



**Eva-Maria Mayrhofer**

Universitätsassistentin  
am Institut of Human Resource &  
Change Management, Johannes Kepler  
Universität (JKU) Linz  
eva-maria.mayrhofer@jku.at



**Irina Koprax**

Universitätsassistentin  
am Institut of Human Resource &  
Change Management, Johannes  
Kepler Universität (JKU) Linz  
irina.koprax@jku.at

## Ein Unternehmen zu gründen ist das Eine, es zu managen das Andere

Herausforderung Unternehmenswachstum am Beispiel „AeroSpy“

Start-Ups stützen sich vielfach auf die Vision, das Potenzial und Engagement ihrer GründerInnen. Dies kann die Fähigkeit sein, etwas zu verkaufen, etwas herzustellen oder wie im vorliegenden Fall, eine neue Technologie zu entwickeln. Managementkompetenzen sind dabei nebensächlich, werden aber mit zunehmender Unternehmensgröße immer wichtiger, um die Herausforderungen, die aus steigender Komplexität resultieren, bewältigen zu können. In diesem Beitrag wird am Beispiel des Linzer High-Tech Start-Ups „AeroSpy“ nachgezeichnet, welche Herausforderungen an GründerInnen in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung gestellt werden. Eine positive Bewältigung dieser ist entscheidend, um sowohl gegenwärtigen als auch zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

### Unternehmenswachstum: Segen und Fluch

Erfolgreiche Start-Ups und Jungunternehmen sind in den ersten Jahren vielfach mit (starkem) Wachstum konfrontiert. Dass dieses Unternehmenswachstum nicht nur positive Auswirkungen, sondern gleichzeitig gewisse Herausforderungen mit sich bringt, ist – sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als

*„Growth is a nice problem to have,  
but a hard one to manage“. (Sharer, 2004)*

auch in der Unternehmenspraxis – unumstritten. Obwohl Unternehmen dieses Wachstum anstreben, gestaltet sich dessen Bewältigung herausfordernd. Beispielsweise ist die Neuaufnahme von fünf MitarbeiterInnen für ein Unternehmen mit 600 MitarbeiterInnen deutlich leichter zu bewältigen als für Start-Ups oder Jungunternehmen. Für Erstere handelt es sich hierbei um eine Routinetätigkeit, die in der Regel keine größeren Auswirkungen hat; für Letztere hingegen bedeutet dies eine massive Aufstockung

der Gesamtbelegschaft und zieht gravierende Einschnitte in die Unternehmensorganisation nach sich. Wie dieses Beispiel zeigt, kämpfen Jungunternehmen – obwohl sie sich hinsichtlich Größe, Wachstumskapazität, Strukturen und Management unterscheiden – in ihrer Entwicklung mit verwandten Bedrohungen. Diese wurzeln primär darin, dass Wachstum zu steigender Komplexität<sup>1</sup> führt. Die Handhabung dieser gestaltet sich für Jungunternehmen schwierig, da beispielsweise neue Strukturen, Regeln der Zusammenarbeit und Führung notwendig werden.

Churchill & Lewis (1983)<sup>2</sup> beschäftigen sich mit dem Wachstum kleiner Unternehmen und unterscheiden fünf Stufen der Unternehmensentwicklung – existence, survival, success, take-off und resource maturity. Jede Stufe zeichnet sich durch eine spezifische Unternehmensgröße, -diversität und -komplexität aus und stellt dadurch unterschiedliche Anforderungen an die GründerInnen bzw. das Management. Mit Hilfe des Modells von Churchill & Lewis können wir am Beispiel „AeroSpy“ die Herausforderungen der verschiedenen Phasen herausarbeiten und notwendige Adaptierungen aufzeigen.

## Das Wachstumsmodell nach Churchill & Lewis

In der ersten Phase der „existence“ steht die Fähigkeit des/der GründerIn, etwas zu verkaufen, zu produzieren oder zu erfinden im Vordergrund. Delegation als Managementaufgabe bleibt im Hintergrund, da anfangs keine oder nur sehr wenige MitarbeiterInnen beschäftigt sind. Diese erhalten ihre Aufträge direkt vom/von der GründerIn und es bedarf weder formaler Planung oder noch Kontrollsystemen. Die Strategie ist, finanzielle Mittel zu lukrieren, um als Unternehmen zu überleben. Der/die GründerIn spielt die entscheidende Rolle, da er/sie in alle Prozesse – sowohl operativ als auch planerisch – involviert ist. In der Phase „survival“ ist der/die GründerIn noch immer ein Synonym für das Unternehmen. Die Komplexität, basierend auf einer steigenden Anzahl an MitarbeiterInnen, Produkten, KundInnen oder auch Märkten steigt kontinuierlich. Als Reaktion werden erste formale Systeme und ManagerInnen, deren Freiraum aber sehr begrenzt ist und welche als rechte Hand der GründerInnen gelten, eingesetzt. Die „success“-Phase zielt auf die Stabilisierung des Kerngeschäfts und die Erwirtschaftung von Gewinnen ab. Die aufgebauten, überschüssigen Ressourcen werden für die Entwicklung zukünftiger Projekte bzw. Produkte eingesetzt. Dabei ist es entscheidend, MitarbeiterInnen zu haben, die zukunfts-fokussiert und mit Weitblick agieren. In der Phase „take-off“ wird Delegieren zu einem Muss. Nicht selten scheitern Unternehmen an der Überforderung der GründerInnen, da diese nicht bereit sind, Aufgaben abzugeben. Weiters wird oftmals die Notwendigkeit der operativen und strategischen Planung, in Zusammenarbeit der GründerInnen mit den eingesetzten ManagerInnen, übersehen. In der Phase der „resource maturity“ ist es wichtig, sich die Vorteile der anfangs kleinen Größe wie Flexibilität und Unternehmergeist zu bewahren. Wenn das Unternehmen wächst, treten die Fertigkeiten des/der UnternehmerIn mehr in den Hintergrund, weil MitarbeiterInnen in den Verkauf, in die Produktion oder die Entwicklung einsteigen und viele operative Aufgaben, die als Aufgaben der Grün-

derInnen angesehen werden, übernehmen. Der/die GründerIn muss sich immer mehr aus dem operativen Geschäft zurückziehen und bewusst Managementfunktionen wahrnehmen. Hinsichtlich der finanziellen Ressourcen zeigt sich, dass diese anfangs schwer zu lukrieren, dafür aber vergleichsweise leicht zu managen sind. Die Verwaltung und Koordination dieser wird bei steigender Komplexität stetig unübersichtlicher und dadurch schwer handhabbar. Die Anforderungen an den/die GründerIn steigen vor allem, wenn das Unternehmen rasant wächst, da die notwendigen Ressourcen für MitarbeiterInnen, die Planung und ein System, bereits in der Phase davor zur Verfügung gestellt werden müssen. Dies bedarf nicht nur großen Koordinationsgeschicks, sondern auch umfangreicher finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen des Unternehmens und des/der GründerIn.

Abbildung 1 veranschaulicht die Phasen des Entwicklungsmodelles nach Churchill und Lewis (1983) und die Entwicklungsverläufe der zentralen Faktoren – strategische Planung, Fertigkeiten des/der GründerIn operativ zu arbeiten, Übereinstimmung der persönlichen Ziele des/der GründerIn und der Unternehmensziele, Fähigkeit zu delegieren, MitarbeiterInnenqualität und –diversität, formelle Systeme und Kontrollen.

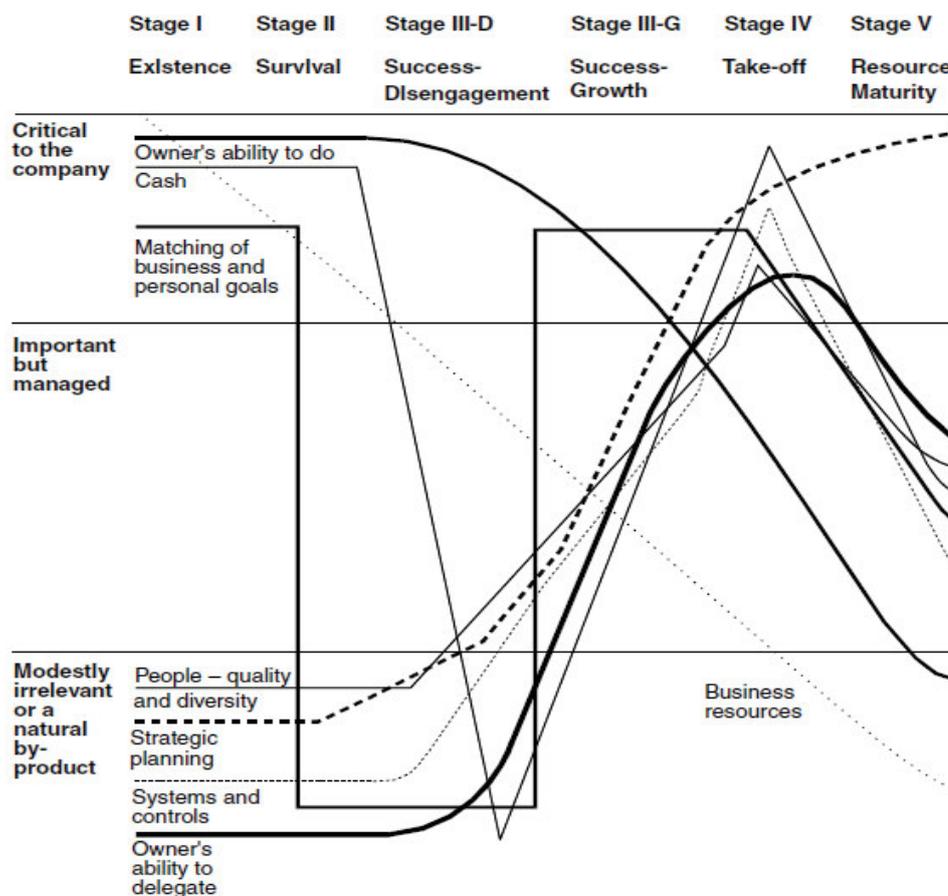


Abbildung 1: Entwicklungsmodell nach Churchill & Lewis (1983)

Mit Hilfe unserer Fallstudie<sup>3</sup> des Linzer High-Tech Jungunternehmens „AeroSpy“ zeichnen wir auf Basis des Entwicklungsmodelles von Churchill & Lewis (1983) deren Entwicklungsverlauf nach. Die gewonnenen Daten bieten sowohl „AeroSpy“ als auch Unternehmen in einem ähnlichen Entwicklungsstadium die Möglichkeit, auf zentrale Herausforderungen aufmerksam zu werden und daraus zu lernen.

### AeroSpy – Ein Linzer High-Tech Start-Up

„AeroSpy“ arbeitet an der Erforschung, Entwicklung und Herstellung unbemannter Objekte für die Schifffahrt, das Flugwesen und am Boden, die eigenständig Hindernisse – sowohl signalaussendende als auch signalarme – erkennen und diesen ausweichen. Auf ihrem Weg verwandelt „AeroSpy“ schrittweise bereits gefestigtes Know-How in verkaufsfähige Produkte wie beispielsweise Rasenmäher-Roboter oder qualitativ hochwertige Bildverarbeitungen. Somit erzeugen sie heute bereits Produkte, die für den Haushalt eine willkommene Erleichterung und für Regierungen im Militäreinsatz unerlässlich sind. Der Fokus auf die Entwicklung des ersten unbemannten Objektes, das signalarmen Barrieren ausweicht, geht dabei aber nie verloren, sondern wird mit äußerstem Engagement und Zielstrebigkeit weiter verfolgt.

AeroSpy darf sich in den letzten Jahren über ein kontinuierlich hohes Unternehmenswachstum in unterschiedlichen Bereichen freuen: Die MitarbeiterInnenzahl wuchs von zwei auf über 20 an, aus anfänglich reinen Forschungsaktivitäten entwickelten sich kontinuierlich neue Produkte und nach und nach wurden ausgehend von Österreich neue Märkte erschlossen. Basierend auf diesen Veränderungen ergab sich, dass die Abhängigkeit der Unternehmensfinanzierung von Forschungsgeldern sank und immer stärker auf erwirtschaftete Erträge aus Kundenprojekten zurückgegriffen werden kann. Das schnelle Wachstum führte jedoch auch zu zahlreichen Herausforderungen.

### Fallbeschreibung „Aero-Spy“

AeroSpy wurde 2005 mit dem Ziel der Entwicklung des ersten Objektes, welches ohne menschliche Hilfe fähig ist signalarme Hindernisse auszuweichen, gegründet. Die anfänglich sehr intensiven Forschungstätigkeiten brachten einerseits den Autopilot und andererseits das Sense&Avoid-System hervor. Beide Technologien wurden schrittweise in verkaufsfähige Produkte umgewandelt. Der Autopilot, welcher beispielsweise in selbstfahrenden Rasenmähern integriert ist, erlaubt unbemannte Fortbewegung, während die Sense&Avoid-Technologie es ermöglicht – sowohl signalaussendenden als auch Hindernissen, die kein Signal aussenden – auszuweichen.

AeroSpy mit Sitz in Linz beschäftigt mittlerweile gut 20 MitarbeiterInnen (wobei darin ein flexibler Anteil an DiplomandInnen und DissertantInnen enthalten ist). Die einzelnen Produkte, welche im Flugwesen, der Schifffahrt und am Boden eingesetzt werden, werden vorrangig im deutschsprachigen Raum (Österreich, Deutschland und der Schweiz) sowie immer stärker in den USA vertrieben. Die Kunden entstammen sowohl der Privatwirtschaft als auch der öffentlichen Hand.

Aktuell ist es AeroSpy gelungen einen Prototyp zu bauen und das Unternehmen zielt nun darauf ab die Sense&Avoid Technologie zu zertifizieren.

rungen, welche umfangreiche Veränderungen im Unternehmen notwendig machten und nach wie vor machen. Im Folgenden wird das Fallbeispiel „AeroSpy“ anhand der identifizierten Faktoren von Churchill & Lewis (1983) analysiert. Auf Basis der Beschreibung werden (aufkommende) Herausforderungen und bereits gesetzte, sowie noch notwendige Maßnahmen aufgezeigt (siehe Boxen).

## „AeroSpy“ – Herausforderungen und notwendige Maßnahmen

**Strategische Planung:** „AeroSpy“ legte anfänglich den Fokus primär auf die Entwicklung der neuen Technologie, um Forschungsgelder zu lukrieren und damit das Überleben der Organisation sicherzustellen. Dabei war – wie auch Churchill & Lewis (1983) feststellen – die strategische Planung der Unternehmensentwicklung nebensächlich, das Tüfteln an technologischen Möglichkeiten und die folgende Umsetzung bestimmte den Arbeitsalltag und das Denken der Gründer. Bei steigender Komplexität (Anstieg der Produkte, MitarbeiterInnen und Märkte) aufgrund anhaltenden Erfolgs wurde und wird die strategische Planung immer zwingender. Sie genießt aber oftmals nicht den Stellenwert, der ihr eigentlich zustünde, da nach wie vor die Forschung und Entwicklung im Vordergrund stehen. Heute steht AeroSpy vor der strategischen Entscheidung mit dem aktuellen MitarbeiterInnenstand weiterhin eine Nische zu bedienen oder neue (geografische und produktbezogene) Märkte zu erobern, womit eine weitere Steigerung der MitarbeiterInnenanzahl einhergehen würde. Da bezüglich dieser Entscheidung innerhalb der Geschäftsleitung unterschiedliche Ansichten bestehen, bleiben wegweisende Anpassungen auf der Strecke.

**Die GründerInnen – Fertigkeiten, Fähigkeiten, Ziele:** Der Fokus des prozentuell stärksten Eigentümers, des CEO, liegt auf der Umsetzung seiner Vision – der Entwicklung einer Technologie, die Hindernissen ausweicht, die kein Signal aussenden. Der Gründer sieht sich vorrangig als kreativer Verwirklicher und Treiber. Dem Führen des Unternehmens wird zwar Bedeutung zugesprochen, dieses wird aber häufig von den anfallenden Tätigkeiten im Bereich (internationaler) Außenauftritt, Netzwerken und F&E in den Hintergrund gedrängt. Bei „AeroSpy“ sorgt der Gründer selbst für richtungsweisende Impulse in der Forschung sowie für die Integration von Vertrieb und Entwicklung, indem er in beides maßgeblich eingebunden ist. Außerdem ist er für die Außenbeziehungen (zu potentiellen PartnerInnen, KundInnen und auch Regierungen) verantwortlich. Er vertritt die Interessen des Unternehmens in den jeweiligen internationalen Konsortien und versucht, Regulative zugunsten des Unternehmens zu beeinflussen. Dies ist vor allem deswegen entscheidend, da es sehr wohl potentielle Mitbewerber, die neue Technologie an sich, aber noch nicht gibt. Die Mitgestaltung der künftigen Spielregeln kann somit maßgebliche Wettbewerbsvorteile bringen. Die intensive Integration in die Erstellung von Forschungsanträgen resultiert aus der umfangreichen Erfahrung. Als ehemaliger Universitätsmitarbeiter kennt er die Forschungslandschaft und weiß, welche Fördertöpfe für „AeroSpy“ relevant sind.

Aufgrund seines umfangreichen Wissens, fällt es dem CEO schwer, sich bei der operativen Arbeit zurückzunehmen und verstärkt strategische und Managementaufgaben zu übernehmen. Als Unterstützung wurden bereits zwei Projektleiter, welche Koordinationsaufgaben übernehmen sollen, definiert. Diese sind jedoch weitgehend weisungsgebunden und genießen nur in kleinen Entscheidungen auf Projektebene Autonomie. Für die beiden anderen Gründungsmitglieder gestaltet sich die Ausgangslage deutlich einfacher, da diese über einen abgegrenzten Aufgabenbereich verfügen und nur minimalen Einfluss auf die Unternehmensführung genießen.

**Formelle Systeme und Kontrolle:** Der anfangs große Vorteil der informellen Kommunikation, die zwischen wenigen MitarbeiterInnen sehr schnellen Austausch, Flexibilität und Marktnähe ermöglicht, entwickelt sich mit steigender Komplexität immer mehr zu einem wahren Problem. Aufgrund der steigenden MitarbeiterInnenanzahl wird es immer schwieriger, die informelle Kommunikation zu steuern und allen MitarbeiterInnen dieselben Informationen zur Verfügung zu stellen. Die einzelnen MitarbeiterInnen wünschen sich eine verstärkte formale Kommunikation, um in allen relevanten Bereichen up-to-date zu sein. Aktuell vermissen MitarbeiterInnen oftmals ein kurzes Email, um über anstehende Veränderungen, wie beispielsweise, wenn neue DissertantInnen ins Unternehmen kommen, informiert zu werden. Verbreiten sich Neuerungen als Gerüchte durchs Unternehmen führt dies zu Verunsicherung und einem Gefühl des Ausgeschlossen-Seins.

Umgekehrt ist es aber auch so, dass der CEO durch seine Auslandsaufenthalte Informationen über die Zeit seiner Abwesenheit vermisst. Die informelle Kommunikation wirkt oft auch gegen die Projektleiter, wenn Informationen

## Herausforderungen für „AeroSpy“

### Strategische Planung

- Klärung der Zukunftsmärkte – Wachstum vs. Nische
- Koordination Forschung, Entwicklung und betriebswirtschaftliche Aufgaben auf organisationaler Ebene

### Die GründerInnen – Fertigkeiten, Fähigkeiten, Ziele

- Steigende Komplexität aufgrund einer steigenden Anzahl von MitarbeiterInnen, Produkten & Märkten
- Zeit als knappe Ressource (v.a. jene der GründerInnen)
- Umfangreiche Tätigkeiten für und hohe Ansprüche an die GründerInnen (intensive Beteiligung in F&E, verstärkte Übernahme von Managementaufgaben)
- Mitgestaltung der Rahmenbedingungen des zukünftigen Marktes (Mitgestaltung von Regulativen)
- Balancierung der Gewinnung von Forschungsgeldern & Erwirtschaftung eigener Gewinne

### Formelle Systeme und Kontrolle

- Versorgung der steigenden Anzahl an MitarbeiterInnen mit für sie notwendigen Informationen
- Sicherstellung der Motivation & des Commitment der MitarbeiterInnen während des Entwicklungsprozesses
- Vereinheitlichung & Qualitätssicherung in der Projektdokumentation
- Schaffung einer Balance zwischen Flexibilität und formalen Regeln bzw. Kontrollsystemen

### MitarbeiterInnen

- Koordination des flexiblen Personaleinsatzes (Abstimmung und Kooperation der Projektleiter)
- Recruiting spezialisierter MitarbeiterInnen (Vertrieb, Marketing, Organisationsentwicklung)

der Geschäftsführung direkt an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden, ohne die Projektleiter davor zu verständigen.

Ein weiterer zentraler Punkt liegt in der Projektdokumentation. Da Projektdokumentation zwar von Anfang an gewünscht war, es aber keine einheitlichen Regeln dafür gab und nach wie vor nicht gibt, wie dokumentiert und vor allem was dokumentiert werden soll, ist die Vorgehensweise sowie die Qualität sehr unterschiedlich. Arbeiten mehrere MitarbeiterInnen an einem Projekt, sind die unterschiedlichen Dokumentationen oftmals sehr schwierig zu entziffern und es bedarf sehr viel Zeit. Somit wird der Wunsch der MitarbeiterInnen, einheitliche Richtlinien zu definieren, kontinuierlich größer.

Der Pfad zwischen einem stärkeren formalen Regel-System und der Wahrung altbekannter Flexibilität stellt für das Top-Management eine große Herausforderung dar: Einerseits beklagen die MitarbeiterInnen immer stärker das Fehlen von Regeln (z.B. Kommunikation und Dokumentation), andererseits stoßen diese sehr rasch auf Widerstand. Die Einführung einer Zeitstechuhr führte beispielsweise zu Unruhen in der Belegschaft, da diese Angst davor hatte, die Annehmlichkeiten und Flexibilität von früher zu verlieren. Eine ausgewogene Balance, welche die Vorteile der Flexibilität wahrt und gleichzeitig genügend Steuerungsinstrumente beinhaltet, um die steigende Komplexität handhabbar zu machen, gilt als kritischer Faktor.

**MitarbeiterInnen:** Von Beginn an herrschte ein flexibler Einsatz von MitarbeiterInnen

innerhalb der unterschiedlichen Projekte. Bei steigender Anzahl an Forschungs- aber auch Kundenprojekten, wurde die Flexibilität im Personaleinsatz beibehalten; die MitarbeiterInnen wechseln nach wie vor flexibel – je nach Bedarf – zwischen den einzelnen Projekten. Der Unterschied liegt nur darin, dass die Zuteilung heute nicht mehr primär vom Gründungsteam erfolgt, sondern eigenständig von den Projektleitern bzw. nach individuellen Präferenzen der MitarbeiterInnen. Diese Projektstruktur bedeutet Flexibilität hinsichtlich des Ressourceneinsatzes und ermöglicht rasche Reaktionen auf Kundenwünsche oder aufkommende Herausforderungen.

## Maßnahmen von „AeroSpy“

### Gesetzte Maßnahmen

- Einführung von Projektleitern & Verteilung von Verantwortlichkeiten zur Entlastung des Top-Managements
- Formalisierung & Hierarchiebildung (z.B. Projektleiter)
- Einführung von Kontrollsystemen (z.B. Zeitaufzeichnung)

### Ausstehende Maßnahmen (in naher Zukunft)

- Definition der Wachstumsstrategie
- Klärung von Rollen & der jeweiligen Erwartungen
- Formalisierung der Kommunikation (z.B. Email, Anschlagtafeln)
- Vereinheitlichung der Projektdokumentation (z.B. Richtlinien)

### Ausstehende Maßnahmen (in Zukunft)

- Stärkere organisationale Strukturierung (z.B. Abteilungen)
- Weiterentwicklung von Gründer zum Manager

Bezüglich der Projektleiter ist unklar, welche Rolle sie in der Hierarchie einnehmen und welche Aufgaben sie genau zu erfüllen haben. Sollen sie die klassischen Funktionen eines mittleren Managements einnehmen und die strategischen Vorgaben der Geschäftsleitung operativ umsetzen und Informationen weiterleiten oder nur einen Überblick über die eigenen Projekte behalten und an die Geschäftsleitung weitergeben? Die Position wurde zwar geschaffen, aber die genauen Aufgaben noch nicht definiert und in

*„Unternehmenswachstum bedarf der Weiterentwicklung vom/von der GründerIn zum/zur ManagerIn“*

den Köpfen der MitarbeiterInnen verankert. Aktuell sind sich die Projektleiter selbst uneinig über das Verständnis und die Erwartungen an ihre Rolle. Umgekehrt ist auch den MitarbeiterInnen nicht klar, wie ihre Rolle im Unternehmen und vor allem im Umgang mit den Projektleitern aussehen soll. Diesbezüglich bestehen unterschiedliche Verständnisweisen. Damit sich der Gründer aus den operativen Aufgaben zurückziehen kann, ist es notwendig, spezialisiertes Personal für Vertrieb und Marketing aufzunehmen, um den Gründer in diesen Aufgaben zu ersetzen. Nachdem das Gründungsteam vor allem technische Kompetenzen abdeckt, wird es notwendig werden, sich Fachwissen bezüglich Organisationsentwicklung einzukaufen. Damit wird einer Überforderung des Gründers entgegengewirkt und Funktionen werden von jenen besetzt, die für den jeweiligen Bereich am geeignetsten sind.

## Vom Gründen zum Managen

Wie das vorliegende Fallbeispiel zeigt, liegt eine erfolgreiche Entwicklung junger Unternehmen in der Hand der GründerInnen. In einem Start-Up sind die Vision, sprich die Begeisterung, Leidenschaft und das Engagement an der Unternehmensverwirklichung sowie die Fähigkeiten der GründerInnen die zentralen Erfolgsfaktoren. Die GründerInnen sind maßgeblich dafür verantwortlich, ihre Vision zum Leben zu erwecken, indem sie die nötigen (internen und externen) Rahmenbedingungen schaffen. Ihre Arbeit konzentriert sich primär darauf, dort Hand anzulegen, wo es zum gegebenen Zeitpunkt am Wichtigsten erscheint. Die strategische Planung der mittleren und fernen Zukunft hinsichtlich Strategieentwicklung, Unternehmensstrukturierung oder auch Ressourceneinsatz wird dabei (meist) vernachlässigt. Die Rolle der GründerInnen kann als Feuerwehr beschrieben werden, die dort zur Stelle ist, wo sich ein Brandherd bemerkbar macht, um diesen mit ihrem Know-How und Engagement rechtzeitig einzudämmen bzw. zu löschen. Diese Rolle sollte sich aber im Verlauf der Unternehmensentwicklung verändern. Mit der erfolgreichen Positionierung der Unternehmung am Markt und dem daraus resultierenden kontinuierlich steigenden Gewinn, werden neue Märkte erschlossen, die Produktpalette erweitert und folglich auch neue MitarbeiterInnen eingestellt. Diese Veränderungen münden in einer stetig steigenden Komplexität, welche für die GründerInnen nur schwer zu handhaben ist. Um Chaos bzw. den Zerfall des Unternehmens zu verhindern, bedarf es einer Neudefinition der Rolle des/der GründerIn.

Der Rückzug aus operativen Tätigkeiten wird notwendig, um die freiwerdenden Zeitressourcen verstärkt in Managementaufgaben investieren zu können. Aufgaben, welche von MitarbeiterInnen übernommen werden können, zu delegieren, gehört genauso dazu, wie strategische Entscheidungen, die in der Anfangsphase zu vernachlässigen waren, zu treffen.

Die Formalisierung der Kommunikation, die Schaffung eines Systems aus (vermehrt) formalen Strukturen und Regeln, die Definition von Rollen und Funktionen der MitarbeiterInnen sowie der Aufbau spezialisierter und qualifizierter MitarbeiterInnen stellen zentrale Aufgaben der/des GründerIn dar. Neben den notwendigen Organisationsentwicklungsmaßnahmen ist es ebenso entscheidend, vermehrt die Strategieentwicklung zu fokussieren. *Die Entwicklung vom/von der GründerIn zum/zur ManagerIn muss erfolgen.*

## Literatur

---

Sharer, K. 2004. In: Hemp, P. 2004. A Time for Growth. An Interview with Amgen CEO Kevin Sharer, Harvard Business Review Vol. 82 Issue 7/8: 66-74.

<sup>1</sup> Slevin, D.P., & Covin, J.G. 1997. Time, Growth, Complexity and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future, Entrepreneurship Theory and Practice: 53-68.

<sup>2</sup> Churchill, N. C., & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business growth, Harvard Business Review Vol. 61 Issue 3: 30-48.

<sup>3</sup> Yin, R.K. 2007. Case Study Research. Design and Methods. 4th edition, Thousands Oaks, CA:Sage.

## Angaben zu den Autorinnen

MMag.<sup>a</sup> Eva-Maria Mayrhofer ist seit April 2011 als Projektmitarbeiterin (Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank, Projektnummer: 13798) am Institut of Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz tätig. Ihre Studien der Wirtschaftswissenschaften und der Sozialwirtschaft hat sie im Jänner 2011 abgeschlossen. Ihre heutigen Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensführung und -entwicklung, Leadership und Change Management.

Mag.<sup>a</sup> Irina Koprax schloss 2009 ihr Diplomstudium Wirtschaftswissenschaften-Sozioökonomie mit der Spezialisierung Change Management und Management Development an der Wirtschaftsuniversität Wien ab. Sie ist seit April 2011 als Projektmitarbeiterin (Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank, Projektnummer: 13798) am Institut of Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz beschäftigt.

*Unterstützt durch Fördergelder des Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank (Projektnummer: 13798).*