jahren in der Pharmaindustrie tätig und hat zuvor Führungsaufgaben in Deutschland, den USA und den Niederlanden übernommen. Der

Pharmazeut hat an der Universität Würzburg promoviert.

► **Christoph Hackenbroch** (50) ist bereits bei Mundipharma Werksleiter in Limburg gewesen. Er hat diese Aufgabe nun auch für Fidelio Healthcare übernommen.