



Das Personaldilemma im Life Sciences Startup-Unternehmen

von Dr. Patrik Scholler (gepostet auf LinkedIn am 05. Januar 2017)

Hand aufs Herz, wer hat sich schon einmal verschätzt, wenn es um Personalaufbau geht?

Das passiert schneller als man denkt, gerade im schnell wachsenden Startup-Unternehmen mit höchsten Anforderungen an die Qualifikation von Fach- und Führungskräften, wie es für die Life Sciences Branche (Bio-/Medtech, Pharma) typisch ist. Im Businessplan sind wohlklingende und hochspezialisierte Positionen wie *Medical Liaison Manager Nephrology* oder *International Product Manager Bioinformatics IT Systems* benannt, und die Headcount-Entwicklung wird mutig an die optimistische Umsatzplanung angepasst. Der Realitätscheck erfolgt dann 2-3 Wochen nach der kostengünstigen Anzeige im Online-Stellenmarkt, wenn von 28 Bewerbungen auf drei Positionen eigentlich nur zwei Kandidaten in Frage kommen, die jedoch mit sechsmonatigen Kündigungsfristen und utopischen Gehaltsvorstellungen den Plan sprengen.

Tja, was nun? Ist das nur Pech, vielleicht gerade Sommerpause? Sollte man sich einen der C-Kandidaten schönreden, lieber in diversen kostspieligen Printmedien ausschreiben

oder umplanen und den Breakeven verschieben? Gäbe es überhaupt eine Alternative?

Es gibt immer eine Alternative!

Aber beleuchten wir vorher doch einmal kurz das Personaldilemma im Life Sciences-Startup und warum der Online-Marktplatz oder die klassische Stellenanzeige insbesondere für hochspezialisierte Fach- und Führungskräfte selten funktioniert. Hier gibt es nämlich zwei grundlegende Probleme, die wie ein unlösbares Dilemma erscheinen:

1. Im Startup braucht man dieselbe Fach- und Managementenerfahrung wie im Großkonzern, aber der designierte Mid-40er VP oder CxO muss mindestens so flexibel sein wie ein Junior.

Solche Leute gibt es zwar, aber die suchen normalerweise nicht per Stepstone, Monster oder XING nach Stellen im Startup-Unternehmen, sondern sind voll engagiert und daher erfolgreich im aktuellen Job. Die Fachexperten, die sich einen modernen Führungsstil in renommierten internationalen Unternehmen angeeignet haben und bereit sind, ihre



hohen Gehälter, Altersrentenansprüche, Firmenwagen, persönliche Assistenz und die Jahresurlaubsplanung am 1. Januar aufzugeben, wollen persönlich hofiert und motiviert werden. Sie müssen noch aktiv zum kurzen Aufblicken bewegt und auf die Idee gebracht werden, schon in wenigen Monaten den Titel *Chief Marketing Officer* tragen zu dürfen. Davon können sie im eigenen Unternehmen nur träumen, denn solche Positionen werden gerne über Headhunter mit Externen besetzt. Man muss den zukünftigen Entrepreneur überhaupt erst einmal schmackhaft machen, wie sie selbst ihr Dasein als Zahnrad im Großgetriebe aufgeben und stattdessen maßgeblichen Einfluss auf den Wert von Firmenanteilen nehmen können. Man muss ihnen erklären, was ein steuerlich attraktives Optionsmodell ist und wie viel Geld sie bei Anteilsverkauf in zukünftigen Kapitalrunden verdienen werden. Sie müssen erst noch davon überzeugt werden, das vollkommene Glück schneller erreichen zu können, wenn sie ihre Komfortzone verlassen.

Es ist hierbei nur gut, dass diejenigen Führungskräfte, die noch die Energie eines Juniors haben, auch diejenigen mit der höheren Risikobereitschaft sind. Diese Wunschkandidaten müssen nur im Dickicht hinter den vielen Gebäudemauern und Telefonschleifen einer Firma identifiziert werden. Wenn sie schließlich den entscheidenden Motivationschub erhalten, den Sprung wagen und im Startup landen, kriegen sie nach der einstündigen Einarbeitung zwar einen Kulturschock, denn Strategien und Prozesse sind ebenso variabel wie das Gehalt, aber Entschuldigung, es muss ja nicht gleich alles Gold sein, nur weil es etwas glänzt. Ein größeres Handicap bzgl. der notwendigen Flexibilität ist da eher der Ortswechsel. Hier ist Kreativität gefragt. Es gibt Orte, an denen man nicht ansatzweise die gleiche Bewerberqualität erwarten kann wie an Topstandorten. Will man also Topleute an einen B-Standort in ein Startup locken, muss man schon sehr kreativ werden. Es hat ja keiner gesagt, dass es eine Patentlösung gibt. Dazu kommt noch das interne Problem:

2. **Im Startup hat man als Gründer mit Fokus auf Produktentwicklung, Patentanmeldung und Kundenakquise keine Zeit für die Personalsuche aber leider auch noch keine HR-Abteilung**

Der Startup-Aufbau gleicht einer nicht enden wollende Berg- etappe. Jeder weiß, dass man beim Berghochradeln schön konstant bei maximaler Pulszahl und hoher „Burn Rate“ treten muss, um in den Genuss der Aussicht zu kommen (ich habe bewusst nicht „in den Genuss der Pause“ geschrieben, denn die gibt's nur in den vielen Meetings eines Großkonzerns). Wie löst man also das Dilemma mit der notwendigen Pause am Berg, um Bewerber zu interviewen, die sich wegen Frust im Job oder als Quereinsteiger, z.B. als KFZ-Marketingexperte um den Posten als VP Marketing einer Antikörperfirma bewerben?

Klare Antwort: ...indem man solche Interviews vermeidet, denn das wäre ein krasses Beispiel von Zeitverschwendung und jede dieser vergeudeten Stunden, die ein Firmengründer nicht an der Wertschöpfung arbeitet, ist für immer verloren. Die Muße für „Try and Error“ gab es vielleicht mal in den 90ern als Investoren noch an den Börsengang glaubten, aber heute wird man bereits überholt während man zum Drucker läuft. Drucken Sie etwa noch?

Was für eine Zeitverschwendung, wenn doch nicht einmal Zeit bleibt, um die explodierende Literaturlandschaft im eigenen Fachgebiet zu verfolgen, geschweige denn die Aktivitäten der internationalen Wettbewerber. Nachdem man berechnet hat, wie wertvoll eine verlorene Stunde, wie teuer eine Fehlbesetzung oder wie unbezahlbar eine Nichtbesetzung sein kann, wird man eher bereit sein, diesem wichtigsten aller Aufbauthemen die richtige Bedeutung beizumessen. Es bedarf nämlich gründlicher Planung und benötigt ein ausreichendes Zeit- und Kostenbudget.

Die Lösung zum Personaldilemma im Life Sciences Startup liegt doch eigentlich auf der Hand:

Wer heute seine Patente, das intellektuelle Firmenskapital, nicht mehr selbst niederschreibt, sollte auch die humanen Ressourcen als Unternehmenswert begreifen und das Humankapital mit Hilfe von Profis aufbauen und absichern.

Ich selbst habe gemäß dem Motto „ich brauche dringend Personal“ nach anfänglichen Lehrjahren schließlich den Wert der gründlichen Personalplanung und der aktiven Suche nach geeignetem Personal anerkannt und auch begriffen, dass man das nicht nebenbei erledigt, sondern mit Unterstützung einer motivierten und fähigen Personalabteilung bzw. seriösen Beratungsfirma. Das ist nicht für alle Positionen notwendig, der Erfolg dieser Arbeit ist schwer messbar, und der Preis erscheint hoch. Wer aber im Life Sciences-Markt schnell wachsen und überdurchschnittlich erfolgreich sein will, kommt um ein Budget für professionelles Personalmanagement (intern oder extern) nicht herum. Rechtfertigen lässt sich diese Investition mit größerer Effektivität in der Steigerung der Wertentwicklung und den besonderen Erfolgen, die man von erfahrenen High Performern erwarten kann.

Nur damit das jetzt nicht missverstanden wird: Verschätzen kann man sich natürlich trotzdem noch!

HealthCorp Partners GmbH

Ludwigstrasse 8 – Ludwigpalais – D-80539 München
Tel. +49 89 8906340-0 - Fax +49 89 8906340-20
info@healthcorppartners.com - www.healthcorppartners.com