

Aus der FTD vom 11.4.2002  
Biotechfirmen suchen händierend Pharmaprofis  
Von Peter Kuchenbuch, Hamburg

In deutschen Biotechfirmen herrscht ein Mangel an qualifizierten Managern aus der Pharmaindustrie. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Studie der Kommunikationsberatung Maisberger und Partner aus München.

"Ganz oben auf der Wunschliste stehen erfahrene Fachleute für das Business Development", sagt Maisberger-Geschäftsführer Alexander Pschera, dessen Gesellschaft 132 junge deutsche Biotech- und Medizintechnikfirmen befragte. Viele dieser Firmen seien derzeit in ihrer Entwicklung auf dem Weg vom Labor zum Produkt und stünden jetzt vor bedeutenden Verhandlungen mit Kooperationspartnern und Investoren. "Sie sehen sich dazu gezwungen, unternehmerischer zu agieren und müssen folgerichtig Führungskräfte mit Pharmaerfahrung in ihre Firmen holen", sagt Pschera. Die Branchenstudie deckt den Grund für den dringenden Bedarf auf: Fast alle befragten Top-Manager und Firmengründer haben Naturwissenschaften studiert (83,5 Prozent). Nur 16,5 Prozent haben einen betriebswirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund.

Die meisten dieser Firmen (71 Prozent) wurden in den neunziger Jahren gegründet. Sie zeichnen sich im Augenblick dadurch aus, dass sie mit einer kleinen Führungsmannschaft arbeiten und diese notgedrungen viele verschiedene Businessaufgaben übernehmen muss, was teilweise zur Überforderung führt. Das gilt insbesondere für betriebswirtschaftliche Aufgaben. Während man die Buchhaltung und das Controlling an externe Dienstleister abgeben kann, müssen Businesspläne und Vertragsverhandlungen vom Management abgedeckt werden. Schwierig wird es, wenn der Verhandlungspartner beispielsweise ein langjährig erfahrener Pharmaprofi ist, der für sein Unternehmen die bestmöglichen Vertragskonditionen aushandeln will. Verhandlungsgeschick, Insiderwissen, Einfühlungsvermögen, Praxiserfahrung - Qualitäten, die bei Kooperationsgesprächen und Investmentverhandlungen zwischen Biotech- und Pharmabranche immer stärker gebraucht werden.

Hochkaräter sind rar

In einer späteren Phase braucht ein Unternehmen erfahrene Manager, die sich mit der Zulassung von Medikamenten und der Zusammenarbeit mit Behördenormen auskennen. "Je reifer und entwickelter die deutschen Biotechunternehmen werden, um so stärker wird die Nachfrage nach solchen Profis. Das gilt für jüngere Firmen, aber auch für Firmen wie GPC", sagt Bernd Seizinger, Vorstandsvorsitzender von GPC Biotech, einem etablierten börsennotierten Unternehmen aus Martinsried. So verstärkte GPC seine Führungsmannschaft im Sommer vergangenen Jahres beispielsweise mit Marcel Rozenzweig, der beim US-Pharmakonzern Bristol-Myers Squibb mehrere führende Positionen in der Medikamentenentwicklung und strategischen Planung hatte und dort über Jahre weltweit für die klinische Erforschung und Entwicklung verschiedener Therapeutika verantwortlich war.

Doch solche Hochkaräter sind rar oder für die verhältnismäßig kleinen deutschen Unternehmen nicht diskutabel. Es sei eigentlich ein Ding der Unmöglichkeit, erfahrene US-amerikanische Pharma- und Biotechmanager nach Deutschland zu holen, sagen viele Headhunter, die ihren deutschen Klienten solche Wünsche von vornherein wieder ausreden müssen. Wahrscheinlicher sei hingegen, deutsche Firmenmanager, aus den USA zurück nach Deutschland zu holen. Es habe sich auch gezeigt, dass nach großen Pharmafusionen der Vergangenheit viele Manager einen neuen Job in Biotechfirmen gesucht hätten.

## Flache Hierarchien

"Eine ganze Reihe Pharmamanager würden gerne in die Biotechbranche wechseln", sagt Andreas Föller, Partner bei Heidrick und Struggles Consultants, aber oft würden sie als Typ nicht in das quirlige Umfeld dieser Firmen passen. Denn noch haben diese Unternehmen flache Hierarchien und ihre vielgepriesene Leistungsfähigkeit und Kreativität entwickelt sich aus dem Chaos, das Überzeugungstäter mit Pioniergeist anrichten können.

Doch auch diese Firmen kommen nicht drum herum, ihr Management zu professionalisieren. Föller: "Das gilt für die Phase, in der die Firmen unter Beweis stellen, dass ihr Geschäftsmodell überzeugt, sie sich im richtigen Markt bewegen und bei der Produktentwicklung im Zeitplan liegen." In diesen Phasen werden neue Investoren gesucht und dann falle oft die Entscheidung für die personelle Verstärkung durch pharmaerfahrene Manager. "Auch wenn man deren Qualifikation mit hohen Gehältern einkaufen muß, die Investition rechnet sich", sagt Dirk Wilken von Mediatum, das als Personalberatung ein Netzwerk aus Biotech- und Pharmamanagern aufgebaut hat.