

Karriere und Management - Das Comeback der Silberrücken

Die Biotech-Branche ist nun erwachsen. Das wirkt sich auf die Personalpolitik aus: Erfahrene Manager werden gesucht.

Pia Weber

Wenn Günter Rosskamp eine Teamsitzung leitet, dann könnten die Leute, die er um sich schart, seine Kinder sein. Im Durchschnitt sind die Mitarbeiter des Vorstands der Revotar Biopharmaceuticals AG in Hennigsdorf 30 Jahre alt. Ausnahme: Rosskamp und der Forschungs- und Entwicklungsleiter Rainer Zahlten. Sie sind um die 60. "Wir haben es hier nicht mit unserer, sondern mit der zweiten Forschergeneration nach uns zu tun", sagt Rosskamp schmunzelnd.

Die Gründungsunternehmen in der Biotech-Branche sind ohne Zweifel der Kinderstube entwachsen, und das hat Auswirkungen auf die Personalpolitik. "Es gibt keine grundsätzlichen Vorbehalte mehr in der Biotech-Branche gegenüber Mitarbeitern, die älter als 45 Jahre alt sind", sagt Andreas Reimer, Senior Partner bei Neumann Leadership Deutschland GmbH, Frankfurt. Ganz im Gegenteil: "Es werden Leute gesucht, die lange Erfahrungen in der pharmazeutischen oder chemischen Industrie gesammelt und schon Höhen und Tiefen eines Unternehmens gemanagt haben."

Der Jugendwahn scheint vorbei, der noch vor drei bis vier Jahren geherrscht hat. Gebraucht werden jetzt Manager, die in kurzer Zeit viele Informationen verarbeiten können, die starkes Durchsetzungsvermögen haben, um notwendige Restrukturierungen einzuleiten, und die dennoch Menschenführung beherrschen, um die Wissenschaftler und Mitarbeiter der ersten Stunde bei der Stange zu halten.

In der zweiten Ebene werden Vertriebsexperten gesucht, die den Markt kennen und Kundenkontakte mitbringen. Außerdem fehlt es an Spezialisten, die klinische sowie vorklinische Studien durchführen können und das Prozedere der internationalen Zulassungsverfahren beherrschen.

Die Revotar hat sich bei der Entwicklung von Medikamenten gegen Entzündungskrankheiten, wie etwa Asthma und Psoriasis, auf ein Subsegment der Pharma-Entwicklungskette spezialisiert. Ein Produkt wird schon in der zweiten klinischen Studie erprobt. Nach Abschluss dieser Phase wird das kleine Unternehmen sich einen großen Partner suchen müssen, weil es allein die weiteren Entwicklungskosten nicht tragen kann.

Spätestens dann werden die Kontakte und die Erfahrung der beiden Manager Rosskamp und Zahlten überlebensnotwendig sein. Denn: "Wir kennen die Bedürfnisse der Pharmaindustrie aufs Genaueste, und wir wissen, welche Voraussetzungen für die Zulassung notwendig sind", betont Zahlten.

Leicht ist es nicht, diesen speziellen Bedarf für die jungen Biotech- Unternehmen zu decken. Denn zu dem gesuchten Expertenwissen kommt, dass die Kandidaten bereit sein müssen, auf die Infrastruktur eines großen Konzerns, wie etwa eine persönliche Sekretärin, einen Firmenwagen oder auch klar abgegrenzte Arbeitsgebiete zu verzichten. Dazu kommt das erhöhte Risiko in den noch lange nicht am Markt etablierten Firmen. Bei weitem nicht jeder Wechsel wird deshalb zu einer Erfolgsstory.

Gerhard Keilhauer wagte einen Neuanfang, als nach mehrmaligem Jobabbau sein Geschäftsbereich in einem großen Pharmakonzern endgültig verkauft wurde. Der 48-Jährige wurde Vorstand für Entwicklungsprojekte bei der 4SC AG in Martinsried bei München. Die 4SC entwickelt Medikamente gegen Infektionskrankheiten.

Der promovierte Neurobiologe Keilhauer hat sich bewusst für das kleine Unternehmen entschieden. Einige Jahre zuvor hatte er für einen Pharmakonzern in Massachusetts ein Biotechnik-Unternehmen aufgebaut. "Das war die befriedigendste Zeit in meiner Karriere, weil ich in die Belange des Unternehmens direkt eingreifen konnte, ohne die langen Entscheidungswege eines Konzerns beachten zu müssen", sagt er.

Damit war Keilhauer so etwas wie ein Joker für 4SC. Neben seiner Fachkenntnis bringt er Freude am Management mit. Er baute ein Projektmanagement auf, kümmerte sich um das Personal- und professionalisierte das Patentwesen. Nicht zu vergessen: Keilhauers Adressbuch. Gerade weil in der pharmazeutischen und chemischen Industrie alles im Umbruch ist, kennt der langjährige Insider in fast jedem für ihn relevanten Unternehmen eine zentrale Ansprechpartner persönlich.

Kerstin Karuschkat, Geschäftsführerin der 3K Personalberatung in Bonn, bestätigt den Trend an Bedarf von erfahrenen Managern und Experten für den gesamten Bereich des ehemaligen Neuen Marktes: "Die Profile haben sich grundlegend geändert." Gesucht würden heute keine Generalisten mehr, sondern Spezialisten in Vertrieb, Controlling und IT-Sicherheit. "Die richtig guten Leute fangen in diesen Bereichen erst mit mindestens zehn Jahren Berufserfahrung an", sagt die Personalexpertin.

Es ist allerdings nicht leicht, die freien Stellen zu finden. "Es handelt sich um einen verdeckten Arbeitsmarkt", sagt Karuschkat. Initiativbewerbungen sind empfehlenswert, viele der Firmen suchen über Online-Jobbörsen und einige über Headhunter. Außerdem kommt es auf die richtige Präsentation des eigenen Profils an: "Es reicht nicht auszuschreiben, ich bin 50 Jahre jung." Man müsse detailliert erklären, welche Berufserfahrungen man mitbringt und für das junge Unternehmen einsetzen kann.

Reiner Doelle hat diese Chance genutzt. 30 Jahre Erfahrung bei IBM machten ihn für die Lion Bioscience AG in Heidelberg interessant. Das Unternehmen bietet Software-Lösungen zum Informations- und Wissensmanagement in der Life- Sciences-Forschung an. Ähnlich wie auf betriebswirtschaftlicher Seite SAP, nutzen Wissenschaftler diese Programme, um große Mengen von Daten aus unterschiedlichen Phasen des Forschungs- und Entwicklungsprozesses besser zu bearbeiten. Damit sparen Unternehmen Zeit und Geld in der Wirkstoff- Forschung.

Der 61-jährige Doelle hat als Vice President Global Software Development die zentrale Aufgabe übernommen, ein Team von weltweit über einhundert Softwareentwicklern zu managen. Herausforderung für ihn und seine Mitarbeiter ist es, in den nächsten Jahren die Software, die biologische Vorgänge beschreibt und chemische Ergebnisse in Tabellen zusammenfasst, in ein weltweit funktionierendes Managementsystem zu integrieren.

Dazu hat der ehemalige IBM-Manager seiner Überzeugung nach jetzt die besten Rahmenbedingungen in dem jungen Unternehmen: "Ich habe hier eine Verantwortung und einen Gestaltungsspielraum, wie ich ihn nie zuvor hatte. Auf diese Weise kann ich die im Konzern gesammelte Erfahrung effektiv einsetzen und meine persönlichen und die unternehmerischen Ziele verfolgen."

Quelle: Handelsblatt Nr. 116 vom 20.06.03 Seite k01