
Strategische Unternehmensentwicklung: Die Idee zu einem innovativen Unternehmen umsetzen

2

*Als Unternehmer muss man die Strategie zu Ende denken
und sich frühzeitig um Kunden kümmern.*

Zusammenfassung

Jede Unternehmensgründung ist unsicher und von hohem Risiko geprägt. Dies gilt besonders für ein Spin-off, d. h. eine Ausgründung aus der Wissenschaft. Hier steht der Wissenschaftler vor der Herausforderung, eine wissenschaftliche Erkenntnis in ein vermarktungsfähiges Produkt umzusetzen. Die Technologie befindet sich vielfach noch in einem frühen Entwicklungsstadium, das Geschäftsmodell ist unbekannt, es bestehen keinerlei organisatorische Strukturen. Um hier erfolgreich zu sein, ist ein hohes Maß an Lernfähigkeit, Gestaltungswillen und Flexibilität seitens des Unternehmensgründers gefordert. Unternehmerische Erfolge wie Misserfolge werden als Chance gesehen, um neue Herausforderungen zu bewältigen. Der Serial Entrepreneur Dr. Andreas Jenne hat bis heute vier Unternehmen aufgebaut. Im persönlichen Gespräch berichtet er von seinem Werdegang als Mehrfachgründer und seinen Erfahrungen.

Dr. Andreas Jenne, Vorstand NEO New Oncology AG

Andreas Jenne (s. Abb. 2.1) studierte Chemie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und promovierte dort am Genzentrum. Anschließend arbeitete er als Biochemiker am Genzentrum sowie als Gastwissenschaftler am Massachusetts General Hospital in Boston (USA).

Jenne ist Mitgründer von vier Unternehmen in der Biotechnologiebranche und hat diese als Geschäftsführer bzw. Vorstand geführt.

Im Jahr 2000 gründete Jenne mit zwei Wissenschaftskollegen aus dem Münchner Genzentrum die Nascacell GmbH in Tutzing und war dort Geschäftsführer. Geschäftszweck des Unternehmens war die Medikamentenentwicklung auf der Basis von Aptameren. Das Unternehmen war durch Venture Capital finanziert und ging aufgrund fehlender Anschlussfinanzierung im Jahr 2003 insolvent.

Im Jahr 2003 gründete Jenne mit den gleichen Mitgründern aus der Nascacell GmbH heraus die Nascacell IP GmbH in Tutzing und war dort wieder Geschäftsführer. Ziel dieser Neugründung war der Aufbau eines Servicegeschäfts, bei dem Aptamere genutzt werden, um niedermolekulare Wirkstoffkandidaten auf ihre medizinische Wirksamkeit hin zu untersuchen. Im Jahr 2005 stieg Jenne aufgrund unterschiedlicher Meinung über die weitere strategische Ausrichtung aus dem Unternehmen aus. Die Nascacell IP ging nach seinem Ausscheiden an die Börse, scheiterte dort aber.

Sein drittes Unternehmen, die Kinaxo Biotechnologies GmbH, gründete Jenne im Jahr 2005 zusammen mit Professor Axel Ullrich und Professor Henrik Daub als Ausgründung aus dem Max-Planck-Institut für Biochemie in

Abb. 2.1 Serial Entrepreneur Dr. Andreas Jenne. (© Dr. Andreas Jenne)



Martinsried. Das Unternehmen entwickelte eine Proteomics-Plattformtechnologie, um die Entwicklung von medizinischen Wirkstoffen im Krebsbereich zu verbessern. Kinaxo war durch Venture Capital und Business Angel finanziert. Im Jahr 2011 verkaufte Jenne das Unternehmen für 15 Mio. EUR an die Evotec AG aus Hamburg. Kinaxo heißt jetzt Evotec München und hat seinen Sitz weiterhin in Martinsried. Jenne war anschließend als Geschäftsführer von Evotec München und Manager für den Biomarkerbereich bei Evotec tätig, verließ das Unternehmen aber nach einem Jahr.

Sein viertes Unternehmen, die Blackfield AG, gründete Jenne zusammen mit Professor Axel Ullrich vom Max-Planck-Institut für Biochemie und Professor Roman Thomas vom Universitätsklinikum Köln im Jahr 2012 in Köln. Das Unternehmen ist in der personalisierten Krebsmedizin tätig und bietet Auftragsforschung für Pharmafirmen sowie genetische Untersuchungen für Krebspatienten an. Hierzu wurde eine Plattform zur Genotypisierung entwickelt, mit deren Hilfe man feststellen kann, wieso manche Patienten auf ein Medikament ansprechen und andere nicht. Das Unternehmen ist durch Privatinvestoren und die NRW-Bank finanziert. Aus der Blackfield AG ging die NEO New Oncology AG hervor. Mit einer molekulargenetischen Diagnostikplattform bietet sie Ärzten eine rationale Entscheidungshilfe zur Auswahl der passenden Therapie für ihre Patienten. Auf diese Weise wird eine individuelle Krebsbehandlung ermöglicht.

Quelle: Nörr [2015](#)

2.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Dr. Andreas Jenne

► Wie und warum sind Sie zum Unternehmer geworden?

Mitte der 90er-Jahre gab es in München einen Businessplanwettbewerb, der von McKinsey organisiert wurde. Zu dieser Zeit herrschte eine Gründerstimmung in der Biotechnologiebranche. Ich arbeitete damals als Doktorand am Genzentrum der Ludwig-Maximilians-Universität München. Es gab diverse Veranstaltungen, bei denen Forscher mit Ideen auf Betriebswirtschaftler trafen. Auch Venture Capital war vertreten, und McKinsey hat Beratungsleistungen zur Verfügung gestellt. Seit diesem Businessplanwettbewerb war mir klar: Ich will als Unternehmer tätig sein. Für mich war das die Initialzündung, dass man in Deutschland auch

als Unternehmer etwas machen kann und nicht unbedingt den klassischen Weg an der Hochschule oder in der Industrie verfolgen muss.

Nach einer Phase als Postdoktorand habe ich mit zwei Kollegen von der Uni mein erstes Unternehmen, die Nascacell GmbH, gegründet. Wir wollten Medikamente entwickeln. Den sehr hohen Kapitalbedarf habe ich damals komplett unterschätzt. Ich dachte, dass wir in den verschiedenen Finanzierungsrunden genügend Venture Capital erhalten würden, um unsere Produkte zu entwickeln. Als am Neuen Markt die Blase platzte, haben die Investoren dann kalte Füße bekommen und ihre Finanzierung gestoppt. Wir hatten eine viel zu dünne Kapitaldecke und mussten Insolvenz anmelden.

Dass ein solches Geschäftsmodell in der Biotechnologie sehr riskant ist, hätte ich mit meiner jetzigen Erfahrung voraussehen können. Damals kam ich aus der Wissenschaft, war zu sehr begeistert von meiner Geschäftsidee und habe nur die Chancen gesehen. Betriebswirtschaftlich habe ich mir eine blutige Nase geholt, da ich das Risiko, den hohen Finanzbedarf sowie die langen Entwicklungszyklen nicht erkannt hatte. Diese Fehler habe ich in den folgenden Unternehmensgründungen vermieden und auf weniger riskante Geschäftsmodelle gesetzt. Meine nachfolgenden Unternehmensgründungen waren deshalb darauf ausgerichtet, von Anfang an Umsätze zu erwirtschaften.

► Warum haben Sie das zweite und noch weitere Unternehmen gegründet?

Auf Basis der von der Nascacell entwickelten Plattformtechnologie habe ich ein Dienstleistungsunternehmen gegründet. Das Unternehmen hat sich sehr schön entwickelt. Nach zwei Jahren hatten wir stabile Umsätze und überlegten, wie wir weiter wachsen könnten. Da gab es dann zwei Strömungen im Gesellschafterkreis: Ich wollte das Service-Geschäft mithilfe klassischer Finanzierungsrunden weiter ausbauen und in die USA sowie nach Japan expandieren. Meine Mitgründer wollten jedoch an die Börse gehen. Diesen Schritt fand ich viel zu früh, weshalb ich das Unternehmen verließ. Natürlich habe ich darunter gelitten, da ich das Unternehmen gerne anders entwickelt hätte. Glücklicherweise war ich unternehmerisch so gefestigt, dass ich gesagt habe, ich traue mir alles zu, ich fange jetzt wieder von vorne an.

Kurz danach habe ich mit Professor Axel Ullrich und Professor Henrik Daub vom Max-Planck-Institut für Biochemie die Kinaxo GmbH gegründet. Das Unternehmen war mit rund 3 Mio. EUR finanziert und wurde nach fünf Jahren für rund 15 Mio. EUR an die Firma Evotec verkauft. Der Standort in München

existiert weiterhin und ist mittlerweile innerhalb der Evotec-Gruppe ein Center of Excellence für Proteinforschung. Ich war bei Evotec für den Geschäftsbereich Biomarker zuständig. Nach einem Jahr habe ich Evotec verlassen, um wieder unternehmerisch tätig zu werden.

Zusammen mit Professor Axel Ullrich und Professor Roman Thomas vom Universitätsklinikum Köln habe ich die Firma Blackfield AG gegründet, die zunächst Forschungsdienstleistungen für Pharmafirmen erbracht hat. Die Firma hat sich dann weiterentwickelt und heißt heute NEO New Oncology AG. Wir bieten diagnostische Tests für Krebspatienten an, auf deren Grundlage der behandelnde Arzt eine individuelle Krebstherapie planen kann.

- ▶ Welche Strategie verfolgen Sie bei der Gründung und beim Aufbau von Unternehmen?

Entscheidend sind die Wissenschaftler und deren Expertisen. Auf der operativen Seite brauche ich vor allem Unterstützung im Business Development und Vertrieb.

Hinsichtlich der Mitgründer habe ich gelernt, dass nur einer die Führungsrolle übernehmen kann. Dennoch bin ich ein Teamplayer, kommuniziere viel mit meinen Kollegen und Mitgründern und lege großen Wert auf erstklassige Mitarbeiter. Entscheidend ist jedoch, dass jeder seine klar definierte Rolle im Unternehmen hat.

- ▶ Sie kommen aus den Naturwissenschaften. Wie haben Sie sich betriebswissenschaftliches Wissen angeeignet?

Ich glaube, dass es einem Naturwissenschaftler leichter fällt, sich das BWL-Know-how anzueignen als umgekehrt. In meinem Fall war es Learning by Doing. Zudem arbeite ich mit externen Dienstleistern zusammen, beispielsweise im Bereich Controlling. Einen eigenen CFO haben wir daher nie benötigt.

- ▶ Welche Finanzierungsform eignet sich für ein neues Produkt bzw. Unternehmen?

Das hängt vom Geschäftsmodell ab. Wenn wir aufgrund des hohen Risikos Venture Capital benötigen haben, habe ich stets versucht, Investorengelder aus meinem Netzwerk aufzutreiben. Deshalb habe ich meine Kontakte zu Investoren fortwährend gepflegt.

Aus der Erfahrung mit meinen früheren Unternehmen lege ich inzwischen sehr großen Wert darauf, dass das Unternehmen von Anfang an Umsätze generiert. Das hat zwei Gründe: Erstens ist man viel weniger abhängig von den Venture-Capital-Firmen. Zweitens lernt man die Probleme seiner Kunden mit jedem Tag besser kennen – und, weil der Kunde kritisches Feedback gibt, auch die Schwachstellen seiner Technologien bzw. Produkte.

► Wie sieht es mit der Kundenakquise aus?

Kundenakquise und Kundenpflege sind die vornehmsten Aufgaben des Geschäftsführers. Junge Firmen machen oft den Fehler, dass sie sich zu sehr auf die eigene Technologie konzentrieren und Vertrieb und Marketing vernachlässigen.

► Was treibt Sie an? Was bedeutet für Sie Erfolg?

Erfolg bedeutet für mich in erster Linie unternehmerischer Erfolg und nicht persönlicher finanzieller Gewinn. Das ist mir beim Aufbau und Verkauf von Kinaxo gut gelungen. Unsere Technologieplattform passte sehr gut in das Portfolio von Evotec, und ich war überzeugt davon, dass wir die gemeinsame Zukunft erfolgreich gestalten können. Die Standortgarantie von Evotec war wichtig für die Mitarbeiter, und das finanzielle Angebot war für die Investoren angemessen. Einige Gesellschafter musste ich von dem Verkauf jedoch überzeugen. Vielleicht hätte man den Unternehmenswert noch steigern können, aber das weiß man ja nie. Das ist wie bei einer Aktie, mal ist sie oben und mal unten. Der Moment, das Timing ist entscheidend.

Wenn man, wie ich, unternehmerische Erfolge und Misserfolge hatte, dann ist man gut auf die vor einem liegenden Herausforderungen vorbereitet. Dass die deutsche Kultur intolerant gegenüber Misserfolgen ist, habe ich zwar oft gehört, in meinem Fall aber nicht persönlich erlebt. Es war eher so, dass mir zwar Fehler attestiert wurden, mir aber auch die Chance gegeben wurde, aus diesen zu lernen und es das nächste Mal besser zu machen.

2.2 Was Unternehmer von Dr. Andreas Jenne lernen können

Die Teilnahme an einem Businessplanwettbewerb gab dem Wissenschaftler Dr. Andreas Jenne den Anstoß, eine Tätigkeit als eigenständiger Unternehmer ins Auge zu fassen. Auch wenn sein erstes Unternehmen in der

Biotechnologiebranche nicht von Erfolg gekrönt war, ließ er sich hiervon nicht entmutigen, sondern setzte seinen Weg als Unternehmer konsequent fort. Diese Anstrengungen wurden im Laufe der Zeit durch Erfolge belohnt. Heute baut Jenne sein viertes Unternehmen auf.

Jenne lernt aus seinen unternehmerischen Erfolgen und Misserfolgen. Seine Key Learnings betreffen die Wahl des Geschäftsmodells, den professionellen Unternehmensaufbau und den Verkauf von Unternehmen. Nachfolgend werden diese Erkenntnisse beschrieben und weiter ausgeführt. Zudem wird auf die Besonderheiten der Biotechnologiebranche als sehr wissenschaftsorientierte Branche eingegangen.

2.2.1 Geschäftsmodell zukunftsfähig gestalten

Serial Entrepreneure in der Biotechnologiebranche sind hoch qualifiziert: Sie sind promoviert, teilweise habilitiert und haben einige Jahre in wissenschaftlichen Institutionen und/oder auch in der forschenden Pharmaindustrie gearbeitet. Die Grundlagen und Ideen für ihre erste Unternehmensgründung stammen meist aus ihrer Tätigkeit als Forscher. Die Wissenschaftler sind daran interessiert, ihre Forschungsergebnisse in der Praxis anzuwenden. Soll beispielsweise ein Patient von ihrer Technologie profitieren, gründen sie ein eigenes Unternehmen und entwickeln ihre Grundlagentechnologien zu einem Produkt, wie etwa einem Medikament, weiter. Eine Unternehmensgründung wird oft einer Lizenzvergabe an ein Pharmaunternehmen vorgezogen, da der Wissenschaftler dann selbst entscheiden kann, was mit seiner Technologie passiert. Denn die Kooperation zwischen einer akademischen Einrichtung und einem Pharmaunternehmen ist in vielen Fällen nicht erfolgreich. Ein Grund liegt darin, dass es in Pharmakonzernen vom Vorstand abhängt, welche Aktivitäten fortgeführt oder aufgegeben werden. Sollte die Technologie eingestellt werden, kann der Wissenschaftler diese selbst nicht mehr weiterentwickeln, da die Verwertungsrechte an das Pharmaunternehmen vergeben wurden.

Jenne gründete sein erstes Unternehmen, Nascacell, zusammen mit zwei wissenschaftlichen Kollegen auf Basis einer eigenen Technologie. Ziel war die Entwicklung neuer therapeutischer Wirkstoffe und Medikamente. Allerdings ist eine solche Entwicklung sehr riskant und teuer. Jenne konnte anfangs ausreichend Venture Capital einwerben, um den Entwicklungsprozess zu starten. Aufgrund äußerer Faktoren wie der Dotcom-Krise wollten die Investoren ihre Finanzierung nicht fortführen. Jenne und seinen Mitgründern waren aufgrund ihrer rein

wissenschaftlichen Erfahrung dieser Finanzierungsbedarf und die Unsicherheiten einer Venture-Capital-Finanzierung nicht bewusst.

Dieses Schicksal erlitten viele Unternehmensgründer in der Biotechnologie: So konnten viele Serial Entrepreneure bei mindestens einem ihrer Unternehmen ihre Geschäftsmodelle nicht wie geplant umsetzen. Denn: Je technologieintensiver ein Unternehmen ist, desto komplexer und finanzintensiver wird das Geschäftsmodell. Die fehlende oder zu späte Anpassung des Geschäftsmodells führte in einigen Fällen auch zur Aufgabe oder Insolvenz des Unternehmens. Die Ursachen liegen vor allem in folgenden Punkten (Nörr 2015):

- Für das Produkt ist grundsätzlich kein Markt vorhanden. Der Unternehmenserfolg stellt sich erst mit anderen Produkten ein, die unmittelbar nach dieser Erkenntnis entwickelt wurden.
- Für das Produkt ist zwar ein Markt vorhanden, aber nicht zum jetzigen Zeitpunkt. Der Zeitpunkt des Markteintritts ist falsch.
- Es wurden Planungsfehler gemacht. So wurde viel zu früh mit viel zu hohen Umsätzen geplant.
- Der Finanzierungsbedarf wurde unterschätzt, ebenso der Finanzierungswille und die Finanzierungsfähigkeit der Venture-Capital-Geber.
- Die Komplexität des Produkts und technologische Schwierigkeiten bei der Produktentwicklung, die zu großen Zeitverzögerungen führten, wurden unterschätzt.
- Es wurde nur auf einen Wirkstoff oder eine Technologie gesetzt, die sich als nicht wirksam erwies.

Jenne erkannte im Nachhinein, dass er den Finanzierungsbedarf für die Produktentwicklung unterschätzt und die Investitionsbereitschaft der Venture-Capital-Geber überschätzt hatte. Bei seinen darauffolgenden Unternehmen vermied er diese Fehler, indem er das Geschäftsmodell von der hochriskanten Medikamentenentwicklung in Richtung weniger risikoreicher Serviceunternehmen änderte. Er erkannte, dass es nicht nur ein einziges Geschäftsmodell gibt, sondern dass eine Menge an Chancen vorhanden sind, die allerdings entdeckt werden müssen (Osterwalder und Pigneur 2011). Jenne nutzte für sein zweites Unternehmen die Technologie des ersten und behielt auch den auf dem Markt etablierten Unternehmensnamen „Nascacell“ bei. Er bot nun Dienstleistungen an und war somit in der Lage, von Anfang an Umsätze zu erwirtschaften. Sein Unternehmen war zwar weiterhin von Investoren finanziert, aber nicht mehr komplett von diesen abhängig. Dieses Geschäftsmodell behielt Jenne auch für seine folgenden Unternehmen bei: das Angebot von Dienstleistungen, die auf einer eigenen Technologie basieren.

Diesen Weg in Richtung Entwicklung eines Servicegeschäfts gingen auch viele andere Unternehmer im Biotechnologiebereich. Aufgrund des geringeren Finanzierungsbedarfs konnten als Investoren auch Privatpersonen, ein sog. Business Angel, gewonnen werden. Diese Personen investieren ihr eigenes Kapital und sind deshalb nicht durch Fondszyklen getrieben. Vielmehr liegt die Motivation darin, am Unternehmensaufbau und -erfolg mitzuwirken, auch durch das Einbringen von Know-how und Netzwerken.

2.2.2 Unternehmen von Anfang an professionell aufstellen

Wissenschaftler und Unternehmer haben in der Regel ganz unterschiedliche Ziele und Wertvorstellungen: Während es in der Wissenschaft vorwiegend um den Erkenntnisgewinn auf einer grundlegenden Basis geht, muss ein Unternehmer gezielt eine verkaufbare Leistung – sei es ein Produkt, eine Technologie oder eine Dienstleistung – anbieten. Die Wirtschaft stellt ganz andere Anforderungen als die Wissenschaft: Ein Unternehmensgründer aus der Wissenschaft muss somit die Gründung, den Aufbau und die Führung von Unternehmen erst lernen. Dieses Lernen erfolgt vor allem durch die Praxis: Die meisten Entrepreneure aus der Biotechnologie setzen auf „Learning by Doing“.

So auch Jenne: Er nutzte seine Erkenntnisse aus dem ersten Unternehmen, um seine weiteren Unternehmen mit einer Strategie aufzubauen und weiterzuentwickeln. Seine Learnings betreffen vor allem die Zusammenstellung des Gründerteams, die möglichst frühe Berücksichtigung von Marketing und Vertrieb und den organisatorischen Aufbau des Unternehmens.

Bei einer Unternehmensgründung ist das Gründerteam erfolgsentscheidend. Je wissenschaftsbasierter ein Unternehmen ist, desto stärker werden wissenschaftliche und technologische Expertise benötigt. Jenne gründet seine Unternehmen deshalb stets mit renommierten Wissenschaftlern. Diese bringen ihr Know-how und ihre Kontakte in das Unternehmen ein. Doch auch die Reputation der Mitgründer ist entscheidend. Wie die wissenschaftliche Literatur zeigt, ist die Wahl der ersten Partner nicht nur für den Erfolg in einer frühen Unternehmensphase entscheidend. Sondern: Je höher der gute Ruf der ersten Partner ist, desto höher ist auch die Reputation des Unternehmens in späteren Zeiten. Die Reputation der Partner wirkt somit als Qualitätssignal im Markt (Milanow und Shepherd 2013).

Aber auch die andere Seite, die Marktseite, muss von Anfang an bedacht werden. Jenne stellt deshalb frühzeitig Personen ein, die ihn beim Business

Development und Vertrieb unterstützen. Früher und regelmäßiger Kontakt zu Kunden ist nicht nur für den späteren Verkauf notwendig, sondern liefert wertvolle Rückmeldungen zu den Stärken und Schwächen der eigenen Technologie. Nur auf diese Weise kann ein Leistungsangebot entwickelt werden, das den Kunden wirklich nutzt.

Bei vielen Unternehmensgründungen sind anfangs alle Personen im Gründerteam gleichberechtigt. Auch wenn es eine gewisse Aufgabenverteilung gibt, werden die Entscheidungen zumeist gemeinsam getroffen. Dies benötigt viel Zeit und kann zu Kompromissen führen, die ungünstig für die Unternehmensentwicklung sind. Für Jenne ist es deshalb wichtig, dass es in einem jungen Unternehmen einen einzigen Entscheider gibt. Er baut seine Unternehmen so auf, dass jede Person ihre klar definierte Rolle und einen bestimmten Aufgabenbereich hat. Auf erstklassige Mitarbeiter legt er sehr viel Wert.

2.2.3 Sich zum Serial Entrepreneur entwickeln

Damit ein Wissenschaftler zum Serial Entrepreneur wird, muss er drei Schritte durchlaufen: 1) Der Wissenschaftler wird als Unternehmensgründer tätig. 2) Der Wissenschaftler verlässt sein erstes Unternehmen. 3) Der Wissenschaftler gründet mindestens ein zweites Unternehmen. Interessant ist hier einerseits, warum das erste Unternehmen verlassen bzw. aufgegeben wird, und andererseits, warum ein neues Unternehmen gegründet wird, anstatt beispielsweise eine Anstellung anzunehmen.

Der Ausstieg eines Entrepreneurs aus seinem Unternehmen wird auch als Exit bezeichnet. Ein solcher Exit kann verschiedene Gründe haben: Der Entrepreneur kann mit seinem Unternehmen einen Börsengang absolvieren. Hierfür geeignet ist jedoch nur eine sehr kleine Gruppe an Unternehmen. Weit häufiger ist der Verkauf des Unternehmens, beispielsweise an ein anderes Unternehmen mit strategischem Interesse. Diesen sog. Trade Sale nahm Jenne mit seinem dritten Unternehmen Kinaxo vor, das er an Evotec verkaufte. Weitere Gründe für den Exit können darin liegen, dass das Unternehmen liquidiert wird: entweder insolvenzbedingt, wenn die Finanzmittel nicht ausreichen oder der Kundenbedarf nicht getroffen wurde, oder auch freiwillig, wenn der Entrepreneur eine für ihn attraktivere Option hat, etwa eine Anstellung.

Jennes erstes Unternehmen ging zwar insolvent, er konnte jedoch die Technologie, den Markennamen und das Kernteam für den Aufbau des zweiten Unternehmens nutzen. Er hatte sich somit mit dem ersten Unternehmen die Basis für

sein zweites Unternehmen geschaffen. Zu dieser Basis zählt auch seine gewonnene unternehmerische Erfahrung, die er mit seinem zweiten Unternehmen vertiefen konnte. Die Entscheidung, das zweite Unternehmen zu verlassen, konnte er treffen, da er nach seinen Worten zu diesem Zeitpunkt bereits „unternehmerisch gefestigt“ war. Er musste keine Grundsatzentscheidungen mehr mittragen, hinter denen er selbst nicht stehen konnte. Vielmehr besaß er das Selbstvertrauen, die Ressourcen und die Kontakte, um ein neues Unternehmen mit einem neuen Team zu gründen.

Für Jenne ist der unternehmerische Erfolg wichtig, d. h. die Schaffung eines Produkts bzw. Unternehmens. Er möchte ein Unternehmen aufbauen und zum Erfolg führen. Hierzu kann auch ein Verkauf gehören, wenn sich die Technologie letztendlich nur mithilfe eines großen Partners so weit entwickeln lässt, dass sie einen entsprechenden Marktanteil erreicht. Der Verkauf ermöglicht es Jenne dann, wieder eine neue wissenschaftliche Erkenntnis in einem neuen Unternehmen zu verwirklichen.

2.2.4 (Serial) Entrepreneure aus der Biotechnologiebranche

Die Biotechnologiebranche ist eine Hightechbranche mit sehr speziellen Charakteristika. Um diese Branche und auch die von Jenne im Interview angesprochenen Themen (s. auch Abschn. 6.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Dr. Herbert Stadler; s. auch Abschn. 9.1 Gespräch mit Serial Entrepreneur Dr. Karsten Henco) besser einordnen zu können, fasst dieser Abschnitt die wichtigsten Hintergründe und Besonderheiten zusammen (Nörr 2015).

Die Wurzeln der deutschen Biotechnologiebranche liegen in den wissenschaftlichen Institutionen. In Bayern sind dies beispielsweise die Ludwig-Maximilians-Universität München und die Technische Universität München mit ihren Kliniken sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie das Max-Planck-Institut für Biochemie und das Max-Planck-Institut für Neurobiologie in Martinsried bei München.

Wurden in den USA schon Anfang der 1980er-Jahre zahlreiche Biotechnologieunternehmen gegründet, so folgte Deutschland dieser Entwicklung zehn bis 15 Jahre später. Im Rahmen des BioRegio-Wettbewerbs, den die Bundesregierung im Jahr 1995 initiiert hatte, wurde auch Deutschland vom Gründungsboom in der Biotechnologie erfasst. Diese neuen Unternehmen entwickelten sich jedoch meist in der Nische und waren dem beständigen Druck ausgesetzt, Kapitalgeber

zu finden. Deutsche Pharmakonzerne wie Schering, Bayer und BASF arbeiteten nur selten mit diesen Unternehmen zusammen, sondern bauten eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen auf oder kooperierten mit amerikanischen Biotechnologieunternehmen.

Zu Beginn der Gründungsphase waren zwar sehr kompetente Wissenschaftler vorhanden, es gab jedoch kaum erfahrene Manager in der Biotechnologie. Dies führte dazu, dass Personen mit rein wissenschaftlichem Background Unternehmen gründeten, wie dies auch bei Jenne der Fall war. Viele der neu gegründeten Biotechnologieunternehmen waren schon aufgrund der fehlenden unternehmerischen Erfahrung nicht erfolgreich.

Heute bestehen in Deutschland zwei grundlegende Modelle, wie ein Wissenschaftler ein Unternehmen gründet: Entweder er verbleibt als Ideengenerator in seinem akademischen Umfeld, wird aber gleichzeitig zum Mitgründer und Miteigentümer des Unternehmens – diesen Weg wählte Professor Axel Ullrich als Mitgründer von einigen Unternehmen von Jenne. Oder er verlässt die Wissenschaft und wird zum Unternehmer, wie es Jenne vollzogen hat.

In der Biotechnologiebranche gründet ein Wissenschaftler bzw. ein Serial Entrepreneur vergleichsweise viele Unternehmen. Die Erklärung kann in folgenden Punkten liegen: 1) Wissenschaftler, die sich für die Kommerzialisierung ihrer Forschungsergebnisse interessieren, sind besonders aktiv und engagiert. So gibt es eine eigene Klasse von „Repeat Commercializers“, d. h. von Personen, die wiederholt Ergebnisse aus der Wissenschaft wirtschaftlich verwerten. Dies beruht auch auf der Anwendungsvielfalt der Forschungsgebiete, gerade im Gesundheitsbereich (Hoye und Pries 2009). 2) Vielfach setzt das gewählte Geschäftsmodell die Gründung eines neuen Unternehmens voraus, da Venture-Capital-Firmen vorwiegend in Unternehmen investieren, die sich auf ein bestimmtes, abgegrenztes Projekt konzentrieren. 3) Die Serial Entrepreneure gründen zwar viele Unternehmen, haben aber aufgrund der hohen Forschungsintensität, des großen Kapitalbedarfs und der insgesamt hohen Unsicherheit in der Medikamentenentwicklung auch einige erfolglose Unternehmen. Vielfach werden Teile des Unternehmens verkauft oder die Unternehmen gehen insolvent, wenn die Venture-Capital-Geber die Idee und das Geschäftsmodell nicht mehr mittragen.

Nach dem Gründungsboom Ende der 1990er-/Anfang der 2000er-Jahre stagnierte die Biotechnologiebranche in Deutschland. Im Jahr 2014 waren laut Biotechnologiereport von Ernst & Young gut 400 Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten tätig. Die Zahl der Neugründungen bewegt sich seit vielen Jahren auf niedrigem Niveau: In 2013 und 2014 wurden in Deutschland nur 23 Unternehmen in der Biotechnologie gegründet, davon 14 im Bereich der

Medikamentenentwicklung. Diese Stagnation liegt an der weiterhin schwierigen Finanzierungssituation, die sich in der mangelnden Verfügbarkeit von Venture Capital sowie den fehlenden Gelegenheiten für Börsengänge äußert. Allerdings gab es im Jahr 2014 erstmals seit 2006 wieder zwei Börsengänge von Biotechnologieunternehmen (Ernst & Young 2015).

Ein Großteil der Biotechnologieunternehmen bietet heute Dienstleistungen wie Analysen und Diagnostik an. Diese Ausrichtung auf ein Servicegeschäft hat den Vorteil, dass in der Regel von Anfang an Umsätze generiert werden können. Biotechnologieunternehmen sind zudem in der industriellen Biotechnologie, beispielsweise in der Entwicklung von neuen Materialien, Ersatzstoffen für die Chemie und nachwachsenden Rohstoffen, sowie in der Bioinformatik tätig. Die Pflanzenbiotechnologie spielt in Deutschland aufgrund der gesetzlichen Regularien sowie des Widerstands in der Bevölkerung kaum mehr eine Rolle.

Aufgrund mangelnder Finanzierungsmöglichkeiten beschäftigt sich heute nur noch rund ein Drittel der Biotechnologieunternehmen mit der Medikamentenentwicklung. Die Entwicklung eines Medikaments kostet 1,0 bis 1,6 Mrd. US\$, die Entwicklungszeit beträgt im Schnitt 13 Jahre (VFA 2013). Der Entwicklungsprozess umfasst die Identifizierung geeigneter Wirkstoffkandidaten, deren präklinische und klinische Prüfung sowie die Zulassung durch die Arzneimittelbehörden.

Da es sich bei den meisten Biotechnologieunternehmen um sehr kleine Unternehmen handelt, können diese die Entwicklungszeiten und -kosten nicht selbst finanzieren und sind deshalb auf Kapital von außen angewiesen. Externes Beteiligungskapital stellen in den meisten Fällen institutionelle und halbstaatliche Venture-Capital-Geber zur Verfügung. Diese Risikokapitalgeber bewilligen finanzielle Mittel in der Regel in mehreren Finanzierungsrunden, abhängig vom Erreichen bestimmter Meilensteine und der strategischen Ausrichtung ihrer eigenen Unternehmen. Zudem erhalten viele forschende Biotechnologieunternehmen staatliche Fördermittel. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten bestehen in Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit international tätigen großen Biotechnologie- und Pharmaunternehmen sowie in der Lizenzvergabe an diese Unternehmen.

Ziel vieler Biotechnologiefirmen ist es, einen therapeutischen Wirkstoff so weit aus eigener Kraft zu entwickeln, bis ein großes Pharmaunternehmen in das Unternehmen einsteigt oder dieses komplett kauft. Mithilfe dieses finanzkräftigen Partners kann der Wirkstoff zu einem Medikament weiterentwickelt werden. So lassen sich die erforderlichen umfangreichen klinischen Prüfungen und die Vermarktung finanzieren. Dies wird durch den Umstand begünstigt, dass die Pharmaunternehmen stetig auf der Suche nach neuen Produkten sind, da viele

ihrer Patente auslaufen und durch kostengünstige Generika ersetzt werden. Allerdings besteht hier auch ein hohes Risiko, da es von der Identifizierung möglicher therapeutischer Wirkstoffe bis zum zugelassenen Medikament ein weiter Weg ist: Im Durchschnitt der letzten Jahre schafften es etwa 10 % aller Substanzen aus einer ersten klinischen Erprobung bis zur Marktreife (IHK für München und Oberbayern et al. 2015).

Die Biotechnologieunternehmen sind gerade bei der Unternehmensgründung in hohem Maße von den Risikokapitalgebern abhängig. Diese Abhängigkeit ist in der Biotechnologiebranche noch viel stärker ausgeprägt als in anderen High-techbranchen. Die Beziehungen zwischen Unternehmern und Venture-Capital-Gebern sind in vielen Fällen zwiespältig, da von Anfang an ein Interessenkonflikt vorliegt: Einerseits sind Entwicklung und Aufbau des Unternehmens aufgrund des hohen Kapitalbedarfs ohne Venture Capital in den meisten Fällen nicht möglich. Andererseits möchte ein Venture-Capital-Geber nach zwei bis sieben Jahren aus dem Unternehmen aussteigen und dieses gewinnbringend verkaufen (Trade Sale) bzw. an die Börse bringen (Initial Public Offering – IPO) (Gerasymenko und Arthurs 2014). Diese Zeit und die Höhe der Mittel reichen nicht aus, um ein Projekt so weit zu entwickeln, dass es für ein Pharmaunternehmen interessant ist: Um ein Produkt in eine Pharmapartnerschaft einzubringen, sind 100 bis 500 Mio. EUR erforderlich (Ernst & Young 2015). Zudem greifen die Kapitalgeber durch ihre Präsenz in den Aufsichtsräten in hohem Maße in die Ausrichtung und Weiterentwicklung der Unternehmen ein. Dies führt vielfach auch dazu, dass die Unternehmensgründer das Unternehmen verlassen müssen und durch externe Manager ersetzt werden. Weiterhin gehören den Kapitalgebern die Ergebnisse und Produkte des Unternehmens zu einem großen Teil. Durch die Finanzierungsrunden werden die Anteile der Unternehmensgründer immer weiter „verwässert“ und somit geringer.

Diese Abhängigkeiten und technologische Probleme bei der Medikamentenentwicklung haben zu vielen Insolvenzen geführt. Deshalb wurden in den letzten Jahren auch vermehrt Biotechnologieunternehmen gegründet, die Dienstleistungen als Geschäftsmodell verfolgen. Diese Serviceunternehmen bieten beispielsweise Analysen und Auftragsforschung an. Das Geschäftsmodell erfordert weniger Kapital, erlaubt die Gewinnung einer anderen Art von Investoren und ermöglicht den Serial Entrepreneuren eine höhere Kontrolle über ihre Unternehmen.

2.2.5 Tipps für Unternehmer und Unternehmensgründer

Tipps für Unternehmer

- Wissenschaftliche Erkenntnisse in erfolgreiche Produkte umzusetzen, erfordert in der Regel einen langen Atem und viel Kapital.
- Für eine neue Idee bzw. ein neues Geschäftsfeld muss vorab das Geschäftsmodell überlegt werden: Welches Leistungsangebot soll entwickelt werden? Wer sind die Kunden? Wie soll die Entwicklung finanziert werden?
- Es ist sinnvoll, von Anfang an eine klare Entscheidungsstruktur zu etablieren: Eine Person muss letztendlich für die finalen Entscheidungen verantwortlich sein.
- Für das neue Geschäftsfeld sollte ein Team an erstklassigen Mitarbeitern zusammengestellt werden.

Weitere Tipps für Unternehmensgründer – auch aus der Wissenschaft

- Forschungsergebnisse sollten stets auf die Kommerzialisierbarkeit, d. h. ihre Verwertbarkeit am Markt, geprüft werden.
- Es muss entschieden werden, ob eine Lizenzierung oder eine Unternehmensgründung zielführender ist: Eine Gründung ist einer Lizenzierung in vielen Fällen vorzuziehen, da eine Lizenzierung mit einer größeren Abhängigkeit vom Umsetzungswillen des Lizenznehmers einhergeht.
- Alle vorhandenen Ressourcen sollten überlegt genutzt werden. Diese können aus der Anstellung oder einer vorhergehenden Unternehmensgründung stammen.
- Möglichst früh sollten die Personen in das Gründerteam geholt werden, welche die Expertise und Reputation mitbringen, um das Unternehmen schnell aufbauen zu können.
- Ein ganz wichtiger Punkt ist es, sich frühzeitig auf Marketing und Vertrieb zu konzentrieren und nicht nur die Technologieentwicklung im Blick zu haben.
- Von Anfang an sollten Umsätze generiert werden, um die Abhängigkeit von Kapitalgebern zu reduzieren.

- Ein Unternehmensgründer sollte auch den Exit im Blick haben: Ist ein Verkauf zielführend – und wenn ja, zu welchem Zeitpunkt? Gäbe es die Möglichkeit eines Börsengangs?

Literatur

- Ernst & Young. 2015. EY Deutscher Biotechnologie-Report 2015: Momentum nutzen. Politische Signale setzen für Eigenkapital und Innovation. Kostenloser Download unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/Deutscher_Biotechnologie-Report_2015/\\$FILE/EY-Deutscher-Biotech-Report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/Deutscher_Biotechnologie-Report_2015/$FILE/EY-Deutscher-Biotech-Report-2015.pdf). Zugriffen: 08. Febr. 2016.
- Gerasymenko, Violetta, und Jonathan D. Arthurs. 2014. New insights into venture capitalists' activity: IPO and time-to-exit forecast as antecedents of their post-investment involvement. *Journal of Business Venturing* 29 (3): 405–420.
- Hoye, Kate, und Fred Pries. 2009. „Repeat commercializers“, the „habitual entrepreneurs“ of university-industry technology transfer. *Technovation* 29 (10): 682–689.
- IHK für München und Oberbayern, Landeshauptstadt München, BioM Biotech Cluster Development Hrsg. 2015. Biotechnologie und Pharmaindustrie in der Europäischen Metropolregion München (EMM). Kostenloser Download unter <https://www.muenchen.ihk.de/de/innovation/Anhaenge/biotech-studie.pdf>. Zugriffen: 04. Febr. 2016.
- Milanov, Hana, und Dean A. Shepherd. 2013. The importance of the first relationship: the ongoing influence of initial network on future status. *Strategic Management Journal* 34 (6): 727–750.
- Nörr, Monika. 2015. Analyse der Entwicklung von Serial Entrepreneurs aus Hightech-Branchen – mit einem Schwerpunkt auf dem Human- und Sozialkapital. Dissertation. Hamburg: Dr. Kovač.
- Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. 2011. *Business model generation*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Verband Forschender Arzneimittelhersteller VFA, Hrsg. 2013. Die pharmazeutische Industrie in Deutschland – ein Branchenportrait. 2. Aufl. Kostenloser Download unter <http://www.vfa.de/embed/branchenportrait.pdf>. Zugriffen: 04. Febr. 2016.

Key Learnings aus dem Serial Entrepreneurship
Erfahrungen von Mehrfachgründern für eigene
Innovationen nutzen

Nörr, M.

2016, XIX, 174 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13083-1