

## Als Wissenschaftler erfolgreich in der Wirtschaft Karriere machen – (wie) geht das?



### Fragen an Dr. Nikolaus Müller, BayerHealthCare Pharmaceuticals LLC



Zur Person: Nikolaus Müller ist Vice President für BayerHealthCare- Pharmaceuticals LLC in Berkeley, Kalifornien. Von dort aus leitet er das Globale Projektmanagement für die Geschäftsbereiche Hämatologie und Herz-Kreislauf.

In seinem bisherigen Berufsleben hat er den Wechsel von wissenschaftlicher und praktischer Tätigkeit erlebt und mutige Entscheidungen getroffen: Nach Abschluss des Studiums der Veterinärmedizin und einer 2-jährigen Zeit als praktizierender Pferdeterarzt entschloss er sich zu einer Promotion an der Justus-Liebig-Universität Giessen und einem Post-Doc-Studium am Max-Planck-Institut für Systemphysiologie in Dortmund.

1987 wechselte er in die Industrie, und zwar zur Schering AG in Berlin. 1999 wurde er von Schering nach Japan versandt um dort die Medizin und den gesamten Forschungs und Entwicklungsbereich der Nihon Schering KK zu leiten. Zwischenzeitlich wurde ihm dort auch die Verantwortung fuer das Geschaef mit Onkologika und Spezialtherapeutika uebertragen. Nach der Übernahme der Schering AG durch die Bayer AG wechselte Nikolaus Müller 2007 für das Unternehmen in die USA.

Anlässlich des Workshops „Erfolgreich Karriere in der Wirtschaft machen“ im Rahmen der 9. GAIN-Jahrestagung 2009 in San Francisco, zu dem Nikolaus Müller als Experte geladen war, sprachen wir mit ihm über die wichtigsten Aspekte hinsichtlich einer Rückkehr in die deutsche Wirtschaft.

#### ***Herr Müller, wie gelingt der Einstieg in die Wirtschaft als Forscher? Was ist der richtige Zeitpunkt, das beste Vorgehen?***

NM: Es gibt in der Regel zwei Optionen: Die eine ist der eher frühe Einstieg, gleich nachdem Post-Doc/ MBA abgeschlossen sind. Hier ist allerdings darauf zu achten, dass das Unternehmen gute Entwicklungsmöglichkeiten bietet – von daher sollte man bei dieser Option auch immer einen späteren Firmenwechsel im Auge behalten. Die andere Option ist der Quereinstieg aus einer etablierten Position an einer Universität/ einem Forschungsinstitut (Professur/ Abteilungsleitung). Bei dieser Option sollte ein Wechsel in die Industrie allerdings möglichst bis zum 40sten Lebensjahr erfolgt sein. Danach wird der Umstieg in die Industrie u.a. auch durch das dort vorhandene Vorurteil erschwert, dass „man sich zu lange im rein wissenschaftlichen Umfeld aufgehalten habe und deshalb das notwendige betriebswirtschaftliche Denken und Handeln nicht mehr genügend gut verinnerlicht hat“.

#### ***Welche Karrieremöglichkeiten bieten sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Deutschland speziell nach langjährigen Auslandsaufenthalten?***

NM: Prinzipiell bieten sich alle Möglichkeiten! Allerdings sollte man folgende Punkte berücksichtigen: (1) Man muss sich fragen, ob man ins „Business“ oder in Research & Development (R&D) einsteigen will – das kommt auf die individuelle Neigung und Kompetenz an; nicht jeder ist für beides gleichermaßen geschaffen! (2) Ein Aufenthalt von 5 Jahren und länger kann nachteilig werden – hier verliert man zunehmend die Anbindung an die Beziehungsnetzwerke in der alten Heimat. Grundsätzlich ist es übrigens leichter, sich über sein Unternehmen ins Ausland entsenden zu lassen, als auf eigene Faust ins Ausland zu gehen und von dort aus zurückzukommen. (3) Ganz wichtig: Ich rate jedem, sich in den ersten beiden Jahren in der Industrie um einen „Mentor“ aus dem Executive Management- Bereich zu bemühen. Dies ist in meinen Augen ein „Muss“, um sich wirklich gut im Unternehmen entwickeln und etablieren zu koennen. (4) Man sollte sich auch zunaechst einmal fragen, ob der Einstieg in die Wirtschaft denn unbedingt in Deutschland erfolgen muss? Auf dem Hintergrund des riesigen US Pharmamarktes, der in etwa 50% des gesamten Weltpharmamarktes (750 Mrd. \$US - 2008) repraesentiert, gibt es dort mit Sicherheit wesentlich mehr interessante Anfangspositionen zu besetzen als zu Hause in Deutschland.

**Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Industrie angeboten (z.B. Scientific Career Ladder vs. Line Management /Project Management)?**

NM: Grundsätzlich gibt es in der Industrie zwei Wege; (1) den der reinen „Wissenschafts“- Karriere und (2) den der „Management“ – Karriere. Für den Weg der „Wissenschafts-Karriere“ sollte man sich dann entschließen, wenn man sicher ist, ohne Experimente und Labor für den Rest seines Berufslebens nicht arbeiten zu wollen. Naturgemäß beschränken sich diese Jobs auf die Forschung und die eher frühen Entwicklungsbereiche. Diese sogenannte „Experten- Laufbahn“ beginnt i.d.R. mit dem Einstieg als „Bench Scientist“ und eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten bis zum „Senior Research Fellow“. Dennoch möchte ich nicht verhehlen, dass dieser Karriereweg meistens auf der mittleren Ebene der Hierarchie eines Unternehmens sein Ende findet.

Die „Management-Karriere“ hingegen beginnt i.d.R. in der Expertenlaufbahn und entwickelt sich mit der Übernahme von immer bedeutenderen Führungs-/ Management- Aufgaben. Bei diesem Weg sind „nach oben“ grundsätzlich keine Grenzen gesetzt. In den höheren Management-Ebenen finden Sie nicht nur Manager aus R&D sondern auch, und zwar im Wesentlichen, aus Marketing & Sales (Mehrheit) und Finance & Controlling. Aus diesen 3 Geschäftsfeldern rekrutieren sich auch im Übrigen die Mehrzahl der CEOs in der Pharmaindustrie. Zum Schluss, aus naheliegenden Gründen, auch noch ein Wort zum „Projektmanagement“ als Karrierestation: Viele der Topmanager haben während einer bestimmten Phase ihrer Karriere dort gearbeitet, da hier neben dem Erreichen der „harten“ Management-Zielvorgaben (on time, on budget, on target) auch „weiche“ Managementeigenschaften wie Führungs- und Kommunikationsstärke wichtige Voraussetzungen zum Erfolg sind.

Im Fazit: Reine Wissenschaftskarrieren sind in der Industrie schwierig und eher unüblich.

**Sind Karrieren in Academia und Industrie tatsächlich ein Gegensatz?**

NM: Prinzipiell meine ich „nein“. Letztendlich nimmt der Karriereweg in den meisten Fällen seinen Anfang im akademischen Umfeld, sei es als Wissenschaftlicher Mitarbeiter oder Habilitant an der Uni oder als Post-Doc an den Forschungsinstituten. Der individuelle Lebensweg führt über die Zeit hinweg zu gewissen Entscheidungspunkten. Im Alter jenseits der 30 sollte man sich dann zügig entscheiden, wohin die Reise gehen soll – bleibt es die Akademie – oder ist die Industrie die interessantere Alternative? Bei einem Wechsel in die Wirtschaft steht dann schon bald danach für den Naturwissenschaftler die nächste grössere Entscheidung ins Haus; d.h. bleibe ich im R & D – oder wechsele ich in den M & S – Bereich.

Vergleichbare, wegweisende Entscheidungen sind auch während der Karriere in der Akademie zu treffen, so dass ich keinen grundsätzlichen Unterschied erkennen kann. Für die Wirtschaft gilt jedoch der Grundsatz, dass es der Karriere in jedem Fall hilft, Auslandsaufenthalte einzustreuen - diese sollten jedoch nicht länger als 4-5 Jahre pro Aufenthalt betragen. Die Rückkehr in die Zentrale wird mit weiteren Jahren Ausland immer schwieriger, womit das Ausland auch durchaus zur „Karrierefalle“ werden kann.

**Inwieweit können sich „Defizite“ in bestimmten Disziplinen (z.B. Betriebswirtschaft) als „karrierehemmend“ erweisen und wie kann man dem begegnen?**

NM: Die Karrierehemmnisse sind natürlich abhängig von den Karrierezielen. Für eine reine Wissenschaftskarriere/ Expertenlaufbahn sind Managementkenntnisse eher zweitrangig; für die Managementkarriere hingegen sind sie ein „Muss“. Lassen Sie mich an dieser Stelle einige Wege aufzeigen, um etwaig fehlendes BWL-Wissen nachzuholen: (1) Ein MBA- Fernstudium neben der Uni-Assistenz oder dem Post-Doc- Studium. (2) Einige Ivy-Universitäten bieten 1-jährige MBA Ausbildungen an, die vor dem Eintritt in die Industrie absolviert werden können. (3) Training „on the job“ mit internen wie auch externen Betriebswirtschafts-Seminaren, die meist vom Unternehmen gesponsert werden. Es versteht sich von selbst, dass man sich mit geeigneter Lektüre zu Business and Management kontinuierlich weiterbilden muss. Hier gibt es eine breite und sehr gute, praxisnahe Auswahl an exzellenter Literatur.

**Noch eine letzte Frage zum Thema „Forschungsfreiheit“: Wer „steuert“ die Forschung in der Industrie? Wem gegenüber ist der Wissenschaftler verpflichtet? Wie sieht es aus bezüglich der Akzeptanz von „negativen“ bzw. fehlenden Forschungsergebnissen?**

Mit diesen Fragen sprechen Sie einen äußerst komplexen Themenkreis an, auf den ich hier nur in aller Kürze antworten kann.

Die Forschung in einem Pharmaunternehmen unterliegt den gleichen Erfolgskriterien, wie sie für die anderen Teile des Unternehmens formuliert werden. Demnach sind Themen wie „Fokussierung“ auf wenige Therapiefelder, Steigerung der Effizienz (d.h. höhere Zahl von neuen Entwicklungskandidaten bei konstanten Budgets) sowie Erhöhung der Qualität dieser Entwicklungskandidaten (d.h. geringere Ausfallrate bis zur Markteinführung) die Kernthemen einer jeden Forschungsstrategie. Daraus lassen sich auch die Antworten zu den Fragen „Forschungsfreiheit“ und „Steuerung“ ableiten. Demnach ist die Forschung auf die vorgegebenen Therapiefelder und das firmenspezifische Wissen zu diesen Feldern festgelegt. Jenseits dieser Vorgaben genießen die Forscher aber genügend Freiheit, sich den ihnen uebertragenen Aufgaben anzunehmen. Hier wird, wie auch in der Akademie, meist im Team mit verschiedenen Forschungsdisziplinen geforscht. Ziel ist es, das beste Molekül für die Weiterentwicklung zum Arzneimittel zu identifizieren. Die Leistung des Wissenschaftlers wird an der Erreichung der gemeinsam mit ihm festgelegten Ziele beurteilt. Diese Bewertung erfolgt i.d.R. einmal jährlich. Zum Schluss noch eine eher deprimierende Nachricht: Im Industriedurchschnitt erreichen weit weniger als 1 % der in der Forschung als mögliche Arzneimittel identifizierten Moleküle tatsächlich als Arzneimittel den Markt. Dies zeigt aber auch, dass „negative“ Forschungsergebnisse an der Tagesordnung sind und im Unternehmen akzeptiert werden, sofern daraus positive Lehren für die Zukunft gezogen werden.

Im Fazit bietet die Pharmaindustrie für begabte, an Veränderungen interessierte Wissenschaftler eine sehr interessante Alternative zur Akademie.

Das Interview mit Dr. Nikolaus Müller führte Katharina Aly (09/09).