

Führungspersonal für die digitale Transformation

Neue Köpfe für die Life-Sciences-Industrie sind gesucht

Medtech und Pharma, lange geschützt durch hohe Margen auf geschlossenen Absatzmärkten, müssen ihr Geschäftsmodell für die digitale Zukunft überdenken. Hierfür brauchen sie branchenfremde Führungskräfte.



Die Life-Sciences-Industrie stand bisher eher im Windschatten, als der Orkan der Digitalisierung über die Wirtschaftslandschaft hinwegfegte. Banken, Transportbranche, Medien, Hotellerie: Sie alle müssen ihr Geschäftsmodell bereits heute grundlegend neu strukturieren, um zukunftsfähig zu bleiben. Medizintechnik- und Pharmafirmen waren, mit ihren margenträchtigen Produkten und gefestigten Absatzmärkten, von diesem neuen Zeitalter bis anhin weniger gefährdet als andere Branchen.

Gedanken zur digitalen Strategie lohnen sich jedoch nur schon deshalb, weil die Gesundheitsindustrie inzwischen auch anderen grossen Herausforderungen gegenübersteht: Preisdruck, steigende Produktionskosten und somit sinkende Gewinnmargen, kürzere Produktlebenszyklen und enorm gestiegene regulatorische Anforderungen zur Produktzulassung. Die alten Erfolgsrezepte allein werden in Zukunft nicht mehr ausreichen. Neue Führungskräfte aus anderen Branchen sind daher gefordert, um ein neues Rezept zu entwickeln.

Der Fortschritt ist nicht aufzuhalten

Dachte man vor zehn Jahren beim Begriff Digitalisierung noch an höhere Vernetzung und auf Konsumenten ausgerichtete Applikationen sowie eCommerce, so ist

heute im Gesundheitsbereich darunter weit mehr zu verstehen.

Die Patientenbehandlung mag zwar auch unabhängig von der Digitalisierung Fortschritte machen. Die Art und Geschwindigkeit der Diagnosestellung jedoch und die Behandlungsplanung gerade in Bereichen, die von der Medizintechnik beherrscht werden, sind einem rasanten Wandel unterzogen: EKGs werden auf die Smartphones piketthaltender Ärzte übermittelt, Operationen dank ausgeklügelter Anwendungen am Computer geplant, Medikationen und deren mögliche Interaktionen mittels Software überwacht, und es wird automatisch auf Risiken hingewiesen. Überwachungsgeräte, Sonden und Sensoren kommen immer mehr zum Einsatz. Und das Potenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft.

Die alten Erfolgsrezepte werden in Zukunft nicht mehr ausreichen.

Die Entwicklungstendenzen werden derweil mehr und mehr von agilen Technologiefirmen vorgespurt: Es hat einen Grund, warum auch Google sich langsam aber sicher in Richtung Medtech bewegt und Allianzen mit Pharmafirmen wie Abbvie eingeht. Projektmitarbeiter von Google

sollen sich bereits mit der amerikanischen Gesundheitsbehörde getroffen haben. Spekuliert wird über ein neuartiges Medizintechnik-Produkt.

Google gibt den Takt an

Die Frage ist somit, wie Life-Sciences-Unternehmen den Stier an den Hörnern packen und ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeit, ihr Marketing, ihre Produkt- und Verkaufsstrategie den digitalen Möglichkeiten entsprechend neu aufstellen können. Die Lösung liegt in einer rigorosen Überprüfung der eigenen (Personal-) Strategie. Welche Führungskräfte und welche neuen Rollen braucht es, um diesen Wandel einzuleiten?

Zunächst einmal kann Digitalkompetenz nicht an einzelne Experten im Haus delegiert werden. Der CIO muss vom «Hüter» der IT-Geheimnisse zum Moderator und Übersetzer werden, der die anderen dazu befähigt, wichtige digitale Techniken und Werkzeuge selbst zu verstehen und einzusetzen. Die Produktentwicklung muss ein Gespür dafür erhalten, welche neuen Möglichkeiten die Digitalisierung bietet. Der CIO muss Inputs von der digitalen Front in das Unternehmen hineinbringen, für deren Umsetzung ist er aber nicht allein verantwortlich. Technische Expertise genügt für diese Rolle nicht mehr; von zentraler Bedeutung sind auch starke soziale, kommunikative sowie Moderationsfähigkeiten um heterogene Projektteams führen zu können.

Der CEO wiederum muss die digitale Strategie und Vision vorgeben und vorleben. Er muss die zugrunde liegenden Technologien dabei nicht im Detail studiert haben, braucht aber das Verständnis, wie sie eigene Produkte veredeln können und wie sich damit neue Marktlücken erschließen lassen. Er muss Skeptiker im Führungsteam überzeugen und sicherstellen, dass die ganze Organisation den Aufbruch mitträgt.

Gewisse Medien- und Finanzhäuser haben diese Aufgaben in der Funktion eines Chief Digital Officer, kurz CDO, gebündelt. Ein gangbarer Weg, doch muss ein solcher digitaler Leader organisatorisch richtig eingebettet sein und den vollen Rückhalt des CEO spüren, damit er wirklich Einfluss nehmen kann.

Ob mit oder ohne CDO: Die Beherrschung des technologisch-digitalen Fortschritts wird zu einer Kernkompetenz für Pharma-, Medtech- und Biotechunternehmen. Daher braucht es nebst CEO und CIO noch weitere Kräfte im Kader, die ein intrinsisches Interesse an neuen Technologien zeigen und den Wandel unterstützen können – Kräfte, die meist von Branchen dazustossen, welche ihre digitale Transformation bereits erleben oder erlebt haben.

Natürlich blieben die Verantwortlichen der Life-Sciences-Industrie nicht untätig. In aktuellen Suchen nach Mitgliedern der obersten Führungsgremien ist immer häufiger der Anspruch nach Expertise mit digitalen Plattformen und Berufserfahrung aus Technologieunternehmen zu finden. Der CEO eines Schweizer Medtech-Unternehmens formulierte diesen Anspruch unlängst so: «Ich brauche einen Forschungsleiter, der ein Gespür für neuartige Technologien hat. Einen marktorientierten Profi, der selber schon eine digitale Transformation mitgemacht hat.»

Eine Aufgabe, nicht bloss ein Job

Gefunden wurde die entsprechende Führungskraft nicht bei, aber unweit von Googles Hauptsitz in Kalifornien, bei einem der innovativsten Automobilunternehmen der Welt. Die Suche wurde bewusst ausserhalb des branchentypischen Umfelds vorgenommen; dem Aufbau entsprechender digitaler Fähigkeiten in den eigenen Reihen wurde in den Life Sciences bisher wenig Beachtung geschenkt.

Für eine Übergangsphase mag dieser Ansatz richtig sein. Führend werden künftig jedoch diejenigen Unternehmen sein, die gezielt die digitale Kompetenz ihrer eigenen Talente fördern.

Aus Sicht des Executive Searchs stellt sich natürlich noch eine praktische Herausforderung: Die geeigneten Kandidaten lassen sich zwar identifizieren, doch müssen sie auch von einem Wechsel in ein Life-Sciences-Unternehmen überzeugt werden. Finanzielle Argumente reichen dabei im Normalfall nicht aus. Die gesuchten Experten fürs Change Management, insbesondere der jüngeren Generation,

verfügen meist über eine starke intrinsische Arbeitsmotivation: Sie suchen keinen Job, sie wollen eine Aufgabe. Wer sie überzeugen will, muss sie begeistern mit einer starken digitalen Vision. Man muss ihnen zeigen, wohin das Unternehmen steuert und welchen Beitrag sie dazu leisten können. Auch moderne Arbeitszeitmodelle und -bedingungen tragen zu einem überzeugenden Gesamtpaket bei.

Die digitale Uhr ist noch nicht abgelaufen für die Life-Sciences-Industrie, doch es ist höchste Zeit, dass sich die Pharma- und Medtech-Unternehmen über ihre Strategie und deren Umsetzung Gedanken machen.



Gilgian Eisner

Partner und Practice Leader Life Sciences
gilgian.eisner@schillingpartners.ch
T direct +41 44 366 63 76

Als Practice-Leader Life Sciences verantwortet Gilgian Eisner Executive Searches auf C-Level und im Top-Management. Vor seinem Einstieg bei schillingpartners war er in verschiedenen Führungsfunktionen beim Medtech-Unternehmen Synthes tätig, bis zur erfolgreichen Integration in Johnson & Johnson 2012. In den letzten 12 Monaten besetzte er 4 Führungspositionen in der Medtech- und Pharmabranche durch hochkarätige Kandidaten mit digitalem Hintergrund.



Executive Search für höchste Ansprüche. Die guido schilling ag und die schilling partners ag bieten ihren Kunden sich ergänzende Executive-Search-Kompetenz auf höchstem Niveau. Die guido schilling ag ist auf die Besetzung ausgesuchter Spitzenpositionen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Ihre Kunden profitieren von Guido Schillings tiefem Marktverständnis und seiner persönlichen, langjährigen Erfahrung als Executive Searcher, Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen. In Ergänzung zur guido schilling ag wurde 2010 von Guido Schilling die schilling partners ag gegründet. Das von langjährig erfolgreichen Partnern geführte Unternehmen besetzt Führungspositionen auf Ebene der Geschäftsleitung sowie hoch angesiedelte Expertenfunktionen – methodisch, effizient und diskret. Ihre Partner und Consultants fokussieren auf definierte Marktgebiete und verfügen daher über ein dichtes, branchenspezifisches Netzwerk und ausgezeichnete Marktkenntnisse.

www.guidoschilling.ch

www.schillingpartners.ch

Impressum

schillingnews flash ist eine Publikation von

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© März 2016 by guido schilling ag

Foto Titelseite: Getty Images

Foto Gilgian Eisner: Günter Bolzern, bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.