

Strategische Orientierung für Biotechnologie-Unternehmen

Strategic Orientation for Biotech-Companies

DER AUTOR



Dr. Wilfried Schmidt
BioBusiness Innovation
Hambacher Str. 12
D-67125 Dannstadt

Studium der Chemie (Diplom 1987) und der molekularen Zellbiologie (Promotion 1989) an der Universität Regensburg. Seit 1990 international tätig in verschiedenen Funktionsbereichen bei dem Biotechnologie- und Healthcare-Unternehmen Boehringer Mannheim, derzeit im Bereich Business Development/Strategic Planning & Projects. Strategie-Experte und Gründer des Beratungsunternehmens Dr. Wilfried Schmidt BioBusiness Innovation.



Biotechnologie-Unternehmen müssen anfangen, ihre Umwelt selektiv wahrzunehmen, ihre Sinne, Kräfte und Mittel bewußt auf eine eng umrissene Zielgruppe auszurichten, um deren Engpässe und damit auch deren Probleme zu erkennen. Strategisches Innovationsmanagement ist nicht nur ein umfassender Ansatz zur Steigerung von Kundennutzen und Unternehmenswert, sondern stellt gleichzeitig einen Wegweiser und Leitfaden dar, innovativ tätig zu werden und somit die Attraktivität der unternehmerischen Leistung zu steigern. Wachstum, das aus diesem Prozeß hervorgeht, ist aus mehreren Gründen integrativer Natur:

- Es basiert in besonderer Weise auf den unternehmerischen Kernkompetenzen, Visionen und Zielvorstellungen.

- Der Wettbewerbsdruck wird vermindert durch optimale Positionierung in den geeignetsten Geschäfts- und Marktsegmenten.
- Innovationen werden streng auf die Probleme der Zielgruppe ausgerichtet und erlangen somit höchste Attraktivität und damit größte Erfolgchancen
- Um optimale Lösungen für die Zielgruppe zu gewährleisten, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und Bereichen des Unternehmens nötig. Zielgruppen-dialog wird zur Keimzelle eines umfassenderen Stakeholder-Dialogs.

Es ist unbestritten, daß die moderne Biotechnologie mit ihren Innovationen eine Schlüsselposition in der wirtschaftlichen Entwicklung einnimmt. Innovationen schaffen neue Arbeitsplätze und sichern bestehende. Basierend auf wissenschaftlichen Entdeckungen werden auch in Deutschland immer häufiger Biotech-Firmen gegründet, deren Ziel es ist, ihre wissenschaftlichen Leistungen zu vermarkten. Doch schon hier beginnen die ersten Schwierigkeiten, weil es häufig keine kla-

re Strategie gibt, die angebotene Leistung richtig zu positionieren.

Innovationen treiben unsere Wirtschaft und sind damit Erfolgsfaktor Nummer eins für Biotechnologie-Unternehmen (Abb. 1). Innovationen sind aber auch eng verknüpft mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Wie müssen Innovationen beschaffen sein, um die nötige Aufmerksamkeit der Kunden oder potentieller Kooperationspartner auf das Unternehmen zu ziehen und diesem dauerhafte Wettbewerbs- und damit Überlebensvorteile zu verschaffen? Bei der Beantwortung dieser Frage können wir von der Natur lernen. Dort finden sich viele Beispiele wie Wachstumsfelder evolutionär erschlossen wurden, indem sich Organismen durch kybernetisches Verhalten optimal in ihre Umgebung eingepaßt haben. Strategisches Innovationsmanagement transformiert diese natürlichen Prozesse in einen unternehmerischen Handlungsrahmen. Das Unternehmen rich-

KEYWORDS

Innovation, Strategie-Cyclus, Geschäftsentwicklung, Kundennutzen, Kooperation

innovation, strategy cycle, business development, customer benefits, cooperation

tet seine Innovationskraft auf die Engpässe seiner Zielgruppe aus, wodurch wechselseitige Lernprozesse initiiert und beschleunigt werden, zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens.

Entwicklungsprozesse stellen hohe Anforderungen an Unternehmer und Manager. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Suche nach profitablen Investitionsmöglichkeiten in einem risikoreichen, hochdynamischen Umfeld, Positionierung des Unternehmens bei zunehmendem globalem Wettbewerb, Veränderungen in den Branchen- und Marktstrukturen, eine zunehmende Informationsflut, u.v.m.

Die pharmazeutische Industrie reagiert durch intensive Übernahme- und Akquisitionsprogramme auf den erhöhten Erfolgsdruck. Das Ziel dieser Unternehmen ist es, durch eine Neustrukturierung ihrer Geschäfte (business reengineering) Kosten zu reduzieren und zugleich zu den „global playern“ aufzusteigen oder ihre Position dort zu festigen.

Auch in der Biotechnologie-Industrie stellen sich für Europa zwei ähnliche Trends heraus: Erstens die Akquisition kleiner Biotech-Firmen durch große Pharmaunternehmen und zweitens die Gründung von Joint Ventures unter Beteiligung der Großindustrie. In diesem Zukunfts- und Hochtechnologie-Sektor rechnen viele Firmen mit Wachstumsraten von 20 % und mehr. Dieser hohe Wachstumsanspruch stellt viele Unternehmen vor die Frage einer rentablen Auswahl und Steuerung ihres Geschäftsportfolios.

Obschon im Jahre 1990 für das biotechnologische Produkt Interferon ein Jahresumsatz von nur 400 Mio. US\$ erwartet wurde, stürzten sich nahezu 100 Firmen mit parallelen und sehr kostenintensiven Forschungs- und Entwicklungsprogrammen auf diesen Markt. Die Chance hier jemals ein rentables Geschäft zu entwickeln geht gegen Null. In Innovationsprojekte zu investieren, die entweder schon in der Ent-

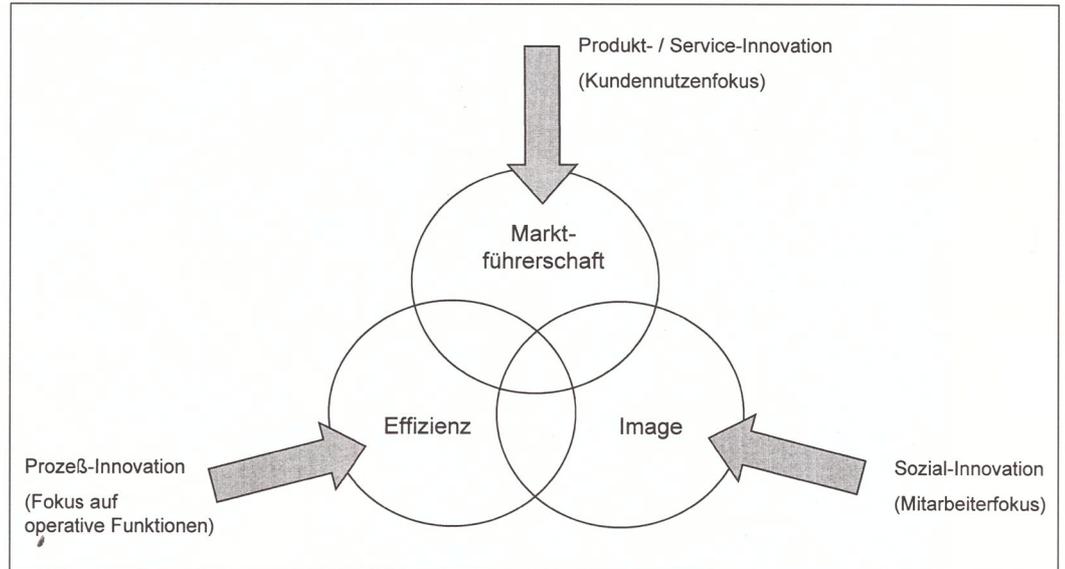


Abb. 1: Innovation als strategischer Erfolgsfaktor

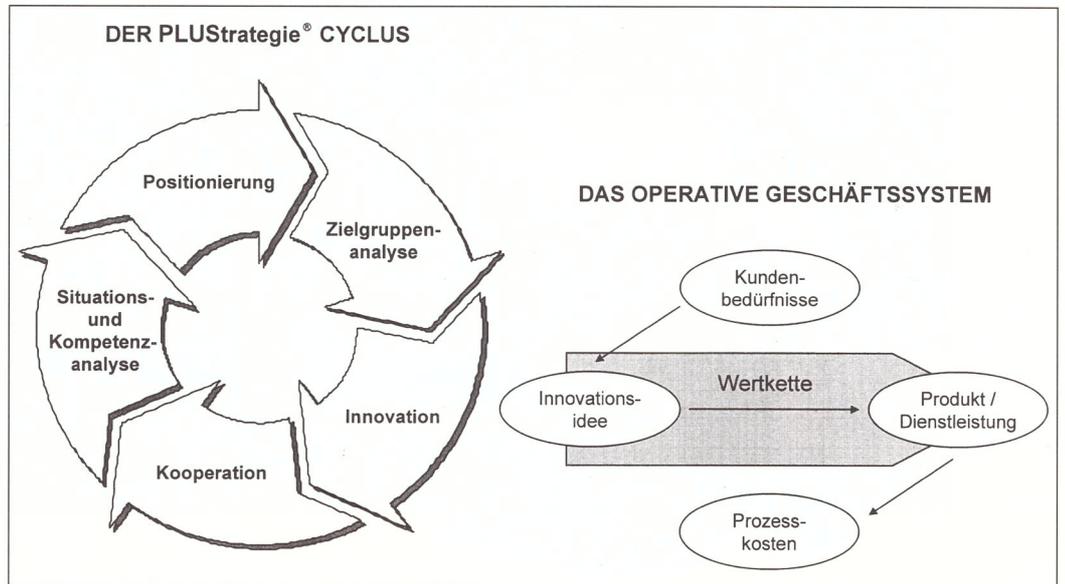


Abb. 2: Die Innovation ist das Bindeglied zwischen Strategie und operativem Geschäft

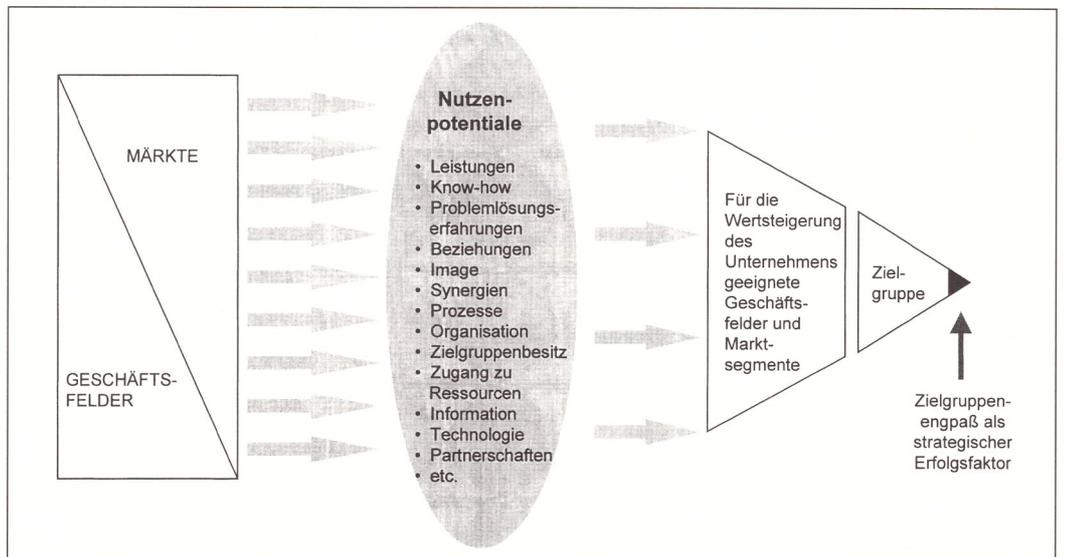


Abb. 3: Nutzenpotentiale als Navigationshilfe zum Auffinden geeigneter Wachstumsfelder

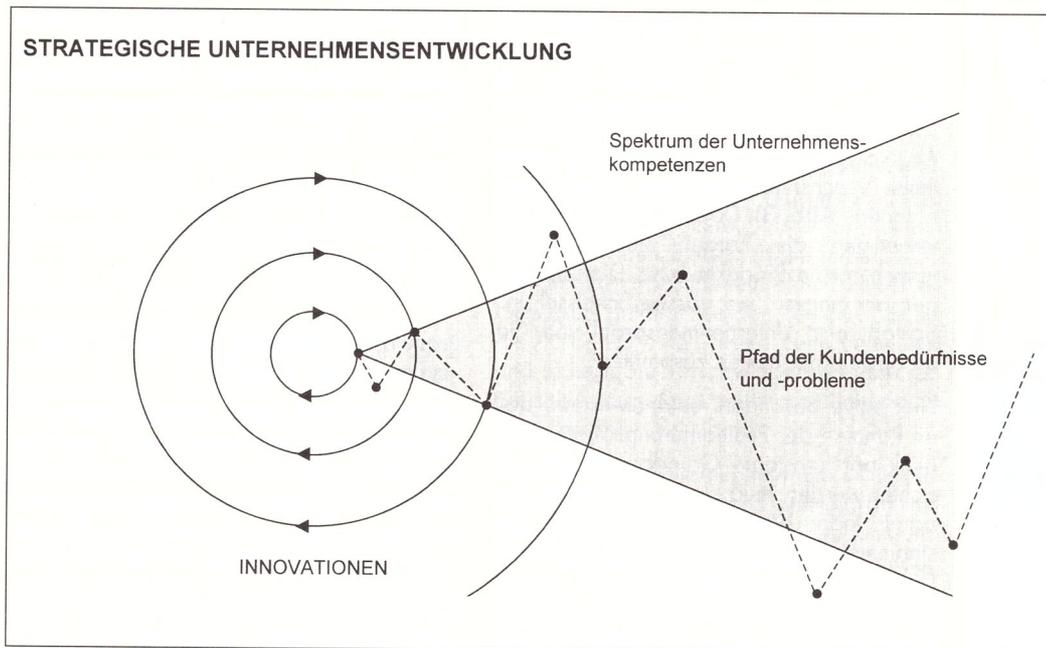


Abb. 4: Kundenbedürfnisse bestimmen die Entwicklungsrichtung des Unternehmens

wicklung scheitern oder später am Markt zu wenige Abnehmer finden, ist sicher der falsche Weg einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

Ziel muß es sein, Wachstumsfelder zu erschließen durch Schaffung externer und interner Nutzenpotentiale, die letztlich zu einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens führen. Es kommt also darauf an, sich nur auf solche Geschäfte und Märkte zu konzentrieren, die zu einem Nutzen und damit einer Wertsteigerung für alle beteiligten Anspruchsgruppen (Stakeholder) führen. Das mag banal klingen, ist aber, wie vieles, was einfach und einleuchtend klingt, nicht ganz so einfach zu realisieren. Was man dazu benötigt ist eine systematische Vorgehensweise.

Integrierte Innovationsstrategie als kybernetischer Lösungsansatz

Die integrierte Innovationsstrategie basiert auf dem energokybernetischen System von Wolfgang Mewes und ist ein Strategieansatz und ein Prozeß zugleich, der in vielfältiger Weise geeignet ist, die Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zu unterstützen und

effektiv auf Wertsteigerungen durch Schaffung von Nutzwerten auszurichten (Abb. 2). Die Zielsetzung dieses Konzeptes fokussiert auf die Beziehung des Systems Unternehmung (mit seinen internen Faktoren wie Know-how, Kapital, Personal, Kundenbeziehungen, Material ect.) zu Markt und Umwelt (mit externen Faktoren wie Kundenbedürfnisse, potentielle Kooperationspartner, Wettbewerber, technische, soziale, wirtschaftliche und organisatorische Bedingungen) und zeigt dabei auf, wie Integration und Geschäftsentwicklung strategisch funktionieren.

Der PLUSstrategie Cyclus

Wesentliches Element dieser Strategie als Mittel zur Unternehmens- und Geschäftsentwicklung ist die Fokussierung und Spezialisierung des Unternehmens auf Tätigkeitsfelder, in denen Kernkompetenz und Kundennutzen zur Spitzenleistung verschmelzen.

Ebenso wie in der Bionik, in der Techniker bewährte Konzepte aus der Natur (Biologie) in technische Anwendungen transformieren, kann der Unternehmer von den Entwicklungsgesetzen der Natur lernen. Denen zufolge entwickeln

sich alle Arten ihren speziellen Ressourcen und ihren jeweiligen Umweltbedingungen entsprechend dorthin, wo ihr Entfaltungsspielraum am größten ist und sie am wenigsten einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sind.

Ein strategisch orientiertes Unternehmen darf sich deshalb nicht auf die Frage beschränken, wo die profitabelsten Geschäfte und Märkte liegen und wie es daran partizipieren kann, sondern muß analysieren, wo die für das Unternehmen chancenreichsten Wachstumsfelder liegen. Hierzu muß zunächst eine Bestimmung des eigenen Standortes und der Kernkompetenzen vorgenommen werden.

Situations- und Kompetenzanalyse

Attaktivität entsteht dadurch, daß man zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Form eine Leistung anbieten kann, die einzigartig ist und von anderen dringend benötigt wird. Ein Unternehmen muß deshalb genau wissen, was seine Stärken sind und wodurch es sich von seinen Konkurrenten abhebt. Nur so kann die entsprechende Leistung sowohl den potentiellen

Kunden, als auch den Mitarbeitern und Kooperationspartnern überzeugend dargelegt werden.

Im ersten Schritt wird deshalb gezielt nach den Kernkompetenzen und Ressourcen gesucht, die das Unternehmen im positiven Sinn von anderen Unternehmen seiner Branche unterscheidet. Diese Unterschiedlichkeit wirkt wettbewerbsentzerrend und führt in Verbindung mit der Konzentration der Kräfte, Mittel und Fähigkeiten zu herausragenden Leistungen.

Ergebnis des ersten Schrittes ist eine Standortbestimmung mit der Beschreibung

- des Unternehmensleitbildes (Vision)
- der Ziele (kurz-, mittel- und langfristig)
- und des Kompetenz- und Ressourcenprofils

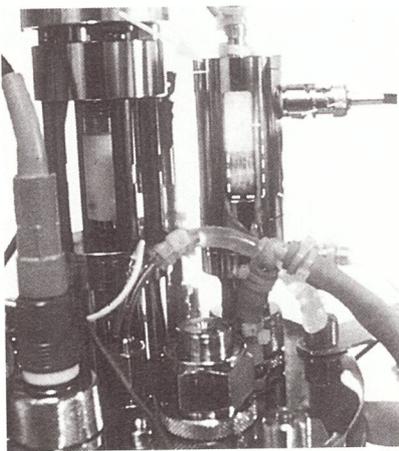
Erst das Wissen um die eigenen Stärken und die Konzentration auf deren Ausbau ermöglichen eine erfolgreiche Positionierung am Markt. Qiagen beispielsweise konzentriert sich auf seine Stärke im Bereich der DNA/RNA Isolierung und -Aufreinigung. Die Lerngewinne, die durch diese Konzentration erzielt werden, vergrößern den Abstand zu Wettbewerbern immer mehr und führen langfristig zur Marktführerschaft.

Die Situations- und Kompetenzanalyse bildet den Grundpfeiler der integrierten Innovationsstrategie. Ist dieser Grundstein gelegt, kann sich das Unternehmen mit dem dazupassenden Geschäftsfeld beschäftigen.

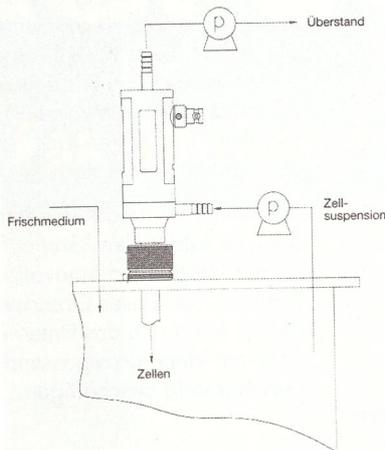
Nutzen als Navigator bei der strategischen Positionierung

Es macht wenig Sinn in Geschäftsfelder oder Märkte einzusteigen, die nicht zum Unternehmen passen. Es gilt vielmehr, diejenigen Wachstumsfelder zu identifizieren und zu selektieren, die den eigenen Stärken entsprechen und diese dann daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie geeignet sind, den beteiligten Anspruchsgrup-

Bio Sep



Das ADI 1015 Bio Sep Ultraschallfilter ist ein neues Zellrückhaltesystem welches speziell für hohe Dichten bei Perfusionprozessen entwickelt wurde. Es wird ein akustisches Resonanzfeld mit hoher Frequenz benutzt um die Zellen zu separieren. An Stelle von Maschen oder Membranen erzielt man gleiche Resultate ohne die physikalischen Probleme der traditionellen Methode.



Langestraße 4 · D-34593 Knw.-Remsfeld
Telefon (056 81) 812 · Telefax (056 81) 1516

*Ihr Partner
in der
Biotechnologie*

pen einen konkreten Nutzen zu bieten. Ein außergewöhnliches Kompetenzprofil ist nichts wert, solange niemand bereit ist, dieses entsprechend zu honorieren.

Als Navigationshilfe zum Auffinden potentieller Wachstumsfelder dient das Nutzenpotential (Abb. 3). Dabei muß sich das Unternehmen die Fragen stellen: „Wem nützen meine Produkte bzw. Dienstleistungen am meisten, wo passen Schlüssel und Schloß, also Unternehmensprofil und Geschäftsfeld am besten zusammen?“

Hier sollte besonders betont werden, daß im Rahmen der Positionierungsanalyse der Blick auf konstante Grundbedürfnisse gerichtet werden muß. Jede Nachfrage und damit jeder Nutzen, der durch ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung gestiftet wird, ist einmal erschöpft oder wird durch Substitutionsprodukte der Mitbewerber verdrängt. Konzentration auf variable und damit austauschbare Leistungen ist deshalb mit hohem Risiko behaftet. Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse hingegen vermeidet dieses Risiko und erweitert das Spektrums der Möglichkeiten.

Potentielle Geschäftsfelder, die dem Kriterium des „strategic fit“ gerecht wurden, müssen nun unter Berücksichtigung individueller Charakteristika detailliert betrachtet werden. Erfolgsfaktoren des Marktes, der Wettbewerber und der Kundenzielgruppen bilden die Grundlage einer fundierten Bewertung.

Die Zielgruppe

Der Zielgruppe kommt eine besondere Bedeutung zu. Der Markt fungiert wie ein Energiefeld, in dem es gilt Innovationspotentiale zu finden und umzusetzen. Innovationen sind Lösungen von Kundenproblemen und die strategische Positionierung zielt konsequent auf die Lösung dieser Probleme, d. h. die Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Eine Unternehmensstrategie wird nur dann erfolgreich sein, wenn das Unternehmen sich auf eine bestimmte Zielgruppe und deren Bedürfnisse fokussiert. Da sich hinter jedem Geschäftsfeld eine Vielzahl von Kundengruppen verbirgt, ist die Bestimmung und Auswertung spezifischer Kundenanforderungen und deren Erfüllungsgrad durch die eigene Leistung ein zentraler Inhalt der Strategie.

Jedes Kundenbedürfnis ist gleichzeitig eine unternehmerische Chance. Unternehmen sind dazu da, um Probleme ihrer Kunden zu lösen und erst in zweiter Linie, um Produkte zu verkaufen. Unternehmerische Leistung muß darauf ausgerichtet sein, Lösun-

gen für Kundenengpässe anzubieten. Aber nicht in jedem dieser Probleme liegt der gleiche Innovationswert. Probleme werden dann für Unternehmen interessant, wenn sie ihrer Kundenzielgruppe entstammen und auch von dieser als dringlich erkannt werden. Die Attraktivität einer potentiellen Innovation ist um so größer, je genauer sie den Engpaß trifft.

Innovation – Bindeglied zwischen Strategie und operativem Geschäft

Innovation beinhaltet alle Aktivitäten, die notwendig sind, um eine Idee in eine Problemlösung für den Kunden zu transformieren oder eine Leistungsverbesserung in Produkten, Prozessen, Strukturen oder Technik zu bewirken (Abb. 2).

Es gibt folglich extrovertierte und introvertierte Innovationen. Extrovertierte zielen auf Problemlösungen beim Kunden und sind in der Unternehmensstrategie verankert, introvertierte zielen auf die Verbesserung der internen Strukturen und Prozesse zur Erarbeitung dieser Lösungen und sind Inhalt des Geschäftssystems.

Der eigentliche Innovationsprozeß beginnt dann, wenn klar ist, welches konkrete Problem gelöst werden soll. Viele Biotechnologie-Unternehmen scheitern hier, weil sie ihr Geschäftssystem auf einer wissenschaftlichen Erkenntnis oder Technologie aufbauen, für die sie ein Anwendungsfeld suchen. Erfolgreiche Unternehmen haben die Fähigkeit entwickelt, dauerhaft und systematisch Kundennutzen zu schaffen und zu vermarkten. Dabei wird zunächst die Ideallösung für das jeweilige Problem beschrieben, ungeachtet, ob sie realisierbar ist oder nicht. Die erforderlichen Teilschritte zur Umsetzung werden definiert und auf ihre Machbarkeit hin bewertet. Diejenigen Teilschritte, die mit eigenen Kräften nicht zu lösen sind, bilden die sog. Innovationsengpässe oder Minimumfaktoren und sind Gegenstand des letzten Schrittes im Strategie-Cyclus, der Kooperation.

Kooperationen

Mit geeigneten Partnern können interne Innovationsengpässe überwunden und Kräfte gebündelt werden. Speziell im Biotechnologiebereich lassen sich zwei Kategorien von Kooperationsformen unterscheiden. Bei der ersten und häufigsten Form bleiben beide Partner unabhängig, regeln lediglich ihre Zusammenarbeit und die Verteilung von Rechten, Aufgaben, Kapitalbeteiligungen und Erträgen vertraglich ab. Die zweite Kategorie mündet in eine neue rechtliche Organisationsform, in

der die Partner ihre Unabhängigkeit verlieren. Unabhängig von der Form sollten sich Kooperationen an der Art der Engpässe orientieren und folgende Kriterien berücksichtigen:

Komplementarität der Kooperationspartner: Definieren Sie zunächst genau Ihren internen Innovationsengpaß und beschreiben Sie exakt, welche fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften der optimale Partner mitbringen sollte. Erfassen Sie nun systematisch alle in Frage kommenden Kooperationspartner. Als Hilfsmittel können hier Branchenadresbücher, Who-is-who Unternehmensprofile, Kooperationsbörsen etc. dienen. Da die Partnerwahl einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, erfordert diese ein strategisches Vorgehen auf der Basis eines Soll-Partnerprofils, welches als Selektionskriterium dient. Suchen Sie den Partner aus, der sowohl von der erforderlichen Sachkompetenz als auch von der Unternehmenskultur zu Ihnen paßt. Um Synergieeffekte zu erzielen, benötigen Sie einen Partner, dessen Leistungen komplementär zu denen Ihres Unternehmens sind, d. h. Ihre Unternehmensressourcen optimal ergänzen.

Kooperationsziele: Ausgehend vom Nutzen für die Zielgruppe müssen die Ziele der Partnerschaft klar definiert werden. Dies ist für beide Partner essentiell, da das Ziel zugleich den Weg der Partnerschaft beschreibt. Kooperationsziele müssen auf einer Basis gegenseitiger Übereinstimmung beruhen, da im Rahmen der Zusammenarbeit die Kräfte nicht gegeneinander, sondern miteinander eingesetzt werden sollen. Nur wenn beide Partner erkannt haben, wie sie gemeinsam den Kundennutzen steigern und infolge dessen auch Ihren Unternehmenswert erhöhen können, funktioniert eine Partnerschaft erfolgreich. Man erkennt die gegenseitige Symbiose als wichtig für den beiderseitigen Erfolg an.

Engpaßorientierung: Der Engpaß bestimmt die Art und den äußeren Rahmen der Kooperation. Minimumfaktoren, die nur vorübergehend benötigt werden, können eingekauft werden. Langfristige Partnerschaften sind dann notwendig, wenn beide Partner in dem betrachteten Geschäftsfeld auf Dauer nur einen Teil der Wertschöpfungskette durch die eigene Kompetenz abdecken können oder wollen. Beispielsweise bringen technologieorientierte Biotech-Firmen und marketing- und vertriebsstarke Großunternehmen ihr spezielles Know-how zu beiderseitigem Nutzen in strategische Allianzen ein.

Probezeit: Um eine Kooperationsidee reifen zu lassen, sollten Sie mit Ihrem potenti-

ellen Partner eine Probezeit vereinbaren, in der beide Seiten genügend Zeit haben, das gemeinsame Konzept nochmals zu durchdenken bzw. firmenintern aus unterschiedlicher Sicht zu diskutieren. Eine Probezeit empfiehlt sich in jedem Falle vor einer größeren Investition. Nur wenn beide Partner hundertprozentig hinter der Kooperation und ihren Zielsetzungen stehen, können höhere Investitionen ohne schlechtes Gewissen getätigt werden. Setzen Sie für die Probezeit einen festen Zeitrahmen fest und sichern Sie Verschwiegenheit über gegenseitig ausgetauschte Informationen und Know-how vertraglich ab.

Nachdem das Unternehmen nun seinen internen Innovationsengpaß gemeinsam mit einem geeigneten Partner überwunden und die Problemlösung im Sinne des Kunden realisiert hat, schließt sich der strategische Kreisprozeß wieder. Das Unternehmen hat neue Qualifikationen hinzugewonnen. Als lernender Organismus muß es nun erneut eine Standortbestimmung durchführen, unter Berücksichtigung der hinzugewonnenen Kenntnisse und Problemlösungserfahrungen. Erzielte Erfolge müssen mit Hilfe eines ganzheitlichen Controlling-Konzeptes unter Berücksichtigung immaterieller Werte verfolgt und bewertet werden. Wichtig dabei ist, jetzt nicht stehenzubleiben, sondern sich erneut auf den Weg zu machen und das nächste Problem der Zielgruppe anzugehen (Abb. 4). Denn wer aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.

Literatur

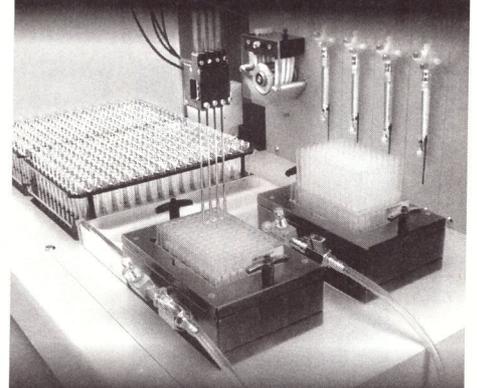
- [1] GASSMANN, O., M. v. ZEDTWITZ: Internationales Innovationsmanagement, München, 1996
- [2] GOMEZ, P.: Wertmanagement – Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1993
- [3] MÜLLER-STEWENS, G.: Strategische Suchfeldanalyse, Wiesbaden, 1989
- [4] PRIOR, V.: Creativity and Innovation, in: Competitive Intelligence Review, Vol. 7 (2), 81–83, 1996
- [5] MEWES, W.: Die EKS-Strategie, Frankfurt, 1990

Weitere Informationen über

Kenn-Nr. 841

SPEEDY

Solid Phase Extraction



SPEEDY, ein automatisches System für die Festphasen-Extraktion und Reinigung im Mikrotiterplattenformat.

Mit 4 unabhängigen Dosiernadeln konditioniert Speedy das Trennmateriale, verteilt die Proben und forciert sie mit positivem Druck durch die Trennphase. Je nach Ausführung kann Speedy bis zu 960 Proben in einem Lauf abarbeiten.

**ZINSSER
ANALYTIC**

Postfach 940297 · D-60460 Frankfurt
Telefon (069) 789106-0, Fax (069) 789106-80