

Grundtypen der Biotech-Unternehmer: Wechselwirkung zwischen Management, Geschäfts- und Finanzierungsmodellen



**Dirk Wilken und Christoph Boehring,
Mediatum GmbH, Heidelberg**

Anpassung an die neuen Spielregeln

Als wir vor mehr als zehn Jahren begonnen haben, die Entwicklungen in der europäischen Biotechnologieindustrie als Personalberater und Investor aktiv zu begleiten, waren die zwischen Investoren und Unternehmen vereinbarten Spielregeln oft einheitlich festgelegt. Heute werden die Spielregeln deutlich differenzierter formuliert und führen in Ihrer Umsetzung zu sehr unterschiedlichen Anforderungen an das Management des jeweiligen Unternehmens. Wir teilen das Management in der deutschen Biotechnologie heute in drei Grundtypen ein, deren Vertreter einer klar untereinander abgegrenzten inneren Handlungslogik folgen: der Entrepreneur, der Exit-Manager und der Projektmanager. Seit Mitte der 90er entstanden in Deutschland zahlreiche Risikokapitalfinanzierte Biotech-Unternehmen. Sie alle haben ihren Ursprung im Zusammentreffen eines Entrepreneurs, einer Technologie und einer Gruppe von Investoren.

Der Entrepreneur

Er ist mit Abstand der Mutigste und immer maßgeblich an der Gründung beteiligt. Mit wenig unternehmerischer Erfahrung – oft keiner – und einer großen Portion Mut und der Bereitschaft, mit hohem persönlichen Einsatz seine Vision im Zusammenspiel mit Investoren im Rahmen eines Geschäftsmodells umzusetzen. Der Entrepreneur ist bereit, seine Person existenziell mit dem Unternehmen zu verschmelzen und engagiert sich

leidenschaftlich. In vielen Fällen muss Engagement und Leidenschaft mangelnde Erfahrung kompensieren. In der Praxis haben wir, speziell in Deutschland, sehr wenige erfolgreiche Entrepreneure kennengelernt. Jedem von uns fällt es schwer, mehr als zwei Hände voll Entrepreneure zu benennen, die das von ihnen gegründete Unternehmen zu wirtschaftlichem Erfolg geführt haben und ihr hohes persönliches Risiko durch einen Exit entlohnt bekamen. Speziell in den Jahren 2001 bis 2003 haben wir eine Vielzahl von Gesprächen mit Entrepreneuren geführt, deren Visionen sich aus Gründen, die wir alle kennen, nicht haben umsetzen lassen. Wenige davon haben einen neuen Anlauf genommen, die verbleibenden haben sich in die Hierarchien größerer Unternehmen integriert oder sind bis heute als Berater aktiv. Seit Beginn dieses Jahrtausends entstand aus den Wechselwirkungen zwischen Geschäfts- und Finanzierungsmodell und aufbauend auf den Erfahrungen der vergangenen Phase das Profil eines zum Exit motivierten, angestellten Managers.

Der Exit-Manager

Der Vertreter dieser Gruppe übernimmt auf Betreiben der Mehrheitsgesellschafter die Führung des Unternehmens und löst dabei oft den Entrepreneur und Gründer ab. In wenigen Fällen arbeiten beide zusammen am kommerziellen Erfolg des Unternehmens. Jahre sind vergangen, das über mehrere Runden in das Unternehmen investierte Kapital ist verbraucht und das Unternehmen wurde stark aus der Perspektive des Gründers aufgebaut und selten an dem ausgerichtet, was ein potenzieller Erwerber zur Umsetzung seiner eigenen Strategie heute benötigt. Der Exit-Manager hat Erfahrung in großen und kleinen Unternehmen gesammelt und seine Aufgabe ist es, das Unternehmen so zu fokussieren, dass es zum richtigen Zeitpunkt den Bedarfspunkt eines potenziellen Erwerbers trifft. Er ist oft in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die im Konflikt mit der inneren Handlungslogik des Entrepreneurs stehen oder diesem mangels Erfahrung nicht möglich waren. Der Exit-Manager wird selten direkt an der Gesellschaft beteiligt, sondern über eine Incentivierung beim Exit der Gesellschaft motiviert. Demonstriert er Erfolg, wird es ein Leichtes sein, Folgeengagements angeboten zu bekommen. Bekanntlich führt ein Mangel zur Anpassung und Weiterentwicklung. Speziell in den vergangenen zwei Jahren ist zu beobachten, dass – sicherlich

auch aus Mangel an wirtschaftlichen Erfolgen – VC-Gesellschaften nicht oder nur sehr selektiv in der Lage sind Investoren zu finden, um neue Fonds aufzulegen, die nach dem klassischen Muster in den Aufbau von Unternehmen investieren. Bei Investoren hoch im Kurs steht seit etwa einem Jahr die Finanzierung sehr fokussierter, mit wenigen, aber sehr erfahrenen Mitarbeitern aufgestellter Projektgesellschaften. Ihr Auftrag besteht in der zeit- und mitteleffizienten Abarbeitung eines definierten Projektplanes, meistens der Durchführung einer klinischen Studie Phase I/II. Dieser Trend erzeugt seit kurzer Zeit eine große Nachfrage nach pragmatischen, umsetzungsorientierten, oft klinisch erfahrenen Managern.

Der Projektmanager

In unserer Praxis – sowohl als Personalberater als auch als Investor – führen wir seit kurzer Zeit nahezu täglich Gespräche mit Managern und Investoren über diesen Typus Führungskraft. Der Projektmanager zeichnet sich durch meist mehr als 15 Jahre Erfahrung, oft mit einem detaillierten Wissen in der Durchführung klinischer Studien, einer sehr sach- und wenig egoorientierten Persönlichkeit und der Bereitschaft sehr operativ und dezentral zu arbeiten, aus. Er verfügt über Erfahrung, in enger Abstimmung mit Investoren und in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ein Projekt in kurzer Zeit und mit hoher Kapitaleffizienz an einen möglichen Endpunkt zu führen. Er klammert sich nicht an die Existenz eines Unternehmens, sondern ist bereit, das Projekt und damit das Unternehmen schnell in ein Partnering oder einen Verkauf zu führen. Diesem Typ Manager wird schnell eine große Bedeutung zukommen, da es aktuell sehr schwer für Investoren ist, Geld für die Finanzierung klassischer Geschäftsmodelle zu finden.

Über uns

Christoph Boehring und Dirk Wilken sind Gründer der Mediatum-Gruppe die heute mit Büros in Deutschland, Österreich, Schweiz, England und den USA vertreten ist und sich auf die Suche nach Führungskräften für die Life-Science-Industrie spezialisiert hat. Seit 2003 sind beide mit der CD-Venture auch als Investoren aktiv und haben sich seither an verschiedenen Fondsgesellschaften und Unternehmen beteiligt.

www.mediatum.com