



Blick hinter die Kulissen: Wie sich Biotech-Unternehmen bei finanzieller Flaute über Wasser halten

02.08.2007



Um die Jahrtausendwende saß das Geld für Biotech-Unternehmen locker. Quelle: pixelquelle.de

Die Jahre 2002 bis 2004 haben die meisten Biotech-Firmen in Deutschland nicht mehr in guter Erinnerung: Nach dem Börsenboom um die Jahrtausendwende und millionenschweren Finanzierungsrunden zogen sich die Investoren ab 2002 aus dem Markt zurück. Obwohl die Gesamtzahl der Unternehmen kaum zurückging, wurde die Branche kräftig durchgeschüttelt: Rund 80 Unternehmen mussten in dieser Zeit Insolvenz anmelden, allerdings wurden fast ebenso viele auch wieder neu gegründet. Anders als Experten erwartet hatten, fanden kaum Übernahmen und Fusionen statt. Anhand einer Reihe von Fallbeispielen und Experteninterviews ist Holger Patzelt vom Max-Planck-Institut für Ökonomik in Jena diesem Phänomen genauer auf den Grund gegangen. In seiner Dissertation „Biotech-Unternehmensgründungen in Deutschland“ analysiert er in fünf empirischen Studien den Einfluss des schwierigen Finanzierungsumfelds auf junge Biotech-Unternehmen. Dafür wurde er von Bundeskanzlerin Angela Merkel Mitte Juli mit dem Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet.

Aus heutiger Sicht erscheint die Jahrtausendwende geradezu rosig: Damals waren Börsengänge und Finanzierungen möglich, von denen heutige Biotech-Manager kaum zu träumen wagen: Exemplarisch erinnert Patzelt an die Börsengänge der Unternehmen GPC Biotech (188 Millionen Euro), MediGene (125 Millionen Euro) oder Lion Biosciences (228 Millionen Euro) sowie an die hohen Wagniskapital-Investments bei Ingenium (50 Millionen Euro), Micromet (46 Millionen Euro) oder Cardion (42 Millionen Euro). Auch für junge Unternehmen gab es damals frisches Kapital: 30 von insgesamt 59 neugegründeten Biotech-Firmen waren im Jahr 2000 mit Wagniskapital ausgestattet, so Patzelt auf der Basis von Daten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young.

Nach dem Boom folgt der Einbruch



Max-Planck-Forscher Holger Patzelt bei der Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises durch Bundeskanzlerin Angela Merkel und Evi Kurz. Quelle: MPG/ Winckler

In den Jahren 2002 bis 2004 wandelte sich die Situation jedoch dramatisch. Die Bereitschaft der Investoren, in Biotech-Unternehmen zu finanzieren, ging enorm zurück – durchschnittlich wurden nur noch 220 Millionen pro Jahr ausgegeben, fast die Hälfte weniger als zuvor. Nur eine einzige Firma (Epigenomics) wagte den Sprung aufs Börsenparkett, die Insolvenzen stiegen von 6 im Jahr 2001 auf 31 im Jahr 2004 und keine einzige der 26 im Jahr 2004 neugegründeten Unternehmen war VC-finanziert.

Diese Situation hat sich Holger Patzelt, promovierter Chemiker, nun im Rahmen seiner Dissertation in den Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bamberg genauer angesehen. Seine Kernfrage lautete: Wie gehen Biotech-Unternehmen – insbesondere solche in der Medikamentenentwicklung – mit einem

schwierigem Finanzierungsumfeld um, auf das sie doch angesichts der langen Entwicklungszeiten so angewiesen sind? Welche Probleme sahen sich deutsche Firmen in den Jahren 2002 bis 2004 gegenüber, wie haben die Manager darauf reagiert und welche generellen Handlungsoptionen lassen sich daraus für junge Biotech-Unternehmer ableiten?

Die Münchner Biotech-Firma Medigene gehört zu den Pionieren der deutschen Branche. In diesem kurzen Film wird das Auf und Ab des Unternehmens vorgestellt. Die gesamte DVD kann im Bestellservice von biotechnologie.de kostenlos angefordert werden. Quelle: Fraunhofer IAIS
Im Auftrag des BMBF

Dass einige Firmen der Herausforderung offenbar nicht gewachsen waren, verdeutlichen die Zahlen von insgesamt 80 Insolvenzen. Patzelt führt dies auf eine unterentwickelte Fähigkeit zurück, durch Übernahmen oder Fusionen die eigene Firma zu retten und erinnert neben den Fällen Munich Biotech oder Xerion unter anderem an das Beispiel Axxima. Das Unternehmen war mit mehr als 60 Millionen VC-Kapital ausgestattet worden und zählte eigentlich zu den Flaggschiffen der deutschen Branche. Als die Investoren 2004 aber ihr Geld an die Bedingung eines M&A-Deals knüpften, scheiterte die Geschäftsführung. Verhandlungen schlugen fehl und die Firma ging in die Insolvenz, so Patzelt.

Mit vier Strategien Überleben sichern

Mit den Unternehmen Micromet, Ingenium, Curacyte und Epidauros nimmt Patzelt wiederum beispielhaft jene Firmen in den Blick, die offenbar in der Lage waren, mit der schwierigen Situation umzugehen. Als entscheidenden Faktor sieht der Forscher dabei die interne Anpassungsfähigkeit des Managements und macht dabei vier Strategien aus, mit denen sich die Unternehmen trotz finanzieller Flaute über Wasser halten: Strategische Allianzen, Wechsel des Businessmodells von der Produkt- zur Serviceorientierung, Fusionen und Übernahmen sowie Mitarbeiterreduktion.

Da in Deutschland weit weniger Fusionen und Übernahmen stattfanden, als von Experten erwartet, geht Patzelt diesem Thema in einem eigenen Kapitel genauer auf den Grund, schlüsselt erstmals aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht Potentiale und Probleme für junge Biotech-Unternehmen auf und liefert anhand von Fallbeispielen (u.a. GPC, Develogen, Alnylam) generelle Handlungsoptionen für Manager. Als eines der größten Probleme kristallisiert Patzelt dabei die Post-Merger-Phase heraus: Sowohl die Integration einer neuen Technologie als auch neuen Personals erwies sich bei vielen der untersuchten Fallbeispiele schwieriger als gedacht - insbesondere, wenn der Partner im Ausland angesiedelt war.



Regionale Verteilung der Biotech-Unternehmen in Deutschland Quelle: biotechnologie.de

Wie stellt sich die deutsche Biotech-Branche heute dar? Lesen Sie die aktuellen Ergebnisse unserer Biotechnologie-Firmenumfrage. Mehr

Was ist im Krisenfall zu tun?

Auch mit dem Krisenmanagement von Biotech-Unternehmen setzt sich Patzelt auseinander und beschäftigt sich auf explorative Weise mit dem Fall Curacyte. Hierin sieht der Wissenschaftler ein Beispiel dafür, dass selbst der Wegfall derjenigen wissenschaftlichen Basis, die eine Firma einst begründet hat, nicht zwangsläufig in der Insolvenz enden muss. Schon sechs Monate nach der Gründung von Curacyte im Jahr 2000 erwies sich nämlich das ursprüngliche wissenschaftliche Konzept als nicht mehr tragfähig für eine kommerzielle Entwicklung – dennoch konnte das Management über Fusionen und Übernahmen das Überleben des Unternehmens sichern. Wie dies im Einzelnen geschah, zeichnet Patzelt auf der Basis von Interviews mit dem Management nach und zeigt damit insbesondere für Biotech-Manager junger Firmen

mögliche Handlungsoptionen im Krisenfall auf.

Wann kommt eine strategische Allianz in Frage?

Des weiteren beschäftigt sich Patzelt mit Managemententscheidungen in Bezug auf strategische Allianzen, die der Wissenschaftler auf der Basis von mehr als 1000 Entscheidungsfällen von 51 Managern aus 44 deutschen Biotech-Firmen in Medizin und Diagnostik in einem komplexen experimentellen Ansatz analysiert hat. Sein Fazit: Größter Antrieb für die Suche nach strategischen Partnerschaften ist eine eigene unzureichende finanzielle Ausstattung und ein rückläufiger Kapitalmarkt, was Patzelt nicht als die besten Voraussetzungen für den erfolgreichen Abschluss von Verhandlungen ansieht. Die von ihm erhobenen Daten geben ihm Recht: Durchschnittlich werden nur 56% aller Allianzen von den befragten Managern auch als erfolgreich eingestuft.

Insgesamt zieht Patzelt für die Jahre 2002-2004 jedoch ein positives Fazit, insbesondere angesichts der überwiegend negativen Prognosen, die damals eine deutlich stärkere Konsolidierung der Branche erwartet hatten. „Experten haben substantiell die Fähigkeit der Unternehmen unterschätzt, sich flexibel den Gegebenheiten anzupassen“, konstatiert Patzelt. Gleichzeitig zieht er Parallelen zur Situation der US-Branche in den Jahren nach 1986, als diese ähnlich jung und mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Auch damals reduzierte sich die Zahl der Firmen in den USA weit weniger als vermutet. „Junge Biotech-Unternehmen sind demnach flexibler als gedacht und können sich auch in einem schwierigerem Finanzumfeld über eine gewisse Zeit halten“, schreibt Patzelt. Allerdings birgt diese Anpassung, insbesondere wenn diese im Business-Modell hin zu mehr Serviceorientierung erfolgt, auch die Gefahr, dass sich die Branche künftiger Wachstumspotentiale beraubt – die eben eher bei produktorientierten Firmen zu finden sind. „Es ist unwahrscheinlich, dass sich in Deutschland ähnliche Größen wie die US-Firmen Amgen oder Genentech entwickeln, die von Anfang an auf Produktentwicklung gesetzt haben“, prognostiziert Patzelt.

	2000	2001	2002	2003	2004
Insolvenzen	k.A.	6	26	24	31
M&As*	8	2	1	7	3
Gründungen	59	44	25	23	26
VC-finanzierte Gründungen	30	12	6	3	0

Quelle: Patzelt, Holger, S. 35 u. 54 (basierend auf Biotech-Reports von Ernst&Young der Jahre 2002 bis 2005)

** Nur Deals zwischen nicht-börsennotierten Biotech-Unternehmen gezählt.*

Ausflug in die Investorenwelt der Life Sciences: Wie gehen Fonds mit dem Risiko der Branche um?

In einem letzten Kapitel wechselt der Wissenschaftler schließlich von der Unternehmensseite in die Welt der Investoren und geht der Frage nach, welche Portfoliostrategien auf Life Sciences spezialisierte Fonds verfolgen, um mit dem hohen Verlustrisiko der Branche umzugehen. Dabei hat sich Patzelt ein Untersuchungssample von sieben in Deutschland ansässigen Investmentfonds ausgesucht, an deren Beispiel die unterschiedlichen Diversifizierungs- und Risikominimierungsstrategien aufgezeigt werden (TVM, HBM, DVC, LSP, GLSV, HI, BioM). Letztlich ergaben sich dabei jedoch weniger Unterschiede als gedacht, obwohl das verwaltete Kapital ganz unterschiedlich hoch ausfällt (zwischen 11 Millionen Euro und 918 Millionen Euro). Unabhängig vom verfügbaren Geld fokussiert die Mehrheit der Fonds auf Medikamentenentwickler, wobei hier Indikationen wie Krebs oder Infektionskrankheiten im Mittelpunkt stehen. Da in der Therapeutikaentwicklung aber auch das größte Risiko eines Investments besteht, versuchen die Fonds mit einer gezielten Mischung ihres Portfolios einen Ausgleich. Dabei hat Patzelt zwei Wege identifiziert: Entweder diversifizieren die Fonds innerhalb unterschiedlicher therapeutischer Märkte, Technologien und Substanzklassen oder sie holen sich als Ausgleich weniger risikoreiche Geschäftszweige wie Diagnostika oder Medizintechnik ins Boot. Größere Fonds nutzen dabei aufgrund ihrer besseren finanziellen Ausstattung auch eine geografische Mischung ihrer Investments bzw. einen stärkeren Ausgleich zwischen Früh- und Spätphaseninvestments.

Mehr Details zur Studie erhalten Sie hier

▶ Holger Patzelt am Max-Planck-Institut für Ökonomie



Sie wollen sich einen Einblick in die Welt der medizinischen Biotechnologie verschaffen? Dann ordern sie die 2007 im Auftrag des BMBF produzierte DVD „Biotechnologie - Made in Germany: Chancen für die Medizin“ kostenlos in unserem Bestellservice.

[Bestellservice](#) ▶▶



Was haben Biotechnologen mit Zucker zu tun? Die Broschüre „Die Zukunft ist süß - Möglichkeiten der Glykobiotechnologie“ gibt darauf eine Antwort und informiert über neueste Trends der Zuckerforschung in Medizin, Biomaterialwissenschaft und Lebensmittelentwicklung. Sie kann kostenlos bestellt oder als PDF heruntergeladen werden.

[Bestellservice](#) ▶▶