

# „Ohne Druck wird man konservativ“

**INTERVIEW** Peter Janssen über die ersten 100 Tage als Biotest-Chef / Umsatz soll auf eine Milliarde Euro wachsen

**Dreieich** – Er ist der neue Chef eines der größten Unternehmen im Kreis Offenbach: Peter Janssen führt seit Januar als Nachfolger von Michael Ramroth die Geschäfte der Biotest AG mit Sitz in Dreieichenhain. Im Interview spricht der gebürtige Belgier darüber, wie er das Pharmaunternehmen mit mehr als 2400 Mitarbeitern weltweit führt, welche Chancen und Herausforderungen es in der Zukunft gibt und was er vom Wirtschaftsstandort Deutschland hält.

**Herr Janssen, Sie sind jetzt rund 100 Tage Vorstandschef. Wie haben Sie die Zeit erlebt?**

Zunächst einmal musste ich mich sprachlich sehr steigern. Ich habe anfangs viel mit einer Übersetzungssoftware gearbeitet, aber es wird besser – Learning by Doing. Bevor ich 2022 zu Biotest gekommen bin, kannte ich das Unternehmen schon als Kunde und Partner von früheren Tätigkeiten. Biotest hat ein gesundes Kerngeschäft mit guten Produkten. Daneben haben wir eine neue Produktionsanlage, die viel Geld kostet und mit der wir gerade erst anfangen, neue Produkte herzustellen. Das ist fast wie ein Start-up: Wir müssen die Anlage hochfahren, Mitarbeiter suchen und ausbilden und dabei stets auch finanziell in der Lage sein, das alles zu stemmen, denn wir haben in den vergangenen Jahren viel Geld investiert und uns auch viel Geld geliehen. Das ist eine Herausforderung.

**Wie ging es Ihnen persönlich mit der neuen Rolle?**

Ich war schon einmal CEO eines Unternehmens, allerdings keines börsennotierten. Insofern war es schon etwas Neues. Natürlich habe ich eine große Verantwortung, denn die Herausforderungen sind enorm. Zudem gab es weitere Wechsel im Vorstand, durch die etwas Verunsicherung zu spüren war. Ich habe außerdem auch einen etwas anderen Führungsstil, an den sich alle erst einmal gewöhnen müssen.

**Wie führen Sie Ihre 2400 Mitarbeitern in verschiedenen Ländern?**

Ich setze Ziele, die die Mitarbeiter herausfordern sollen, die sie innovativ angehen sollen, wobei ich sie aber immer unterstütze. Ich bin niemand, der alles kontrolliert, sondern eher jemand, der fragt, wie ich dabei helfen kann, das Ziel zu erreichen. Ich glaube, dass ich auf diese Weise mehr Engagement von meinen Mitarbeitern erhalte, weil ich ihnen mehr Verantwortung gebe. Mir macht es Spaß zu sehen, wenn Mitarbeiter sich mehr und mehr in diese Rolle hineinfinden und wir es gemeinsam schaffen,

unser Umfeld besser zu verstehen und Lösungen zu finden – auch wenn es mal hakt. Deshalb gebe ich auch keine exakten Ziele, sondern immer Zielrahmen aus und erwarte, dass meine Führungskräfte dies für ihre Mitarbeiter übersetzen.

**Sie haben Elektrotechnik und Betriebswirtschaft studiert, ein Diplom in Management, als Assistenzprofessor und als Reserveoffizier der Luftwaffe gearbeitet. Wie kam es zu diesem Karriereweg?**

Ich bin ein sehr neugieriger Mensch. Als ich vor meinem Abschluss in Ingenieurwesen stand, reichte mir das nicht, also habe ich parallel ein zweites Studium absolviert und bin danach etwas an der Uni geblieben. In Belgien gab es damals noch eine Dienstpflicht, weshalb ich zur Armee bin, wo ich die Offizierslaufbahn eingeschlagen habe. Das war auch sehr interessant. Am Ende bin ich Generalist. Ich versuche, etwas zu bewegen, positiv auf meine Kollegen und meine Umwelt einzuwirken. Ich will am Ende sagen können, einen Teil zum Erfolg eines Unternehmens oder zur Entwicklung eines Mitarbeiters beigetragen zu haben.

**Haben Sie sich in der Region schon eingefunden?**

Ich lebe in Frankfurt, arbeite in Dreieich, meine Familie lebt in Belgien. Ich fahre an den Wochenenden mal nach Hause oder sie kommen zu mir, dann unternehmen wir hier etwas. Wir waren neulich in einem Kletterwald im Taunus, haben Wiesbaden und Idstein besucht. Das war sehr schön. Ich probiere auch gerne lokale Spezialitäten. Ich mag es, in andere Kulturen einzutauchen. Mein Ziel ist es, als deutscher Kollege gesehen zu werden – und nicht als der Belgier (lacht).

**Sie haben die neue Produktionsanlage Biotest Next Level angesprochen. Wie ist der Stand?**

Wir stellen dort aktuell nur ein Produkt her, es sollen drei weitere kommen, die befinden sich aber teilweise noch in der Zulassung oder in Studien. Biotest Next Level hat eine Kapazität von rund 1,5 Millionen Litern Blutplasma, aktuell nutzen wir rund 20 Prozent. Bis wir die Kapazität voll ausschöpfen, wird es bis 2027 oder 2028 dauern. Wir haben eigenes Geld, wir haben Banken als Partner und wir haben mit Grifols einen Hauptaktionär, der uns unterstützt. Es ist spannend, das alles zu managen.

**Als Sie im Januar eingestiegen sind, ist die Grifols-Aktie abgesackt. Was haben Sie da gedacht?**

Ich kann nicht für Grifols



Peter Janssen ist seit Januar 2024 Vorstandsvorsitzender der Biotest AG mit Sitz im Gewerbegebiet Dreieichenhain. Im Hintergrund ist das Produktionsgebäude Biotest Next Level zu sehen.

FOTO: STROHFELDT

sprechen, sondern nur sagen, was wir beobachtet haben. Ein Leerverkäufer hat eine Kampagne gegen Grifols begonnen, indem er Dinge veröffentlicht hat, die das Vertrauen in das Unternehmen untergraben haben. Mittlerweile hat Grifols seine Zahlen für das vergangene Jahr testiert, also unabhängig prüfen lassen, und auch veröffentlicht, was bedeutet, dass die Behauptungen, das Unternehmen würde falsch bilanzieren, entkräftet wurden. Das hat die Aktie stabilisiert.

**Biotest Next Level hat eine Kapazität von rund 1,5 Millionen Litern Blutplasma, aktuell nutzen wir ungefähr 20 Prozent.**

Peter Janssen

**Der Vorfall hat auch die Biotest-Aktie belastet. Wie unabhängig sind die Unternehmen voneinander?**

Es sind zwei unabhängige Unternehmen. Ein Beispiel: Der Technologietransfer und die Entwicklungsleistungen, die wir für Grifols erbringen, sind von Wirtschaftsprüfern mit marktüblichen Preisen bewertet worden. Beide Seiten haben das Ergebnis kritisch beäugt, es waren harte Verhandlungen. Letztlich muss alles transparent und

nachvollziehbar sein – alleine schon aus steuerlichen Gründen. Mit Grifols haben wir einen Partner, der deutlich größer ist und entsprechend größer sind auch die Erträge, die zu uns zurückfließen. Aus meiner Sicht ist das eine Win-win-Situation.

**Was sind Ihre nächsten Projekte?**

Ich möchte einen Strukturplan für unser gesamtes Werk machen, um zu schauen, was uns insgesamt noch fehlt, wo wir noch wachsen können. Diese Möglichkeiten brauchen wir. Im ersten Schritt haben wir ein Lager außerhalb unseres Geländes angemietet, im zweiten Schritt werden wir Lagergebäude auf unserem Gelände abreißen, um so weitere Flächen zu gewinnen. Dann wird es darum gehen, unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu reduzieren, denn unsere Entwicklung muss nachhaltig sein. Wir haben im ersten Schritt auf unserem Parkhaus Fotovoltaik-Anlagen installiert und eine Wärmerückgewinnung in der Produktion installiert, auch auf unserem neuen Lager soll Sonnenenergie gewonnen werden. Derzeit prüfen wir außerdem einen Lärmschutzwand aus Solarpaneelen an der A 661. Dabei wird Lärm reduziert und Strom produziert. Das sind zwar gemessen an unserem Energieverbrauch alles kleine Schritte, aber jeder Schritt

in die richtige Richtung zählt.

**Sie sprachen jetzt nur von Energie, von Strom und Wärme. Welche Bereiche sind in Sachen Nachhaltigkeit noch zu bedenken?**

Zunächst einmal arbeiten wir ja mit einem nachhaltigen Rohstoff – menschlichem Blutplasma. Natürlicher geht es nicht. Aber wir brauchen in unseren Prozessen sehr viel Wasser, ungefähr ein olympisches Schwimmbecken am Tag, und viel Ethanol. Hier versuchen wir einerseits unsere Prozesse effizienter zu machen, um weniger zu verbrauchen, andererseits aber auch Stoffe zurückzugewinnen, um sie erneut einzusetzen. Da gibt es zwar noch keine konkreten Projekte, wir haben aber bereits eine erste Studie gemacht.

**In dieser Woche war die Bilanz-Pressekonferenz. Wie sehen Sie die Entwicklung des Unternehmens insgesamt?**

Ziemlich positiv. Wir haben 2022 Yimmugo auf den Markt gebracht, im vergangenen Jahr die Zulassung für die USA beantragt. Das hat uns enorm viel Arbeit gekostet, unser Standort ist im Dezember erstmals von der amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA geprüft worden. Das gab es noch nie, die Standards sind wahnsinnig hoch. Ohne die abschließende Aussage zu kennen, glaube ich,

dass das positiv verlaufen ist. Klappt das, hätten wir Zugang zum größten Markt mit den besten Preisen für unser neues Produkt. Außerdem haben wir für ein weiteres neues Produkt, Fibrinogen, die Studien abgeschlossen, sodass wir die Zulassung dieses Jahr beantragen können. Parallel arbeiten wir an der Finalisierung der Studien für unser drittes neues Produkt, Albumin, das 2025 oder 2026 zugelassen und produziert werden könnte, sowie für unser viertes Produkt, Trimodulin, das wir 2027 oder 2028 an den Start bringen wollen, um die neue Anlage dann voll auslasten zu können. Damit dürfte unser Umsatz von jetzt knapp 700 Millionen Euro schnell auf über eine Milliarde Euro pro Jahr steigen.

**Gibt es neben Europa und den USA weitere Absatzmärkte, die für Sie interessant sind?**

Absolut, ja. Als Einzelunternehmen ist es immer schwer, alle Märkte gleichzeitig zu bedienen, weil man dafür Personal und Infrastruktur braucht. Auch deshalb ist die Partnerschaft mit Grifols so wertvoll, weil sie für uns bestimmte Länder bedienen und wir für sie andere. Wir werden versuchen, mehr nach China zu verkaufen. Das ist zwar nicht einfach, weil es mit den Behörden dort sehr schwierig ist, aber der Markt ist da, unsere Pro-

dukte sind gut, sie werden wertgeschätzt – und die Preise sind hoch.

**Dann benötigen Sie aber auch mehr Plasma als Rohstoff. Wie ist die Lage auf dem Markt?**

Unser Ziel ist es, ungefähr 40 Prozent des Plasmas selbst zu sammeln. Dafür haben wir in den vergangenen Jahren etliche Spendezentren neu eröffnet, aktuell stehen wir bei 37. Daneben kaufen wir Plasma in Europa und den USA ein. Und wir machen Lohnverarbeitung für einige Länder, die das Plasma von staatlicher Seite einsammeln, und liefern im Gegenzug fertige Produkte. Das hilft uns und den Patienten vor Ort. Diese Kombination haben nicht viele Firmen, weshalb ich uns gut aufgestellt sehe.

**Die Zinsen sind gestiegen, wir können nicht einfach immer weiter investieren. Wir müssen auch Geld verdienen.**

Peter Janssen

**Was bedeutet das alles für Ihre langfristige Strategie?**

Unsere Priorität ist aktuell, die Früchte unserer Investitionen zu ernten. Die Zinsen sind gestiegen, wir können nicht einfach immer weiter investieren. Wir müssen auch Geld verdienen. Mit dem Werkstrukturplan schaffen wir zeitgleich die Möglichkeit, ein zweites oder sogar drittes neues Produktionsgebäude zu bauen. Wir haben für Biotest Next Level von der Planung bis zur Aufnahme der Produktion zehn Jahre gebraucht, wir müssen also frühzeitig darüber nachdenken. Das Geld, was wir haben, werden wir weiter in das Unternehmen investieren.

**Wie schauen Sie auf den Wirtschaftsstandort Deutschland?**

Ich sehe die Lage nicht so negativ, wie aktuell in der öffentlichen Debatte. Wir können hier unser Plasma selbst zu sammeln – diese Möglichkeit bieten nicht viele Länder. Es gibt nach wie vor viel Industrie, es wird zukünftig um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung gehen. Die Kosten bleiben eine ständige Herausforderung, um wettbewerbsfähig zu bleiben, deshalb müssen wir unsere Prozesse optimieren, vereinfachen und automatisieren. Aber ohne Druck wird man konservativ. Deshalb ist es auch an mir als Führungskraft, die Mitarbeiter zu stimulieren und sie wertzuschätzen, wenn sie etwas Gutes gemacht haben.

Das Gespräch führten Frank Mahn und Philipp Keßler

## Zur Person

Peter Janssen ist seit Januar CEO und Vorsitzender des Vorstands der Biotest AG, nachdem er 2022 als Mitglied des Vorstands ins Unternehmen gekommen war. Zuvor war der 58-Jährige für Prothya Netherlands, Prothya Belgium und Pfizer, Zoetis sowie in der Halbleiterabteilung von Air Products tätig. Seine Karriere hat der studierte Elektromechaniker und Betriebswirt mit einem Diplom in Management als Assistenzprofessor an der Uni von Leuven begonnen. Janssen ist zweifacher Familienvater, er lebt in Frankfurt und in Belgien.

phk



Für den gebürtigen Belgier Peter Janssen ist Biotest die erste Position als Vorstandsvorsitzender eines börsennotierten Unternehmens.

FOTO: STROHFELDT

## Umsatz dank Kooperation mit Mutterkonzern deutlich gesteigert

Die Biotest AG hat im vergangenen Jahr ihren Umsatz um 32,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gesteigert – auf nun 684,6 Millionen Euro. Dadurch kletterte auch der Gewinn, der vor Steuern bei 106,3 Millionen Euro lag (nach einem Verlust von 30,8 Millionen Euro im Vorjahr). Hauptgrund sind Umsätze aus Technologieoffenlegung und Entwicklungsleistungen für den Mutterkonzern, das spanische Pharma-Unternehmen Grifols, sowie die Veräußerung von fünf Vertriebsgesellschaften in Spanien, Brasilien, Italien, Großbritannien und Frankreich an den Mehrheitsaktionär mit Sitz in Barcelona.

Ebenfalls seinen Anteil an der positiven Entwicklung hatte das neue Immunglobulin Yimmugo, das im November 2022 zugelassen worden war, und das erste Medikament aus der neuen Produktionsanlage Biotest Next Le-

vel ist. Für das kommende Jahr wird eine weitere Umsatzsteigerung im „oberen einstelligen Prozentbereich“ erwartet, der Gewinn soll zwischen 80 und 100 Millionen Euro liegen. Ziel ist es, die Zusammenarbeit in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Herstellung sowie Verkauf und Vertrieb mit Grifols weiter auszubauen. Zudem hofft man auf die Zulassung von Fibrinogen, ein zweites Medikament aus der neuen Produktionsanlage, dessen Zulassungsstudie im Februar den primären Endpunkt erreicht hat. Außerdem arbeitet das Unternehmen weiter an der Zulassung von Yimmugo für den US-Markt. Dafür sind die Unterlagen eingereicht und die Fabrik auf dem Gelände im Dreieichenhainer Gewerbegebiet von der US-Behörde FDA mehrere Wochen inspiziert worden. Eine Entscheidung wird Mitte des Jahres erwartet.

phk