

Nach dem Biotech-Investment: Über die Rolle der Gründer

Die Suche nach einem Investor ist in Deutschland oft ein steiniger Weg für Hightech-Startups. Eine Finanzierung ist für viele Teams eine Herkulesaufgabe. Nach teilweise mehr als einem Jahr harter Arbeit scheint der große Wunsch erfüllt zu sein. Dabei beginnen dann die Herausforderungen oft erst. Die Wahl des passenden Investors ist offensichtlich vom Entwicklungsstadium des Startups sowie vom Knowhow des Investors abhängig. Sie ist von entscheidender Wichtigkeit zum nachhaltigen Erfolg der Partnerschaft. Im Blickpunkt ist aber auch der Gründer selbst.

Die Chemie muss stimmen

→ Investoren werden an dem durch die Anteilveräußerung erreichten Return-on-Investment gemessen. Nicht nur muss das Startup sich erfolgreich entwickeln, sondern auch den vorgesehenen Zeitplan einhalten. Die Uhr des Investors tickt also ab dem Closing,¹⁾ und das Team bekommt es unmittelbar zu spüren. Der Druck auf ein Team ist oft erheblich und dies bis zum Exit.²⁾ Die Umsetzung des Businessplans und der Aufbau einer Exit-Story³⁾ sind für den Investo-

tor von höchster Wichtigkeit. Der Informationsfluss und das Pflegen einer guten Beziehung der Gründer mit seinem Investor hat einen sehr hohen Stellenwert. Die „Chemie“ zwischen beiden sollte daher vor der Unterschrift auf den Prüfstand. Dies ist umso wichtiger, da auch die Rollenverteilung im Unternehmen Veränderungen unterworfen sein kann.

Es könnte sein, dass der Investor gleich zu Beginn eine Lücke in den Fähigkeiten des Teams identifiziert. Häufig bereits ein Grund nicht zu investieren. Häufiger passiert es, dass das Team für die Anfangsphase gut geeignet ist, aber danach für den Markteintritt, die Internationalisierung und das Wachstum ergänzt, verändert oder ausgetauscht werden muss. Im Klartext: Im erweiterten Investorenkreis ist der Gründer nicht mehr alleiniger Herr im Hause. Viele Klauseln regeln deshalb den möglichen Wechsel von Managern und dem aktiven Gründer. Letztendlich ist die Einstellung von Investoren zu diesem Thema auch sehr unterschiedlich und den Gründern ist zu raten, dies vorher zu überprüfen, etwa, ob Managementwechsel beim potentiellen Investor schon häufiger vorgekommen sind. Unter der Voraus-

setzung, dass das Tandem Investor-Gründer/Management gut funktioniert, und die gegenseitige Erwartungen verstanden werden, führt jedoch das Zusammenwirken von Kapital, Netzwerk, Knowhow und operativer Kraft zu einer unglaublichen Quelle von Synergien und Wertschöpfung.

Laurent Guyard, POC – Proof of Concept GmbH, Oberursel ■



Laurent Guyard ist für Early-Stage Startups als Founding Partner, CFO oder Coach seit sieben Jahren in Deutschland und Frankreich tätig, spezialisiert auf Life Science und Cleantech. In 2011 hat er Proof of Concept Partners gegründet. Zuvor war er im Investment Banking und Corporate Finance in verschiedenen europäischen Ländern tätig. Er ist Mitglied der Business Angels Frankfurt-Rhein-Main und unterstützt den Science4Life Venture Cup ehrenamtlich.

¹⁾ Signing und Closing: Tag des Vertragsabschlusses und Tag des Inkrafttretens.

²⁾ Exit: Veräußerung eines Unternehmens durch die bisherigen Gesellschafter, d.h. Investoren und Gründer.

³⁾ Exit-Story: Erläuterung des Investitionsobjektes für neue Gesellschafter

Personalsuche in der Biotech-Branche hat verschiedene Facetten

Die Herausforderungen, vor denen Life Science-Unternehmen in Deutschland bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften stehen, unterscheiden sich. Es gibt Positionen, die sich ohne großen Aufwand schnell besetzen lassen. Die Besetzung anderer Vakanzen erscheint nach monatelanger vergeblicher Suche irgendwann als unmöglich. Faktoren wie Standort des Unternehmens und Mobilität von Kandidaten spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die demographische Entwicklung und Engpässe bei der Ausbildung machen sich immer mehr bemerkbar. Nicht alle Positionen sind aus dem deutschen Markt zu besetzen: die internationale Besetzung bedeutet Wettbewerb, Notwendigkeit und Erfolgsfaktor gleichermaßen.

Spezialisten gesucht

→ Es gibt immer wieder Funktionsbereiche, bei denen die Nachfrage das Angebot am inländischen Arbeitsmarkt übersteigt. Ein aktuelles Beispiel ist die biopharmazeutische Produktion. Je spezifischer die Anforderungen

sind, umso schwieriger wird es, eine Position zu besetzen. Manchmal ist es aufwendiger, einen Teamleiter für Upstream Processing zu finden als einen CEO.¹⁾ Ohne Direktsuche mit einem spezialisierten Personalberater lassen sich solche Stellen kaum noch besetzen. Headhunter können geeignete Kandidaten zwar meistens schnell identifizieren, aber diese dann auch von einem Wechsel zu überzeugen, ist für Berater und Unternehmen trotzdem noch eine große Herausforderung. Flexibilität von Unternehmen bei Gehalt und anderen Faktoren ist wichtig, stößt aber auch an Grenzen. Jede Stellenbesetzung braucht daher eine individuelle Strategie.

Für viele Positionen sind „Cross-Border-Searches“ inzwischen Standard, bei weitem nicht für alle. Es gibt Vakanzen, bei denen Kandidaten aus dem Ausland kaum eine Rolle spielen, z.B. bei regionalen Vertriebspositionen. Für manche Stellen sind Bewerber aus dem Ausland aus formalen Gründen keine Alternative, z.B. bei Fachärzten. In der Wissenschaft sieht das schon anders aus. Hier stellen aber oft die Sprachkenntnisse eine Hürde dar. Auch wenn die Unternehmenssprache Englisch ist, sind

zumindest Grundkenntnisse der deutschen Sprache Voraussetzung für eine langfristige Mitarbeiterbindung. Gerade Unternehmen die globale Märkte adressieren profitieren ohnehin von internationalen Teams und vermeintliche Standortnachteile verlieren ihre Bedeutung. Ein beeindruckendes Beispiel dafür ist die Centogene AG²⁾ in Rostock, bei der inzwischen hochqualifizierte Experten aus über 40 Ländern arbeiten.

Andreas Reimer, EL-NET Consulting AG, Frankfurt a.M. ■



Andreas Reimer ist seit 2017 als Partner bei der EL-NET Consulting AG für das Geschäftsfeld Executive Search im Marktsegment Life Sciences auf nationaler und internationaler Ebene verantwortlich. Er betreut als Personalberater seit 25 Jahren ausschließlich Unternehmen der Bereiche Therapeutika, Diagnostika, Medizintechnik, Auftragsforschung und Biotechnologie und gilt als Spezialist für „schwierige Fälle“.

¹⁾ CEO: Chief Executive Office (Geschäftsführer)

²⁾ Centogene ist auf die Diagnose seltener Erkrankungen spezialisiert.