

- ▶ Was Deutschland aus dem Vorsprung der US-Biotechindustrie lernen kann
- ▶ Business Angels: Makler zwischen Start-ups und Biotech-Industrie
- ▶ Nach dem Biotech-Investment: Über die Rolle der Gründer
- ▶ Personalsuche in der Biotech-Branche hat verschiedene Facetten

Was Deutschland aus dem Vorsprung der US-Biotechindustrie lernen kann

Einem aktuellen Report des Handelsblatts zufolge sind US-Biotechfirmen an der Börse 50-mal wertvoller als die deutsche Konkurrenz. Allein die börsennotierten US-Biotech-Unternehmen erzielten 2016 einen Umsatz von ca. 112 Mrd. US-Dollar, während in Deutschland rund 4 Mrd. Euro in der gesamten Biotechindustrie erwirtschaftet wurden. Die USA ist unangefochtener Branchenführer, dessen Vorsprung kontinuierlich wächst. In Deutschland muss nun endlich die Aufholjagd beginnen.

Es fehlt an Marktdenken

→ Der deutschen Biotechindustrie geht es eigentlich gut: Sie ist auf einem steten Wachstumskurs, wenn auch auf einem moderaten Level. Der Umsatz nimmt konstant zu: von 2016 auf 2017 waren es acht Prozent. Ähnlich wie in den USA haben sich auch in Deutschland einige medizinische Biotech-Cluster herausgebildet, die sich durch die Nähe zu Exzellenz-Universitäten und anderen Spitzenfor-

schungseinrichtungen auszeichnen, deren Bildung vor 20 Jahren durch die Bundesregierung vorangetrieben wurde. Auch andere Fördermaßnahmen der Länder und des Bundes, wie z.B. der Gründeroffensive Biotechnologie, zeugen von recht guten Rahmenbedingungen für diese Industrie. Dennoch ist der Vorsprung der Amerikaner groß und wächst stetig an. Ein offensichtliches Problem sind die unzureichenden privatwirtschaftlichen Investitionen in deutsche Biotech-Unternehmen. In den USA wird 35-mal mehr in Forschung gesteckt und es fließt jährlich 50-mal mehr Risikokapital in die Unternehmen.

Forschungsergebnissen folgen in den USA Investitionen in Innovationen. Es braucht viele Jahre, von der Forschung zum medizinischen Produkt. Hier hilft der sprichwörtliche amerikanische Gründergeist und die Risikobereitschaft, die uns Deutschen oft fehlen. Das kann jedoch durch Fokussierung auf den Markterfolg kompensiert werden, der von Forschungseinrichtungen, Start-Ups und Industrie vereint verfolgt werden muss. Wir sollten

über neue innovative Ansätze nachdenken, die über die traditionelle Drittmittelförderung der Forschung hinausgeht. Universitäten und andere öffentliche Forschungseinrichtungen müssen stärker den Technologietransfer im Blick haben und am Markterfolg beteiligt werden, um so ein Interesse am Erfolg des daraus resultierenden Medizinprodukts zu entwickeln. Eine Intensivierung der gemeinsamen Ausrichtung auf den Nutzen für den Patienten, und damit den Erfolg am Markt, würde die deutsche Biotechindustrie enorm voranbringen.

Kathrin Grassme, Boston Healthcare Associates International GmbH, Berlin ■



Dr. Kathrin Grassme studierte Biotechnologie und promovierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Biologie. Seit 2015 ist sie Projektmanagerin im Bereich Market Access bei Boston Healthcare Associates, einem globalen Beratungsunternehmen im Gesundheitssektor mit

Hauptsitz in Boston und Niederlassungen in Berlin und Shanghai.

Business Angels: Makler zwischen Start-ups und Biotech-Industrie

Kooperationen zwischen der Großindustrie und Start-ups sind oft schwierig. Der Grund: kulturelle Unterschiede. Hier der eher schwerfällige, formalisiert, strukturiert und arbeitsteilig arbeitende risikoaverse Tanker, dort das Ruderboot mit schnellen, unkomplizierten Entscheidungen und unkonventionellen Ideen und Vorgehensweisen, der die Gefahr des Kenterns verdrängt oder in Kauf nimmt. Beide sind aufeinander angewiesen. Zur Überwindung der Differenzen bedarf es eines Maklers oder Dolmetschers. Business Angels können diese Rolle häufig übernehmen.

Industrie und Start-ups brauchen einander

→ Eine gut verlaufende Kooperation ist im Interesse beider Seiten. Start-ups erhoffen sich Referenzprojekte und -kunden-, besseren Marktzugang, ergänzende Technologieexpertise und auch – wenn die Eigenständigkeit gewahrt bleibt – Finanzierung. Die Industrie hingegen, die sich oft auf einige interne „Cash-

Cows“ verlässt, hat die Chance, sich mit disruptiven Produkten und Prozessen näher zu befassen, ohne ihre eigenen Strukturen nutzen zu müssen oder zu lernen, wie die eigenen Prozesse beschleunigt werden können, z.B. durch Nutzung Künstlicher Intelligenz, Big Data oder IoT. Der Versuch der Industrie, sich mittels Corporate Venture, Akzeleratoren und Inkubatoren Start-ups zu nähern, ist oft von begrenzter Wirkung, weil es sich um ein Outsourcing des Themas handelt und der Konzern hiervon unberührt weitermachen kann wie bisher. Einfacher und erfolgversprechender ist es, auf die Wünsche von Start-ups einzugehen, die ohnehin an die Türen der Industrie klopfen.

Bereits hier können die Start-ups die Qualitäten eines Business Angels nutzen. Meistens hat er selbst Industrieerfahrung gesammelt und er kennt, jedenfalls wenn er schon einige Investments gemacht hat, auch die Welt der Start-ups. Nach dem Door-Opening wird der Angel beiden Seiten aufzeigen, wie sie trotz struktureller Unterschiede kooperieren können. So könnten speziell für das Start-up die

starren Einkaufsregeln reduziert werden, weil anders ein Referenzauftrag nicht möglich wäre. Hat man sich so kennen und zu vertrauen gelernt, fängt die strategische Kooperation erst richtig an. Nun werden die strategischen Schnittmengen ausgelotet und auf beiden Seiten die Voraussetzungen geschaffen, diese Strategie umsetzen. Durch die Hilfe des Angels wird es bei diesem schwierigen Prozess am ehesten gelingen, immer wieder aufkeimendes Misstrauen im Hinblick auf die Absichten der anderen Seite zu zerstreuen und eine gute Basis dafür zu schaffen, dass beide Seiten Nutzen aus der Kooperation ziehen.

Ute Günther, Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND), Essen ■



Dr. Ute Günther ist seit 2001 Co-Vorsitzende von BAND und in dieser Eigenschaft auch Vice-President von Business Angels Europe (BAE).

Nach dem Biotech-Investment: Über die Rolle der Gründer

Die Suche nach einem Investor ist in Deutschland oft ein steiniger Weg für Hightech-Startups. Eine Finanzierung ist für viele Teams eine Herkulesaufgabe. Nach teilweise mehr als einem Jahr harter Arbeit scheint der große Wunsch erfüllt zu sein. Dabei beginnen dann die Herausforderungen oft erst. Die Wahl des passenden Investors ist offensichtlich vom Entwicklungsstadium des Startups sowie vom Knowhow des Investors abhängig. Sie ist von entscheidender Wichtigkeit zum nachhaltigen Erfolg der Partnerschaft. Im Blickpunkt ist aber auch der Gründer selbst.

Die Chemie muss stimmen

→ Investoren werden an dem durch die Anteilveräußerung erreichten Return-on-Investment gemessen. Nicht nur muss das Startup sich erfolgreich entwickeln, sondern auch den vorgesehenen Zeitplan einhalten. Die Uhr des Investors tickt also ab dem Closing,¹⁾ und das Team bekommt es unmittelbar zu spüren. Der Druck auf ein Team ist oft erheblich und dies bis zum Exit.²⁾ Die Umsetzung des Businessplans und der Aufbau einer Exit-Story³⁾ sind für den Investo-

tor von höchster Wichtigkeit. Der Informationsfluss und das Pflegen einer guten Beziehung der Gründer mit seinem Investor hat einen sehr hohen Stellenwert. Die „Chemie“ zwischen beiden sollte daher vor der Unterschrift auf den Prüfstand. Dies ist umso wichtiger, da auch die Rollenverteilung im Unternehmen Veränderungen unterworfen sein kann.

Es könnte sein, dass der Investor gleich zu Beginn eine Lücke in den Fähigkeiten des Teams identifiziert. Häufig bereits ein Grund nicht zu investieren. Häufiger passiert es, dass das Team für die Anfangsphase gut geeignet ist, aber danach für den Markteintritt, die Internationalisierung und das Wachstum ergänzt, verändert oder ausgetauscht werden muss. Im Klartext: Im erweiterten Investorenkreis ist der Gründer nicht mehr alleiniger Herr im Hause. Viele Klauseln regeln deshalb den möglichen Wechsel von Managern und dem aktiven Gründer. Letztendlich ist die Einstellung von Investoren zu diesem Thema auch sehr unterschiedlich und den Gründern ist zu raten, dies vorher zu überprüfen, etwa, ob Managementwechsel beim potentiellen Investor schon häufiger vorgekommen sind. Unter der Voraus-

setzung, dass das Tandem Investor-Gründer/Management gut funktioniert, und die gegenseitige Erwartungen verstanden werden, führt jedoch das Zusammenwirken von Kapital, Netzwerk, Knowhow und operativer Kraft zu einer unglaublichen Quelle von Synergien und Wertschöpfung.

Laurent Guyard, POC – Proof of Concept GmbH, Oberursel ■



Laurent Guyard ist für Early-Stage Startups als Founding Partner, CFO oder Coach seit sieben Jahren in Deutschland und Frankreich tätig, spezialisiert auf Life Science und Cleantech. In 2011 hat er Proof of Concept Partners gegründet. Zuvor war er im Investment Banking und Corporate Finance in verschiedenen europäischen Ländern tätig. Er ist Mitglied der Business Angels Frankfurt-Rhein-Main und unterstützt den Science4Life Venture Cup ehrenamtlich.

¹⁾ Signing und Closing: Tag des Vertragsabschlusses und Tag des Inkrafttretens.

²⁾ Exit: Veräußerung eines Unternehmens durch die bisherigen Gesellschafter, d.h. Investoren und Gründer.

³⁾ Exit-Story: Erläuterung des Investitionsobjektes für neue Gesellschafter

Personalsuche in der Biotech-Branche hat verschiedene Facetten

Die Herausforderungen, vor denen Life Science-Unternehmen in Deutschland bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften stehen, unterscheiden sich. Es gibt Positionen, die sich ohne großen Aufwand schnell besetzen lassen. Die Besetzung anderer Vakanzen erscheint nach monatelanger vergeblicher Suche irgendwann als unmöglich. Faktoren wie Standort des Unternehmens und Mobilität von Kandidaten spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die demographische Entwicklung und Engpässe bei der Ausbildung machen sich immer mehr bemerkbar. Nicht alle Positionen sind aus dem deutschen Markt zu besetzen: die internationale Besetzung bedeutet Wettbewerb, Notwendigkeit und Erfolgsfaktor gleichermaßen.

Spezialisten gesucht

→ Es gibt immer wieder Funktionsbereiche, bei denen die Nachfrage das Angebot am inländischen Arbeitsmarkt übersteigt. Ein aktuelles Beispiel ist die biopharmazeutische Produktion. Je spezifischer die Anforderungen

sind, umso schwieriger wird es, eine Position zu besetzen. Manchmal ist es aufwendiger, einen Teamleiter für Upstream Processing zu finden als einen CEO.¹⁾ Ohne Direktsuche mit einem spezialisierten Personalberater lassen sich solche Stellen kaum noch besetzen. Headhunter können geeignete Kandidaten zwar meistens schnell identifizieren, aber diese dann auch von einem Wechsel zu überzeugen, ist für Berater und Unternehmen trotzdem noch eine große Herausforderung. Flexibilität von Unternehmen bei Gehalt und anderen Faktoren ist wichtig, stößt aber auch an Grenzen. Jede Stellenbesetzung braucht daher eine individuelle Strategie.

Für viele Positionen sind „Cross-Border-Searches“ inzwischen Standard, bei weitem nicht für alle. Es gibt Vakanzen, bei denen Kandidaten aus dem Ausland kaum eine Rolle spielen, z.B. bei regionalen Vertriebspositionen. Für manche Stellen sind Bewerber aus dem Ausland aus formalen Gründen keine Alternative, z.B. bei Fachärzten. In der Wissenschaft sieht das schon anders aus. Hier stellen aber oft die Sprachkenntnisse eine Hürde dar. Auch wenn die Unternehmenssprache Englisch ist, sind

zumindest Grundkenntnisse der deutschen Sprache Voraussetzung für eine langfristige Mitarbeiterbindung. Gerade Unternehmen die globale Märkte adressieren profitieren ohnehin von internationalen Teams und vermeintliche Standortnachteile verlieren ihre Bedeutung. Ein beeindruckendes Beispiel dafür ist die Centogene AG²⁾ in Rostock, bei der inzwischen hochqualifizierte Experten aus über 40 Ländern arbeiten.

Andreas Reimer, EL-NET Consulting AG, Frankfurt a.M. ■



Andreas Reimer ist seit 2017 als Partner bei der EL-NET Consulting AG für das Geschäftsfeld Executive Search im Marktsegment Life Sciences auf nationaler und internationaler Ebene verantwortlich. Er betreut als Personalberater seit 25 Jahren ausschließlich Unternehmen der Bereiche Therapeutika, Diagnostika, Medizintechnik, Auftragsforschung und Biotechnologie und gilt als Spezialist für „schwierige Fälle“.

¹⁾ CEO: Chief Executive Office (Geschäftsführer)

²⁾ Centogene ist auf die Diagnose seltener Erkrankungen spezialisiert.