

Weltenwandler: Vom Konzern ins Start-up

Die Art, wie Start-ups arbeiten, wachsen und kommunizieren unterscheidet sich stark von der „alten“ Welt der Konzerne. Oft wird Ihnen eine Rivalität zugeschrieben – doch das Bild täuscht. Was beide Welten von einander lernen können und warum Konzern-Karrieristen zu Start-ups wechseln. **VON DIANA DAUER**

» „Konzerne sind meist organisch gewachsen, haben einen anderen Reifegrad, andere Hierarchien und Strukturen“, weiß Natalie Bairaktaridis, Managing Partner bei der Personalberatung Ward Howell, dem KURIER zu berichten. Das führe oft zu Konflikten, einem sogenannten Culture-Clash. „Eine Führungskraft, die vom Start-up in ein Corporate – oder umgekehrt – kommt, braucht vor allem Fingerspitzengefühl und Verständnis. Aber es ist sehr zielführend.“ Die beiden Welten könnten

viel von einander lernen. „Mehr als die Hälfte der Start-ups in Deutschland arbeiten mit etablierten Unternehmen zusammen.“ Junge Gründer haben wenig Wachstumserfahrung, die kann ein Konzern-Karrierist gut reinbringen, genau wie Konzerne von den Start-ups Agilität lernen. Es wird einen Wandel geben aber keine Ablösung der Konzerne – die Zukunft ist die Mischung. Für Wachstum brauche es das Beste aus beiden Welten – Fehlerkultur, Agilität und Corporate-Denkweise. ■



Natalie Bairaktaridis ist Managing Partner bei Ward Howell, sie ist Expertin für Executive Search und beschäftigt sich auch mit Führungskraftewechsel zwischen Corporates und Start-ups



Philip Ginhör hat bereits 2000 sein erstes Start-up gegründet, landete dann aber in Konzernen

„Konzerne sollten

Ex-Konzern-CEO und Business Angel Philip

KURIER: Sie haben viel Konzernenerfahrung, waren von 2011 bis 2018 CEO von Sony Music Österreich, Deutschland, Schweiz. Warum der Weg zum Start-up?

Philip Ginhör: Das zieht sich durch meine Vita. Ich war lange bei Konzernen, habe viel Zeit in großen Strukturen verbracht. Es war klar: Es ist Zeit, in die Welt von Start-ups zu wechseln. Wenn man unternehmerisch etwas Handfestes machen möchte, muss man nicht mehr in Konzerne gehen. Die, die es am besten machen, sind Start-ups.

Was vermissen Sie aus der alten Konzern-Welt? Konzerne haben enorme Ressourcen, etwa für Recherchen, da herrscht ein Reichtum an Know-how. Und: Wenn man etwas hat, das funktioniert, gibt es auch die Mittel, sofort zu skalieren.

Was sollten Konzerne von Start-ups lernen? Die Sinnorientierung. Das Warum hinter dem, was man tut. Und die Orientierung am Kunden. Konzerne sollten Menschlichkeit und Diversität im Team höher schätzen und nutzen und dadurch offener, kreativer und transparenter werden.

Ist das bei den großen Corporates schon angekommen? Oder eher eine Seltenheit?



FOTO: JUSTLASER / MATTHIAS WITZANY, GILBERT NOVY, WARD HOWELL / FEEL IMAGE FOTOGRAFIE

Alexandra Kutos hat 2019 ihr Start-up JustLaser gegründet, zuvor war sie 15 Jahre Konzern-CEO

Menschlichkeit und Diversität höher schätzen“

Ginthör geht neue Wege in der Start-up-Szene. Ein Gespräch über Ziele, Mankos und wo er hin will

In der Theorie ist das schon angekommen. Es wird auch weiter Einzug halten, aber es braucht Anpassungsfähigkeit. Das ist nicht leicht mit 6000 Mitarbeitern. So wurden ganze Geschäftsmodelle pulverisiert – denken Sie an die Musikindustrie.

Weil die Strukturen zu starr sind?

Weil die Kultur dafür fehlt. Konzerne gehen noch immer häufig davon aus, dass sie eine unangreifbare Position auf dem Markt haben. Aber unternehmerischer Fortschritt ist nicht mehr nur an große industrielle Ressourcen gekoppelt. Start-ups sind agil und haben die Technologie auf ihrer Seite. In kleinen Teams entscheiden wir schneller, fast zwischen Tür und Angel.

Also auf die Größe kommt es an?

Ja. Und die Strukturen, den Aufbau der Organisation und vor allem auf die Unternehmenskultur.

Sie sind jetzt auch COO von Aklamio, einem schnell wachsenden Start-up in Deutschland. Alles vergrößert sich automatisch. Wird dann aus einem Start-up ein Konzern?

Das ist natürlich die andere Seite der Metamorphose. Ab einer Größe von 80 Mitarbeitern müssen Start-ups auf funktionale Organisationen, auf

Kompetenz statt Freundschaft, umstellen. Aklamio ist jetzt genau an dieser Grenze. Deshalb habe ich mich entschieden, nicht mehr nur Investor zu sein, sondern ins operative Management zugehen. Hier kann ich diesen Übergang von einer Welt in die Nächste begleiten.

Wie wurden Sie als Konzern-Mann im Start-up angenommen?

Am Anfang war das Team sehr skeptisch darüber, was ich ihnen als Außenstehender und vom Konzern kommend da jetzt erzählen will.

Ist Aklamio nur eine Etappe auf dem Weg zum nächsten Managerposten? Wohin geht's?

Ich bin heute genau dort, wo ich hin will. Mein Thema ist Transformation, Wachstum durch Veränderung. Ob das das nächste Start-up ist, die Konzern-Werdung von Aklamio oder ein Konzern – das bleibt offen.

Das heißt, Sie würden zurück in einen Konzern gehen?

Es ist für mich entscheidend, welche Vision und Kultur im Unternehmen herrscht. Ich fühle mich in beiden Welten zu Hause. Größe, Marke und Branche sind für mich eher sekundär.

„Wir sind schnell, bei uns packt jeder an“

Alexandra Kutos, Gründerin des Start-ups JustLaser

KURIER: Sie kommen aus einem Konzern, den ihr Großvater mitgegründet hat, waren selbst 15 Jahre lang Geschäftsführerin. Wieso haben Sie mit JustLaser ein Start-up gegründet?

Alexandra Kutos: Es war an der der Zeit meine Erfahrung und meine Expertise für etwas Eigenes einzusetzen. Ich vergleiche beide Unternehmen und: das zweite Haus baut man immer ein bisschen besser.

Was macht das Start-up für Sie aus?

Ein Konzern hat sehr klare Strukturen, das ist auch zum Teil geschichtlich gewachsen. Alles dauert länger – ich sehe den Vorteil, dass wir schneller und flexibler sind. Mitarbeiter denken um die Ecke, im Konzern hat jeder seine Aufgabe und darüber hinaus fühlt er sich nicht zuständig – bei uns packt jeder an. Ich schaue mir jeden Mitarbeiter selber an, er muss ins Team passen. Der beste Buchhalter muss nicht gleich zu uns passen. Team-Sein und Chef-Sein, das war im Konzern nicht möglich.

Gibt es wirklich so große Unterschiede?

Unternehmensführung ist eine Frage der Persönlichkeit. Ich mache nichts anders als vorher. Aber Unternehmenskultur muss man vorleben, Mitarbeiter müssen das spüren. Und das ist im kleinen Team viel leichter. Natürlich ist es unser Ziel, schnell zu wachsen. Und daher braucht es genauso seine Strukturen, das muss ich schon sagen. Die Abläufe müssen fix sein, sonst ist man nicht effizient – das braucht jedes Unternehmen. Für Mitarbeiter stehen Konzerne für Sicherheit und Beständigkeit, für ein Start-up braucht es Mut und Motivation. Viel mehr als im Konzern – da wiegt man sich im Netz der Tausenden Mitarbeiter.

Was ist das Beste aus beiden Welten? Was vermissen Sie?

Ich persönlich vermisse aus der Konzernwelt gar nichts. Aber Konzerne haben mehr Routine, die mehr Sicherheit verleiht. Man ist krisenerprobter, hat vielleicht die eine oder andere Wirtschaftskrise überstanden. Das ist sicher ein Vorteil. Start-ups aber sind viel schneller und flexibler. Und das Gefühl des Gemeinsamen, dieser Spirit beflügelt mich.

Haben sich Ihre Tagesabläufe verändert?

Nein, ich bin lediglich weniger und kürzer in Meetings. Das ist toll.

Was braucht es, um im Konzern oder Start-up erfolgreich zu sein?

Da gibt es keine Unterschiede. Es ist immer individuell und eine Frage der Persönlichkeit.