

III VERTRIEBSMODELLE

Vertriebsmodelle in der industriellen Biotechnologie

Strategisches Vorgehen ist erforderlich, wenn mittelständische Unternehmen in der industriellen Biotechnologie im Konzert der Großen wahrgenommen werden wollen. Nur so lassen sich die eigenen Produkte zu einem kommerziellen Erfolg machen.

Die industrielle oder auch Weiße Biotechnologie ist auf einem Erfolgskurs. Auf Basis eines rasanten technologischen Fortschritts im Bereich der molekularen Biotechnologie finden zahlreiche neue Produkte ihren Weg in den Markt und spielen in vielen Branchen wie der chemischen Industrie oder der Lebensmittelindustrie eine zunehmend wichtige Rolle. Der Endkonsument, der tagtäglich von den Errungenschaften der industriellen Biotechnologie umgeben ist und von diesen profitiert, bemerkt diese stattfindende technologische Revolution kaum. Ein wesentlicher Treiber für die Entwicklung neuer Produkte der Weißen Biotechnologie sind kleine technologiefokussierte Unternehmen. Diese werden häufig auf der Basis einer potentiell bahnbrechenden neuen Technologie gegründet und haben somit ihren Kompetenz-Schwerpunkt primär im Bereich der Forschung & Entwicklung. Die Finanzierung des Aufbaus dieser Technologie-Start-ups in der Weißen Biotechnologie erfolgt oft über Venture Capital. Für die Umsetzung einer nachhaltigen und erfolgreichen Wachstumsstrategie für die KMUs besteht die wesentliche Herausforderung darin, eigene Entwicklungsprojekte für Produkte zu identifizieren, die mit der proprietären Technologie erfolgreich entwickelt werden können. Doch zu einer erfolgreichen Markteinführung eines neuen Produkts gehört nicht nur eine erfolgreich abgeschlossene technische Produktentwicklung. Es bedarf ebenfalls einer durchdachten und umsetzbaren Vertriebsstrategie.

Ausmaß der Integration

Eine wichtige Frage ist, welcher Teil der Wertschöpfungskette durch das KMU selbst abgedeckt werden soll. Sehr häufig werden neue Produktentwicklungen von Anfang an in Partnerschaften von den klei-

nen Technologie-Firmen mit Industrieunternehmen durchgeführt. In diesem Fall hat in der Regel der Industriepartner die Führung inne und gibt Takt und Richtung vor. Die Kleinen fungieren als Problemlöser und werden häufig eher als Dienstleister denn als strategischer Partner eingebunden. Eine signifikante, langfristige Beteiligung am Erfolg eines neuen Produkts im Falle einer erfolgreichen Entwicklung ist hier in der Regel schwierig durchzusetzen. Für die c-LEcta GmbH als Technologie-KMU in der Weißen Biotechnologie ist es daher von entscheidender Bedeutung, eine Marktbearbeitung zu realisieren, neue, interessante Applikationen in der Industrie zu identifizieren und aus Eigeninitiative heraus Produktentwicklungen mit hohem Potential voranzutreiben. Das bedeutet nicht, die gesamten Herausforderungen von der Entwicklung, über eine etwaige Zulassung bis zur Vermarktung der Produkte alleine zu bewältigen. Für die meisten Projekte wird es sogar richtig und

notwendig sein, Partnerschaften mit Industrie-Unternehmen einzugehen. Die wichtige Frage ist jedoch, wann und mit welcher Aufgabenteilung?

Basis des Erfolgs: die Patentposition

Der Kompetenz-Schwerpunkt der Technologie-KMUs der Weißen Biotechnologie liegt naturgemäß hauptsächlich im Bereich der Forschung & Entwicklung. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommerzialisierung einer eigenen Produktentwicklung liegt in der Schaffung einer sattelfesten patentrechtlichen Position zum Schutz des Produkts. Attraktive Märkte sind immer auch umkämpfte Märkte mit hohem Wettbewerb. Als KMU ohne Marktanteile und Vertriebs-Präsenz kann man hier nur dann eine erfolgreiche Rolle spielen, wenn eine sichere Patentposition aufgebaut wurde. Ist eine solche vorhanden, kann ein Entwicklungspro-

Die Autoren



Dr. Marc Struhalla ist Geschäftsführer und Mitgründer der c-LEcta GmbH in Leipzig, einem Spezialisten für industrielle Biotechnologie, der maßgeschneiderte Enzyme und mikrobielle Produktionsstämme für nachhaltige und wirtschaftliche industrielle Prozesse entwickelt. Struhalla studierte Biochemie an der Universität Leipzig und promovierte an der Universität Hamburg. Nach dem Abschluss seiner Promotion kehrte er an die Universität Leipzig zurück, bevor er die c-LEcta zusammen mit Dr. Thomas Greiner-Stöf-

fele gründete. **Carsten Fietz** arbeitet seit dem Jahr 2004 als Kaufmännischer Leiter bei der c-LEcta GmbH. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena. Vor seiner Tätigkeit bei c-LEcta arbeitete er als Consultant in der Life Sciences-Industrie und beriet Biotechnologie-Firmen bei ihrer Gründung.



jekt durchaus bereits zu einem recht frühen Zeitpunkt mit einem Industrieunternehmen verpartnert werden, ohne dass die eigene Position dadurch zu sehr geschwächt wird. Wichtig ist allerdings, dass man den Mehrwert, den das neue Produkt oder das neue Verfahren dem Anwender, also dem Kunden bringt, mit ausreichender Genauigkeit kennt. Welcher wirtschaftliche Vorteil entsteht dem Kunden? Wie hoch sind die Kosten in der Anwendung für den Kunden? Wie groß ist der Markt? Mit welchen Vorlaufkosten sind im Projekt zu rechnen bis positive Cashflows zu erwarten sind? Ohne detaillierte Kenntnisse zu diesen Aspekten wird es sehr schwierig sein, eine Allianz mit einem Industrieunternehmen einzugehen, die eine signifikante Beteiligung am Projekterfolg ermöglicht. Wer die Größe des Kuchens nicht kennt, der kann auch nicht sagen wie groß sein eigenes Stück vom Kuchen sein soll.

Ein Beispiel aus dem Projekt-Portfolio der c-LEcta

Kürzlich wurde die Vertriebspartnerschaft von c-LEcta mit der Firma Sartorius zur Vermarktung der von c-LEcta entwickelten rekombinanten *Serratia*-Nuklease bekanntgegeben, welche derzeit unter dem Markennamen DeNArase in den Markt eingeführt wird. Dieses Enzym wird eingesetzt, um in Herstellverfahren von Biopharmazeutika und Vakzinen Nukleinsäuren abzubauen und zu entfernen. Bei c-LEcta wurde ein stark verbesserter mikrobieller Produktionsstamm für das Enzym entwickelt und zum Patent angemeldet. Zur Abschätzung

des Marktpotentials hat das Team eine vorbereitende Marktstudie durchgeführt, Kontakte zu potentiellen Kunden für das Produkt aufgebaut und mit diesen Anwendungsversuche unternommen. So konnten die regulatorischen Voraussetzungen für einen Einsatz des Enzyms an Produktionsbedingungen und Produktqualität erhoben sowie der Nutzen für den Kunden und das Marktpotential abgeschätzt werden.

Zugriff auf Logistik

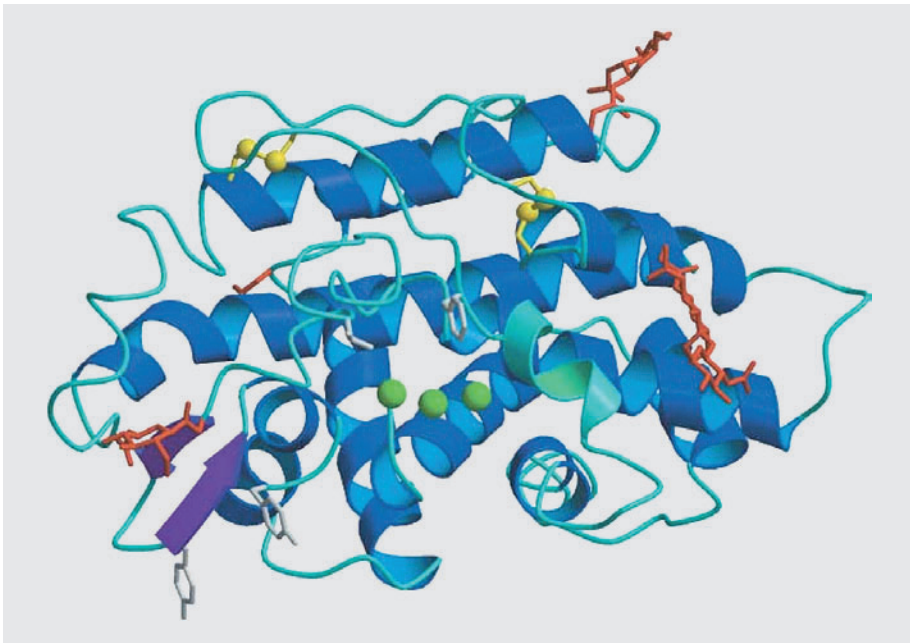
Zudem wurde das Herstellverfahren für das Produkt entwickelt, skaliert und mit geeigneten Auftrags-Produzenten die Kosten der Implementierung und Durchführung der Produktion des Enzyms unter GMP-Bedingungen ermittelt. Erst als sich auf all diesen Ebenen ein klares Bild ergab, hat c-LEcta die Kontakte zu möglichen Vertriebspartnern für das Produkt intensiviert und sich am Ende für Sartorius als den am besten geeigneten Partner entschieden. Für dieses Entwicklungsprojekt mussten also recht umfangreiche, über die eigentliche Entwicklungsleistung hinausgehende Vorarbeiten geleistet werden, um den Mehrwert der eigenen Entwicklung abzuschätzen und um daraus adäquate Konditionen einer Vertriebspartnerschaft abzuleiten. Im Falle der Partnerschaft mit Sartorius wird die c-LEcta für die Entwicklung des Patentportfolios, die Produktion sowie für die Versandlogistik zuständig sein, während Sartorius den weltweiten Vertrieb des Produkts in der biopharmazeutischen Industrie übernimmt.

Neben einer Vertriebspartnerschaft, bei der das Technologie-KMU für die Her-

stellung des Produkts verantwortlich ist und einer oder mehrere Industriepartner mit möglichst guter Marktpräsenz den Produktvertrieb realisieren, sind natürlich noch weitere Vermarktungsmodelle denkbar. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Auslizenzierung oder sogar im Verkauf des gesamten Projekts. Hier übernimmt dann der Industriepartner die Führung und eine Beteiligung des Technologie-KMUs erfolgt in der Regel über Umsatzbeteiligungen. Eine engere Kooperation kann über Profit-Sharing-Modelle abgebildet werden, die sehr viel Flexibilität bieten aber dadurch auch einen hohen Grad an Komplexität mit sich bringen. Schließlich gibt es als vierte Möglichkeit auch noch den Eigenvertrieb der Produkte ohne Einbindung eines Industriepartners. Aufgrund der geringen Marktpräsenz der Technologie-KMUs und des Fehlens einer klassischen Vertriebsorganisation kann eine Eigenvermarktung nur im Falle von sehr überschaubaren, transparenten Märkten funktionieren. Ansonsten ist es aus unserer Sicht sinnvoll, einen Teil des Kuchens mit Vertriebspartnern zu teilen und dafür deren etablierte Vertriebsstruktur zu nutzen, um mit viel höherer Geschwindigkeit und größerem Marktanteil die Produktvermarktung anzugehen.

Bei c-LEcta wurden alle genannten Vermarktungsmodelle (Lizenzierung, Profit-Sharing-Modelle, Vertriebskooperationen und Eigenvertrieb) erprobt. Sie alle haben sich mit den jeweils genannten Einschränkungen als umsetzbar erwiesen. Welches für das jeweilige Produkt oder Projekt das Mittel der Wahl ist, hängt von vielen Faktoren wie der Marktstruktur, dem eigentlichen Wettbewerbsvorteil der Entwicklung und letztendlich sicher auch den eigenen Ressourcen ab.

Die industrielle Biotechnologie zeichnet sich durch eine enorme Vielfalt an Produkten und Anwendungen aus. Um in diesem Feld erfolgreich zu sein, sollte man ein breites und flexibles Portfolio an Vermarktungsmodellen für seine Produktpipeline und für seine Industriekooperationen bereithalten. Unabhängig von dem gewählten Modell für das Verpartnern einer eigenen Produktentwicklung bleibt die Grundvoraussetzung für eine faire und nachhaltige Beteiligung des Technologie-KMUs, den Mehrwert des entwickelten Produkts oder des entwickelten Verfahrens präzise bestimmen zu können. Hierfür sind eigene Investitionen nicht nur in interne Forschung & Entwicklung, sondern auch in Marktanalysen, regulatorische Bewertungen, Applikationsversuche und in die Entwicklung und Skalierung von Produktionsverfahren notwendig. ■



Serratia-Nuklease zum Abbau von Nukleinsäuren