
Proinnovera: Über einen gelungenen Exit

13.05.2024, 10:00 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Dr. Burkhard Breuer*

Presseagentur: *zapato42*



Dr. Dominique Manu, Erik Kolb und Dr. Burkhard Breuer nach dem erfolgreichen Exit

Die Segel setzen für eine Reise in die Transformation

Proinnovera: Über einen gelungenen Exit

War es der Mut der Verzweiflung? Auf diese Idee kann man kommen, wenn man sich mit der Geschichte von Proinnovera beschäftigt. Dem Gründer Dr. Burkhard Breuer ist 26 Jahre nach der Gründung ein Bilderbuch-Ausstieg geglückt. Dem Unternehmen geht es so gut wie lange nicht, und von Breuer kann man mit Fug und Recht dasselbe behaupten.

„Gestartet bin ich zunächst allein“, so Breuer. „Dann habe ich schnell gemerkt, dass es besser ist, die Arbeit auf verschiedene Schultern zu verteilen.“ So wurden aus den verschiedenen Schultern bald viele, und die anfängliche Einzelunternehmung entwickelte sich zu einem großen Schiff. Burkhard Breuer, der mutige Hands-on-Gründer, fand sich als Kapitän wieder und musste eine Crew führen. Was ihm dabei half: Vertrauen.

„Vertrauen konnte ich immer“, so Breuer. „Sonst wären wir nicht so weit gekommen.“ Das bestätigt auch Dr. Karl Liebetrau, Mitarbeiter der ersten Stunde und bei Proinnovera verantwortlich für die Einbindung der Kooperationspartner in die einzelnen Projekte: „Burkhard hat uns immer viel Gestaltungsspielraum gelassen. Statt uns zu kontrollieren, hat er uns das Gefühl gegeben, dass er Vertrauen in uns und unsere Arbeit hat.“ Allerdings: auch dann noch vertrauen zu können, wenn das eigene Boot zwar noch nicht auf Grund gelaufen ist, aber sozusagen knapp neben der Sandbank fährt – diese Gabe hat nicht jeder. Dr. Burkhard Breuer hat sie, und das hat seinem „Baby“ Proinnovera den Hals gerettet.

Der promovierte Biologe hat die Proinnovera GmbH als Dienstleistungsunternehmen für die Durchführung von klinischen Studien 1997 in Münster gegründet. Rasch zeichnet sich eine Spezialisierung auf die Nische der Dermatologie und Autoimmunerkrankungen ab. Die Kunden: Pharmaunternehmen, Medizinproduktehersteller und Biotech-Companys

aus immer mehr Ländern der Welt. Es geht kontinuierlich bergauf mit Kundenzahlen, Umsätzen, Mitarbeitenden und Büroflächen. 2019 endet dieser Höhenflug dann abrupt durch den Verlust eines wichtigen nordamerikanischen Partners, der das Unternehmen bis dato mit großen Aufträgen versorgt hatte. Die geplante US-Expansion scheitert. Die Kosten sind hoch, die Umsätze rückläufig. Hinzu kommt eine schwierige Gesellschaftersituation. Die strategische Krise mündet schließlich in einer Liquiditätskrise. Breuer ist ratlos. „Als Naturwissenschaftler fuchse ich mich in jede Formel rein. Management funktioniert aber nicht nach Formeln“, konstatiert er. „Und ab einer bestimmten Größenordnung kannst du das nicht alles nur aus dem Bauch entscheiden. Mir fehlte einfach das Handwerkszeug, so eine Krise zu managen.“ Breuer war klar, dass er einen Sparringspartner brauchte, sozusagen einen Steuermann. Aus seinem Netzwerk kam die Empfehlung für Dr. Dominique Manu. „Was ich dann allerdings wieder aus dem Bauch entschieden habe: Dominique mein Baby anzuvertrauen.“

Sich trauen zu vertrauen

Da ist es wieder: Vertrauen. Es ist einer der Erfolgsfaktoren des geglückten Wandels. Und: echtes Vertrauen ist eben mehr als der Mut der Verzweiflung. Es ist die Gabe, sich auf den exzellenten Ruf, die Kompetenz und die guten Absichten eines anderen zu verlassen. Dass Manu diesen Vertrauensvorschuss tatsächlich verdient hatte, konnte Breuer schließlich damals noch nicht wissen. „Ich wollte unbedingt mein Baby retten und hatte ja auch eine Verantwortung den Mitarbeitenden gegenüber.“ Manus Ideen, sein Optimismus und sein Tatendrang haben Breuer überzeugt. „Also habe ich Dominique meinen Büroschlüssel gegeben – ihm sozusagen das Steuer überlassen – und ihn machen lassen.“

Fortan fungiert Dominique Manu als CEO und setzt die Segel für eine große Transformationsreise. Als gemeinsame Perspektive steht eine spätere Übernahme des Unternehmens im Raum. Denn Breuer ist inzwischen über 60, und seine Kinder haben andere Lebenspläne. Zunächst ist aber Ärmelhochkrepeln angesagt. Auch das Team wird sofort umgestellt. Erste Neubesetzung: Erik Kolb übernimmt die Rolle des CFO. Breuer bleibt Geschäftsführer, verantwortet die wissenschaftliche Qualität der Arbeit und lässt seinen beiden jüngeren Kollegen ansonsten freie Hand.

Mit dem neuen Management kamen nicht nur neue Gesichter, sondern auch ein neuer Geist ins Unternehmen. „Meine Arbeit setzte an der Schnittstelle zwischen Digitalisierung und Kultur an. Das ist im Alltag keineswegs immer glamourös, sondern bedeutet, mit wenigen Mitteln Hands-on-Prozesse einzuführen, Performance in allen Bereichen sichtbar zu machen und das Unternehmen strategisch in die richtige Richtung zu führen“, berichtet Dominique Manu. Nicht nur die Liquidität war knapp. Das gesamte Führungsteam war kurz zuvor von Bord gegangen, und die Situation zwischen den Gesellschaftern war zudem sehr schwierig. „Wir mussten uns neu erfinden, um zu überleben, aber gleichzeitig sofort messbare Ergebnisse liefern.“ 2020 kam zu der internen Krise eine externe hinzu: die Corona-Pandemie. Da Proinnovera inzwischen viele Prozesse digitalisiert hatte, fiel der Umzug ins Homeoffice zum Glück nicht schwer. Die Messbarkeit der Arbeitsergebnisse wurde dadurch umso wichtiger. Tatsächlich hat das Unternehmen die Krise noch in anderer Weise für sich nutzen können: „Durch die Pandemie konnten wir der Dringlichkeit für Veränderung in den Köpfen unserer Mitarbeitenden noch mehr Gewicht verleihen“, berichtet Manu. So haben alle hochmotiviert die Ärmel hochgekrepelt und gemeinsam das Schiff an der Sandbank vorbei gelenkt.

Steuermann zwischen Digitalisierung und Kultur

Wie gelingt so eine Transformation in relativ kurzer Zeit? Auf diese Frage hat Dominique Manu viele Antworten. „Als Branchen-Quereinsteiger musste ich in dieser Krisensituation jeden Tag mit allen Abteilungen zusammenarbeiten, mir Einblicke verschaffen, alles hinterfragen und das Team animieren, selbstständig Entscheidungen zu treffen. Die klinische Forschung ist komplex und extrem reguliert, weshalb viele Prozesse und Entscheidungen eher langwierig sind.“ Für den Erfolg der Transformation bei Proinnovera galt es laut Manu initial drei strategische Fragen zu beantworten: Wie effektiv und zukunftssträchtig ist das aktuelle Geschäftsmodell? Wie effizient und messbar sind Wertschöpfungsprozesse? Und die Kernfrage: Hat das Unternehmen die richtigen Köpfe an den richtigen Stellen?

Der erfahrene Change-Profi weiß: „Die Basis für den Erfolg muss aber im Alltag vorgelebt werden: das richtige Mindset, harte Arbeit und Disziplin – jeden Tag.“ Das erfordert viel Energie, gerade weil der Erfolg am Anfang nicht immer direkt sichtbar ist. Dann zählt, so Manu, „Machen vor Wollen, Enthusiasmus vor langen Diskussionen.“ Vor allem aber betont er immer wieder, dass die Crew diesen Wandel mit Leben gefüllt hat. „Ich habe mir und dem Team sehr viel abverlangt. Über 60 von der Belegschaft erarbeitete und durchgeführte Optimierungsprojekte mit klaren KPIs in drei

Jahren – das war zusätzlich zum Tagesgeschäft ein enormer Kraftakt.“

Schon Aristoteles wusste ja, dass wir zwar den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen können. Manu hat zudem dafür gesorgt, dass die ganze Crew engagiert angepackt hat. Eine Crew, bei der ein Drittel der Seeleute neu an Bord waren, wo erfahrene Kolleg*innen mit jungen Nachwuchstalenten im Lauf der Zeit gemeinsam eine neue Kultur geprägt haben. Qualifiziert, zuverlässig und neugierig: ein bisschen Startup-Feeling. Manu selbst hatte als Steuermann den Überblick über den gesamten Prozess – um im Bild zu bleiben: die Reiseroute.

Neuer Spirit, neue Werte

Partizipation ist dabei ein wichtiges Stichwort. Manu übersetzt das in Gestaltungsfreiraum und Verantwortung für alle. „New Work“ und „Agilität“ sind für ihn keine leeren Worthülsen, sondern gehören im heutigen Arbeitsumfeld ganz selbstverständlich dazu. Der Change-Spezialist hat in seiner Karriere vom Großkonzern übers Familienunternehmen bis hin zu Private Equity und eigenen Start-ups international Erfahrungen gesammelt. „Oft sind die Werte im Mittelstand branchenübergreifend sehr ähnlich. Mit den Jahren habe ich mir dafür einen guten Blick und einen wirksamen Methodenkasten aufgebaut. Noch wichtiger ist aber der berühmte Stallgeruch, selbst angepackt zu haben.“ Wer pragmatisch und leistungsorientiert agiert, für den bietet der Mittelstand viele Chancen. Das hat auch Dominique Manu früh für sich erkannt. „Selbst Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und gemeinsam etwas bewegen: Mit diesem Zielbild habe ich aktiv eine Unternehmensnachfolge im Mittelstand angestrebt.“ Das richtige Unternehmen zu finden ist oft ebenso eine Herausforderung wie die Zusammenarbeit zwischen Nachfolger*in und Gründer*in. Vielen Gründer*innen fällt es schwer, ihr Unternehmen loszulassen. Das erschwert die notwendige Neuausrichtung. Bei Proinnovera hat die Chemie mit dem Gründer ab dem ersten Tag gepasst. „Jemand wie Burkhard Breuer ist selten zu finden. Er ist frei von jedem Ego denken. Für uns beide war klar, dass es nur so funktionieren kann“, berichtet Manu.

Investitionen in eine exzellente Crew

Klar war auch, dass das Unternehmen nur mit einer motivierten Crew den Turnaround schaffen würde. Folgerichtig hat das neue Führungsteam ein Personalentwicklungsprogramm und eine hausinterne digitale Akademie aufgesetzt und viel in das Mindset der Mitarbeitenden investiert. Das Kandidat*innenprofil für Neueinstellungen hieß nun: positive Einstellung, engagiert und auf der Suche nach einer Herausforderung - gern auch als Quereinsteiger*in mit Potenzial.

Kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien und Vertrauensarbeitszeit fördern die Innovation und sind für Manu daher Standard, immer verbunden mit Eigenverantwortung und messbarer Leistung. Verbindende Team-Events, digitale Townhalls, regelmäßiges Feedback und attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten motivieren nicht nur die bestehende Crew, sondern wecken auch Interesse auf dem Arbeitsmarkt. Zudem produziert das Unternehmen einen monatlichen internen Podcast und eine Fashionline mit Proinnovera-Hoodies. Zu dem aktiven Employer Branding gehört auch der Umbau der alten Räume zu modernen, hybriden Büros mit Einzelarbeitsplätzen und einem hellen und freundlichen Open Space. Auch wenn manche „alte Hasen“ zuerst skeptisch waren: letztlich gefallen die neuen Räume allen, fördern die Kommunikation und verhindern das Silodenken. Im „war for talents“ um die besten Fachkräfte behauptet Proinnovera sich inzwischen hervorragend. Die Zahl der Initiativbewerbungen ist höher als die der freien Stellen.

Parallel dazu musste das Führungsteam für Liquidität sorgen. Akribisches Kostenmanagement, ein aggressives Pricing und zielgruppengerechte Vertriebsstrategien ermöglichten die Akquisition neuer Kund*innen, u.a. in den USA und Asien, in relativ kurzer Zeit. Nach der Krise 2019 war klar, dass Stabilität auf die Dauer nur mit einer diversifizierten Kundenbasis gelingen kann. Dieses Ziel hatten auch Marketing und Unternehmenskommunikation im Blick. Der veränderte Spirit und die neuen Werte flossen in einen neuen Außenauftritt ein: neues Logo, neue Farben, neue Website, neuer Slogan: *Performance for People* – ganz im Sinne der neuen Leitlinien.

„Um die Mitarbeitenden auf diese Reise mitzunehmen“, berichtet der 46-jährige Manu, „haben wir uns immer wieder an den Tisch gesetzt und geredet. Konflikte auszuräumen gehört ebenso dazu wie das gemeinsame Formulieren von Zielen und deren verbindliches Einfordern.“ Im Gegenzug hat das Unternehmen viel getan, um der Crew Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Im Change geht es schließlich vor allem um die Menschen. Schöne neue Büros und ein modernes Branding sind nicht genug. „Unsere Kund*innen erwarten Expertise auf höchstem Niveau. Daher brauchen wir vor allem eine exzellente Crew, und die haben wir.“

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der die Exzellenz ermöglicht und unterstützt, ist die digitale Transformation. Proinnovera war hier schon vor der Krise gut aufgestellt. Für Manu war von Anfang an klar: Eine für die Kundschaft wertstiftende Digitalisierung ist die unabdingbare Voraussetzung einer nachhaltig stabilen Unternehmensentwicklung. „Bei uns steht der Mensch immer im Mittelpunkt, gleichzeitig verfolgen wir einen konsequent datengetriebenen Ansatz“, stellt er klar.

Datenbasierte Unternehmenssteuerung als Wettbewerbsvorteil

An dieser Stelle kommt Erik Kolb ins Spiel. In der Seefahrt würde man ihn wohl als Ersten Nautischen Offizier bezeichnen. Der 35-jährige ist als CFO der Mann hinter den Zahlen und Treiber der digitalen Transformation. Kurzfristig lag für ihn der Fokus auf der Stabilisierung der kritischen Finanzsituation, langfristig wollte er neue Wettbewerbsvorteile schaffen. „Den Schlüssel zu beidem stellt die Einführung einer datenbasierten Unternehmenssteuerung dar“, erklärt Kolb. „Traditionelle Methoden stützen sich ja oft auf Intuition, Erfahrungen oder vereinfachte Analysen. Wir nutzen stattdessen systematisch erfasste Daten. Auf dieser Basis können wir effektivere und effizientere Entscheidungen treffen.“

Neben der Optimierung bestehender Prozesse und der Einführung neuer Systeme zur Datenanalyse ist die Offenheit der Crew für die neuen Arbeitsweisen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das ist im eher traditionellen Umfeld der klinischen Forschung eine Herausforderung. Aber nach den ersten messbaren Erfolgen hat sich eine merkbare Begeisterung für den Umgang mit Daten etabliert. Genauere Projektbudgets, bessere Prognosen zur Patientenrekrutierung oder die Visualisierung der wesentlichen KPIs in übersichtlichen Dashboards überzeugen auch jene, die anfangs skeptisch waren.

Die Kombination aus jahrelanger Erfahrung in der klinischen Forschung und dem Einsatz moderner datengetriebener Technologien hat wesentlich zur Erfolgsgeschichte von Proinnovera beigetragen. „Wir haben nicht nur die wirtschaftliche Situation stabilisiert und das Controlling optimiert“, freut sich Erik Kolb, „sondern konnten auch die Projektdurchführung verbessern und damit die Kundenzufriedenheit steigern.“

„In Bid Defense Meetings können wir oft richtig punkten mit unserer Informationsdichte“, weiß auch Jana Redeker. Sie hat bei Proinnovera das Projektcontrolling aufgebaut und ist ganz nah dran an Studienteams und Meilensteinen, an Zeiteinheiten und Change-in-Scopes. Mit ihr haben wir darüber gesprochen, was die Digitalisierung bei Proinnovera ganz konkret verbessert hat.

„Wenn wir jede Frage auf der Basis einer soliden Datengrundlage beantworten können, dann schafft das natürlich Vertrauen“, berichtet Jana Redeker. Das Team hat eine umfassende Datenbank mit Prüfzentren aufgebaut. „Dazu wurden nicht nur die öffentlich verfügbaren Daten zu den Sites zusammengeführt, sondern wir haben auch hausinterne Daten aus mehr als 25 Jahren CRO-Erfahrung ausgewertet und einfließen lassen“, so Jana Redeker. Entscheidungen, z.B. für die Zusammenarbeit mit bestimmten Prüfzentren, fallen inzwischen datenbasiert und transparent. Die guten Kontakte zu den Prüfzentren ermöglichen es dem Unternehmen zudem, Daten schnell zu verifizieren.

Anhand dieser digital verfügbaren Informationen kann auch jemand, der neu an Bord ist, validen Input zum Studiendesign liefern – ein wichtiger Erfolgsfaktor in Wachstumsphasen. „Die Transparenz wird immer mehr zu einem Wettbewerbsvorteil“, so Erik Kolb, „und damit letztlich zu einem Verkaufsargument gegenüber Sponsoren.“ Als Sponsoren bezeichnet man in der Welt der klinischen Prüfungen die Pharmaunternehmen als Initiator*innen der Studien.

Aktion statt Reaktion

„Die Sponsoren schätzen sehr, dass wir schnell und flexibel sind, weil wir durch unser Business Intelligence-System und optimierte Prozesse proaktiv agieren können, statt immer erst zu reagieren, wenn sich zum Beispiel die Rekrutierung verzögert und dadurch ein Meilenstein verschiebt“, so Jana Redeker. Das Projektmanagement hat jederzeit einen Überblick über alle laufenden Studien inklusive der Auswirkungen auf das Budget. „Das erlaubt eine engmaschige Kontrolle, transparente Kommunikation mit dem Sponsor und abgestimmte Reaktionen“, freut sich Kolb.

Wenn im Dashboard beispielsweise sichtbar wird, dass die Patientenrekrutierung für eine Studie nicht so läuft wie ursprünglich geplant, dann klinkt sich jemand aus dem Team Recruitment & Feasibility direkt ein, um frühzeitig nachzujustieren, ohne dass gleich die ganze Studie aus dem Zeitplan läuft. „Zum Beispiel können wir mit einer

ergänzenden Marketingkampagne als Rekrutierungsbooster oder mit zusätzlichen Zentren Verschiebungen teilweise vermeiden und Risiken frühzeitig mitigieren“, weiß Jana Redeker. „Man muss damit nur rechtzeitig starten. Und das klappt eben dank eines Gesamtüberblicks mithilfe der neuen digitalen Tools.“

Und das Ergebnis? „Alle wesentlichen Kennzahlen haben wir deutlich gesteigert. Der Umsatz ist seit 2020 um fast 50 % gestiegen.“, berichtet Erik Kolb. Drei positive Jahresergebnisse in Folge nach drei negativen vor seinem Einstieg gehen ebenso auf das Konto der gelungenen Transformation wie die Tatsache, dass 2023 Umsatz und Gewinn höher waren als je zuvor in der Unternehmensgeschichte.

Unterwegs zu neuen Ufern

Wie geht es nun weiter? „Proinnovera soll Marktführer für klinische Studien in Dermatologie und Ästhetik werden, international expandieren und weitere Geschäftszweige integrieren“, schildert Burkhard Breuer die gemeinsame Vision. „Dafür brauchen wir einen starken Partner.“

An dieser Stelle kommt wieder das Thema Vertrauen ins Spiel. Denn der Verlust von Vertrauen spielte nach der Trennung von Breuer und seiner Ehefrau auch im Unternehmen eine Rolle. Die Ehefrau hielt 40 Prozent der Anteile und konnte deshalb bei allen Entscheidungen mitreden. Wie bei den meisten Familienunternehmen ließen sich Emotionen nicht völlig ausblenden. „Wir mussten erleben, dass familiäre Verstrickungen und persönliche Befindlichkeiten plötzlich zur Stellschraube ökonomischer Entscheidungen wurden“, berichtet Burkhard Breuer. Damit war die anvisierte Weiterentwicklung blockiert. Ein Plan B musste gefunden werden und war bald gefasst.

Aus der ursprünglich geplanten Nachfolge in einem mittelständisch geprägten Unternehmen ist deshalb ein lukrativer Exit geworden. „Nach dem erfolgreichen Turnaround war unser Ziel, Proinnovera nachhaltig zu positionieren. Wir haben im Rahmen eines Bieterverfahrens das Unternehmen an ARCHIMED verkauft, einen der weltweit größten Private-Equity-Investoren mit Spezialisierung auf den Healthcare-Markt“, berichtet Dominique Manu. „Parallel zum Verkauf haben wir mit einem großen US-amerikanischen Mitbewerber (Symbio Research) zu einer der weltweit größten CROs im Bereich Dermatologie fusioniert.“

Proinnovera war ja ursprünglich mit der Mission angetreten, Pharmaforschung günstiger zu machen. „Unsere Idee war immer, dass auf diese Weise neue Therapien schneller und kostengünstiger auf den Markt kommen“, berichtet Burkhard Breuer. „So können viel mehr Menschen weltweit von den besten Therapien und Medikamenten profitieren.“ Mit dem Einstieg von ARCHIMED und dem Merger zur neuen Symbio Proinnovera „haben wir eine ausgezeichnete Basis gelegt für Innovation und weiteres Wachstum im Sinne dieser Mission“, freut sich Erik Kolb.

Die weiterhin wichtigste Basis ist aber die qualifizierte und motivierte Crew. „Unsere tolle Mannschaft hat alles gegeben“, so Burkhard Breuer, „und uns dahin gebracht, wo wir heute stehen“. Mit Stolz und etwas Wehmut stellen die drei Führungskräfte fest: „Das Schiff fährt jetzt ohne uns weiter. Wir drei haben die Segel gesetzt, uns selbst überflüssig gemacht und können nun von Bord gehen.“ Konsequenterweise sind alle drei inzwischen unterwegs zu neuen Ufern.

Kontakt:

Dr. Burkhard Breuer - burkhard.breuer (at) provero-group.de

Dr. Dominique Manu - dominique.manu (at) evidentiq.com

Erik Kolb - erik.kolb (at) evidentiq.com

Portrait

Dr. Burkhard Breuer ist Gründer und Ex-CEO der Proinnovera GmbH, die er Ende 2023 nach 26 Jahren an ARCHIMED verkauft hat. Heute engagiert Breuer sich als Berater und Sparringspartner für Startups und ist Mitinhaber des WHYIT Campus in Münster/Westfalen.

Pressekontakt

Dr. Burkhard Breuer c/o WHYIT Campus Wienburgstraße 207
48159 Münster
Deutschland

ClaudiaSchuh (Content & Beratung)

info@zapato42.de

www.linkedin.com/in/burkhard-breuer-45797a70/

News-ID: 1261793 • Views: 1904 (Stand: 07.06.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1261793/Proinnovera-Ueber-einen-gelungenen-Exit.html>