

Wie Sie bei Besetzungen Ihres Leadership Teams Ihr Geld verbrennen

und Ihren (Firmen)Ruf schädigen



Wie Sie bei Besetzungen Ihres Leadership Teams Ihr Geld verbrennen und Ihren (Firmen)Ruf schädigen

Das externe Rekrutieren von Spezialisten und Führungskräften ist mittlerweile in der Pharma- & Biotech-Industrie zur Norm geworden. Unternehmen können aus einer unglaublichen Bandbreite an Services wählen - sei es Personaldienstleistung, Personalberatung bzw. Executive Search oder HR-Tech Recruiting.

Das Wissen über die verschiedenen Recruiting-Modelle und die strategisch richtige Wahl eines Recruiting-Partners ist absolut entscheidend, um Positionen mit den "richtigen" Spezialisten und Führungskräften zu besetzen und auch langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Die falsche Wahl hingegen hat signifikante Nachteile: Nicht nur bleiben Vakanzen unbesetzt und die Kosten steigen, sondern auch der Ruf des Unternehmens kann ernsthaften Schaden nehmen, was langfristige Folgen für die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber haben kann.

In diesem Whitepaper erhalten Sie praxisrelevante Branchen-Insights, wie sich die Recruiting-Modelle voneinander unterscheiden und worauf Sie bei der Wahl des Recruiting-Partners achten müssen. Treffen Sie die richtige Wahl für Ihre Stellenbesetzungen, statt Ihr Geld zu verbrennen und Ihren Firmenruf zu schädigen.

Praxisbeispiel: Besetzung Führungsposition in einer ländlichen, industriearmen Region

Stellen Sie sich ein mittelständisches Pharmaunternehmen vor, gelegen in einer idyllischen, jedoch von wenig Industrie umgebenen, sehr ländlichen Region. Trotz des charmanten Umfelds steht das Unternehmen vor einer erheblichen Herausforderung: Es ist schwierig, Personal für die Firma zu gewinnen. Nun ist die Führungsposition "Head of Engineering" neu zu

besetzen. Die Unternehmensleitung und HR wollen jemanden beauftragen, um diese Position zu besetzen. Für wen entscheiden sie sich? Für eine Personalberatung auf Retained Search-Basis, oder einen Personaldienstleister, der erfolgsbasierte Vermittlung anbietet, oder ein HR-Tech Recruiting-Unternehmen? *Fortsetzung Seite 9*

Recruiting: Erfolgsbasiert, Retained und HR-Tech

Bei der Suche nach passenden Besetzungen in der Pharma- & Biotech-Industrie begegnen HR-Leitung und Hiring Management unterschiedliche Rekrutierungsmodelle, die jeweils ihre eigenen Vorzüge und Herausforderungen mit sich bringen. Es werden drei wesentliche Modelle für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen betrachtet:

- das erfolgsbasierte Recruiting (Contingency Recruiting) von Personaldienstleistern,
- das Retained Recruiting von Personalberatungen,
- das Recruiting über spezialisierte HR-Tech-Plattformen.

Welches Recruiting-Modell das richtige für die Besetzung einer Vakanz ist, hängt stark von den spezifischen Bedürfnissen und Zielen eines Unternehmens sowie von der Art der zu besetzenden Position(en) ab.

Erfolgsbasiertes Recruiting (Contingency/Vermittlung)

PRINZIP

Der Dienstleister wird nur bei erfolgreicher Vermittlung vergütet („Kein Erfolg, kein Honorar“).

MERKMALE

- Kosten entstehen nur bei erfolgreicher Vermittlung
- Breiter Kandidatenpool durch bestehende Datenbanken
- Kurze Time-to-Hire, da die Vermittlung auf bereits identifizierte Talente, die sich in der Datenbank befinden, setzt

GEEIGNET FÜR

- Rollen mit großem Kandidatenpool (Junior-Positionen, standardisierte Fachkräfte, hohe Dichte an verfügbaren Kandidaten da generische Positionen)
- Schnelle Besetzungen ohne langfristige Bindung an einen Vermittler
- Gehaltsspanne der zu besetzenden Position: 50.000 bis 90.000 EUR

EINSCHRÄNKUNGEN

- Nicht ideal für spezialisierte oder strategische Positionen mit kleinem Kandidatenpool
- Oberflächliche Auswahl: Fokus liegt auf Geschwindigkeit, nicht auf Passgenauigkeit
- Empfohlene Kandidaten werden oft mehreren Unternehmen gleichzeitig angeboten, was schnelle Entscheidungen erfordert

KOSTEN

- 20-35% des Jahresgehalts, fällig bei Einstellung
- Unternehmen müssen flexibel auf die vorgestellten Kandidaten reagieren

SUCHSTRATEGIE

- Kandidatenvermittlung erfolgt primär aus bestehenden Kandidatenpools, weniger durch gezielte, individuelle Ansprache
- Unternehmensspezifische Anforderungen werden weniger detailliert analysiert
- Recruiting-Prozess wird so effizient wie möglich gestaltet. Bleibt der zeitnahe Erfolg aus, wird die Suche eingestellt

Wann ist Contingency empfehlenswert:

Das Contingency Recruiting-Modell funktioniert dann ausgezeichnet und ist eine effiziente Lösung, wenn es um Positionen geht, für die ein breiter Kandidatenpool zur Verfügung steht und individuelle Anforderungen, wie die Passung zur Unternehmenskultur, Werte und Führungsverständnis, weniger relevant sind. Durch den Zugriff auf große Datenbanken, in denen bereits zahlreiche potenzielle Kandidaten verzeichnet sind, ist es möglich, schnell passende Bewerber zu finden und vorzustellen. Dies reduziert die Zeit, die für die Suche und Vorauswahl benötigt wird, erheblich. Gleichzeitig erfordert dieses Modell jedoch schnelle Prozesse und Entscheidungsverhalten seitens der Unternehmen, um die besten Talente zu gewinnen und das Risiko des Verlusts potenzieller Kandidaten zu minimieren.

Einschränkungen des Contingency-Modells

Das Contingency-Modell ist nicht geeignet für komplexe, herausfordernde und strategisch wichtige Besetzungen. In solchen Fällen ist es entscheidend, sich intensiv mit dem Unternehmen, seinen Zielen und dem (regionalen und überregionalen) Kandidatenmarkt auseinanderzusetzen und tief in die Suche einzutauchen. Hierfür ist ein maßgeschneiderter und detaillierter Ansatz erforderlich, der über die oberflächliche und schnelle Vermittlung hinausgeht, die im Contingency Recruiting typisch ist.

Es ist wichtig, dass Auftraggeber die Grenzen dieses Modells verstehen und realistische Erwartungen an den Prozess und das Ergebnis der Kandidatensuche haben.

Probleme bei der Beauftragung mehrerer Contingency-Agenturen

Unternehmen versuchen oft, die Herausforderungen bei der Besetzung komplexer Positionen zu bewältigen, indem sie mehrere Contingency-Agenturen gleichzeitig beauftragen. Dieser Ansatz birgt jedoch unerwartete Schwierigkeiten, insbesondere bei hochspezialisierten Positionen wie Führungs- oder Spezialistenpositionen. Wenn mehrere Agenturen aus

demselben Kandidatenpool schöpfen, führt dies häufig zu einer ungewollten Marktsättigung. Kandidaten, die von verschiedenen Quellen ähnliche Angebote erhalten, könnten dies als Mangel an Koordination und Professionalität interpretieren. Dies untergräbt das Vertrauen der Kandidaten und führt dazu, dass qualifizierte Bewerber sich zurückziehen.

Folgen der Übersättigung

Diese Übersättigung des Marktes kann eine Abwärtsspirale auslösen: Hochqualifizierte Talente ziehen sich zurück, die Agenturen liefern nicht die gewünschten Ergebnisse, und das Unternehmen sieht sich gezwungen,

noch mehr Agenturen zu beauftragen. Am Ende ist die Vakanz „verbrannt“ – sie ist zwar auf dem Markt bekannt, bleibt aber unbesetzt und verliert für potenzielle Bewerber an Attraktivität.

Imageverlust und unbesetzte Positionen

Der wiederholte und unkoordinierte Kontakt durch verschiedene Agenturen kann das Ansehen des Unternehmens in der Zielgruppe schädigen. Dies ist in der Pharmaindustrie besonders problematisch, da der gute Firmenruf für die Anziehung von Top-Talenten entscheidend ist. Dies kann dazu führen, dass die Position langfristig unbesetzt

bleibt, was negative Auswirkungen auf Projekte und Geschäftsziele haben kann. Das Beauftragen mehrerer Agenturen ist nur dann sinnvoll, wenn viele Kandidaten verfügbar sind, sodass eine große Marktabdeckung erfolgt, ohne dass Kandidaten von mehreren Seiten angesprochen werden.

Retained Recruiting (Executive Search/Beratung)

PRINZIP

Ein exklusiver Suchauftrag mit tiefgehender Analyse und gezielter Direktansprache.

GEEIGNET FÜR

- Führungspositionen und hochspezialisierte Fachkräfte
- Unternehmen, die strategische Beratung und Marktanalysen wünschen
- Gehaltsspanne der zu besetzenden Position: ab 90.000 EUR

MERKMALE

- Exklusive, maßgeschneiderte Suche nach den besten Talenten
- Tiefgehende Marktanalyse und Beratung
- Langfristige Personalstrategie und hohe Passgenauigkeit der Kandidaten

EINSCHRÄNKUNGEN

- Für generische oder Junior-Positionen oft zu teuer und zu zeitaufwändig
- Unternehmen müssen aktiv in den Auswahlprozess eingebunden sein

KOSTEN

- 30-35% des Jahresgehalts, aufgeteilt in drei Raten:
 - 1/3 Vorauszahlung bei Beauftragung
 - 1/3 bei Kandidatenpräsentation
 - 1/3 Abschlusszahlung nach Einstellung

SUCHSTRATEGIE

- Tiefgehende Analyse der Unternehmenskultur, der Anforderungen und der strategischen Ziele
- Individuelles Identifizieren und Ansprache potenzieller Kandidaten, nicht nur über Datenbanken

ZUSÄTZLICHER MEHRWERT

- Beratung zu Gehalt-Benchmarks, Markttrends und Employer Branding
- Höhere Erfolgsquote bei der langfristigen Bindung der eingestellten Talente

Wann ist das Retained-Modell empfehlenswert?

Das Retained Recruiting-Modell ist ein maßgeschneiderter, strategischer Ansatz, der besonders für die Besetzung von Führungspositionen und hochspezialisierten Rollen geeignet ist. Das Retained Recruiting-Modell bietet Unternehmen eine tiefgehende und maßgeschneiderte Suchstrategie, die wertvolle Einblicke in den Kandidatenmarkt liefert. Für Führungsrollen oder Positionen, die spezielle Fähigkeiten erfordern, ist dieses Modell ideal, da es sich auf die Qualität und Gründlichkeit der Kandidatensuche konzentriert. In Sektoren wie der Pharmaindustrie, wo spezialisiertes Wissen entscheidend ist, kann Retained Recruiting den entscheidenden Vorteil bieten. Die Investition in eine professionelle und exklusive Suche kann sich langfristig auszahlen, indem sie die Qualität der Kandidatenauswahl optimiert und fundierte Personalentscheidungen ermöglicht.

Einschränkungen des Retained-Modells

Für generische Positionen oder Junior-Positionen, wo es einen großen Pool an qualifizierten Kandidaten gibt, ist das Modell zu teuer und zeitaufwändig. Besonders bei der gleichzeitigen Besetzung mehrerer ähnlicher, generischer Positionen ist das Modell ineffizient. Contingency Recruiting oder HR-Tech Recruiting sind in diesen Fällen für schnelle und massenhafte Besetzungen besser geeignet. Unternehmen sollten sorgfältig abwägen, ob die Kosten, der Zeitaufwand und die Intensität der Suche in ihrem Fall gerechtfertigt sind, oder ob flexiblere und kosteneffizientere Rekrutierungsmodelle besser passen.

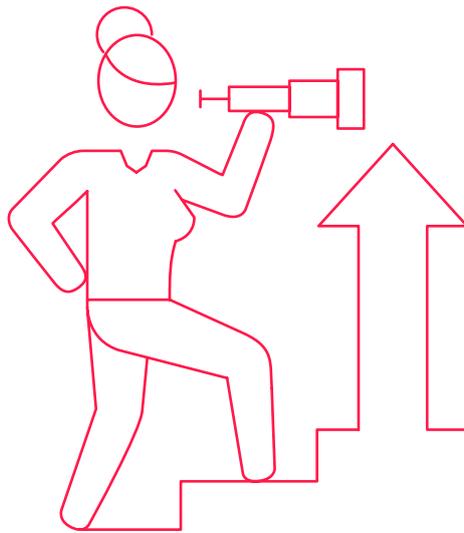
Es ist essenziell, dass Unternehmen dieses Modell richtig verstehen und die damit verbundenen Erwartungen entsprechend anpassen.

Achtung: Das ist vielen nicht bewusst! Die Verpflichtung zur Suche - nicht zur Besetzung

Ein häufiges Missverständnis beim Retained Recruiting ist die Annahme, dass die erfolgreiche Besetzung geschuldet wird. Tatsächlich liegt der Kern dieses Modells jedoch in der verpflichtenden, gründlichen Suche, nicht unbedingt im garantierten Erfolg der Besetzung.

Retained-Berater investieren intensiv in die Marktanalyse, identifizieren gezielt potenzielle Kandidaten und liefern wertvolle Einblicke zu Besetzungschancen und Marktgegebenheiten. Zudem wird gemeinsam erarbeitet, wie das optimale Anforderungsprofil aussieht und welche Strategien notwendig sind, um selbst schwer zu besetzende Positionen erfolgreich zu besetzen. Diese strategische Herangehensweise erhöht die Erfolgchancen erheblich und stellt sicher, dass Kandidaten nicht nur angesprochen, sondern auch überzeugt werden.

Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass die Agentur letztlich die Suche und nicht den endgültigen Erfolg der Besetzung schuldet. Dies bedeutet, dass das Unternehmen die Suchleistung bezahlt, auch wenn am Ende kein geeigneter Kandidat eingestellt wird.



ACHTUNG

Nur weil Retained bezahlt wird, ist nicht immer Beratung drin.

Agenturen, die auf Contingency Recruiting spezialisiert sind, haben es sich zur Praxis gemacht, ebenfalls einen Retainer, also eine Vorauszahlung, für den Start der Suche zu berechnen, um sich das Commitment des Unternehmens zu sichern. Zum Beispiel in Höhe von

5.000 EUR. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Agenturen wie echte Retained Search Personalberatungen arbeiten. Beauftragende Unternehmen sollten darauf achten, dass, wenn sie Retainer bezahlen, dann auch wirklich Beratung geleistet wird.

Fortsetzung Praxisbeispiel von Seite 1

Besetzung Führungsposition in einer ländlichen, industriearmen Region

Die Unternehmensleitung und HR haben für die Besetzung der Position "Head of Engineering" die strategische Entscheidung getroffen: „**Kein finanzielles Risiko eingehen - wir zahlen nur bei Erfolg.**“ Sie beauftragen einen Personaldienstleister auf Erfolgsbasis (Contingency-Modell), da sie glauben, keine Kosten zu haben, wenn die Suche erfolglos bleibt. Denn die Überlegung ist: "Unser Standort ist schwierig. Wenn wir eine Personalberatung auf Retained-Basis bezahlen, fallen Kosten an und am Ende wird die Position nicht besetzt.

Besser kein finanzielles Risiko eingehen.“

Doch nach Wochen der Suche zeigt sich die Realität: **Die Position bleibt unbesetzt.** Und dann engagiert das Unternehmen die nächste Agentur, die ähnlich vorgeht. Dieselben Kandidaten werden angesprochen, und es entsteht der Eindruck, dass das Unternehmen unfähig ist, die Position zu besetzen. Dies schädigt den Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber nachhaltig. Zudem wird viel Zeit verschwendet, was dem Erreichen der Unternehmensziele massiv schadet.

Das Dilemma: Kein Risiko eingehen - aber auch keinen Erfolg haben

Die Überlegung „Besser kein finanzielles Risiko eingehen“ klingt logisch. Doch am

Ende steht das Unternehmen genau da, wo es vorher war - ohne eine Lösung.

Warum scheitert die Contingency-Suche?

Personaldienstleister, die auf Erfolgsbasis arbeiten, können es sich **wirtschaftlich nicht leisten, tief in den Markt einzutauchen.** Ihre Suche bleibt **auf die schnell erreichbaren, aktiven Kandidaten beschränkt** - denn ihre Geschäftslogik

lautet: **Kein Abschluss, kein Honorar.**

Das Unternehmen beauftragt also eine solche Agentur, die den Kandidatenmarkt nur oberflächlich beleuchtet wird. Die Position bleibt unbesetzt.

Schwierig zu besetzende Positionen (wie in diesem Fall wegen der Kombination Führungsposition + ländliche Region) erfordern einen höheren Suchaufwand. Ein tiefgehender Suchprozess, der bei anspruchsvollen Positionen wie einem Head of Engineering zwingend notwendig ist, bedeutet:

- Gezielte Direktansprache von passiven Kandidaten (die nicht aktiv suchen)
- Telefonische Kontaktaufnahme mit Führungskräften der Branche
- Netzwerk-Recherche über persönliche Empfehlungen
- Intensive Marktanalyse, um versteckte Talente zu finden

Bessere Lösung:

Erfolgreiche Besetzung braucht Investition. Retained-Personalberatungen führen eine tiefe Marktrecherche durch, was die Chancen erhöht, qualifizierte

Kandidaten zu finden. Eine Investition in eine Retained-Agentur führt zu besseren Ergebnissen und einem stärkeren Arbeitgeberimage.

Frage an die Unternehmensleitung und HR:

Ist das größere Risiko wirklich die Investition in eine fundierte Suche?
Oder ist es das Risiko, monatelang ohne

die entscheidende Führungskraft zu bleiben?

Der Kandidatenmarkt: Wie nehmen Kandidaten Anfragen wahr?

Für Führungskräfte und Spezialisten kann Contingency Recruiting schnell unseriös wirken. Denn hochqualifizierte Spezialisten und Führungskräfte haben hohe Ansprüche an die Art und Weise, wie ihnen eine neue Position vorgestellt wird. Sie erwarten detaillierte Informationen zu den Zielen, Herausforderungen und zur Unternehmenskultur - denn meistens haben sie bereits eine starke Position inne und wechseln nicht leichtfertig. Contingency-Agenturen liefern diese Tiefe an Informationen nicht. Wenn man zudem mit Hilfe mehrerer Agenturen dieselbe Stelle besetzen will, dann werden oft dieselben Kandidaten mehrfach angesprochen.

Das Ergebnis: Hochqualifizierte Talente erhalten dieselbe Jobanfrage von mehreren Seiten, was unprofessionell wirkt und Vertrauen in das Unternehmen untergräbt. Gerade in der Pharma- & Biotech-Industrie, wo Netzwerke eng sind und Erfahrungen geteilt werden, schadet dies der Arbeitgebermarke erheblich. Ein gezielter Retained-Ansatz hingegen sichert eine professionelle, diskrete und nachhaltige Talentgewinnung.

Exkurs

Welche Aspekte werden bei der Suche im Retained-Modell geklärt?

- Positionsbeschreibung, Verantwortlichkeiten, Entwicklungsperspektive
- Unternehmenssituation, Marktposition, Ziele
- Unternehmenskultur, Werte, Führungsverständnis
- Entscheidungsprozess, Stakeholder und Zeitrahmen
- Vergütung, Benefits
- Zusammenarbeit zwischen beauftragendem Unternehmen und Personalberater

Bei Contingency wird typischerweise geklärt:

- Positionsbeschreibung, Anforderungen, überwiegend anhand der Stellenanzeige
- Unternehmensinformationen für die Kandidatenansprache
- Gehaltsspanne, Vergütungsstruktur
- Zeitrahmen für die Besetzung

Der Prozess bei Contingency ist oft weniger detailliert und beratend als bei Retained Search, da der Fokus auf einer schnellen Besetzung liegt.

HR-Tech-Recruiting

PRINZIP

Technologiegestützte Plattformen verbinden Unternehmen mit Talenten durch Algorithmen und automatisierte Prozesse.

GEEIGNET FÜR

- Unternehmen mit hohem Einstellungsbedarf, die Effizienz und Skalierbarkeit priorisieren
- Positionen mit klar definierten Anforderungen, die sich gut für Matching-Algorithmen eignen

MERKMALE

- Schnellere Rekrutierung durch digitale Prozesse und große Kandidatenpools
- Geringere Kosten im Vergleich zu traditionellen Agenturen
- Skalierbar und flexibel einsetzbar

EINSCHRÄNKUNGEN

- Fehlende individuelle Beratung, da der Fokus auf automatisierten Prozessen liegt
- Risiko algorithmischer Verzerrungen und Qualitätseinbußen
- Persönlicher Kontakt zu Kandidaten kann verloren gehen

KOSTEN

- Je nach Plattform: Abrechnung pro Bewerbung, pro Einstellung oder als Abo-Modell
- In der Regel signifikant günstiger als Contingency oder Retained Search

SUCHSTRATEGIE

- Automatisierte Vorauswahl durch Matching-Algorithmen
- Unternehmen können aktiv in Datenbanken nach passenden Kandidaten suchen

ZUSÄTZLICHER MEHRWERT

- Transparenz über den gesamten Recruiting-Prozess
- Effiziente Verwaltung mehrerer Vakanzen über eine zentrale Plattform

Grenzen des Modells für Führungspositionen:

Algorithmen können viel - aber nicht alles. Sie analysieren Lebensläufe, gleichen Keywords ab, bewerten Matching-Scores und identifizieren vermeintlich ideale Kandidaten. Doch was passiert, wenn es um die entscheidenden Faktoren einer erfolgreichen Führungskraft geht?

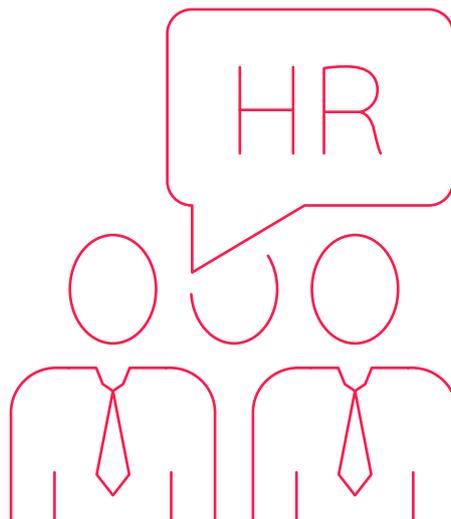
Führungspersönlichkeit, Leadership-Stil, Entscheidungsstärke, Konfliktlösungsfähigkeit - das alles bleibt für Algorithmen eine Blackbox. Doch genau das macht den Unterschied bei Führungskräften.

HR-Tech kann unterstützen. Aber wenn es darum geht, die richtigen Führungskräfte auszuwählen, braucht es mehr als Daten - es braucht Erfahrung, Menschenkenntnis und ein tiefes Verständnis für Leadership-Dynamiken.

Grenzen des Modells für Pharma- und Biotech-spezifische Positionen:

HR-Tech-Unternehmen konzentrieren sich derzeit vor allem auf Rollen, die in vielen Branchen ähnlich sind und in großer Zahl besetzt werden - etwa im Software-Vertrieb oder sonstige IT. Ihr Erfolg basiert auf der schnellen Skalierung und dem Aufbau großer Talentpools. In der Pharmaindustrie ist das jedoch nicht möglich, da viele Positionen hochspezialisiertes regulatorisches Know-how erfordern, das sich nicht einfach standardisieren oder durch Algorithmen effizient erfassen lässt.

Daher stoßen HR-Tech-Lösungen auch hier an ihre Grenzen, da sie die tiefgehende Expertise und individuelle Suche, die für diese Rollen nötig ist, nicht ersetzen können.



Schreiten Sie voran

Die Einblicke und Best Practices, die in diesem Whitepaper präsentiert werden, basieren auf unserer fundierten, über 15-jährigen Erfahrung in der Recruiting-Branche.

Für weiterführende Informationen, individuelle Beratung oder bei spezifischen Anfragen, zögern Sie bitte nicht, uns zu kontaktieren.

Kristine Capek

ist die Gründerin und Geschäftsführerin der Personalberatung ivies. Sie bringt über 15 Jahre Erfahrung in der Recruiting-Branche mit. Sie arbeitete fast neun Jahre in der Personalvermittlung entsprechend des Contingency-Modells, bevor sie in die Personalberatung zum Retained-Modell wechselte. Sie ist zertifizierte „Executive Recruitment Consultant“ – ein Titel, der Beratern verliehen wird, die sich auf die Auswahl von Spezialisten und Führungskräften konzentrieren und höchste Beratungsstandards einhalten. Dieser Titel wird vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V. vergeben.

Der Ansatz ihres Unternehmens ivies geht über klassisches Headhunting hinaus: ivies besetzt Schlüsselpositionen im Management und befähigt Pharma- und Biotech-Unternehmen außerdem, Talente selbst zu gewinnen und langfristig zu halten. ivies ist bekannt für ihre maßgeschneiderten Recruiting-Lösungen und strategische Recruiting-Beratung, die Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg verhelfen.



Kristine Capek
Gründerin / Geschäftsführerin

ivies

M: +49 176 4733 4828 – T: +49 30 2589 4094

kristine.capek@teamivies.com

Leipziger Platz 15, 10117 Berlin

teamivies.com