

Innovendia: Die Bedürfnisse der Kunden im Blick

Die Biotechnologie-Branche wächst und junge Unternehmen haben gute Chancen, sich erfolgreich am Markt zu behaupten. Was dabei zu beachten ist und dass nicht nur Neugründungen kompetente Beratung brauchen, erklärt Dr. Michael Steinwand. Er ist promovierter Chemiker und arbeitet als selbstständiger Innovations- und Unternehmensberater im Bereich Life Science. Die Fragen stellte die Journalistin Martina Keller-Ullrich, die im BIOPRO-Netzwerk für BioLAGO arbeitet.

Herr Dr. Steinwand, wo sehen Sie die größten Chancen für junge Unternehmen aus dem Bereich Life Science?



Dr. Michael Steinwand berät Unternehmen aus dem Life-Science-Bereich.
© Keller-Ullrich

Der gesamte Bereich der Analytik hat großes Potenzial. Bioanalytik ist eine Querschnittswissenschaft. Messgeräte und -verfahren um etwas nachzuweisen, werden vielerorts benötigt. Durch die Kenntnis aus der Genom- und Proteomforschung haben wir inzwischen eine Vielzahl von Möglichkeiten, so genannte Markermoleküle zu definieren. Solche Moleküle kann man sich als „fliegende Reporter“ vorstellen, die beispielsweise Informationen aus dem Stoffwechselablauf eines kranken Organismus

liefern und so eine Diagnose ermöglichen. Außerdem können solche Marker oder Gruppen von Markern auch mitteilen, ob und wie ein bestimmtes Medikament wirkt, ob es Nebenwirkungen hat und wie es sich von anderen Medikamenten in seiner Wirkung unterscheidet. Das sind Informationen, welche einerseits die Pharmaforschung nutzt und nach denen andererseits auch von Seiten der Zulassungsbehörden für neue Arzneimittel gefragt wird.

Aber auch in der grünen Biotechnologie finden diese Reporter-Moleküle Anwendung, etwa um besondere Eigenschaften von Nutzpflanzen genetisch zu charakterisieren. Ähnliches gilt in der weißen Biotechnologie. Analytische Konzepte, Geräte, Reagenzien und Verfahren, welche die „Stenografie“ dieser Reporter lesen und übersetzen helfen, sind also von großer Bedeutung. In diesem Bereich können auch kleine Unternehmen sehr erfolgreich sein.

In welchem Bereich haben Ihrer Meinung nach kleine Unternehmen die größten Chancen und ein überschaubares Risiko?

Gute Chancen haben so genannte Plattformfirmen, die eine bestimmte Technologie bereit stellen, die für viele Anwendungen genutzt werden kann. Das kann eine apparative Plattform sein, beispielsweise ein tragbares Analysegerät. Das kann aber auch ein biotechnisches Verfahren sein, mit dem gezielt und sehr spezifisch komplexe Marker, von denen vorhin die Rede war, erzeugt und verfügbar gemacht werden können.

Mit so einer Plattform können immer wieder neue Applikationen aufgebaut und zusätzliche Geschäftszweige erschlossen werden. Doch dieser Vorteil ist auch gleichzeitig eine Schwierigkeit, denn wer in diesem Bereich erfolgreich sein will, muss sich ständig auf neue Kunden einstellen und die Kundenerwartung ist jedes Mal eine völlig andere.

Welches sind die typischen Probleme von jungen Unternehmen der Biotech-Branche?

Da muss man unterscheiden. Zum einen gibt es natürlich die typischen Schwierigkeiten in der Gründungsphase. Wie stellt man einen tragfähigen Businessplan auf, wie kann man aus einer guten Idee und seinem Wissen ein Unternehmen aufbauen, das Gewinn erwirtschaftet? Auch ist es im Bereich Biotechnologie häufig problematisch, die Hausbank von der Kreditwürdigkeit des Unternehmens zu überzeugen, ganz einfach deshalb, weil die Sachbearbeiter erst das nötige Fachwissen einholen müssen, um das Geschäftskonzept beurteilen zu können. Es ist dann oft zu hören: „Wenn du eine Metzgerei aufmachen wolltest, könnten wir dir einfacher und schneller Geld leihen, denn ob die sich hier im Ort trägt, können wir beurteilen.“ Andererseits tauchen weitere typische Schwierigkeiten erst nach einem gewissen Zeitraum auf, in dem das Unternehmen bereits erfolgreich gewirtschaftet hat.

Beratung brauchen also nicht nur Neugründer?

Nein, ganz wichtig ist es, nach einigen Jahren Bilanz zu ziehen und die Weichen neu zu stellen. Man sollte sich beispielsweise fragen: Was haben wir an Know-how? Welche Patente besitzen wir? Wie hat sich die Konkurrenz entwickelt? Wie können wir uns abgrenzen? Um zu entscheiden, wie die nächsten zehn Jahre laufen sollen, muss eine Stärken-Schwächen-Analyse vorgenommen werden und zwar nicht nur vom eigenen Unternehmen, auch der Markt muss genau unter die Lupe genommen werden, denn dessen Bedürfnisse müssen Richtschnur für jede Strategie sein. Es müssen Modelle entwickelt werden, ob beispielsweise ein erfolgreiches Produkt in einer Wachstumsphase durch

Vergabe von Lizenzen nach außen oder durch Aufbau interner Kapazitäten und Kompetenzen weitergebracht wird. Oder es muss eine mögliche Kompromisslösung untersucht werden, die in einer industriellen Kooperation liegen könnte.

Ähnliche Überlegungen gilt es auch in den genauso wichtigen Bereichen Marketing und Verkauf anzustellen. Zusätzliche Märkte durch Kooperation zu erschließen kann sehr erfolgversprechend sein. Dabei denke ich nicht nur an Kooperation mit anderen Biotech-Unternehmen. Das können auch Marketing- oder Vertriebspartner sein, die bereits Zugang zum neuen Kundenfeld haben. Wer theoretisch schon verschiedene Modelle durchgespielt hat, ist gewappnet für jede Gelegenheit. So kann ein Unternehmen flexibel und schnell reagieren, etwa wenn ein Großauftrag kommt oder wenn ein potenzieller Käufer auftaucht.

Die Gründer von Biotech-Unternehmen sind ja meist Naturwissenschaftler und keine Betriebswirte. Wie viel müssen sie trotzdem von Unternehmensführung verstehen?



Dr. Michael Steinwand hat neueste Entwicklungen stets im Blick.
© Keller-Ullrich

Da gibt es die unterschiedlichsten Typen. Meiner Erfahrung nach sind diejenigen besonders erfolgreich, die zwar in ihrem tiefsten Inneren Techniker oder Wissenschaftler sind, die aber gleichzeitig gut zuhören können, was die Kunden wollen. Andere dagegen kreisen so um ihre Technik,

dass sie vergessen, die passenden Kunden zu suchen. Ich denke da beispielsweise an einen Fall, in dem der Unternehmer wirklich ein viel versprechendes Produkt in der Entwicklung hatte, doch statt sich zunächst mögliche Kunden zu suchen, hat er in eine Fertigungsanlage investiert und nun ist er pleite.

Welches sind die größten Fehler, die gemacht werden?

Trotz der hohen Komplexität der im Biotech-Bereich üblichen Produkte werden selten tiefgreifende fachliche, technische oder wissenschaftliche Fehler gemacht. Eine Fehlerhäufung ist an der Schnittstelle zum Kunden bemerkbar. Da ist wiederum der häufigste Fehler der, dass ein falsches Bild vom spezifischen Kundennutzen existiert. Der Kunde will ein Produkt, das ihm bestimmte Vorteile bietet. Für den Unternehmer ist es wichtig, zu erkennen, auf welche Eigenschaften es dem Kunden ankommt. Um auf die eingangs geschilderten Markermoleküle zurückzukommen: Es ist beispielsweise sinnlos, dem Kunden eine hochempfindliche oder eine besonders schnelle Analyseplattform anzubieten, wenn man den für seine Anwendung notwendigen Marker nicht oder nicht in der entsprechenden Qualität liefern kann.

Eine weitere Gefahr ist der „Gluckeneffekt“. Wer ein gutes Produkt hat, tut alles, um dieses zu schützen. Das ist zwar richtig und wichtig, aber man darf dabei nicht eine ständige Neuentwicklung aus dem Auge verlieren. Notfalls müssen sogar bewährte Konzepte zu Gunsten neuer aufgegeben werden. Sonst kann es passieren, dass ein etabliertes Produkt von einer neuen Technologie, die einen erhöhten Kundennutzen bringt, überholt wird. Da ja die Kunden bereits da sind, wäre es eigentlich logisch, die neue Technologie selbst zu entwickeln, anzuwenden und zu verkaufen. Doch dieser Schritt unterbleibt nicht selten, weil man sich zu sehr auf den Bestand konzentriert und möglichen Innovation zu wenig Beachtung schenkt. Große Unternehmen gehen dann häufig hin und kaufen sich die neue Technologie, kleine Unternehmen haben es da schwerer, wenn sie die Entwicklung verpasst haben.

Innovendia Consulting Services

In einem Netzwerk aus nationalen und internationalen Firmen und Forschungseinrichtungen berät Innovendia Consulting Life-Science-Unternehmen in F&E, strategischem Marketing und bei der Suche nach Kooperationspartnern. Dabei greift der Innovendia-Gründer, Dr. Michael Steinwand, auf seine 25-jährige Berufserfahrung in der Analytik- und Life-Science-Industrie zurück. Zuletzt war er in verantwortlicher Position im Innovations- und Technologiemanagement bei Applied Biosystems. Dr. Steinwand ist Leiter eines Arbeitskreises für Biosensoren bei der GDCh, steht namhaften wissenschaftlichen Journalen als Gutachter zur Verfügung und war jüngst auch als externes Mitglied in Berufungs- und Prüfungskommissionen an in- und ausländischen Universitäten tätig.

Fachbeitrag

19.03.2008

mek

