

HANS H. HINTERHUBER

Aktuelle Unternehmertypen für die
kleinen und mittleren Unternehmen von heute:
SCHUMPETER versus KIRZNER

1. Ausgangspunkt: Ein erweitertes Bild des Unternehmertums
2. Der SCHUMPETER-Unternehmer
3. Der KIRZNER-Unternehmer
4. KIRZNER vs. SCHUMPETER 2:1
5. Lässt sich Unternehmertum lehren und erlernen?
6. Ein Fazit für die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

1. Ausgangspunkt: Ein erweitertes Bild des Unternehmertums

*Dem gehorchen die Menschen gern,
von dem sie wissen, dass er verständiger
auf ihr Wohl bedacht ist als sie selbst.*

XENOPHON

Unternehmen nennt SCHUMPETER „die Durchsetzung neuer Kombinationen und auch deren Verkörperung in Betriebsstätten usw., Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind“ (SCHUMPETER 1987, S. 111). In diesem Sinn ist jedes Unternehmen, das diese Bezeichnung verdient, ein innovatives Unternehmen. Die spezifische Unternehmerfunktion entsteht immer aus neuen Möglichkeiten, aber „(...) der Unternehmer als solcher ‚findet‘ oder ‚schafft‘ die neuen Möglichkeiten nicht. Die sind immer vorhanden, reichlich angehäuft von Leuten im Lauf ihrer gewöhnlichen Berufsarbeit, oft auch weithin gekannt ... Die Führerfunktion besteht darin, sie lebendig, real zu machen, sie durchzusetzen“ (SCHUMPETER 1987, S. 128).

Dieser Konzeption des Unternehmers steht der KIRZNER-Unternehmer gegenüber (KIRZNER 1989). Nach KIRZNER besteht die unternehmerische Funktion darin, offen für neue Möglichkeiten zu sein und daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen. Diese Funktion wird nach KIRZNER nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern von allen Unternehmensmitgliedern ausgeübt. Der SCHUMPETER-Unternehmer entfaltet seine Tätigkeit auf eigene Rechnung und riskiert dabei sein eigenes Kapital. Der KIRZNER-Unternehmer, der auch ein Mitarbeiter sein kann, engagiert sich vornehmlich für seinen Arbeitgeber und riskiert dabei seine Reputation und Aufstiegschancen.

Die Rückbesinnung auf die Bedeutung des dynamischen Unternehmers für kleine und mittlere Unternehmen rechtfertigt es, beide Unternehmer-Typen sorgfältig zu analysieren. Dies soll hier in vier Abschnitten geschehen:

- Erstens wird der Unternehmer vorgestellt, so wie ihn SCHUMPETER beschrieben hat.
- Dieser dynamische Unternehmer wird zweitens dem KIRZNER-Unternehmer gegenübergestellt.
- Drittens wird aus der Gegenüberstellung abgeleitet, dass das Bild, das KIRZNER vom Unternehmer zeichnet, Klein- und Mittelunternehmen insgesamt besser entspricht als der SCHUMPETER-Unternehmer.
- Viertens werden einige Schlussfolgerungen für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet.

2. Der SCHUMPETER-Unternehmer

*Alle beurteilen dich nach dem,
was du scheinst.
Nur wenige verstehen, wer du bist.*
MACHIAVELLI

ALBACH (1979, S. 18 f.) beschreibt vier gesellschaftliche Bedingungen, unter denen innovative Unternehmen auftreten:

- der Grundkonsens über die Aufgaben der Unternehmen in der Wirtschaft,
- der ausreichende Anreiz für eine hinreichende Zahl von Mitgliedern der Gesellschaft, sich unternehmerisch zu betätigen,
- genügend Kaufkraft bei innovatorischen und imitierenden Käufern,
- genügend dynamische Politiker.

Diese vier gesellschaftlichen Bedingungen sind je nach Land und Region unterschiedlich ausgeprägt. Sie erklären, warum bestimmte Länder und Regionen arm, andere reich sind. Diese Bedingungen sind der „Nährboden für das moderne innovative Unternehmen“ (ALBACH 1979, S. 546).

Für SCHUMPETER besteht die Unternehmerfunktion in der „Durchsetzung neuer Kombinationen“. Er versteht darunter (SCHUMPETER 1987, S. 100 f.):

- „Herstellung eines neuen, d. h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes.
- Einführung einer neuen, d. h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht bekannten Produktionsmethode, die keineswegs auf einer wissenschaftlich neuen Entdeckung zu beruhen braucht und auch in einer neuartigen Weise bestehen kann mit einer Ware kommerziell zu verfahren.
- Erschließen eines neuen Absatzmarktes, d. h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig des betreffenden Landes bisher noch nicht eingeführt war, mag dieser Markt schon vorher existiert haben oder nicht.
- Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, wiederum: gleichgültig, ob diese Bezugsquelle schon vorher existierte – und bloß sei es nicht beachtet wurde sei es für unzugänglich galt – oder ob sie erst geschaffen werden muss.
- Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z. B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols.“

Innovationen hervorzubringen ist somit die eigentliche und typische Funktion des Unternehmens. Was keine Innovationen hervorbringt, ist kein Unternehmen.

Der Unternehmer ist nach SCHUMPETER „Emporkömmling und traditionslos, daher oft unsicher, anpassend, ängstlich – alles andere als ein Führer – außerhalb seines Bureaus ... traditions- und beziehungslos, der wahre Hebel der Durchbre-

chung aller Bindungen, und dem System der überindividuellen Werte sowohl der Schicht, aus der er kommt als auch der Schicht, in die er steigt, ganz besonders fremd ... Vehikel einer Umorganisation des Wirtschaftslebens in der Richtung privatwirtschaftlicher Zweckmäßigkeit ... Wir beobachten im täglichen Leben, dass die führenden Persönlichkeiten der Volkswirtschaft und überhaupt alle jene, die im Getriebe der Wirtschaft über die Masse emporragen, sehr bald dahin kommen, über bedeutende Mittel zu verfügen. Trotzdem sehen wir sie ihre ganze Kraft dem Erwerb weiterer Gütermengen widmen, sehr oft ohne einem andern Gedanken Raum zu geben ... Allein wir bemerken, dass sich bei solchen Leuten geradezu eine bemerkenswerte Gleichgültigkeit, ja selbst Abneigung, gegen untätigen Genuss zeigt.

Man braucht sich nur die eine oder die andere der ja so allgemein bekannten Gestalten der Männer, die Wirtschaftsgeschichte gemacht haben, oder auch nur den ersten besten Mann, der ganz in seinen Geschäften aufgeht, zu vergegenwärtigen, um sofort die Wahrheit dieser Behauptung einzusehen. Solche Wirtschaftssubjekte leben freilich meist luxuriös. Aber sie leben luxuriös, weil sie die Mittel dazu haben, sie arbeiten nicht, um luxuriös zu leben ... Der typische Unternehmer fragt sich nicht, ob jede Anstrengung, der er sich unterzieht, auch einen ausreichenden ‚Genussüberschuss‘ verspricht. Wenig kümmert er sich um hedonische Früchte seiner Taten. Er schafft rastlos, weil er nicht anders kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen ... Unter unserem Bild vom Unternehmertypus steht das Motto: plus ultra ... Da ist zunächst der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen, meist, wenngleich nicht notwendig, auch eine Dynastie. Ein Reich, das Raum gewährt und Machtgefühl, das es im Grunde in der modernen Welt nicht geben kann, das aber die nächste Annäherung an Herrenstellung ist, die diese Welt kennt und deren Faszination gerade für solche Leute besonders wirksam ist, die keinen anderen Weg zu sozialer Geltung haben ... Da ist sodann der Siegerwille. Kämpfen wollen einerseits, Erfolg haben wollen des Erfolgs als solchen wegen andererseits ... Freude am Gestalten: endlich ist eine dritte solche Motivfamilie, die zwar auch sonst vorkommt, aber nur hier das Prinzip des Verhaltens beschließt. Das kann sowohl bloße Freude am Tun sein: Der ‚Wirt schlechtweg‘ bewältigt mühsam seinen Arbeitstag, unser Typus hat einen Kraftüberschuss, der, wie andre Felder der Betätigung, so auch das wirtschaftliche wählen kann und an der Volkswirtschaft ändert und in der Volkswirtschaft wagt, um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten willen. Als auch speziell Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher: Sei das nun etwas Selbständiges oder ununterscheidbar von der Freude am Tun.“ (SCHUMPETER 1987, S. 130–139).

ALBACH weist nach, dass auf dieser Konzeption des SCHUMPETER-Unternehmers keine sinnvolle Wirtschaftspolitik aufzubauen ist. Für die heutige Wirtschaftspolitik ist nicht der dynamische Unternehmer allein, sondern die dynamische Kombination aus Unternehmern, Politikern, Arbeitnehmern und Kunden entscheidend. Es gelte heute, diese dynamischen Kombinationen zu verwirklichen

und die entsprechenden Rahmenbedingungen einzurichten, unter denen die Unternehmer bereit sind, Kapital zu investieren und Risiken einzugehen, um den Strukturwandel zu bewältigen und neue Arbeitsplätze zu schaffen. Er bezweifelt, ob sich ein Unternehmer unserer Tage in der Charakterisierung des Pionierunternehmers durch SCHUMPETER wieder findet (ALBACH 1979, S. 539; 549).

Viele von uns, die den „Charme“ von SCHUMPETER-Unternehmern erfahren haben, können deren Fähigkeit bestätigen, den Gesprächspartner fühlen zu lassen, dass er die wichtigste Person in der Welt ist; kurze Zeit später wiederum sind diese dynamischen Unternehmer in der Lage, ihn fühlen zu lassen, dass er ohne jede Bedeutung ist. Der Zeitaufwand und die Aufmerksamkeit für Personen, von denen der SCHUMPETER-Unternehmer glaubt, dass sie für ihn wichtig sind, sind beeindruckend; seine Indifferenz im gegenteiligen Fall kann schockierend sein. Der SCHUMPETER-Unternehmer manipuliert gewohnheitsmäßig Menschen, seine Frau und seine Familie eingeschlossen. Es ist wahrscheinlicher, dass sein Geschäft verkauft wird, Konkurs geht oder ihn überdauert als dass er sein Verhalten ändert.

3. Der KIRZNER-Unternehmer

*Im Leben tue entweder gar nichts,
geh einfach zur Schule, oder
tue etwas, was sonst niemand tut.
Ratschlag einer Großmutter an ihren Enkel
GURDIEFF*

Die Alternative zum SCHUMPETER-Unternehmer ist der KIRZNER-Unternehmer. Der Unternehmer ist nach KIRZNER der, der unverzüglich die Gewinngemeinschaften bemerkt, die aufgrund des Unwissens der Marktteilnehmer bestehen; die Unwissenheit der Marktteilnehmer ist das Ergebnis ihrer Unfähigkeit, aus der Erfahrung zu lernen. „Der Unternehmer“, schreibt KIRZNER (1978, S. 54 f.), „ist die Person, die die Dienstleistungen der Produktionsfaktoren kauft. Unter diesen Faktoren können Personen sein, die überlegenes Wissen über den Markt haben, aber gerade die Tatsache, dass die in Dienst gestellten Besitzer dieses Wissens es nicht selbst genutzt haben, zeigt, dass ihr Wissen im vielleicht wahrsten Sinne nicht in ihrem eigenen Besitz, sondern im Besitz dessen ist, der sie in Dienst stellt ... Letztendlich ist also die für Unternehmertum benötigte Art von ‚Wissen‘, das Wissen, wo man nach Wissen suchen muss“, nicht dagegen das Wissen in Form wirklicher Marktkennntnisse. Das Wort, das diese Art von ‚Wissen‘ am besten trifft, scheint Findigkeit (alertness) zu sein. Es trifft zu, dass auch ‚Findigkeit‘ im Dienst genommen werden kann; wer aber einen hinsichtlich der Entdeckung von Wissen findigen Angestellten einstellt, hat selbst einen noch höheren Grad der Findigkeit entfaltet“.

Die unternehmerische Funktion besteht nach KIRZNER (1980, S. 10)

- in der alertness (Findigkeit, Offenheit, Fähigkeit), mit der neue Gewinnmöglichkeiten entdeckt werden, und
- in der Fähigkeit, daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen.

Während der schöpferische Unternehmer bei Prozessen, Produkten u. a. m. etwas besser tut, als andere es tun, kennzeichnet sich der alerte KIRZNER-Unternehmer dadurch aus, dass er etwas tut, was andere nicht tun. Er findet Marktnischen sowie Tausch- oder Absatzgelegenheiten, er nützt Preisunterschiede aus und hält sich immer vor Augen, dass die Markttransparenz unvollkommen ist und dass es Kosten verursacht, sich die entsprechenden Informationen zu beschaffen. Derjenige, der Gewinngelegenheiten zuerst wahrnimmt, erzielt Differenzialgewinne. Der Unternehmergewinn ist die verdiente Belohnung für seine alertness und seinen Informationsvorsprung. Mit seinen Handlungen trägt der Unternehmer dazu bei, dass die unterschiedlichen Preise wieder ausgeglichen werden, dass also Unterschiede beseitigt werden, die für die weniger gut Orientierten von Nachteil sind. Arbitrage-Gewinne sind nach KIRZNER durchaus legitim; sie liegen im Interesse der Allgemeinheit und tendieren dazu, von selbst zu verschwinden, wenn der Wettbewerb seine Aufgabe erfüllt. Gewinngelegenheiten sind niemals statisch, so dass der Wettbewerb um überdurchschnittliche Renditen zu einer nie endenden unternehmerischen Aufgabe wird (BIRKINSHAW 2000, S. 120 ff.).

Der unternehmerische Prozess wird in dem Maß sichtbar, in dem er nicht nur einen Trend zum Marktgleichgewicht einleitet, sondern auch die individuellen Pläne und Entscheidungen aufdeckt und korrigiert, die davon abweichen. Der Gewinn ist somit der Indikator für die Fähigkeit, neue, nicht bekannte Möglichkeiten zu entdecken und daraus Nutzen zu ziehen.

Nach KIRZNER ist jeder Mitarbeiter ein Unternehmer, der offen für neue Möglichkeiten ist und aus diesen für das Unternehmen Nutzen zieht. Jeder Mitarbeiter, so KIRZNER, kann im Unternehmenssystem Ineffizienzen beseitigen und Vorschläge ausarbeiten, wie Kunden wettbewerbsfähiger gemacht und Werte auch für die anderen Stakeholder geschaffen werden können.

Der SCHUMPETER-Unternehmer stört das Marktgleichgewicht, indem er Innovationen durchsetzt. Er erzielt dabei einen Gewinn für sich selbst. Der SCHUMPETER-Unternehmer bricht aus der Routine aus. Der KIRZNER-Unternehmer entdeckt neue Gelegenheiten, die andere bisher nicht erkannt haben. Für KIRZNER „bedeutet Unternehmertum nicht so sehr die Einführung neuer Produkte oder neuer Produktionsverfahren, sondern vielmehr die Fähigkeit zu sehen, wo neue Produkte für Verbraucher unverhofft wertvoll geworden sind, und wo neue Produktionsverfahren möglich geworden sind, die anderen unbekannt sind. Für mich besteht die Rolle des Unternehmers nicht darin, dass er die ihm gegenüberstehenden Kosten- oder Erlöskurven *verschiebt*, sondern dass er *bemerkt, dass sie sich tatsächlich verschoben haben*“ (KIRZNER 1978, S. 65).

Der SCHUMPETER-Unternehmer stört das Gleichgewicht des Systems und macht aus dem Gleichgewicht ein Ungleichgewicht; für KIRZNER bewirkt der Unternehmer, wie oben dargestellt, das Gegenteil, nämlich ein Gleichgewicht. Der SCHUMPETER-Unternehmer ist der Letztentscheidungsträger im Unternehmen; er hat die letzte Verantwortung für die nachhaltige und langfristige Wertsteigerung des Unternehmens. Nach KIRZNER erfüllt jeder im Unternehmen die unternehmerische Funktion, der offen für neue Möglichkeiten ist und beiträgt, diese im Interesse des Unternehmens zu erschließen. Dazu gehört natürlich auch die Aufgabe, die entsprechenden finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen zu beschaffen.

Ein zentrales Element von Unternehmertum besteht nach KIRZNER abschließend darin, dass die Menschen dazu neigen, das zu bemerken, was in ihrem Interesse ist. Er interpretiert Interesse nicht mit egoistischem Verhalten, denn der Begriff schließt die Familie, den engeren Freundeskreis und all diejenigen ein, denen man Gutes tun möchte.

4. KIRZNER vs. SCHUMPETER 2:1

*Ich habe mich von nichts mehr überzeugt,
als dass ich meinen Lebensweg nicht
nach den Meinungen anderer bestimmen darf.*
SOKRATES

KIRZNER spricht im weiteren Sinn als SCHUMPETER von Unternehmern (SOCHER 2002, S. 24). Ein Individuum kann sowohl eine Führungskraft als auch ein Unternehmer sein, je nachdem, welche Rolle es im Unternehmen in einer bestimmten Zeit ausübt. KIRZNER betont diese duale Rolle stärker als SCHUMPETER: Ein Individuum handelt als Führungskraft, wenn es innerhalb des Unternehmenssystems z. B. Kosten reduziert oder die Produktivität erhöht, es handelt als Unternehmer, wenn es offen für neue Möglichkeiten ist und aus Marktineffizienzen Nutzen für das Unternehmen zieht.

In vielerlei Hinsicht zeigt das Bild, das KIRZNER vom Unternehmer skizziert, Ähnlichkeit mit dem von SCHUMPETER; es weist aber auch eine Reihe von signifikanten Unterschieden auf. Abbildung 1 stellt den SCHUMPETER-Unternehmer dem KIRZNER-Unternehmer gegenüber.

In Unternehmen, die Perioden tiefreichender Umstrukturierungen durchlaufen, ist der SCHUMPETER-Unternehmer gefragt. In Unternehmen, dagegen, die sich in einer evolutionären Entwicklung befinden, spielt der KIRZNER-Unternehmer die entscheidende Rolle. Es stellt sich nicht die Frage, welche Sicht des Unternehmertums richtig ist, sondern welcher unternehmerische Prozess einer gegebenen Situation besser entspricht.

Der zweite wichtige Unterschied in den beiden Unternehmertypen besteht darin, dass der SCHUMPETER-Unternehmer den Charakter eines Helden hat, wohingegen der KIRZNER-Unternehmer ein eher anonymes und bescheidenes Individuum ist. Der SCHUMPETER-Unternehmer reitet auf der Welle der „kreativen Zerstörung“.

SCHUMPETER hat sich allerdings in seinen späteren Jahren immer gegen den Vorwurf gewehrt, den Unternehmer heroisiert oder glorifiziert zu haben. Für KIRZNER gibt es viele Unternehmer in jedem Unternehmen, die kleine Ineffizienzen des Wirtschaftssystems entdecken, ausnutzen und beseitigen.

Diese „Heroisierung“ und überspitzte Personalisierung des Unternehmers und der obersten Führungskräfte hat zu einer tiefreichenden Fehlentwicklung und Fehlinterpretation von Leadership geführt. Der Druck, „Werte für die Aktionäre“ zu schaffen als einzige unternehmerische Motivation verwandelt Unternehmer und oberste Führungskräfte in Akteure, die gänzlich für die Performance und den Gewinn des Unternehmens verantwortlich sind (HINTERHUBER 2002, S. 24). Wie die Fälle von ENRON, WORLDCOM, XEROX und anderen US-Unternehmen zeigen, hat dieses falsch verstandene Leadership die Vorstände dazu geführt, jeden buchhalterischen Trick anzuwenden, nur um der obsessiven Suche nach kurzfristiger Wertsteigerung zu genügen und sich selbst zu bereichern. PARMALAT ist der seltene Fall eines Unternehmers, der nicht nur andere, sondern auch sich selbst betrügt und bestiehlt.

DIE UNTERNEHMERFUNKTION NACH ...	
... SCHUMPETER	... KIRZNER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder Qualitäten von Produkten, 2. Einführung neuer Produktionsmethoden, 3. Schaffung neuer Organisationen der Industrie, 4. Erschließung neuer Absatzmärkte, 5. Erschließung neuer Bezugsquellen. <p>Der Unternehmer ist ... „Revolutionär der Wirtschaft ... wird vom Drang nach Bestätigung, der Freude am Selbst-Tun und schöpferischen Gestalten ... motiviert“.</p> <p>→ Der Unternehmer als Innovator und als „kreativer Zerstörer“ von Marktgleichgewichten.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offenheit für bislang nicht bemerkte Möglichkeiten, verbunden mit 2. der Fähigkeit, diese umzusetzen oder umsetzen zu lassen. <p>Jeder Mitarbeiter, der offen für neue Möglichkeiten ist und aus diesen für das Unternehmen Nutzen zieht, ist Unternehmer.</p> <p>Jeder Mitarbeiter kann Ineffizienzen im Unternehmenssystem beseitigen.</p> <p>→ Der Unternehmer als Koordinator und Entscheidungsträger, der den Markt in eine Gleichgewichtsposition führt.</p>

Abbildung 5: Die Unternehmerfunktion nach SCHUMPETER und KIRZNER

Wirkliches Leadership zeigt sich darin, gemeinsam mit den Führungskräften etwas Gutes aufzubauen und zu halten, auf das alle stolz sein können. (SCHUMPETER 1987, S. 128) hat das bereits erkannt: „Nicht die Leistung als solche bedeutet Führen, sondern die durch sie hindurch ausgeübte Wirkung auf andere: Nicht dass der Führer eines Rittergeschwaders, als erster in den Feind reitend, einen Gegner lege artis niedersticht, ist seine Führertat, sondern dass er dabei seine Leute mitzieht“.

Der Unternehmer als Innovator ist nach SCHUMPETER ein „kreativer Zerstörer“ von Marktgleichgewichten; bei KIRZNER dagegen führt das aus vielen unternehmerisch denkenden und handelnden Menschen bestehende Unternehmen den Markt in eine neue Gleichgewichtsposition.

Das moderne innovative Unternehmen weicht, zusammenfassend, in vielen Punkten von dem Bild des dynamischen Unternehmers ab, das SCHUMPETER gezeichnet hat. Die Konzeption des SCHUMPETER-Unternehmers, der von seiner Aufgabe besessen ist, einseitig und rücksichtslos darauf aus ist, ein oder zwei Ziele unter Ausschluss vieler anderer zu erreichen und eine nicht endende Bereitschaft zeigt, seine Geschäftsinteressen bis zur Erschöpfung des Zuhörers zu diskutieren, ist kein Ideal für kleine und mittlere Unternehmen. Wir wagen deshalb die Schlussfolgerung, dass in der Metapher des Fußballspiels KIRZNER gegen SCHUMPETER mit „2:1“ gewinnt.

Ohne auf KIRZNER einzugehen, machen HAMEL und PRAHALAD (2000, S. 90 ff.) die „radikale, nicht-lineare Innovation“ zur Aufgabe nicht eines Einzelnen im Unternehmen, sondern vieler, schöpferisch denkender und handelnder Mitarbeiter; die „radikale, nicht-lineare Innovation“ ist nach Hamel der Wettbewerbsvorteil im neuen Jahrtausend; für ihn gibt es nur zwei Arten von Unternehmen:

- Unternehmen, die mit Hilfe von „radikalen, nicht-linearen Innovationen“ etwa doppelt so schnell wachsen wie ihre Konkurrenten, und
- Unternehmen, die nicht über kontinuierliche Verbesserungen hinauskommen und sich deshalb im Branchendurchschnitt bewegen.

HAMEL bezeichnet ganz im Sinn KIRZNER Ehrlichkeit, Mitgefühl, Initiative, Bescheidenheit und Pragmatismus als die Kulturwerte, mit denen junge, unkonventionell denkende Mitarbeiter Innovationen durchsetzen können.

Was beiden Unternehmer-Typen fehlt, ist die strategische Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit. Weder SCHUMPETER noch KIRZNER integrieren unternehmerisches und strategisches Denken (HINTERHUBER und KRAUTHAMMER 2015, S. 18 ff.; HITT et al. 2001, S. 479 ff.).

5. Lässt sich Unternehmertum lehren und erlernen?

*Vielen genügte es nicht, glücklich zu leben,
sie begehrten Herr über alles zu sein
und haben deswegen verloren, was sie hatten.*

XENOPHON

Unternehmer sind Träumer, die umsetzen. Pionierunternehmen sind notwendig, um die Strukturen, die sich im Lauf der Zeit gebildet haben und dann erstarrt sind, aufzubrechen und zu bereinigen. Pionierunternehmer sind sowohl Innovatoren im Sinn SCHUMPETERS als auch Erschließer neuer Möglichkeiten im Sinn KIRZNERS. Sie führen, indem sie ihre Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele einzusetzen.

Die Darlegungen haben gezeigt:

- Das moderne innovative Unternehmen und der dynamische Unternehmer weichen in vielen Punkten von dem Bild ab, das SCHUMPETER gezeichnet hat. Die Konzeption des SCHUMPETER-Unternehmers ist auch keine Konzeption, auf der sich eine sinnvolle Wirtschaftspolitik aufbauen lässt.
- Die Konzeption des KIRZNER-Unternehmens beruht auf der Offenheit gegenüber neuen Möglichkeiten und in der Fähigkeit, daraus für das Unternehmen Nutzen zu ziehen (KIRZNER 2009). KIRZNER-Unternehmer kann jeder im Unternehmen sein, wenn er einen Instinkt für Kundenbedürfnisse, für Handel, für technische Möglichkeiten und für kaufmännisches Verhalten hat. Der KIRZNER-Unternehmer hat mehr Charme als der SCHUMPETER-Unternehmer; seine Einstellung entspricht der modernen Leadership-Einstellung (BASS 1990; BASS und RIGGIO 2006; MÜLLER und RENZL 2014).
- In der Wirtschaft unserer Zeit ist der KIRZNER-Unternehmer dem SCHUMPETER-Unternehmer überlegen. In der Metapher des Fußballspiels schlägt KIRZNER SCHUMPETER „2:1“.

Unternehmertum ist in der menschlichen Natur verwurzelt. Institutionelle Rahmenbedingungen können die Möglichkeiten unternehmerischen Handelns erweitern oder begrenzen. Das gesellschaftliche Umfeld kann den unternehmerischen Schwung sogar zum Stillstand bringen. Die öffentliche Hand kann nur Hindernisse beseitigen, die unternehmerisches Handeln entmutigen.

Lässt sich Unternehmertum lehren und erlernen? Nach der Auffassung BAUMOLS kann wahres Unternehmertum nicht gelernt werden. Er meint, dass das, was gelehrt werden kann, Kennzeichen der Routine aufweist und somit nicht mehr unter das Etikett „Unternehmertum“ fällt. Wir schließen uns dieser Meinung nur teilweise an. Qualifizierungsmaßnahmen würden demnach die Bedeutung von Unternehmertum in das Bewusstsein der Teilnehmer heben, aber nicht die Befähigung zum unternehmerischen Handeln stärken. Die Kompetenzforschung zeigt jedoch,

dass Kompetenzen wie Unternehmertum durchaus erlernbar sind (HEYSE und ERPENBECK 2009; SÁNCHEZ 2013). Die Antwort auf die Frage liegt womöglich in einer detaillierteren Betrachtung unternehmerischen Denkens begründet. So sind auf der einen Seite individuelle Dispositionen, die nur schwer verändert werden können, relevant. Auf der anderen Seite gibt es Fertigkeiten die erlangt werden können. Hierunter fallen beispielsweise methodische Fertigkeiten zum Erkennen von Marktchancen. Entscheidend ist auch das „*learning by doing*“, also jene Aus- und Weiterbildung die der Unternehmer seinen Mitarbeitern durch sein Vorbild, durch Handlungsspielraum und durch die Kommunikation seiner Erfahrungen im positiven wie im negativen Sinn angeeignet lässt (NECK und GREENE 2011).

Unternehmerisches Handeln gedeiht nach KIRZNER in den Gesellschaften, Unternehmen und Situationen, in denen potenzielle Unternehmer sicher sind, dass die erwarteten Früchte der Möglichkeiten, die sie vor den anderen sehen, auch von ihnen geerntet werden können.

6. Ein Fazit für die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

*Wenn du eine Rolle übernimmst,
der du nicht gewachsen bist, so machst du dir
damit nicht bloß Unehre, sondern du
vernachlässigst auch eine andere,
die du ehrenvoll ausfüllen könntest.*

EPIKTET

Die Einsichten, die sich aus dem Bild des Unternehmers von KIRZNER und SCHUMPETER gewinnen lassen, erlauben folgende Schlussfolgerungen (BIRKINSHAW 2000, S. 71 ff.):

- Unternehmerische Initiativen, die vorwiegend nach außen gerichtet sind, folgen mehr dem Bild des SCHUMPETER-Unternehmers;
- Unternehmerische Initiativen, die vorwiegend nach innen gerichtet sind, ähneln mehr dem Bild des KIRZNER-Unternehmers.

Unternehmensinterne Initiativen betreffen die Gewinnmöglichkeiten innerhalb des Unternehmenssystems oder des Netzwerks, in dem das kleine und mittlere Unternehmen tätig ist, also z. B. die Optimierung der Geschäftsprozesse, die Verkürzung der Durchlaufzeiten, eine Neustrukturierung der Wertschöpfungskette und dgl. mehr: Solche Initiativen versuchen, das Unternehmenssystem in einen Gleichgewichtszustand zu bringen. Der Gleichgewichtszustand ist dann erreicht, wenn die Allokation der Ressourcen effizient ist. Beispiele hierfür sind die Verlagerung bestimmter Stufen der Wertschöpfungskette in Niedriglohnländer oder die Optimierung bestimmter Geschäftsprozesse, um die Kunden noch erfolgreicher zu machen. Viele Mitarbeiter können, wenn sie offen gegenüber neuen Möglichkeiten sind, aus

ihrer Sicht kleine Initiativen ergreifen und kleine unternehmerische Veränderungsprozesse einleiten, die das Unternehmen in Richtung größerer Effizienz bewegen.

Nach außen orientierte unternehmerische Initiativen und Veränderungsprozesse, z. B. die Akquisition eines Konkurrenten, die Markteinführung eines neuen Produktes, die Kooperation und Ko-Evolution mit einem Partner in einem strategischen Netzwerk, haben das Ziel, das Geschäftsmodell des gesamten Unternehmens zu verändern. Auch solche Initiativen „kreativer Zerstörung“ können von Einzelnen im Unternehmen ausgehen und zu einer Kette von Maßnahmen führen, welche die Stellung, die Reputation und die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Markt grundlegend verändern (BIRKINSHAW 2000, S. 79). Nach außen gerichtete Initiativen folgen mehr der SCHUMPETERSchen Logik; sie sind eine Herausforderung an den Status quo und zerstören bestehende Gleichgewichte im Unternehmen. Die Implikationen des KIRZNER-Unternehmers für kleine und mittlere Unternehmen sind offensichtlich (STAHL 2001):

- flache Strukturen, die auch nach einer stürmischen Wachstumsphase nicht steiler werden dürfen;
- gemeinsame Führungswerte, die mit Bescheidenheit und doch mit Nachdruck vorgelebt werden;
- Vertrauen, das nur entstehen kann, wenn der KIRZNER-Unternehmer auch die Bereitschaft zur Selbstöffnung mitbringt;
- große Entscheidungsfreiräume für Führungskräfte und Mitarbeiter, die dann auch genutzt werden;
- unternehmerisches Denken und Handeln in allen Verantwortungsbereichen als Teil einer Unternehmenskultur, die eine Balance zwischen Geschlossenheit und Öffnung versucht;
- Entschlussfreudigkeit, was sich allerdings mit einer rigiden Null-Fehler-Mentalität nicht vereinbaren lassen wird;
- Entschluss Schnelligkeit, die jedoch mit kurzen Phasen einer vom Zeittakt des Unternehmens abgekoppelten Selbstbeobachtung und Selbstreflexion einhergeht;
- Vernetzung mit anderen Unternehmen, die auf Prinzip der Wechselseitigkeit (do ut des) aufbaut;
- im Idealfall eine Ko-Evolution mit diesen Unternehmen anstreben und dgl. mehr.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass kleine und mittlere Betriebe sowohl KIRZNER-Unternehmer benötigen, die die Effizienz und Kohäsion der Organisation steigern, als auch SCHUMPETER-Unternehmer, die Chancen im Markt erkennen, diese persistent verfolgen und dadurch radikale Innovation schaffen. Die zunehmende Dynamik der Umwelt lässt diesen Balanceakt zu einem zentralen Erfolgskriterium für kleine und mittlere Unternehmen – heute und in Zukunft – werden (O'REILLY und TUSHMAN 2008).

Literatur

- ALBACH, H. (1979): Zur Wiederentdeckung des Unternehmers in der wirtschaftspolitischen Diskussion. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 135 (4): S. 533–552.
- BASS, B. M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics* 18 (3): S. 19–31.
- BASS, B. M./RIGGIO, R. E. (2006): Transformational Leadership, 2. Aufl. Mahwah.
- BIRKINSHAW, J. (2000): Entrepreneurship in the Global Firm. London.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C. K. (2000): Leading the Revolution. Boston.
- HEYSE, V./ERPENBECK, J. (2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart.
- HINTERHUBER, A. (2002): Herr über das eigene Unternehmen oder Diener der Analysten. in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 302, 30.12.2002
- HINTERHUBER, H. H./KRAUTHAMMER, E. (2015): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 5. Aufl. Wiesbaden.
- HITT, M. A./IRELAND, R. D./CAMP, S. M./SEXTON, D. L. (2001): Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal* 22 (6–7): S. 479–491.
- KIRZNER, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum. (Hrsg.). Tübingen
- KIRZNER, I. M. (1980): The Primacy of Entrepreneurial Discovery. In: AFFAIRS, I. O. E. (Hrsg.): Prime Mover of Progress. London S. 3–30.
- KIRZNER, I. M. (1989): Discovery, Capitalism, and Distributive Justice. Oxford.
- KIRZNER, I. M. (2009): The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small business economics* 23 (2): S. 145–152.
- MÜLLER, J./RENZL, B. (2014): Leadership im Wissenszeitalter – eine empirische Follow-up Studie. In: MATZLER, K., PECHLANER, H., RENZL, B. (Hrsg.): Leadership und Strategie. Wiesbaden S. 71–94.
- NECK, H. M./GREENE, P. G. (2011): Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management* 49 (1): S. 55–70.
- O'REILLY, C. A./TUSHMAN, M. (2008): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in organizational behavior* 28: S. 185–206.
- SÁNCHEZ, J. C. (2013): The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention. *Journal of Small Business Management* 51 (3): S. 447–465.
- SCHUMPETER, J. (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 7. Aufl., unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Aufl. Berlin.
- SOCHER, K. (2002): Die Österreichische Schule der Nationalökonomie. *Finanznachrichten* (09/2002): S. 23–29.
- STAHL, H. K. (2001): Man kann nie genug irritiert werden – Gedanken zur Außenorientierung von Unternehmen. In: HINTERHUBER, H. H., STAHL, H. K. (Hrsg.): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 3. Renningen-Wien S. 1–17.