

„Ich habe zu viele Gründungen gesehen, die unsinnig waren“

Die Phenex Pharmaceuticals AG wurde 2002 in Heidelberg gegründet. Das Unternehmen entwickelt Pharmawirkstoffe, die ihre Wirkung an Kernrezeptoren entfalten. Die Geschäftsführer Dr. Claus Kremoser und Thomas Hoffmann beschreiben im Interview mit Christoph Bächtle den harten Weg, den das Unternehmen gehen musste, erklären den Unterschied zwischen Amerika und Deutschland und bewerten so manche Gründung kritisch.

Phenex ist keine klassische Ausgründung aus einer Hochschule oder einem Forschungsinstitut. Wie kam es zur Gründung von Phenex?

Thomas Hoffmann: Wir sind nicht mit einer Idee gegründet worden, sondern mehr aus den Umständen heraus. Wir kamen aus einer bestehenden Firma, die beschlossen hatte, die Wirkstoffforschung aus wirtschaftlichen Gründen zu schließen. So stellte sich die Frage: Was macht man mit dieser Abteilung? Bleibt das Know-how dieser Abteilung liegen, oder fängt man es auf und macht einen Neuanfang?

Claus Kremoser: Die Wirkstoffforschung war in diesem Unternehmen als Langzeitprojekt angedacht. Leider entwickelte sich das Geschäft nicht wie erwartet, dazu kam der Zusammenbruch am Neuen Markt. 2002 stand man vor dem Problem, dass man dringend Kosten sparen musste und da wurde das geopfert, was erst langfristig Potenzial abliefern sollte – eben die Wirkstoffforschung. Wir hatten etwa 90 Leute, davon 60 in Heidelberg und 30 in San Diego, und wir hatten von 2000 bis 2002 eine sehr interessante Plattform um das Thema Kernrezeptoren herum aufgebaut. Gemeinsam mit den wichtigsten Gruppenleitern der Abteilung war ich damals der Meinung, dass diese Plattform es wert ist, erhalten zu werden. Da ist so viel Geld hineingeflossen, dass man eine eigenständige Firma daraus machen kann.

Aus einer bestehenden Firma auszusteigen und dabei Technologien oder gar Patente mitzunehmen, geht sicher nur in kleinen Schritten. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Claus Kremoser: Thomas Hoffmann und ich haben die Gründung der Phenex initiiert und organisiert. Wir wurden daher als gleichberechtigte Vorstände eingesetzt. Die führenden Wissenschaftler wurden beteiligt, auch am Kapital. Phenex wurde zunächst als Hülle gegründet, als Mantel-AG. Anschließend haben wir mit privatem Geld die Technologie, die Laborgeräte und die Patente von der Mutterfirma abgekauft. Wir hatten also die Minimalausstattung für die Firma.



Die Geschäftsführer von Phenex: Thomas Hoffmann (l.) und Dr. Claus Kremoser.
© BIOPRO/Bächtle

Das Problem war nun, dass wir keine Finanzierung bekamen. Ende 2002 wurde Phenex gegründet, Anfang 2003 stiegen wir in das operative Geschäft ein, hatten eine Mannschaft von etwa 15 Leuten, Geräte, Patente, aber kein Geld. Es war auch unmöglich damals Geld aufzutreiben, denn im Nachgang des Zusammenbruchs am Neuen Markt war die Bereitschaft in ein Start-up Unternehmen zu investieren gleich Null. Wenn überhaupt, hat man in klinische Projekte investiert – doch die hatten wir auch nicht.

Wir haben daher aus der Not eine Tugend gemacht und auf Basis unserer Technologieplattform von 2003 bis 2006 ein Servicegeschäft aufgebaut. Zunächst hatten wir eine große Kooperation mit Roche, dann kamen aber weitere Kunden, vor allem aus Japan, hinzu. Dorthin hatten wir aus der Vergangenheit noch gute Kontakte.

Das heißt, Sie konnten schnell Geld verdienen?

Thomas Hoffmann: Wir haben gerade mal schwarze Zahlen geschrieben und konnten uns gut über Wasser halten, aber nicht richtig expandieren. Das bisschen Geld, das wir verdient haben, haben wir in die eigenen Projekte gesteckt und auf kleiner Flamme so weit entwickelt, dass eine Perspektive da war, daraus ein eigenes Drug-Discovery-Projekt zu machen, also einen Pharmawirkstoff zu entwickeln. Die Wirkstoffforschung war unser Ziel, wir wollten nicht das Servicegeschäft ausbauen und als Servicefirma groß werden.

Durch die Perspektiven in unseren Forschungsprojekten mit eigenen Molekülen und das sehr stabile Servicegeschäft konnten wir im Jahr 2005 den ersten Investor überzeugen, nämlich den Venture



Thomas Hoffmann: "Wir konnten uns gut über Wasser halten."
© BIOPRO/Bächtle

Fonds Rheinland-Pfalz. Die eine Million, die dieser Investor eingebracht hat, wurde von der KfW mit einer Million aus dem ERP-Eigenkapitalbeteiligungsprogramm ergänzt. Mit dieser Finanzierung sind wir so weit gekommen, dass wir erste Wirkstoffkandidaten benennen konnten, die interessante Effekte im Tierversuch gezeigt haben. Damit konnten wir eine Perspektive aufbauen, dass man mit einer Anschlussfinanzierung die Moleküle bis in die klinische Entwicklung bringen kann, um sie dann an Pharmafirmen auszulizenzieren.

Wir haben Ende 2008 in einer zweiten Finanzierungsrunde etwa 8,5 Millionen Euro eingeworben. Zusätzlich werden wir aus dem BioChance-Programm weitere fast 1,5 Millionen Euro erhalten, sodass

wir seit Ende vergangenen Jahres rund zehn Millionen Euro für unsere Wirkstoffforschung zur Verfügung haben. Unser Ziel ist es, mit unserem Hauptkandidaten, einer antidiabetischen Substanz, bis in die frühe Phase der klinischen Entwicklung zu kommen und diese Substanz dann auszulizenzieren.

Welche Rolle spielten Ihre Erfahrungen, die Sie bereits in der Biotech-Branche sammeln konnten? Da hatten Sie sicher einen Vorsprung gegenüber Jungunternehmern, die aus der Hochschule ausgründen.



© BIOPRO/Bächtle

Thomas Hoffmann: Das stimmt, wir haben in unserer vorherigen Firma einiges gelernt, kannten das Umfeld, das gesamte Spiel der Finanzierung, Planung und Präsentation vor Investoren. Ich denke, das zeichnet gute Bioregionen auch aus, dass es dort Leute gibt, die durch mehrere Firmen durchgehen, einen gewissen Erfahrungsschatz haben und diesen auch in verschiedene Firmen einbringen können.

Ein anderer Punkt sind Kunden und Kontakte. Die Kontakte, die wir nach Japan zu einer Vermarktungsfirma hatten, haben uns relativ früh in eine Roadshow reingebracht. Wir haben die letzten Gelder zusammengekratzt, Claus Kremoser ein Ticket nach Tokio besorgt und so ist der erste Umsatz aus Japan zustande gekommen.

Welche Schwierigkeiten sind typisch für Gründungen in der Biotech-Branche?

Claus Kremoser: Ein ganz großes Problem in Deutschland ist, dass es kein privates Wagniskapital mehr gibt – zumindest nicht für Firmen in einer frühen Phase der Gründung. Und auch sonstiges privates Kapital ist rar. Das heißt nicht, dass es das nicht gibt, aber es ist sehr rar geworden. Auch die bekannten Mäzene, die eine Weile in Biotech investiert haben, investieren jetzt nicht mehr in Frühphasenfirmer.

Welchen Ausweg gibt es? Ich denke, man sollte sich als Gründer mit einer guten Idee einfach an

vorhandene Biotechfirmen wenden und fragen, ob Kontakte zu Leuten bestehen, die bereit wären, Geld zu investieren. Ich glaube, man findet für eine gute Idee auch heute noch Geld, aber es ist sicherlich nicht einfach. Die staatlichen Fördermaßnahmen sind nett, sie sind wichtig am Anfang, aber über eine bestimmte Schwelle helfen sie nicht hinaus.

Für einen Standort wie Deutschland, der auf Wissen und Technologie baut, ist diese Situation kritisch. Hängt die Biotechnologie am Tropf der Business Angels und Privat-Investoren?

Thomas Hoffmann: Zunächst muss man mal sagen, dass die deutschen Biotechunternehmer flexibler waren als man gedacht hat. Das Geld ist zwar knapp, aber kaum ein Unternehmen ist eingestellt worden. Die Unternehmen haben offenbar Möglichkeiten gefunden, durchzukommen.

Dennoch: Das fehlende Kapital ist ein Problem, denn langfristige Projekte sind ohne Investitionen nicht möglich. Das richtige Geld wird in Wirkstoffprojekten gemacht, die eben später eine Industrie auch tragen können. Das braucht Geld, das es in Deutschland zurzeit nicht gibt, weder am Anfang, noch in späteren Phasen. Darin sehe ich ganz klar ein Handicap.

Claus Kremoser: Als Biotechunternehmer, der etwas entwickeln will, hängen Sie immer am Tropf. Das geht gar nicht anders, irgendeiner muss das Geld investieren. Die Frage ist, wo das Geld herkommt. Ich halte es für keine gute Idee, wie es teilweise favorisiert wird, den staatlichen Teil noch weiter auszuweiten und die Forschungsinstitute so weit aufzublähen, dass sie in Bezug auf Pharmaprojekte von der akademischen Forschung bis weit in die Klinik reingehen. Ich halte das für ineffizient, auch die Motivation ist da nicht so groß. Die Leute haben andere Ziele und Vorstellungen. Sie wollen ihre Ergebnisse publizieren, aber nicht eigene Projekte zum Erfolg bringen.

Ich glaube, es braucht Unternehmertum und es braucht privates Kapital. Man sollte eher Anreize schaffen, dass privates Kapital in echte Biotechfirmen fließt. Es muss auch nicht privates Kapital von Privatleuten sein. In den angelsächsischen Ländern gibt es zwar auch Finanzierungsprobleme, aber sie haben dort Pensionsfonds, die zumindest bereit sind, einen kleinen Prozentsatz des Geldes in Risikounternehmen zu stecken.

In Deutschland hat man fürchterliche Angst und setzt nur noch auf Sicherheit. Wenn nur ein Prozent des Vermögens, das bei Allianz und Co in Lebensversicherungen liegt, in Hightech-Firmen investiert würde, hätten wir kein Finanzierungsproblem. Und das sollte auch steuerlich erleichtert werden.

Hätten Sie sich auch dann für die Unternehmensgründung ausgesprochen, wenn Sie das Servicegeschäft nicht gehabt hätten und die Pharma-Entwicklung ihre einzige Perspektive gewesen wäre?

Claus Kremoser: Die Entscheidung kann man nicht einfach so fällen und sagen, wir wollen jetzt Wirkstoffforschung machen. Man muss das Geld dafür haben. Wenn uns damals jemand die Finanzierung gegeben hätte, hätten wir das Servicegeschäft nicht so aufbauen müssen. Zum Beispiel wenn wir in die USA gegangen wären. Dort gibt man auf das Servicegeschäft gar nichts, da ist das nur lästig, das lenkt einen ab. Da ist die Devise eher ‚Hier ist das Geld und jetzt lauf los‘. Und entweder man erreicht sein Ziel oder eben nicht. In Deutschland gibt es kein vollständig etabliertes Geschäftsmodell. Hier muss jeder seine eigenen Haken schlagen und seine eigene Strategie verfolgen, um an Geld zu kommen, um an Umsatz zu kommen, um zum Klassenziel zu finden. Das fordert mehr den unternehmerischen Geist, das ist gar nicht so schlecht, denn die Leute, die da jetzt durchgekommen sind, sind besser einsetzbar als die Geldverbrenner in den USA.



© BIOPRO/Bächtle

Das heißt, die Branche befindet sich in einer Zwickmühle. Gelingt es den Gründern nicht schnell, einen Wirkstoff zu entwickeln, dann zögern die Geldgeber. Wenn die Geldgeber zögern, dann können die Gründer ihre Projekte nicht umsetzen.

Thomas Hoffmann: Dass Unternehmen scheitern, ist schlimm. Aber das gehört zu dieser Branche dazu. Von zehn Unternehmen, die loslaufen, muss, unter volkswirtschaftlichen Aspekten betrachtet, nur eines durchkommen. Dadurch werden Industrien geschaffen. Sie brauchen nur ein Medikament, das zwischen 500 Millionen und einer Milliarde Umsatz pro Jahr macht. Da können einige Firmen kaputtgehen, das muss man einfach akzeptieren. Die Denkweise, man müsse jede Firma durchbringen, ist sehr deutsch. Die Amerikaner sind da viel entspannter. Die sagen einfach, das ist ein Hasenrennen. Und die Hasen, die durchkommen, haben dort schon ganze Industrien geschaffen. Amgen, Genentech, Biogen – da hat die deutsche Pharmaindustrie gesagt, das geht nicht. Und 30 Jahre später haben diese Unternehmen zigfache Börsennotierungen der deutschen Firmen und diese im Prinzip gefressen.

Das ist der Punkt, an dem sich die Deutschen von den Amerikanern unterscheiden. Die Amerikaner sagen, es geht, denn diejenigen, die durchkommen, sind genügend, um eine Industrie zu füttern.

Einem Gründer muss also klar sein, dass er stolpern und stürzen kann. Und er muss die Mentalität haben, wieder aufzustehen und weiterzulaufen?

Claus Kremoser: Man braucht ein gerüttelt Maß an Frustrationstoleranz, aber die sollten Wissenschaftler a priori mitbringen. Und man braucht Risikofreude, das ist absolut unerlässlich. Leider ist das eine Mentalität, die in Deutschland gerade in den letzten Jahren nicht gefördert wurde. Wir setzen hier sehr auf den sehr konservativen, sicherheitsbedachten Ansatz. Brillante Absolventen von der Uni suchen heute meist den Weg in die Großunternehmen oder, am liebsten, ins Beamtenamt. Das ist vielleicht für die individuelle Situation verständlich, aber es ist volkswirtschaftlich fatal, weil es im Prinzip heißt, dass der Kuchen, den wir jedes Jahr backen, immer ein bisschen kleiner wird.



© BIOPRO/Bächtle

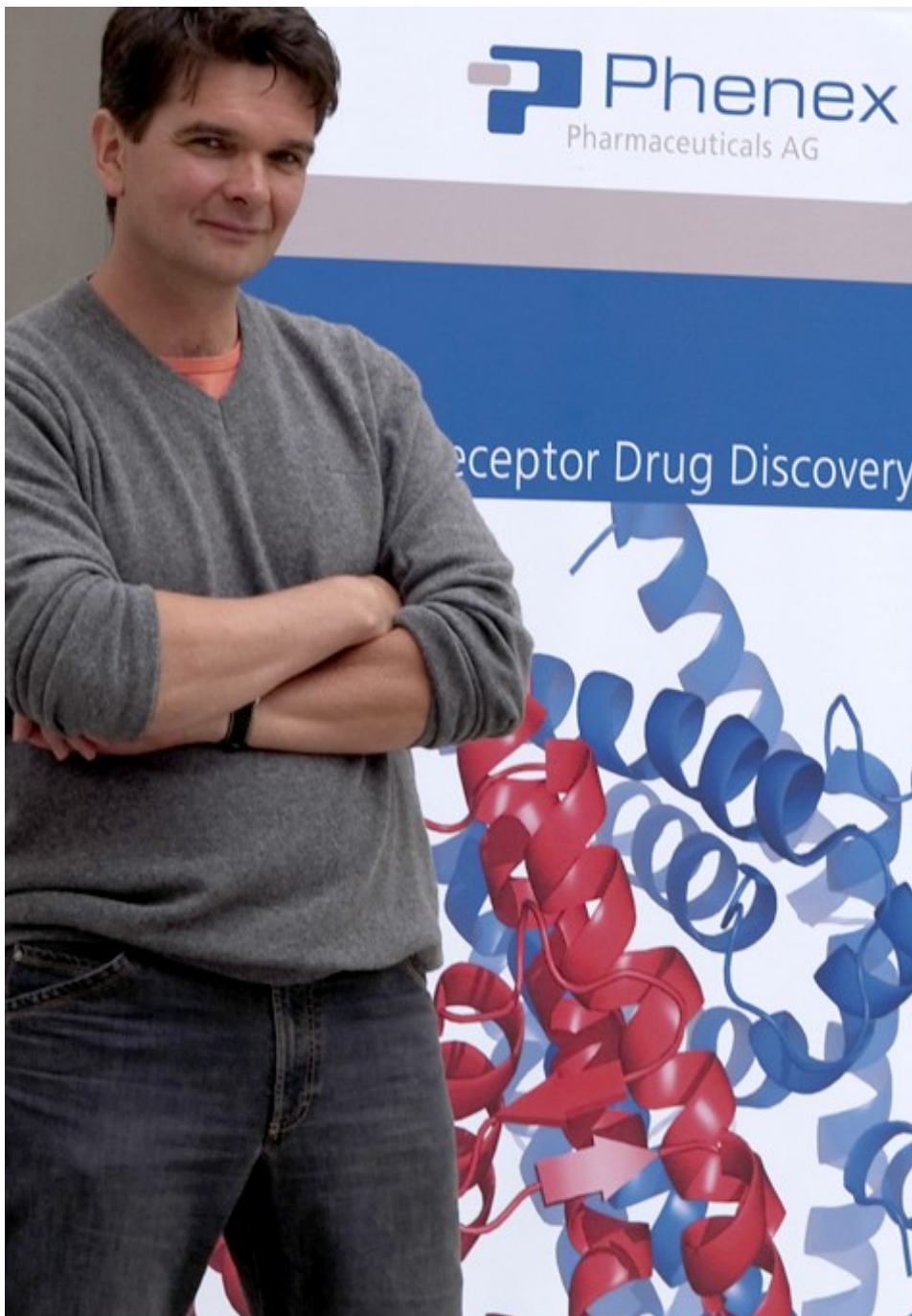
Wir müssen die Wertschöpfung pro Kopf steigern und das geht nur, wenn wir in neue Technologien investieren. Das bedeutet: wir müssen auch mal etwas radikal Neues probieren, und da ist die Möglichkeit zu scheitern sehr hoch. Doch genau diese Leute sollten gesellschaftlich nicht gebrandmarkt werden, und damit meine ich nicht Zeitungen und andere Medien. Sondern damit meine ich ganz konkret die Geldgeber. Gründern, die gescheitert sind, sollte man eine neue Chance geben. Auch bei uns gab es einige Situationen, einige Tiefs, in denen wir gesagt haben: ‚Vielleicht machen wir doch besser mal Schluss‘.

Ist Gründung auch ein Glücksspiel?

Thomas Hoffmann: Ich habe noch nie einen Geschäftsplan gesehen, der zu hundert Prozent eingetreten ist, und das wird es auch nicht geben. Wichtig sind Fleiß und Arbeit, aber bis zum Letzten hat man es nicht in der Hand. Forschung lässt sich nicht erzwingen, da ist die Natur grausam und setzt manchmal die Grenzen. Glück darf man nicht überbewerten, aber es ist ein Bestandteil des Geschäfts in der Biotechnologie.

Claus Kremoser: Aber man muss dazusagen: Das Glück trifft den Vorbereiteten. Wenn ein Betonklotz im Weg liegt, dann zeichnet es den Unternehmer aus, dass er einen anderen Weg findet. Das ist die eigentliche Herausforderung, das sind die Dinge die Spaß machen, weil eben nicht alles planbar ist. Wenn man Sicherheit will, ist man hier falsch am Platz. Wenn man aber die eigenen Ideen umsetzen will und Spaß an Herausforderungen hat, dann ist eine Biotechfirma der richtige Ort.

Wo das Glück fehlt steigt das Risiko. Sollte man Gründungswillige eher warnen?



Dr. Claus Kremoser: "Wir als Unternehmer fahren ohne Netz und doppelten Boden."
© BIOPRO/Bächtle

Claus Kremoser: Nein, Risiko ist o.k., aber es muss etwas Reales dahinter stehen, und da sind Biotech und andere Hightech-Bereiche die besten Beispiele. Es ist zwar mit Risiko behaftet, aber es ist etwas Echtes, etwas, das nützlich ist und man einem Patienten zu seinem Wohl spritzen kann. Und da sollten wir bereit sein, mit Mut und mit Risikobereitschaft zu investieren.

Wir als Unternehmer fahren ohne Netz und doppelten Boden. Wir sind länger als fünf Jahre in diesem Unternehmen, als Vorstände zahlen wir nicht in die Sozialversicherung, wenn etwas schief geht, bekommen wir kein Arbeitslosengeld. Da ist niemand, der uns auffängt. Diese Risikobereitschaft muss man mitbringen. Das muss aber auf der anderen Seite auch gefördert werden. Wenn wir es schaffen und es uns gelingt, an entsprechende Umsätze und Erlöse zu kommen, dann würde es mich sehr ärgern, wenn ein Herr Lafontaine kommt und sagt: ‚Und jetzt nehmen wir das weg, weil es ja ungerecht ist, dass du so viel Geld verdienst.‘

Nein, das ist nicht ungerecht. Wir sind bereit, ein Risiko einzugehen, andere Leute sind es nicht. Wir sind schon ein paar Mal ins Schwitzen gekommen, deshalb meine ich, ein Risiko muss sich lohnen. Und das sehe ich auch als eine Botschaft an die Politik: Risiko muss sich lohnen, und wenn es im Unternehmen klappt, sollen die Leute auch ihren Lohn nach Hause tragen dürfen.

Welche Rolle spielen Gründungen für die Zukunft der Biotechnologie?



© BIOPRO/Bächtle

Claus Kremoser: Da spielen mehrere Aspekte eine Rolle. Es muss mehr Möglichkeiten geben, an privates, institutionelles Kapital zu kommen. Es liegen zig Milliarden in Lebensversicherungen oder in Containerschiffen rum. Das ist totes Kapital für die Zukunft von Deutschland. Da brauchen wir die Bereitschaft seitens des Gesetzgebers, Anreize zu schaffen, dass zumindest ein kleiner Prozentsatz dieses Geldes in Risikoinvestments gehen kann. Dabei geht es nicht allein um Biotech, es geht auch um andere Hightech-Branchen, es geht um all die Bereiche, in denen die Zukunft aufgebaut wird.

Wenn das nicht geschieht, bekommen wir noch ein anderes Problem, das sich in den USA bereits abzeichnet: es werden sich immer weniger Leute für technische und naturwissenschaftliche

Studiengänge interessieren. Das ist aber eine Grundvoraussetzung dafür, dass wir überhaupt Hightech-Gründer haben. Diese Leute müssen zudem noch eine unternehmerische Risikobereitschaft mitbringen. Es läuft also doppelt gegenläufig gegen den Trend: Wir haben immer weniger Leute mit Risikobereitschaft, also Unternehmertum, und wir haben immer weniger Leute, die sich mit den quälenden Zahlen in den Mathe-Kursen an den Hochschulen beschäftigen wollen.

Thomas Hoffmann: Ich bin seit 1997 in der Branche und möchte zum Thema, ob wir eine genügende Anzahl von Gründungen haben, hier etwas Polarisierendes sagen. Ich habe zu viele Gründungen gesehen, die unsinnig waren. Es gab eher zu viele Gründungen als zu wenige. Auch wenn man das in diesem Hype, die Nummer 1 in Europa werden zu wollen, nicht so gesehen hat.

Was verheerend ist, sind universitäre Gründungen von Professoren, die sich damit nur ein weiteres Steinchen in die Krone setzen wollen. Das ist häufig der Fall gewesen. Es gab Gründungen mit einer netten, vielleicht auch substanziellen Idee und auch mit hoher Wissenschaft. Aber eben auch nur, weil der Professor einfach was ausgegründet hat, weil man das damals so machte oder auf einer Nebenschiene noch was verdienen wollte. Aber keiner war bereit, ins Risiko zu gehen.

Der entscheidende Punkt ist: Es muss immer einer da sein, der das vorantreibt. Es ist nichts, was von alleine geht. Die Idee ist nur der Anfang, doch dann kommt der lange Marsch. Ich habe viele Ausgründungen erlebt, bei denen die Bereitschaft der Personen, jetzt Unternehmer zu sein, einfach nicht da war. Man wollte höchstens ein Spielchen machen, das Unternehmen heißt. Nicht ins Risiko gehen, nicht rausgehen, am besten am Institut sitzen bleiben, einen wissenschaftlichen Mitarbeiter losschicken und verheizen. Diese Art von Gründung ist Mist, die taugt nicht und die wird nicht lange leben.

Fachbeitrag

04.03.2010

chb

BIOPRO

© BIOPRO Baden-Württemberg GmbH

Der Fachbeitrag ist Teil folgender Dossiers



Gründung und Gründer in verschiedenen Phasen