

Sonntagszeitung, 12.06.2022, WIRTSCHAFT (Wirtschaft), Seite 19 - Ausgabe D1

## „Ugur Sahin geht es nicht ums Geld“

**Wofür gibt Biontech seine Milliarden aus? Wann verlängert der Vorstandsvorsitzende seinen Vertrag? Und welches Start-up macht als Nächstes Furore? Ein Gespräch mit dem Aufsichtsratschef Helmut Jeggle**

*Herr Jeggle, als Aufsichtsratsvorsitzender von Biontech haben Sie bald eine wichtige Personalentscheidung zu treffen. Der Vertrag von CEO Ugur Sahin läuft aus. Bisher liegt sein Grundgehalt bei 360 000 Euro. Was bieten Sie ihm für eine Verlängerung?*

Die Vorstandsverträge haben wir vor dem Börsengang 2018 gemacht, jetzt neigt sich einer nach dem anderen planmäßig dem Ende. Wir werden die Bezüge nun der Unternehmenssituation entsprechend anpassen. Bei Ugur Sahin ist die Verlängerung eine Formalie. Ugur geht es nicht ums Geld, er hat in den Anfangsjahren sogar ganz ohne Gehalt als unser CEO gearbeitet. Ihm geht es als Gründer und wissenschaftlicher Innovator darum, dass er sich in der Unternehmensentwicklung wiederfindet. Und da sind wir auf dem richtigen Weg.

*Gerade haben Sie Ihren Aktionären zwei Euro Dividende je Aktie spendiert. Warum stecken Sie das Geld nicht in die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente?*

Wir haben ein außergewöhnliches Jahr hinter uns, mehr als eine Milliarde Menschen sind mit unserem Corona-Impfstoff geimpft worden. Von diesem Erfolg wollten Aufsichtsrat und Vorstand alle Beteiligten profitieren lassen. Deshalb haben wir uns für eine Kombination aus Dividende und ein Aktienrückkaufprogramm entschieden. Die Forschungsvorhaben werden deshalb nicht minder finanziert oder eingeschränkt. Wir haben genau geprüft, wie viel Geld Biontech dafür in den kommenden Jahren brauchen wird. Es trägt nach meiner Meinung aber zur betriebswirtschaftlichen Disziplin bei, darüber hinaus nicht grenzenlos Geld in den Büchern zu halten.

*Den Aktienrückkauf für 1,5 Milliarden Euro begründen Sie mit anstehenden Vergütungsverpflichtungen. Welche Mitarbeiter dürfen sich auf diesen Geldsegen freuen?*

Als wir 2018 das erste Optionsprogramm zugeteilt haben, hatte Biontech 600 Mitarbeiter. Ein großer Teil von ihnen hat sich damals für Aktienoptionen entschieden, die sie demnächst einlösen können. Dafür brauchen wir nicht alle, aber einen Teil der Aktien, die wir zurückkaufen.

*Biontech erzielt hohe Gewinne, 2021 rund 10 Milliarden Euro, weil der Corona-Impfstoff patentgeschützt ist. Ihr Mitbewerber Moderna hat frühzeitig angekündigt, für die Dauer der Pandemie auf die Ahndung von Patentverstößen zu verzichten. Warum machen Sie es nicht genauso?*

Wir halten es genauso. Wir machen daraus bloß nicht so eine große Sache. Es ist nach meiner Ansicht auch nicht der entscheidende Punkt. Um den Impfstoff herzustellen, sind 50 000 einzelne Schritte nötig. Da steckt sehr viel Produktionswissen und regulatorische Qualitätsanforderung drin. Die Erlaubnis, einen Impfstoff herzustellen, erzeugt noch keinen Impfstoff, der alle Kriterien an Sicherheit und Wirksamkeit erfüllt.

*Für Afrika haben Sie eigene kleine Fertigungsanlagen in Aussicht gestellt. Wann wird dort der erste Corona-Impfstoff hergestellt?*

Für den ersten dieser „Biontainer“, die wir schlüsselfertig ausliefern, soll der Grundstein in diesem Sommer in Ruanda gelegt werden. Die ersten Container sollen Ende des Jahres dort ankommen. Innerhalb von 12 bis 18 Monaten soll dann der erste Impfstoff hergestellt werden, mit derselben Qualität wie in den anderen Werken und einer Kapazität von 50 Millionen Dosen im Jahr. Das Ziel ist, danach in weitere Länder zu gehen und dort lokal zu produzieren.

*Nur China hat daran kein Interesse. Die Behörden dort verweigern die Zulassung. Haben Sie noch Hoffnung, dass sich das irgendwann ändert?*

Wir sind im regelmäßigen Austausch und arbeiten mit unserem chinesischen Partnerunternehmen Fosun weiter daran.

*Sie waren bis vor gut einem Jahr auch der Vermögensverwalter der Großaktionäre Andreas und Thomas Strüngmann.*

*Warum haben Sie diesen Posten aufgegeben?*

Durch die Pandemie und die Entwicklung des Corona-Impfstoffs hat die Arbeit für Biontech viel Zeit und Kraft gebunden. Ich hatte das Gefühl, dass andere wichtige Bereiche zu kurz kamen. Das war persönlich sehr anstrengend. Und es war auf Dauer auch nicht den vielen Themen angemessen, die es neben Biontech in einem Family Office wie dem der Strüngmanns gibt.

*Wie hat sich das auf Ihr Verhältnis zu den Strüngmanns ausgewirkt, das stets unzertrennlich schien?*

Weniger, als man vermuten würde. Wir sind nach wie vor in sehr engem Kontakt, telefonieren fast täglich und treffen uns persönlich. Die Brüder Strüngmann haben mich im Jahr 2000 als Trainee in ihrer Arzneimittelfirma Hexal eingestellt. Seitdem habe ich unschätzbar viel von ihrer dynamischen, visionären, gleichzeitig menschlichen Art der Unternehmensführung gelernt.

*Was haben Sie nun mit Ihrer eigenen Investmentfirma Salvia vor?*

Als Wagniskapitalgeber konzentrieren wir uns auf Unternehmen aus den Bereichen Technologie und Wissenschaft. Zudem betreuen wir eine Reihe von Beteiligungen aus meinem früheren Verantwortungsbereich für die Strüngmanns. Diese haben wir sozusagen mit zu Salvia genommen.

*Hört sich gut an. Kann ich Ihnen mein Erspartes zur Anlage anvertrauen?*

Nein, Kapitalverwaltung ist nicht unsere Philosophie. Ich will etwas langfristig gestalten und Unternehmen mit echtem Mehrwert aufbauen. Das lässt sich nicht gut mit den Strategien von privaten Anlegern verbinden. Da würden Interessen und Ziele auseinanderklaffen.

*Das heißt, Sie zocken mit viel Risiko?*

Keine Sorge. Ich bin Schwabe, ich komme vom Bauernhof. Investitionen beinhalten Chancen und Risiken, die gilt es sorgfältig abzuwägen. Das Geld, das ich mit Salvia investiere, ist nur verfügbar, weil ich einen Teil meiner Biontech-Aktien verkauft habe. Vom Erlös habe ich meine Darlehen abbezahlt, jetzt reinvestiere ich in die nächste Generation innovativer Firmen. Dabei suche ich gezielt nach Unternehmen, deren Gründer mit Motivation und Leidenschaft hervorstechen. Außerdem muss mich die Technologie interessieren. Die Produkte müssen für die industrielle Nutzung skalierbar sein. Es geht also nicht um die nächste Taxi-App in Berlin. Aber das heißt auch: Es gibt dabei immer ein Sachrisiko. Oftmals kann ich zu Beginn einer Investition nicht einschätzen, ob am Ende wirklich ein erfolgreiches Produkt stehen wird. Und es kann selbst im Erfolgsfall bis zu zehn Jahre dauern, bis es so weit ist.

*Was ist die wichtigste Lehre aus der Geschichte von Biontech, die sich auf andere Firmen übertragen lässt?*

Für mich als Investor: Disruptive Technologien gehen selten mit der schnellen Mark einher. Wir konnten Biontech Gott sei Dank 15 Jahre ohne Druck aufbauen. Das war die Voraussetzung dafür, dass wir dann, als es darauf ankam, so schnell den Impfstoff entwickeln und produzieren konnten. Deshalb möchte ich als Investor nun auch nicht an der falschen Stelle Druck ausüben. Ich formuliere auch keine Renditeannahmen. Ich war lange genug Controller, um zu wissen, dass man jede beliebige Zahl an Rendite auf dem Papier darstellen kann.

***Welche Ihrer neuen Beteiligungen hat das Zeug, an den Erfolg von Biontech heranzureichen?***

**Großes Potential sehe ich in der Datenanalyse für die Industrie. Wir sind an der Passauer Firma **ONE LOGIC** beteiligt, die mithilfe von Daten und Hochrechnungen eine bessere Lieferkette ermöglicht. Die Software ermittelt in allen relevanten Abteilungen in einem Unternehmen, ob Daten systemtechnisch integriert sind oder nicht. Dabei erkennt sie, wenn mit unterschiedlichen Datensätzen das Gleiche beschrieben wird, und schafft Verbindungen zwischen diesen Datensätzen.**

### ***Wofür soll das gut sein?***

**Ich nenne Ihnen ein Beispiel aus der Impfstoffproduktion von Biontech. Im vergangenen Frühjahr waren die dafür benötigten Lipide sehr knapp. In einer Beteiligungsfirma war ein bestimmtes Lipid vorrätig, aber wir wussten das nicht. Die Software von **ONE LOGIC** war in beiden Firmen im Einsatz und konnte den Bestand trotz unterschiedlicher Systeme und unterschiedlicher Codierung ermitteln. Damit lassen sich also Warenbestände und Lieferketten, auch Bestellprozesse ganz anders organisieren als bisher. Jahrelang hat das keine große Rolle gespielt, da gab es keine Lagerhaltung, die Devise hieß: just in time. Jetzt erkennen wir an den Lieferketten, wie wenig digitalisiert die Industrie an einigen Stellen ist.**

*Wie hat sich die Start-up-Landschaft in Deutschland seit der Gründung von Biontech insgesamt verändert?*

Ich finde, sie hat sich sehr positiv entwickelt. Schauen Sie sich an, was für Gründungen allein aus der TU München herauskommen. Das ist beeindruckend.

*Und wie geht es weiter, wie schlimm steht es um die Weltwirtschaft?*

In Amerika sehen wir zurzeit viele ziemlich dunkle Wolken. Aber ein reinigendes Gewitter kann auch etwas Gutes haben. Manche Firmen waren in den vergangenen Jahren in der Tat überbewertet. Die nächsten Monate werden unruhig. Ich glaube aber, dass wir 2023 wieder in stabilere Situation kommen.

*So schnell? Andere sehen auf Jahrzehnte tiefe Verwerfungen.*

Ich finde, wir sollten uns nicht in eine Abwärtsspirale reden. Nach der Finanzkrise 2008 hieß es auch, wir stünden vor einer verlorenen Dekade. Heute wissen wir, dass dies nicht der Fall war. Es gilt, große politische Probleme zu lösen: die Inflation, die Lage in Osteuropa, den Klimawandel. Aber diese Probleme schaffen ihrerseits eine große Aufmerksamkeit für neue Technologien. Darin liegt auch eine Chance.

Das Gespräch führte Sebastian Balzter.

Link zum Original-Artikel:

<https://zeitung.faz.net/fas/wirtschaft/2022-06-12/ugur-sahin-geht-es-nicht-ums-geld/769031.html>