

Ein Gespräch mit Dr. Torsten Neuefeind, Proteros biostructures GmbH:
Über die Auswahl des richtigen Investors und erfolgreiches Unternehmertum

Auf Zuverlässigkeit, Vertrauen und gemeinsame Ziele kommt es an



Dr. Torsten Neuefeind ist Mitgründer und Geschäftsführer der Proteros biostructures in München/Martinsried. Das 1998 gegründete Unternehmen hat sich auf die dreidimensionale Analyse von Proteinstrukturen spezialisiert und setzt mit seinen Produkten und Services international neue Standards. Begonnen hat die Erfolgsgeschichte beim Münchener Business Plan Wettbewerb 1996/97 mit einer Prämierung der Geschäftsidee und einer Finanzierung durch die BayBG. Seit 1998 ist die BayBG als Erstinvestor beteiligt und begleitet Proteros bis heute als Kapitalgeber und strategischer Sparringspartner.

Wollten Sie schon immer Unternehmer werden oder sind Sie erst durch den Businessplan Wettbewerb dazu gekommen?

Ohne den Wettbewerb wäre ich zum damaligen Zeitpunkt sicher kein Unternehmer geworden, sondern hätte mich auf meine Promotion konzentriert. Doch dann hat die Wettbewerbsjury bereits das erste Exposé der Geschäftsidee so positiv beurteilt, dass sich daraus eine regelrechte Eigendynamik entwickelt hat. Allerdings hatte ich mir ein Zeitlimit dafür gesetzt, bis wann der Businessplan und die Kapitalsuche abgeschlossen sein sollten. Hätte das nicht geklappt, wäre ein Anlauf später erfolgt oder ich wäre in die Industrie gegangen.

»Um den passenden Investor zu finden, muss man zunächst selbst wissen, was einem unternehmerisch wichtig ist«.

War es 1998 leichter als heute, einen Kapitalgeber für ein Start-up zu finden?

Die Auswahl an Investoren war damals deutlich größer als sie meiner Ansicht nach heute ist. Deshalb war es kein Problem, genügend Interessenten zu finden die bereit waren, auch viel Geld in eine Unternehmensgründung zu investieren. Die besondere Herausforderung war jedoch, jenen Kapitalgeber zu finden, der am besten zu meinen Geschäftszielen und zu mir

passt. Denn es geht ja nicht nur um Geld. Wenn die menschliche und unternehmerische Konstellation nicht stimmt, führt auch eine hohe Beteiligungssumme nicht zum Erfolg.

Henry Ford sagte: Dem Geld darf man nicht nachlaufen, man muss ihm entgegenkommen. War diese Erkenntnis auch für Sie ein Leitmotiv bei der Kapitalsuche?

Dass man dem Geld entgegenkommen muss, sehe ich genauso. Nur sollte man sich als Unternehmer nicht verbiegen, um Kapital zu bekommen. Deshalb ist es wichtig, sich zunächst bewusst zu machen, was man unternehmerisch für realisierbar hält und was einem persönlich wichtig ist. Meine Überzeugung ist, dass man dem Geld sowohl des Investors als auch des Kunden nur dann erfolgreich entgegenkommen kann, wenn man authentisch ist. Am Ende allerdings ist der Markt entscheidend.

Warum haben Sie sich für die BayBG als Investor entschieden?

Bereits beim ersten Gespräch habe ich gemerkt, dass mein Geschäftsmodell nicht nur inhaltlich verstanden wurde, sondern dass auch meine Geschäftsziele geteilt wurden. Es ging nicht in erster Linie um eine schnelle und möglichst hohe Rendite für die BayBG oder gar einen kurzfristigen Exit, sondern um den nachhaltigen und stabilen Aufbau von Proteros. Das hat mir sowohl menschlich als auch unternehmerisch ein gutes Gefühl gegeben, den richtigen Kapitalpartner gefunden zu haben. Und obwohl mein damaliger Kontaktpartner inzwischen im Ruhestand ist, hat sich die gute Zusammenarbeit mit der BayBG kontinuierlich weiterentwickelt. Diese Kontinuität ist ein weiterer Grund dafür, warum ich davon überzeugt bin, dass ich den richtigen Beteiligungspartner gewählt habe.



»Ein Investor, der meine Geschäftsziele nicht teilt, wäre für mich der falsche Kapitalgeber«.

Gibt es außer Kapital einen Mehrwert, den die BayBG einbringt und der für Sie hilfreich ist?

Den wichtigsten Mehrwert habe ich schon genannt: Wir haben das gemeinsame Ziel, aus Proteros langfristig ein erfolgreiches Unternehmen zu machen und ein überdurchschnittliches und profitables Wachstum zu realisieren. Daraus ist eine Partnerschaft entstanden, die nicht nur eine Investor-Unternehmer-Beziehung ist, sondern vielmehr eine unternehmerische Allianz. Was mir in den vergangenen Jahren auch sehr geholfen hat, waren die unternehmerischen Anregungen, die ich von der BayBG bekommen habe. Und was für mich ebenso wichtig ist: Die BayBG hält sich aus dem operativen Geschäft heraus. Das ist ein Vertrauensbeweis, den ich sehr schätze.

Was überzeugt die Kunden Ihrer Meinung nach an Proteros?

Wir halten, was wir versprechen und legen großen Wert auf Qualität und Leistungsstärke. Eigentlich sind dies unternehmerische Selbstverständlichkeiten, doch offenbar unterscheiden wir uns dadurch von Mitbewerbern. Auf diese Weise konnten wir zu unseren Kunden ein stabiles Vertrauensverhältnis aufbauen, was gerade bei den Forschungsk Kooperationen, aus denen unser Geschäft besteht, eine große Rolle spielt. Auch beim Einstieg in den amerikanischen Markt waren Zuverlässigkeit und Leistungsstärke entscheidende Türöffner, die sich herumgesprochen hatten.

Leitet sich aus dieser Haltung auch Ihre Unternehmenskultur ab?

Ja, unsere Unternehmenskultur ist eine Teamkultur, die sich Schritt für Schritt entwickelt hat. Es hat lange gedauert, bis wir die passende Kernmannschaft aufgebaut haben, die nicht nur qualifiziert ist, sondern sich auch mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifiziert.

»Unternehmerisch und menschlich überzeugt man seine Geschäftspartner vor allem durch Qualität und Zuverlässigkeit«.

Jeder Mitarbeiter weiß im Wesentlichen, wo Proteros steht und wo wir hin wollen. Das zeigt sich auch daran, dass jedem der Erfolg beim Kunden wichtig ist und jeder Mitarbeiter bereit ist, sich dafür die Beine auszureißen. Um diese Kundenorientierung zu unterstützen – erzielen kann man sie alleine dadurch allerdings nicht –, haben wir unter anderem ein sehr transparentes Vergütungssystem mit einer nachvollziehbaren Erfolgsbeteiligung. Und damit sowohl wir als auch neue Mitarbeiter prüfen können, ob wir zusammenpassen, schließen wir zunächst nur Zweijahresverträge ab. Dadurch haben wir inzwischen ein großartiges Team, das unsere Unternehmenskultur lebt und maßgeblich zum Erfolg beiträgt.

Gab es auch unternehmerische Rückschläge, und wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen?

Ungefähr drei Jahre nach der Gründung gab es einen herben Einschnitt, als unser Hauptkunde, mit dem wir zuletzt sehr erfolgreich ein riesiges Projekt bewältigt hatten, kurzfristig abgesprungen ist. Die Gründe hatten mit uns nichts zu tun, sondern lagen in einem Merger, doch der Geschäftsverlust war enorm. Daraus habe ich gelernt, auch bei Sonnenschein nach Gewitterwolken Ausschau zu halten. In dieser Krisensituation hat sich die gute Zusammenarbeit mit der BayBG ebenfalls bewährt. Wir haben offen darüber gesprochen und gemeinsam unser Geschäftsmodell so überarbeitet, dass wir zwei Jahre später von der neuen Ausrichtung enorm profitieren konnten.

Würden Sie unternehmerisch heute etwas anders machen als bei der Gründung von Proteros?

Im Wesentlichen nicht, lediglich bei zwei Dingen würde ich etwas anders vorgehen. Zum einen würde ich frühzeitiger ein professionelles Controlling einrichten. Dieser Aspekt wird von vielen Jungunternehmern vernachlässigt, ist jedoch ganz entscheidend, nicht nur um einen Überblick über die Finanzen zu haben. Zum anderen würde ich meine eigene Investitionsbereitschaft intensiver hinterfragen. Welche Investments sind strategisch notwendig und sinnvoll? Da war ich anfangs sicher recht konservativ und übervorsichtig.

Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Unternehmer aus?

Jemand, der das Unternehmen auf seine Kompetenzen fokussiert, nah am Markt und den Kunden ist und vor allem alles Notwendige für die Umsetzung unternimmt. Der nicht in erster Linie an seinen eigenen Vorteil oder seine Vita denkt, sondern an den Erfolg des Unternehmens. Und dem es gelingt, dies über einen langen Zeitraum hinweg durchzuhalten.

Was war Ihr größter unternehmerischer Erfolg und welches nächste Ziel streben Sie an?

Die größten Erfolge waren, ganz zu Beginn, erstmal zu sehen, dass für das bis dahin neue Leistungsangebot der Firma Proteros überhaupt ein Markt vorhanden ist und sich weiterentwickelt. Später dann, vor zwei Jahren, dass es uns gelungen ist, in den USA und in Japan Fuß zu fassen. Zu sehen, dass man in diesen großen und schwierigen Märkten punkten kann, war phantastisch. Damit

stehen wir international auf Augenhöhe unter den Top Zwei der führenden Anbieter. Jetzt kommt es darauf an, die nächsten Wachstumsschritte zu definieren und auch gut umzusetzen. Dabei wird es darum gehen, unsere Produktpalette zu erweitern und neue Märkte zu erschließen.

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Das Interview führte Monika Thiel für die Gesprächsreihe »Entrepreneure im Dialog« am 26.6.2008.

Wie man den passenden Investor findet und ein erfolgreicher Unternehmer wird

1. Ziele abgleichen

Frühzeitig sollte man mit dem Investor klären, welche unternehmerischen Ziele man verfolgt, welche Exitvorstellungen man hat und wie man sich die Zusammenarbeit vorstellt.

2. Fokus auf seine Kompetenzen und den Markt legen

Erfolgreich ist nur jener Unternehmer, der sich auf seine Kompetenzen und Märkte fokussiert.

3. Kundennähe praktizieren

Man sollte seine Kunden kennen und hinterfragen, was sie brauchen – von alleine fragen sie meist nicht.

4. Innovationen permanent entwickeln und umsetzen

Die Fokussierung auf kontinuierliche Innovation ist ein Muss – und innovativ ist alles, was dem Kunden nutzt.

5. Vertrauen herstellen

Eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Investoren, Kunden und Mitarbeitern ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Porträt Dr. Torsten Neuefeind, Proteros biostructures GmbH

Als Unternehmer gestaltet man das Spiel - doch der Markt ist der Schiedsrichter

Dr. Torsten Neuefeind studierte Chemie an den Universitäten in Marburg und Freiburg, erwarb nach seinem Studium industrielle Forschungserfahrungen bei der Bayer AG und promovierte 1998 am Max-Planck-Institut für Biochemie in Martinsried bei München. Sein Doktorvater war der Nobelpreisträger Prof. Dr. Robert Huber, einer der Pioniere in der strukturellen und funktionalen Analyse von Proteinen. Mit ihm gemeinsam gründete Dr. Neuefeind 1998 die Proteros biostructures GmbH in Martinsried. Ein Jahr zuvor war die Geschäftsidee von Proteros im Münchener Business Plan Wettbewerb 1996/97 prämiert worden.

Proteros ist spezialisiert auf die dreidimensionale Analyse von Proteinstrukturen und konnte damit international neue Standards setzen. Denn mit den Produkten und Services von Proteros sind diese Analysen kostengünstiger, schneller und qualitativ hochwertiger durchführbar als bisher. Zu den Kunden zählen renommierte internationale Unternehmen aus Pharmazie, Biotechnologie und der Nahrungsmittelbranche.

Seit der Unternehmensgründung 1998 ist die BayBG als Erstinvestor an Proteros beteiligt und begleitet das Unternehmen bis heute als Kapitalgeber und strategischer Sparringspartner. Eine unternehmerische Allianz, die sich für beide Seiten zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt hat.

Aus dem einstigen Start-up mit drei Mitarbeitern wurde ein international tätiges Unternehmen mit inzwischen 45 Mitarbeitern. 2006 ist es Torsten Neuefeind und seinem Team gelungen, auch in den amerikanischen und asiatischen Markt einzusteigen. Damit konnte ein Meilenstein gesetzt werden, durch den Proteros in die Top 2 der Weltrangliste in seinem Markt aufstieg.



*»Ein guter
Unternehmer
optimiert nicht
seinen eigenen
Vorteil, sondern
sucht das Urteil
des Marktes«.*

Proteros biostructures GmbH
Am Klopferspitz 19
82152 Martinsried
www.proteros.com

Haben Sie eine Lebensphilosophie, an der Sie sich orientieren?

Lebensphilosophie würde ich es nicht nennen, doch mir sind jene Werte wichtig, die für mich auch unternehmerisch eine Rolle spielen: Zuverlässigkeit, Vertrauen und Fokussierung auf Wesentliches.

Gibt es ein Vorbild, welches für Sie in dem Zusammenhang beispielhaft ist?

Große Wertschätzung habe ich für Professor Robert Huber vom Max-Planck-Institut für Biochemie in Martinsried, bei dem ich promoviert habe und der Proteros mitgegründet hat. Er ist nicht nur Forscher, sondern auch ein unternehmerisch interessierter Mensch. Mich beeindruckt, wie er Mitarbeiter anspornen und auswählen kann, dass er von Anbeginn bereit war, uns bei Proteros die unternehmerische Verantwortung zu überlassen, wie er auch verschachtelte geschäftliche Angelegenheiten auf grundlegende Fragen herunterbricht und wie er sich bis heute, im höheren Alter, als Beiratsvorsitzender von Proteros und weit darüber hinaus in der ganzen Welt engagiert.

Welche persönlichen Eigenschaften haben Ihnen beruflich am meisten genützt?

Es war mir immer wichtig, die Ideen, die ich habe, auch umgesetzt zu bekommen. Ideen alleine sind nichts wert.

Was macht Ihnen als Unternehmer die größte Freude?

Selbst die Weichen stellen zu können, eigene Ideen zu verwirklichen und auszuprobieren, ob diese funktionieren und im Erfolgsfall etwas entstehen zu sehen. Der Schiedsrichter ist dabei der Markt.