

Entweder ganz oder gar nicht

Erfahrungen beim Markteintritt von Biotechnologieunternehmen in den USA

Von Rainer Kreifels, Partner, MLawGroup

Auch wenn die deutsche Biotechnologieindustrie weitere respektable Anstrengungen unternimmt, erwachsen zu werden, bleiben doch die USA das Maß aller Dinge. Dies zeigt schon ein Blick auf einige wenige relevante Branchenkenzahlen (siehe Abb. 1). Nicht verwunderlich ist daher, dass Unternehmensführer deutscher Biotechnologieunternehmen sich immer wieder die Frage stellen, wann und wie sie für ihr Unternehmen den Markteintritt in den USA organisieren. Bessere Finanzierungsbedingungen und der weltweit größte Absatzmarkt für Produkte von Biotechnologieunternehmen sind häufig genannte Motive. Vor diesem Hintergrund benennt der Beitrag einige problematische Markteinführungsstrategien, eine Reihe von regelmäßig zu wenig beachteten Gesichtspunkten bei der US-Markteinführung und schildert einen möglichen Fahrplan einer erfolgreichen Expansion in die USA.

Problematische Markteinführungsstrategien

Aus Sicht der Beratungspraxis unterliegen deutsche Biotechnologieunternehmen bei der Frage einer möglichen Expansion in die USA einem Spannungsverhältnis zwischen knappen Ressourcen einerseits und den angenommenen verbesserten Marktchancen durch eine Expansion in die USA andererseits. Der aus diesem Spannungsverhältnis erwachsenden Herausforderung wird häufig mit folgenden Strategien begegnet:

(a) „Test the Water“: Bei dieser Strategie versucht das Unternehmen unter möglicher Schonung seiner knappen Ressourcen eine Indikation für die Marktakzeptanz seines Geschäftsmodells oder technologischen Ansatzes in den USA zu erhalten. Dazu werden nicht selten Entwicklungs- oder Vertriebskooperationen mit US-Partnern eingegangen. Wegen des begrenzten Einsatzes finanzieller



Rainer Kreifels

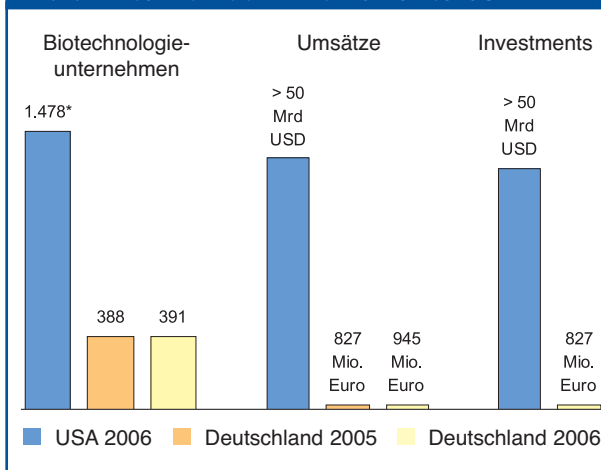
ler und personeller Mittel führt diese Strategie jedoch in den wenigsten Fällen zu befriedigenden Ergebnissen. Hinzu kommt das erhebliche Risiko des Know-how-Abflusses an den US-Partner.

(b) „Hire of Senior US Manager“: Nicht selten vertrauen Unternehmen bei ihrer Markteinführung in den USA auf die Kompetenz von senioren US-Managern und deren Netzwerk. Dies sind häufig Persönlichkeiten, die die jeweiligen deutschen Unternehmensführer aufgrund ihrer

ZUM AUTOR: RAINER KREIFELS

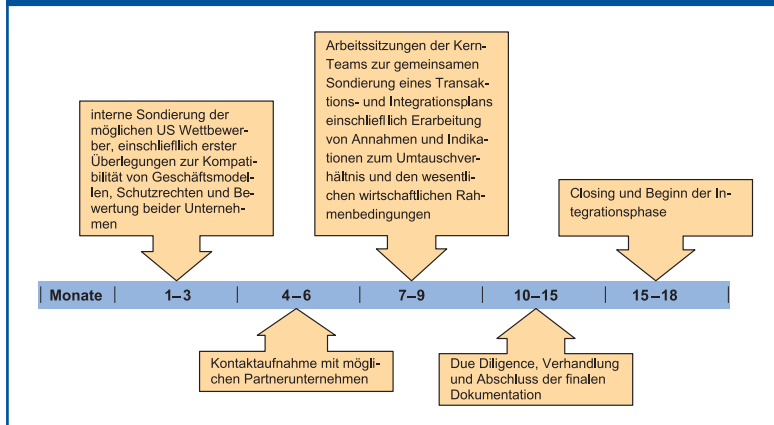
Rainer Kreifels (Rainer.Kreifels@mlawgroup.de) ist Partner und Co-Founder der MLawGroup in München. Die Kanzlei ist spezialisiert auf komplexe M&A-Transaktionen, rechtliche Beratung von Technologie- und Medienunternehmen sowie Venture Capital-Transaktionen. Im Bereich Biotechnologie hat die MLawGroup zuletzt Alnylam Pharma bei der RNAi-Kooperation mit Roche beraten. www.mlawgroup.de

ABB. 1: BRANCHENKENNZAHLEN BIOTECHNOLOGIE



*) davon 343 börsennotiert, Marktkapitalisierung über 400 Mrd. USD
Quellen: Ernst & Young, Deutscher Biotechnologiereport 2007 sowie BIO, Industry Facts 2005

ABB. 2: MÖGLICHER FAHRPLAN EINER FUSION MIT EINEM US-WETTBEWERBER



Quellen: Unternehmensangaben, eigene Recherchen

bisherigen US-Erfahrungen als verlässliche und gut vernetzte Partner kennen. Die Vergütungserwartungen dieser US-Manager sprengen indes regelmäßig den üblichen Vergütungsrahmen deutscher Biotechnologieunternehmen. Ihnen werden sodann vielfach Eigenkapitalbeteiligungsmodelle in nicht unbeträchtlicher Höhe angeboten. Leider sind in der Praxis regelmäßig Fälle zu beobachten, in denen die gegenseitigen Erwartungen wegen der sodann zu Tage tretenden soziologischen und kulturellen Unterschiede heftig enttäuscht werden. Die ausgegebenen Eigenkapitalbeteiligungen können dann entweder gar nicht oder nur mit einem erheblichen Aufpreis „zurückgeholt“ werden.

(c) „Top Guy Secondment“: Oft genug als Reaktion auf eine gescheiterte oder gefährdete Markteinführungsstrategie nach (a) und/oder (b) entsenden deutsche Unternehmen sodann einen ihrer besten Leute quasi als Feuerwehrmann in ihre US-Operation, um den Schaden wenigstens zu begrenzen. In den meisten Fällen führt diese Rettungsaktion zwar regelmäßig zu einem verbesserten Berichtswesen, im Übrigen aber kaum zu einer spürbaren Verbesserung der Marktposition in den USA. Jede Verbesserung ist im Übrigen teuer erkaufte, da der Abgesandte an seinem angestammten Platz schmerzlich fehlt.

Einige wichtige Gesichtspunkte bei der US-Markteinführung

Die in deutschen Biotechnologieunternehmen für den US-Markteintritt verantwortlichen Personen machen sich regelmäßig eine Reihe von Gedanken über (1) die richtige Rechtsform der US-Operation sowie (2) die beste steuerliche Gestaltung. Aus unserer Erfahrung kommen jedoch aus den verschiedensten Gründen folgende Gesichtspunkte zu kurz: (a) Entwicklung, Umsetzung und Kosten einer auf den US-Markt abgestimmten Patentrechtsstrategie. Dies ist vor dem Hintergrund der Angriffslustigkeit amerikanischer Wettbewerber und IP-Verwertungsgesellschaften geradezu unverzichtbar. Die Kosten der Abwehr eines noch so unsinnig erscheinenden Angriffs können im Ergebnis vom eigenen Unternehmen zu tragen und erheblich sein. (b) Entwicklung, Umsetzung und Kosten einer Haftungsvermeidungsstrategie für die deutsche Muttergesellschaft und

deren handelnde Personen. Unverzichtbar insoweit sind z. B. Überlegungen zur angemessenen Kapitalausstattung der US-Unternehmung sowie zur Frage der Produktzulassung, -haftpflicht und -versicherung.

Möglicher Fahrplan einer gelungenen Expansion in die USA

Vor dem Hintergrund der wenigen bekannten Beispiele gelungener Expansionen aus eigener Kraft in die USA sollten deutsche Biotechnologieunternehmen auch den Erwerb von US-Unternehmen oder sogar die Fusion mit einem etwa gleich starken unmittelbaren US-Wettbewerber in Betracht ziehen. Fusionen mit US-Wettbewerbern werden regelmäßig so gestaltet, dass die Gesellschafter beider Unternehmen ihre Anteile (in Höhe des vereinbarten Umtauschverhältnisses) in Anteile einer neuen US-Holdinggesellschaft tauschen. Die Vorteile der Gestaltung liegen auf der Hand: Das gemeinsame Unternehmen gewinnt an kritischer Masse, hat Zugang zu US-Management und US-Finanzierung und verbessert seine Geschäftsaussichten durch ein verbessertes IP-Portfolio und einen erweiterten Absatzmarkt. Ein möglicher Fahrplan einer Fusion mit einem US-Wettbewerber ist in Abb. 2 dargestellt.

Fazit

Unsachgemäß oder nachlässig durchgeführte Markteinführungsprojekte in den USA haben das Potenzial, das deutsche Biotechnologieunternehmen wirtschaftlich erheblich zu belasten. Gemäß dem Motto „Entweder ganz oder gar nicht“ sollte für die Markteinführung in den USA der Erwerb eines entsprechenden Zielunternehmens oder gar die Fusion mit einem etwa gleich starken US-Wettbewerber ins Auge gefasst werden. Gründer deutscher Biotechnologieunternehmen schrecken manchmal vor derartigen Projekten wegen Hinweisen auf nachteilige Steuerfolgen zurück. Die jüngsten Erfolgsgeschichten aus der Biotechnologie (Ribopharma-Alnylam sowie Alantos) weisen jedoch darauf hin, dass es für die einschlägigen steuerlichen Fragestellungen sachgerechte Lösungen gibt und diese in der längerfristigen Betrachtung ohnehin sehr stark an Bedeutung verlieren.