



Praxisratgeber

Interim Management im Gesundheitssektor



Andrea Quintel, Bridge imp

>> Die europäische Pharmaindustrie steht vor großen Herausforderungen durch die zunehmende Internationalisierung sowie den Wettbewerbsdruck, in immer schnelleren Zyklen neue innovative Arzneimittel entwickeln und auf den Markt bringen zu müssen. Dazu belasten Preiseingriffe zahlreicher europäischer Märkte die Umsätze. Der Pharmaindustrie wird ein hohes Maß an Flexibilität und Schnelligkeit abverlangt, will sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Das Instrument Interim Management wird diesen Anforderungen gerecht. Auf das Know-how externer Führungskräfte kann bei Bedarfsfall kurzfristig und lösungsorientiert zugegriffen werden. Sie helfen wichtige Projekte voranzutreiben und Veränderungsprozesse zu begleiten.<<

Einsatzgebiete von Interim Managern

Interim Manager übernehmen in Führungspositionen Verantwortung, überbrücken personelle Vakanz und optimieren mit Fachkompetenz, langjähriger Branchenerfahrung und einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein wichtige – oftmals bislang vernachlässigte – Unternehmensbereiche. In der Pharma- und Gesundheitsindustrie werden Interim Manager für Wachstumsprojekte eingesetzt, wie die Erschließung neuer Märkte oder die Einführung eines neuen Produkts. Auch bei der Reorganisation oder im Changemanagement leisten Interim Manager wertvolle Unterstützung.

In ganz Europa nimmt der politische und regulatorische Druck auf die Pharmaindustrie zu, Veränderungsprozesse sind die Folge. „Konsequenzen auf den Umsatz, wachsender Druck auf die Marge und zunehmende Planungsunsicherheit erfordern neue flexible und effiziente Modelle für eine weiterhin erfolgreiche Vermarktung der Produkte, auch mit einer geringeren Personaldecke“, erklärt Silke Sittner, Interim Managerin mit Schwerpunkt Pharma.

Das bekannte Personaltool Zeitarbeit ist bei komplexen Management-Aufgaben häufig nicht geeignet. Der Meinung ist auch Pia Ilvonen, Interim Managerin und spezialisiert auf Finance: „Um kurzfristig Herausforderungen im Management zu lösen, reicht Zeitarbeit oft nicht aus. Durch den Einsatz eines Interim Managers können sich Unternehmen dar-

Eckdaten auf einen Blick:

- 5,22 Milliarden Euro: Investitionen der forschenden Pharmaunternehmen in Deutschland 2009 („Statistics 2010 – Die Arzneimittelindustrie in Deutschland“, vfa.de)
- 170.000: Mitarbeiter mit Beschäftigung in der Medizintechnik (Bundesverband Medizintechnologie e.V.)
- 11 Prozent: Anteil von Interim Managern in Gesundheitssektor / Pharmaindustrie (Umfrage von Bridge imp unter 100 Interim Managern 2010)

auf verlassen, dass sie eine hochqualifizierte und erfahrene Führungskraft erhalten, der sich innerhalb kürzester Zeit in die Aufgabe einarbeitet, Probleme und Missstände offen anspricht und eine Lösung entwickelt.“

Seit längerem etabliert sind Interim Manager beispielsweise in der Pharmabranche im Finance und Controlling-Bereich. Ihre Unterstützung wird immer öfter auch für Vertrieb und Marketing, Personalwesen, als Medical Advisor sowie in Clinical Operations angefordert.

Bei Fusionen werden Interim Manager für die Leitung von Umstrukturierungsmaßnahmen oder zur Übernahme von Spezialprojekten gerufen, wenn während der Fusion personelle Kapazitäten fehlen. „In der Post Merger Phase verhängen Unternehmen einerseits Einstellungsstopps, andererseits fehlt dringend benötigtes fachliches Know-how“, erklärt Interim Managerin Claudia Feirer. „Da man keine Mitarbeiter einstellen kann, holt man externe Kräfte auf Zeit.“

Der Mangel an Fach- und Führungskräften macht sich auch in der Medizintechnik bemerkbar. Dr. Manfred Drax,

Mögliche Einsatzgebiete und Fachexpertise:

- Erschließung neuer Märkte
- Einführung neuer Produkte
- Reorganisation & Change Management
- Marketing & Vertrieb
- Finance & Controlling
- Medical Advisor
- Clinical Operations

Vorstand der Concentro Management AG, prognostiziert mittel- und langfristige Auswirkungen gerade bei klein- und mittelständischen Unternehmen: „Das Gros der Unternehmen ist profitabel, aber sie verschenken wertvolle Chancen. Fehlende personelle Kapazitäten hemmen die weitere Entwicklung und das Wachstum – fatal gerade in einer exportgetriebenen Branche wie der Medizintechnik mit starker Konkurrenz aus Japan oder den Niederlanden.“ „Interim Manager schlagen in der Med-Tech die verbindende Brücke zwischen der betriebswirtschaftlich getriebenen Einkaufs- oder Geschäftsleitung sowie der patientenorientierten Ärzteschaft“, erklärt Dr. Manfred Drax weiter.



>> Interim Manager schlagen in der Med-Tech eine verbindende Brücke zwischen betriebswirtschaftlichen und patientenorientierten Sichtweisen.<<

Dr. Manfred Drax,
Vorstand Concentro
Management AG

Besonderheiten des Einsatzes von Interim Managern

Die Pharma- und Biotechbranche stellt mit ihren strengen Ehrenkodizi und Regularien besondere Anforderungen – vor allem an Mitarbeiter, die nur für eine vorübergehende Zeit im Unternehmen tätig sind. „Eine ethische Arbeitsweise, Kenntnis und Einhaltung der Anti-Korruptionsbestimmungen sowie des jeweiligen Arzneimittelgesetzes gehören deshalb zur Grundausrüstung“, sagt Interim Managerin Elisabeth Kukovetz.

Darüber hinaus verfügen Interim Manager über einen internationalen Background: „Arzneimittel werden weltweit entwickelt und verkauft, deshalb kennt ein branchenerfahrener Interim Manager die Kriterien und bezieht sie in die Entwicklung ein“, weiß Interim Manager Dr. Ulrich Schumann.

Das Wissen um die aktuelle Pharmapolitik und künftige Entwicklung rundet das Qualifikationsprofil eines jeden Interim Managers im Gesundheitssektor ab. Abgesehen von wichtigen Branchenkenntnissen bringen Interim Manager wertvolles Know-how und langjährige Erfahrungen mit, wenn sie in ein neues Team kommen: „Interim Manager haben bereits erfolgreich Projekte in anderen Unternehmen oder sogar Branchen gestemmt. Die daraus resultierenden Erfahrungen kommen auch dem neuen Unternehmen zugute“, sagt Klaus Kesenheimer.

Unternehmen können sich dabei stets darauf verlassen, dass vertrauliche Informationen vertraulich bleiben und unter keinen Umständen an Dritte weitergegeben werden – auch vertraglich zugesichert durch Bridge imp und den jeweiligen Interim Manager.

Um schnell Ergebnisse zu erzielen und die Anforderungen des Auftraggebers möglichst zu übertreffen, müssen die Ziele des Interim-Mandats klar formuliert sein. Ein Interim Manager übernimmt im Laufe seines Einsatzes häufig auch zusätzliche strategische Aufgaben: „Eine genaue Zielvorstellung ist in vielen Unternehmen nicht verankert. Ein Interim Manager muss deshalb Dinge auch erklärbar machen und ein Übersetzer der Unternehmensziele sein“, weiß Dr. Brigitte Nießen, die sich als Managerin auf Zeit auf den Gesundheitssektor spezialisiert hat.

Erfolgsfaktoren von Interim Management in der Pharmaindustrie

Interim Manager setzen oft da an, wo es weh tut: „Den richtigen Leuten die richtigen Fragen stellen – das ist eine der ersten Aufgaben eines Interim Managers“, erklärt Klaus Kesenheimer, der bereits einige Projekte im Finance-Bereich von Pharmaunternehmen interimistisch verantwortet hat. Interim Manager bringen deshalb ein hohes Maß an sozialer Kompetenz mit.

Der Gesundheitssektor ist derzeit einem schnellen Wandel unterlegen. Interim Manager leisten rasche Hilfe: „Die Reformierung des Gesundheitswesens und die zunehmen-



>> Den richtigen Leuten die richtigen Fragen zu stellen – eine der ersten Aufgaben eines Interim Managers.<<

Klaus Kesenheimer,
Interim Manager

de Internationalisierung stellen neue Anforderungen an die Marktteilnehmer“, erklärt Dr. Birgit Siegl. „Um erfolgreich zu bleiben, müssen sich Unternehmensverantwortliche diesem Wandel stellen und ihn aktiv mitgestalten.“

Die Gründe dafür sieht Interim Managerin Silke Sittner pragmatisch: „Die Zeitspannen, in denen die Produkte erfolgreich vermarktet werden können, werden immer kürzer. Damit können sich Pharmaunternehmen Vakanzen immer weniger leisten.“

Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist neben der fachlichen Kompetenz mehr noch die „Chemie“ zwischen Auftraggeber und Interim Manager. „Entscheidend für den Projekterfolg ist, dass die Menschen auf dem Weg mitgenommen werden“, sagt Interim Managerin Dr. Brigitte Nießen, „Um Veränderungen auf den Weg zu bringen, muss ein Vertrauensverhältnis bestehen.“



>> FAZIT

Interim Manager unterstützen Unternehmen und öffentliche Einrichtungen des Gesundheitssektors durch fachliche Qualifikation, Erfahrung auf dem internationalen Parkett und interkulturelles Verständnis sowie einem klaren und unverstellten Blick für die Herausforderungen, mit denen Auftraggeber jetzt und in der Zukunft konfrontiert sind.

Durch dem Einsatz eines Interim Management Vermittler wie Bridge imp profitieren Unternehmensverantwortliche von einem professionellen Personaldienstleister, der die besten Interim Manager ihres Fachs kennt, aussagekräftige und aktuelle Referenzen der Manager vorweisen kann und vor, während und nach dem Einsatz mit Know-how und der nötigen Portion Fingerspitzengefühl beratend zur Seite steht.

Fallbeispiele:

>> Bei konstant hoher Qualität möglichst kostensparend zu arbeiten – das hat der Kunde sehr geschätzt.<<



Überbrückung einer temporären Vakanz als „Head of Marketing & Sales“

Interim Manager: Elisabeth Kukovetz
Ort: Berlin
Branche: Biotech
Einsatzdauer: 8 Monate

Ursprünglich suchte das aufstrebende Biotech-Start up im Bereich Darmkrebs-Management einen „Head of Marketing & Sales“ in Festanstellung. Der Aufbau einer Marketing- und Vertriebsstruktur war bislang aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen nicht erfolgt und nun stand die Einführung der ersten Produkte an. Die Entscheidung, sich nicht mit einem Headcount zu belasten, sondern einen Interim Manager zu holen, war für das Start up in dieser unsicheren Zeit die risikoärmste Lösung. Als Interim Managerin in einem Start up waren ihre Tätigkeiten immer breit aufgestellt. Die Aufgaben-

stellung umfasste die gesamte strategische Planung und Umsetzung aller Launch-, Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Elisabeth Kukovetz führte Verhandlungen mit potentiellen Partnerunternehmen und koordinierte die Aktivitäten rund um Preisgestaltung und Kostenrückerstattung. Dabei konnte der Auftraggeber auf ihre langjährige Erfahrung in verschiedenen Führungspositionen in der Branche vertrauen. So schaffte sie die Infrastruktur, um aus einem erfolgreich forschenden auch ein erfolgreich produzierendes Unternehmen zu machen.

>> Unternehmen können durch den Einsatz eines Interim Managers wesentlich flexibler agieren – ein klarer Wettbewerbsvorteil.<<



Interimistischer Einsatz als Financial Director

Interim Manager: Pia Ilvonen
Ort: Deutschland
Branche: Pharma
Einsatzdauer: 4 Monate

Kurz vor Jahresabschluss traf das Pharmaunternehmen die Kündigung einer ihrer Financial Directors besonders hart. Gerade für diese wichtige Phase musste schnell Ersatz gefunden werden. Die Suche nach einem Manager für eine Festanstellung hätte zu lange gedauert und sollte erst nach dem Jahresabschluss beginnen. Deshalb entschied man sich für einen Manager auf Zeit. Die Interim Managerin Pia Ilvonen erhielt aufgrund ihrer ausgewiesenen Fachkompetenz und analytischen Fähigkeiten die Aufgabe, den Finanzbereich zu leiten. Sie übernahm Buchhaltung und

Berichtswesen in Deutschland und verantwortete diese Aufgaben auch für weitere europäische Länder. Sie sprach mit Prüfern, hielt den Kontakt mit den europäischen Dependancen und verbesserte insgesamt die Kommunikation mit allen beteiligten Parteien. Das Vakuum, das nach dem plötzlichen Weggang des ehemaligen Financial Directors entstanden war, konnte Pia Ilvonen in vollem Umfang füllen, so dass der Jahresabschluss des Unternehmens zur Zufriedenheit aller vollzogen wurde – ein Erfolg, der ohne diese temporäre Lösung nicht möglich gewesen wäre.

>> Veränderungsprozesse zu begleiten sind wichtige Aufgaben, die besonders gut von ‚neutralen‘, erfahrenen Managern auf Zeit übernommen und umgesetzt werden können.<<



Interimistischer Einsatz als Marketingleiterin

Interim Manager: Dr. Birgit Siegl
Ort: Deutschland
Branche: Pharma
Einsatzdauer: mehrere Monate

Die festangestellte Marketingleiterin der Business Unit ging in Elternzeit. Die deutsche Tochtergesellschaft eines weltweit agierenden Pharmakonzerns entschied sich deshalb, ihre Aufgaben interimistisch an Dr. Birgit Siegl zu übertragen. Dazu gehörte die Verantwortung für die umsatzstärksten Produkte der Gesellschaft. Als erste Aufgabe erarbeitete Dr. Birgit Siegl im Rahmen eines konzernweiten strategischen Brand Building Prozesses einen umfangreichen Marketingplan für das erfolgreichste Produkt der Business Unit. Darüber hinaus verantwortete sie

die erfolgreiche Markteinführung eines neuen Produkts – vier Wochen vor dem Start eines identischen Konkurrenzprodukts – und erzielte eine Umsatzsteigerung im sechsstelligen Euro-Bereich. Dr. Birgit Siegl war außerdem für die personalverantwortliche Führung und Förderung des Teams verantwortlich und übernahm Umstrukturierungsmaßnahmen im Marketing-Team. Diese wurden von einem eingehenden Performance Management und Coaching begleitet, um die zukünftigen Leistungsträger auf neue Aufgaben vorzubereiten.

>> Interim Manager verfügen über die Fähigkeit, sehr schnell und effektiv zu starten und auch schwierige Projekte stabil zum erfolgreichen Abschluss zu bringen.<<



Neueinführung eines innovativen, onkologischen Präparats in Europa

Interim Manager: Dr. Nils Matzen
Ort: Deutschland
Branche: Biotech
Einsatzdauer: 3 Jahre

Das konzerngebundene Biotech-Unternehmen benötigte fachliche Unterstützung bei dem Launch eines onkologischen Präparates für den europäischen Markt. Um die bestehende Business Organisation zu stärken, erstellte und implementierte Dr. Nils Matzen den Launch Project Plan für mehr als 220 Einzelprojekte. Was als Aufstellung eines globalen Projektplans begann, führte aufgrund der erfolgreichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit schnell zu einem erweiterten Aufgabenbereich für den Interim Manager: Er implementierte den Plan und übernahm

stetig mehr Projekte aus dem Launchplan. Dazu gehörten der Aufbau von Kooperationsmodellen mit anderen Firmen sowie von Supply Chain Prozessen und die Entwicklung eines Krisenplans. Er führte ein CRM-System ein und entwickelte einen strategischen 10-Jahres Sales Plan, um zukünftige Vertriebsfolge zu sichern. Schließlich übernahm Dr. Nils Matzen interimistisch die Leitung des Business Teams, in dem alle nationalen und internationalen Funktionen zusammengefasst waren und zuletzt stellvertretend den gesamten Commercial Bereich.

>> Ich empfehle Unternehmen, auch nach Projektende auf das Beratungs-Know how von Interim Managern zurückzugreifen. Das wird noch wenig genutzt.<<



Interimistischer Senior Vice President
Clinical Development

Interim Manager: Dr. Ulrich H. Schumann
Ort: USA
Branche: Pharma
Einsatzdauer: zunächst auf 9 Monate angelegt,
verlängert auf 3 Jahre

Einige Mitglieder des Managements hatten bereits in der Vergangenheit mit Ulrich Schumann gearbeitet. Aufgrund seiner ausgewiesenen Expertise und seiner prozessorientierten Arbeitsweise fiel die Entscheidung für ihn sehr schnell. Zu den Aufgaben von Dr. Ulrich Schumann zählte vor allem der interdisziplinäre Neuaufbau einer klinischen Entwicklungsabteilung für ein orphan drug. Zur späteren Interaktion mit den Zulassungsbehörden und MB erstellte Dr. Ulrich Schumann einen umfangreichen Entwicklungsplan. Innerhalb extrem kurzer Zeit führte er

alle zulassungsrelevanten Studien durch. Neben den limitierten Entwicklungskosten und dem Zeitdruck gehörte die Rekrutierung von mehreren hundert Patienten innerhalb weniger Monaten zu den größten Herausforderungen – gerade bei einem orphan drug keine leichte Aufgabe. Auch die Abstimmung mit den nicht prüfungserfahrenen Chirurgen verlangte nach dem diplomatischen Geschick von Dr. Ulrich Schumann. Das erfolgreiche Handling des Projekts durch Dr. Ulrich Schumann übertraf letztlich die Erwartungen des Kunden.

>> Der Markt steht vor großen Herausforderungen, der Kostendruck wird höher. Mit einem Interim Manager kommt eine Spitzenkraft, die Lösungen in Angriff nimmt.<<



Aufbau einer neuen Dienstleistungsorganisation bei einem Medizintechnik-Unternehmen

Interim Manager: Brigitte Nießen
Ort: Deutschland
Branche: Medizintechnik
Einsatzdauer: 10 Monate

Ein Medizintechnik-Unternehmen hatte sich vorgenommen, eine komplett neue Dienstleistungsorganisation aufzubauen. Alle Aufgaben, die damit verbunden waren, sollten von Brigitte Nießen koordiniert und verantwortet werden. Der neue Unternehmensbereich sollte letztlich in ein eigenes Unternehmen überführt werden und somit zukünftig kundenorientierter aufgestellt sein. Das Aufgabengebiet von Brigitte Nießen war breit gefächert. Sie erstellte nicht nur einen detaillierten Plan, wie die neue Dienstleistungsorganisation aussehen sollte, sondern

übernahm auch das Scouting für ein neues Bürogebäude sowie die gesamte Definition und Auswahl der IT-Landschaft. Einen wichtigen Teil ihrer Aufgaben bildete die Schaffung von neuen Strukturen und Prozessen sowie die Rekrutierung des gesamten Personals. Dazu gehörte die Auswahl des künftigen Leiters der Serviceorganisation. Brigitte Nießen kümmerte sich um seine Einarbeitung und übergab die neu geschaffene Dienstleistungsorganisation vor ihrem Projektabschluss erfolgreich in den laufenden Betrieb.

Sie suchen nicht nur Fachexpertise, sondern auch die passende Persönlichkeit?

Bridge imp ist Ihre Managementbrücke.

Wir sind Ihr Dienstleister für die Vermittlung operativer Interim Manager für alle Branchen und Funktionen – national und international.

Unsere Aufgabe: Bei Restrukturierungen, M&A-Prozessen, in starken Wachstumsphasen oder für außergewöhnliche Projekte – wenn interne Kapazitäten fehlen, vermitteln wir Ihnen ad hoc verfügbare, externe Führungskräfte.

Wir wissen: Neben ausgewiesener Fachexpertise ist es primär die Persönlichkeit des Interim Managers, die Ihren Projekterfolg bestimmt.

Unser Ziel: Wir wollen Ihr Projekt zum Erfolg führen – durch die Vermittlung des passenden Interim Managers und kontinuierliche Betreuung des Mandats.

Was unsere Kunden an uns schätzen?

- >> Wir sind schnell.
- >> Wir sind erfahren.
- >> Wir kennen den Richtigen.

Bridge imp unterstützt Sie bei der Vermittlung von hochqualifizierten Interim Managern

Bridge imp vermittelt Interim Manager für alle Branchen und Funktionen. Unser eingespieltes Team ist seit 2001 in dem Metier tätig. Auch nach mehr als 600 erfolgreichen Mandaten sehen wir unsere Arbeit nicht als reine Routine.

Mittelständische Unternehmen mit einer Größe von 80 – 300 Mio. Euro Umsatz profitieren von unserer Dienstleistung. Insbesondere in der klassisch produzierenden Industrie (Automotive, Anlagen- und Maschinenbau, Metall- und Kunststoff) haben wir erfolgreich Mandate durchgeführt. Aber auch im Dienstleistungssektor, dem Pharma- und Medizintechnikbereich sowie in der Energieversorgung können wir namhafte Referenzgeber benennen.

International konzentrieren wir uns auf die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China), in Europa auf den deutschsprachigen Bereich.

Mehr über unsere Expertise in der Pharmaindustrie, Medizintechnik und im Gesundheitswesen erfahren Sie von:

Andrea Quintel
Tel. +49 89 32 49 22-35
AQ@bridge-imp.com

Bridge imp GmbH & Co. KG
Bavariafilmplatz 8
D-82031 Grünwald bei München

Fon: +49 89 32 49 22 - 0
Fax: +49 89 32 49 22 - 99

www.bridge-imp.com
info@bridge-imp.com

