

Geschäftsstrategien in der industriellen und pharmazeutischen Biotechnologie im Vergleich



**Dr. Jörg Riesmeler und
Dr. Thomas von Rüden,
DIREVO Industrial Biotechnology GmbH,
Köln**

Innovation „Rot“ und „Weiß“ im Vergleich

Grundsätzlich gelten in der pharmazeutischen (roten) wie auch der industriellen (weißen) Biotechnologie die gleichen Gesetze hinsichtlich der Finanzierung, strategischer Optionen und Möglichkeiten des Exits. Dennoch müssen Unternehmen im Bereich der Weißen Biotechnologie Geschäftsstrategien und -taktiken entwickeln, die sich von denen der Roten Biotechnologie zum Teil erheblich unterscheiden. Warum ist dies nötig? Was sind die Kernunterschiede? Produkte der Roten Biotechnologie sind im Erfolgsfall neue innovative Medikamente, die Verkaufserlöse im ein- bis zweistelligen Milliardenbereich erzielen können, in der Regel mit (noch) hohen Margen. Diese ermöglichen stattliche F&E-Budgets, die bis zu 20 % des Umsatzes betragen. Pharmaunternehmen haben eine lange Tradition, ihre eigene Innovationskraft durch (I) Zukauf/Lizenzierung von Produktkandidaten, (II) langjährige F&E-Kooperationen und (III) Zukauf/Lizenzierung von Plattformtechnologien zu verbessern. Biotechnologieunternehmen werden nach Markteinführung an erzielten Erträgen beteiligt und nicht selten von einem ihrer Kooperationspartner übernommen. Die der industriellen Biotechnologie zuzuordnenden Märkte funktionieren anders. Sie sind in der Regel sehr viel kleiner und stark fragmentiert. Selbst „Blockbuster“ erzielen Verkaufserlöse von bestenfalls 10% der Umsätze eines Pharma-Blockbusters mit

vergleichsweise niedrigen Margen. Dies führt dazu, dass sich die F&E-Budgets in dieser Industrie eher im Bereich von 1-5% des Umsatzes bewegen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, findet biotechnologische Innovation meist außerhalb großer Unternehmen und vergleichsweise langsam statt. Unsere Beobachtung ist, dass diese Unternehmen zwar bereit sind, neue Produktkandidaten zu testen, sofern diese anwendungsbereit und „preiswert“ angeboten werden, dagegen ist das Interesse an „kostspieligen“ Forschungsk Kooperationen eher gering. Innovatoren werden hier meist als Zulieferer gesehen. Akquisitionen biotechnologischer Unternehmen, wie etwa der Kauf von Genencor durch DANISCO oder der RÖHM Enzyme (heute AB Enzymes) durch Associated British Foods, sind eher selten. Die Treiber für Unternehmenskäufe erscheinen generell mehr „finanziell“ und weniger „strategisch“ zu sein, d. h. Käufer sind daran interessiert, kurzfristig durch neue Produktlinien ihre Einnahmeseite zu stärken. Zukäufe müssen sich schon nach wenigen Jahren refinanzieren; langfristige, strategische Motive, etwa der bewusste Einstieg in die Biotechnologie sind dagegen wenig zu beobachten. Vielmehr wird versucht, durch sogenannte „Open Innovation Modelle“ den Einstieg zu bewältigen (Kooperationen mit Universitäten und privaten Forschungseinrichtungen – am besten in Kombination mit öffentlicher Förderung oder in einem der vielen Netzwerke, wie etwa CLIB2021).

Dies erinnert sehr an die Pharmazeutische Industrie vor zehn Jahren. Auch hier gab es zunächst in einer bis dahin von der Chemie geprägten Industrie nur wenig Interesse an biotechnologischen Produkten. Erst nach einigen spektakulären Erfolgen biotechnologischer Medikamente änderte sich diese Einstellung. Zunächst mussten es dann aber zulassungsreife Produktkandidaten mit Blockbusterpotenzial sein, bevor das Interesse dann schließlich auch für Produktkandidaten in früheren Entwicklungsstadien und Plattformtechnologien geweckt wurde.

Positionierung von DIREVO

Was bedeutete dies für DIREVO? Vor einigen Jahren, nachdem die DIREVO Biotech AG ihre Plattformtechnologie für Proteinoptimierung zur Anwendungsreife gebracht hatte, mussten wir über die weitere Ausrichtung des Unternehmens entscheiden. Unse-

re Plattform war so breit angelegt und anwendbar, dass sowohl eine Fokussierung ausschließlich auf den pharmazeutischen Bereich, als auch die Anwendungen in den klassischen Bereichen der industriellen Biotechnologie möglich waren. DIREVO entschied sich damals, in beiden Bereichen tätig zu sein und etablierte zwei getrennte Geschäftsbereiche unter einem Dach. Schon nach kurzer Zeit wurde uns klar, dass Geschäftsstrategien, die im biopharmazeutischen Bereich sehr gut funktionierten, sich in der industriellen Biotechnologie nicht oder nur schwer anwenden ließen. Daher erschien es uns notwendig, die Geschäftsfelder in eigenständige Firmen aufzuteilen, die dann jeweils dem Markt angepasste Strategien entwickeln konnten. Für den biopharmazeutischen Bereich ist dies bereits erfolgreich geschehen und mit dem Verkauf der DIREVO Biotech AG an Bayer Schering Pharma für 210 Millionen Euro Ende 2008 abgeschlossen. Die industrielle Biotechnologie wurde kurz vor dem Verkauf der AG in die DIREVO Industrial Biotechnology GmbH ausgegliedert und zunächst mit acht Millionen Euro ausgestattet. Nachdem die Technologieplattform repliziert und weiter entwickelt worden war, investierten die Gesellschafter Anfang 2010 weitere sechs Millionen Euro, damit sich das Unternehmen vom Technologiedienstleister zum Produktentwickler transformieren kann. Diese Entwicklung ist zwingend notwendig, da es in der industriellen Biotechnologie nur eine geringe Nachfrage für reine Technologieanbieter gibt, auch wenn die Plattform einzigartig ist. Hier sind Unternehmen gefragt mit innovativen Produkten, die kurzfristig den Markt erreichen.

In der nun anstehenden Phase der Transformation ist es von entscheidender Bedeutung, hoch innovative Produktkandidaten zu wählen, die in schnell wachsenden Marktsegmenten mit Umsatzpotenzialen im zwei- und dreistelligen Millionenbereich Anwendung finden. Um dieses ambitionierte Ziel erreichen zu können, wird es notwendig sein, die Kompetenzen besonders in den Bereichen Anwendungstechnik und Marketing zu erweitern sowie langfristig zusätzliche Finanzierung zu sichern. Strategische Kooperationen und gegebenenfalls M&As werden weitere Merkmale der künftigen Unternehmensentwicklung sein.

www.direvo.com