

Symbolkraft: Dr. Peter Comes hält eine überdimensionale Tablette. Der Biotechnologe ist Senior Vice President beim Pharmahersteller Boehringer Ingelheim. Als Head of Human Pharma Supply & Global Quality verwandelt er die weltweiten Produktionsstandorte zu einem standardisierten Systemverbund. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Ein Pharmakonzern setzt auf Transfer

19/11/2026 Beste Qualität und höchste Liefertreue weltweit zählen zu den wichtigsten Kenngrößen für den deutschen Pharmahersteller Boehringer Ingelheim. Doch es gibt externe Hürden und Hemmnisse im globalen Geschäft. Denen begegnet der Konzern mit einem modular aufgebauten, standardisierten Systemverbund. Der agiert und reagiert international in Echtzeit.

Will Dr. Peter Comes einen Teil seiner Mitarbeitenden treffen, muss er sich anmelden. Danach steht er vor einer streng überwachten Schleuse. Kleiderwechsel! In der Umkleidekabine gibt es sorgfältig desinfizierte Einheitskleidung – mit weißem T-Shirt, Kasak und Hose aus blau gefärbter Baumwolle, Gürtel und blitzsauberen Spezialschuhen. Die Kleidung wird hoch geschlossen. Für den Kopf gibt es eine weiße Baretthaube. Und Bartträger bekommen noch ein Schutznetz extra fürs Gesicht. Letzte Kontrolle und los geht's.

Wir sind im Reinraum, in der Tablettenproduktion des deutschen Pharmaherstellers Boehringer Ingelheim – ein Weltkonzern in Familienbesitz. Und Dr. Comes, unser Gastgeber, ist Senior Vice President, Head of Human Pharma Supply & Global Quality. In den keimfreien Produktionshallen sehen – dank der strikten Kleiderordnung von Kopf bis Fuß – alle Menschen äußerlich ziemlich gleich aus.

„Gleich" – das Wort beschäftigt Comes an nahezu jedem Arbeitstag. Zwar sollen keinesfalls alle Menschen identisch sein. Aber für die auf der ganzen Welt verteilten Fabriken für Humanarzneimittel von Boehringer Ingelheim setzt der Produktions- und Qualitätschef auf möglichst große Einheitlichkeit. Alle Standorte im Verbund zusammen bezeichnet er gern als „eine einzige Superfactory" – ein bis ins Detail durchdachtes und synchronisiertes System. Das betrifft Anlagen, Abläufe und Standards genauso wie das Selbstverständnis der Fachkräfte. „Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter", sagt Comes, „soll sich an jedem Standort unseres Produktionsnetzwerkes sofort zurechtfinden, weil alle immer auf das gleiche System treffen".

Echtzeit zählt im Standortverbund

Zwar betreibt der traditionsreiche Konzern weiterhin Produktionsstätten am südwestdeutschen Stammsitz in der überschaubaren 35.000-Einwohner-Stadt Ingelheim am Rhein. Doch in der strategischen Vision der Superfactory gehören alle Fabriken weltweit zu einem länderübergreifend verbundenen Produktionsnetzwerk. Das Konzept hat gute Gründe: Die industrielle Produktion steht auch in der Pharmaindustrie an einem markanten Wendepunkt. Die Rahmenbedingungen der Wirtschaft verändern sich drastisch. Und der Wandel hat weltweit diverse Dimensionen, die Unternehmen genau im Auge behalten müssen.

„Politische Einschränkungen können zum Beispiel verhindern, dass bestimmte Technologien von einem Wirtschaftsraum in einen anderen transferiert werden können. Solche Entwicklungen stellen ein globales Setup vor komplexe Herausforderungen", sagt Comes. Boehringer Ingelheim will Lieferengpässen bei Medikamenten entgegenwirken und auch auf globale Krisen flexibel reagieren können. Eines der wesentlichen Instrumente dabei: Statt einzelne Produktionsstandorte isoliert an Fragestellungen arbeiten zu lassen, teilt das globale Netzwerk mit modernen Cloud-Systemen und auf Basis einheitlicher Datenstandards das gesamte Wissen, Kapazitäten und Prozesse über alle Landesgrenzen hinweg. Und zwar in Echtzeit.

Multidimensionaler Wandel

Um all das zukunftssicher zu gewährleisten, investiert das Unternehmen fortlaufend in die weltweiten Produktionsbetriebe – von Modernisierungen alter Anlagen über Kapazitätserhöhungen bis hin zur Anschaffung moderner Herstell- oder Synthesetechnologien wie jüngst bei der Errichtung des New Hydrogenation Plant für die chemische Wirkstoffproduktion am Standort Ingelheim. „Wir müssen sicherstellen, dass wir auch im Bereich der Produktion oder der Versorgung die Technologien selbst beherrschen. Denn wir dürfen uns heute nicht mehr von bestimmten Märkten abhängig machen. Wir

müssen die Technologien so weit im Griff haben, dass wir sie im Rahmen unseres Produktionsnetzwerks überall hin transferieren können", sagt Comes. Der Produktions- und Qualitätschef arbeitet seit 35 Jahren für Boehringer Ingelheim. Inzwischen stellt er sich ganz neuen Herausforderungen für seine Industrie: „Was wir momentan erleben, ist ein multidimensionaler, extrem schneller Wandel, der von außen getrieben wird. Da bleibt uns nicht viel Zeit, richtig zu reagieren."

Wie alle forschenden Pharmahersteller hat auch Boehringer Ingelheim den Anspruch, Menschen kontinuierlich mit neuen Therapien zu versorgen, um die Innovation von morgen finanzieren zu können. Dieser Druck entsteht allein schon deshalb, weil schützende Produktpatente auslaufen und erfolgreiche Arzneien von Generikaherstellern, die keine teure Forschung betreiben, als Nachahmerpräparate zu niedrigeren Preisen angeboten werden. „Neue Medikamente bedeuten für uns oft auch neue Technologien in der Produktion", sagt Comes. Und fügt hinzu: „Wir haben eine hohe Dynamik in unserem Pharmageschäft. Unser Wunsch ist, innovative Therapien immer schneller zu den Menschen zu bringen, die sie benötigen. Umgekehrt können Entwicklungsprojekte auch einmal mehr Zeit benötigen als erwartet." Deshalb setzt er auf „Flexibilität, kurze Entscheidungswege und Agilität". Dafür braucht der Produktions- und Qualitätschef Teams, die veränderungsbereit und anpassungsfähig sind. „Das", sagt Comes, „kann ich nicht einfach verordnen, das muss man gut erklären. Menschen wollen verstehen, warum sich Dinge verändern müssen."

Auf den Transfer kommt es an

Das Programm ist anspruchsvoll: „Unser Ansatz ist, dass wir die Technologien im Rahmen unseres Produktionsnetzwerkes so gut im Griff haben, dass wir sie problemlos in verschiedene andere Länder transferieren können. Das spielt für die Pharmaindustrie eine große Rolle, denn Transfers gehören für uns zum Alltag", so Comes. In der Praxis heißt das: Standardisierte Prozesse und standardisiertes Equipment weltweit, damit das Produktionsnetzwerk über alle Regionen hinweg steuerbar bleibt. Comes gibt ein Beispiel: „Wir werden weiterhin neue Produkte von einem Standort heraus, zum Beispiel von Deutschland, in den Markt bringen. Aber die Aufgabe wird nicht sein, dass wir dann aus Deutschland heraus die komplette globale Versorgung sicherstellen, sondern wir transferieren die Produktion möglichst schnell zu unseren individuellen Standorten in der Welt. So können wir die regionale Versorgung unabhängig von geopolitischen Entwicklungen sicherstellen. Und da wir überall gleich aufgestellt sind, kriegen wir das zügig und mit der gleichen Qualität hin. Wir können unsere Produkte so robust industrialisieren, dass wir die Vorteile dieser Prozesse in allen Fabriken heben."

Boehringer Ingelheim nutzt das Potenzial und das Know-how, das am Heimatstandort zur Verfügung steht, auch zur Übertragung auf Auslandsstandorte. „Für uns in Ingelheim war dieser Schritt mit einer Art Bewusstseinsänderung verbunden", berichtet Comes. „Unsere Aufgabe in Deutschland ist es nicht nur, neue Prozesse zuhause zu industrialisieren und robust zu machen. Nein, wir sind auch dafür verantwortlich, diese Vorgehensweisen erfolgreich zu unseren Kolleginnen und Kollegen an unseren internationalen Standorten zu bringen."

Sinnvolle Spardosen

Dennoch geht es dem Pharmaunternehmen nicht darum, dass jeder Standort alles macht und die gesamte Produktpalette abbildet. „In Griechenland sind wir spezialisiert auf Tabletten, in Spanien auf aseptische Präparate und in Kalifornien auf Biotechnologie. Aber wenn ich überall weitgehend identische Technologien einsetze, bekomme ich auch eine einheitlich gute Qualität“, sagt Comes, der solche Standards auch in puncto Beschaffung und Betriebskosten gern als „sehr sinnvolle Spardosen“ bezeichnet. Er strebt nach dem „globalen Optimum“, allerdings nicht um jeden Preis. „Es geht nicht darum, den letzten Cent aus unserer Produktion herauszudrücken. Es ist immer ein Ausbalancieren mehrerer Faktoren: hoher Qualitätsstandard, Liefertreue und Kostenoptimierung.“ Die Liefertreue hat dabei einen herausragenden Stellenwert: „Für Patienten soll unser Medikament sofort verfügbar sein, egal wo und wann sie es benötigen. Dieses Versprechen geben wir jedes Mal ab, wenn wir ein Produkt in den Markt bringen. Und wir sind auch ein wenig stolz, dass unsere Liefertreue bei 99,9 Prozent liegt“, sagt Comes. Auch ein Wert, den Boehringer Ingelheim mit seinem Prinzip des globalen Standortverbundes hochhalten will.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Ein Pharmakonzern setzt auf Transfer/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Dr. Peter Comes, Senior Vice President, Head of Human Pharma Supply & Global Quality bei Boehringer Ingelheim, Team, 2026, © Porsche Consulting/Marco Prosch
Bildunterschrift: Frisch eingekleidet und desinfiziert sehen hier alle nahezu gleich aus: Im streng kontrollierten Reinraum von Boehringer Ingelheim traf Porsche Consulting Gastgeber Dr. Peter Comes und sein Produktionsteam zur Magazinreportage. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Ein Pharmakonzern setzt auf Transfer/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Dr. Peter Comes, Senior Vice President, Head of Human Pharma Supply & Global Quality bei Boehringer Ingelheim, 2026, © Porsche Consulting/Marco Prosch
Bildunterschrift: „Wir dürfen uns nicht mehr von bestimmten Märkten abhängig machen. Wir müssen auch im Bereich der Produktion und der Versorgung die Technologien selbst beherrschen. Und wir wollen sie im Rahmen unseres Produktionsnetzwerks überall hin transferieren können“, sagt Dr. Peter Comes, Senior Vice President, Head of Human Pharma Supply & Global Quality bei Boehringer Ingelheim. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Ein Pharmakonzern setzt auf Transfer/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Dr. Peter Comes, Senior Vice President, Head of Human Pharma Supply & Global Quality bei Boehringer Ingelheim, mit dem Team von Porsche Consulting, 2026, © Porsche Consulting/Marco Prosch
Bildunterschrift: „Wir haben eine hohe Dynamik in unserem Pharmageschäft. Unser Wunsch ist, innovative Therapien immer schneller zu den Menschen zu bringen, die sie benötigen“, erklärt Dr. Peter Comes im Gespräch mit dem Team von Porsche Consulting: Marcel Geers, Tanja Krupp und Heiner von der Laden (von rechts). © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Ein Pharmakonzern setzt auf Transfer/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Dr. Peter Comes, Senior Vice President, Head of Human Pharma Supply & Global Quality bei Boehringer Ingelheim, 2026, © Porsche Consulting/Marco Prosch
Bildunterschrift: Seit 1991 arbeitet Dr. Peter Comes für Boehringer Ingelheim und hat die Globalisierung der Pharmaproduktion über Jahrzehnte begleitet. Er ist überzeugt: „Wenn ich überall weitgehend identische Technologien einsetze, bekomme ich auch eine einheitlich gute Qualität“. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2026/unternehmen/porsche-consulting-ein-pharmakonzern-setzt-auf-transfer-43758.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/3ec270d2-de42-43b1-b8dc-7365dcb6cc69.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/