

# **Der Stärkste überlebt?**

## **Eine Fallstudie zur Evaluierung der Widerstandsfähigkeit von Schweizer Mikrounternehmen**

*Dissertation von Katrin Stauffer zur partiellen Erfüllung der Anforderungen für den Master of Science in Risk, Crisis & Disaster Management der Universität Leicester, Grossbritannien*

**Die nachfolgende Zusammenfassung der Fallstudie mit zehn Schweizer Kleinstunternehmen aus dem Kanton Bern hat zum Ziel, vertiefte Erkenntnisse über Mikrounternehmen zu gewinnen. Die Evaluation von deren Widerstandsfähigkeit sowie die Chancen und Gründe für deren Überleben soll helfen, passende Instrumente und Massnahmen zu entwickeln, um diesen wichtigen Pfeiler der Schweizer Ökonomie zu stützen.**

Der Einfachheit halber wird in dieser Zusammenfassung auf Quellenhinweise verzichtet. Diese sind in der englischen Originalfassung im Lauftext vermerkt und in der Bibliografie erschöpfend aufgeführt. Die zwischen Oktober 2015 und Februar 2016 erstellte Fallstudie hat zum Ziel die Widerstandsfähigkeit von Schweizer Mikrounternehmen zu evaluieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden folgende Forschungsziele festgelegt:

*Forschungsziel I):* Evaluierung der Ziele und der Wahrnehmungen bzgl. Erfolg und Misserfolg von Mikrounternehmen. Welche ökonomischen und nicht-ökonomischen Ziele verfolgen sie? Wie werten sie diese Ziele? Was empfinden sie als Erfolg und Misserfolg? Wie gehen die Unternehmer mit Zielen um, welche sie nicht erreichen?

*Forschungsziel II):* Evaluierung der Widerstandsfähigkeit der Mikrounternehmen. Was sehen die Unternehmer als Risiko für ihre Geschäftsaktivität? Wie beängstigend sind diese Risiken für die Unternehmer? Wie gehen die Mikrounternehmen mit Unsicherheit um? Was denken sie über die Konsequenzen von Risiken, die sich bewahrheiten und fühlen sie sich diesen gewachsen? Was unternehmen sie um Risiken, Unsicherheit und ungewollte Konsequenzen zu managen? Was tun sie, um ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen?

*Forschungsziel III):* Chancen und Gründe für das Überleben von Mikrounternehmen. Wie beeinflussen ihre Werte, Ziele und Einstellungen bzgl. Erfolg und Misserfolg die Überlebenschancen? Welche Attribute tragen zum Überleben bei? Ist Überleben gleichbedeutend mit Erfolg? Ist es möglich ohne Erfolg zu überleben?

Um die Forschungsziele strukturiert anzugehen, wurde zuerst eine sogenannte «Literature Review» durchgeführt mit dem Ziel, bestehende Studien, Forschungsergebnisse, Theorien und akademische Meinungen zu erfassen und als Basis für die geplante Fallstudie zu verwenden. Die Ergebnisse der Review können folgendermassen zusammengefasst werden:

- Die Suche nach einer allgemein gültigen Definition für den Begriff «kleine und mittlere Unternehmen (KMU)» und somit auch einer genauen Definition des Begriffs «Mikrounternehmen» zeigt auf, dass sich Experten weltweit nicht einig sind. Während sich die Europäische Union und auch die Schweiz auf eine Definition geeinigt haben, die sich vor allem an der Anzahl der Arbeitskräfte orientiert, plädieren Akademiker aus unterschiedlichen Disziplinen auf eine differenziertere Unterscheidung, die z.B. berücksichtigt, inwiefern die Firma durch den Besitzer (Unternehmer) selber oder durch ein Management-Gremium geleitet wird und ob die Führungsfunktionen explizit oder nebst der eigentlichen Wertschöpfung ausgeübt werden.
- Ein Blick auf die offiziellen Statistiken der Schweiz und einiger europäischer Länder zeigt, wie ökonomisch relevant KMU und insbesondere Mikrounternehmen sind: In den berücksichtigten Ländern sind zwischen 99 und 99,8% aller Unternehmen KMU und zwischen 80,7 und 95% davon Mikrounternehmen. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass nur ca. 50% aller neu gegründeten Unternehmen die ersten fünf Jahre überleben. Dies scheint auch der Grund zu sein, weshalb die Wissenschaft insbesondere daran interessiert ist, Erfolgs- und Misserfolgskriterien für Unternehmen zu definieren.
- Stark vereinfacht kann gesagt werden, dass die Literatur Wachstum und Flexibilität als Erfolgsfaktoren und umgekehrt die Unfähigkeit oder den Unwillen zu wachsen und sich anzupassen als Misserfolgskriterien bezeichnet. Nichts desto trotz anerkennt die Literatur, dass Misserfolg und eine Geschäftsaufgabe nicht (immer) gleichzusetzen sind, wogegen einzelne Autoren bereits das Überleben eines Unternehmens an sich als Erfolg bezeichnen.
- Die Recherche bzgl. Mikrounternehmen stellt sich als nicht sehr ergiebig heraus. Es gibt sehr viele Arbeiten, welche beispielsweise die Förderung von Mikrounternehmen als Mittel zur Bekämpfung von Armut untersuchen, aber äusserst wenige Arbeiten beschäftigen sich mit dem spezifischen Charakter von Mikrounternehmen und fragen, wie es Kleinstunternehmen auf lange Sicht schaffen zu überleben.
- Die Review zeigt schlussendlich, dass KMU und Mikrounternehmen in der Schweiz von offizieller Seite breit unterstützt werden und Kleinstunternehmer Hilfe erhalten, wenn sie diese aktiv suchen. Die Schweiz verfügt über eine KMU-Strategie, unterhält ein Internetportal für Kleinunternehmer ([www.kmu.admin.ch](http://www.kmu.admin.ch)) und führt regelmässige Umfragen durch. Nichts desto trotz zeigen die Umfragen, dass die Schweizer Kleinunternehmen sich sorgen um das ökonomische Umfeld und die regulatorischen Rahmenbedingungen. Verfügbare internationale Studien zeigen ähnliche Ergebnisse und werden durch einen Autor mit folgendem Satz passend zusammengefasst: Regierungen täten gut daran, sich weniger in die Geschäftstätigkeit der Kleinunternehmer einzumischen und sich dafür mehr darauf zu konzentrieren adäquate makroökonomische Rahmenbedingungen sicherzustellen.

## Die Theorie

Aufgrund der oben erwähnten Erkenntnisse konzentriert sich die Dissertation auf drei theoretische Ansätze, die für die Erarbeitung der Interviewfragen hinzugezogen werden.

- *Theorien zu Erfolg und Misserfolg (success and failure)*: Die Literatur zeigt, dass sich Wachstum und Flexibilität, welche als Voraussetzung für den Erfolg gelten nur bedingt auf Kleinunternehmen anwenden lassen. Verschiedene Studien zeigen, dass nicht die Implementierung von spezifischen Managementstrategien, sondern viel mehr die persönlichen Werte, Zielsetzungen und Wahrnehmungen von Kleinunternehmern das Überleben resp. den Erfolg und somit auch die Widerstandsfähigkeit der Kleinunternehmen beeinflussen. Die vorliegende Fallstudie orientierte sich an diesen Arbeiten und setzt sich zum Ziel, mehr über die persönliche Motivation der Kleinunternehmer zu erfahren.
- *Theorie der Widerstandsfähigkeit von Organisationen (Organisational resilience)*: Stellvertretend für viele verschiedene Definitionen kann (organisational) resilience beschrieben werden als «... die Kapazität eines Systems trotz auftretender Fehlfunktionen und Störungen eine akzeptable Funktionsfähigkeit zu erhalten oder wieder herzustellen.» Dies bedeutet z.B., dass ein widerstandsfähiges System (das kann eine Person aber auch ein Unternehmen oder ein Prozess sein) möglichst redundant, auf das Unerwartete vorbereitet ist oder sich veränderten Umständen schnell anpassen kann.
- *Theorie des Gefangenseins in einer Aktivität (entrapment in business)*: Eine gegenläufige Theorie, die ein neues Licht auf Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren sowie auf die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens wirft, ist die Idee, dass jemand in einer Aktivität gefangen sein kann. Das bedeutet z.B., dass ein Unternehmen über Jahrzehnte existiert, ohne ökonomisch erfolgreich zu sein (wobei sich natürlich wieder die Frage stellt, was ökonomischer Erfolg ist...). Die Theorie legt nahe, dass ein Unternehmen auch eine destruktive Widerstandsfähigkeit aufweisen kann, was heisst, dass es sich gegen jede Art von Adaption wehrt – auch z.B. gegen eine Geschäftsaufgabe, obschon diese ökonomisch sinnvoll wäre.

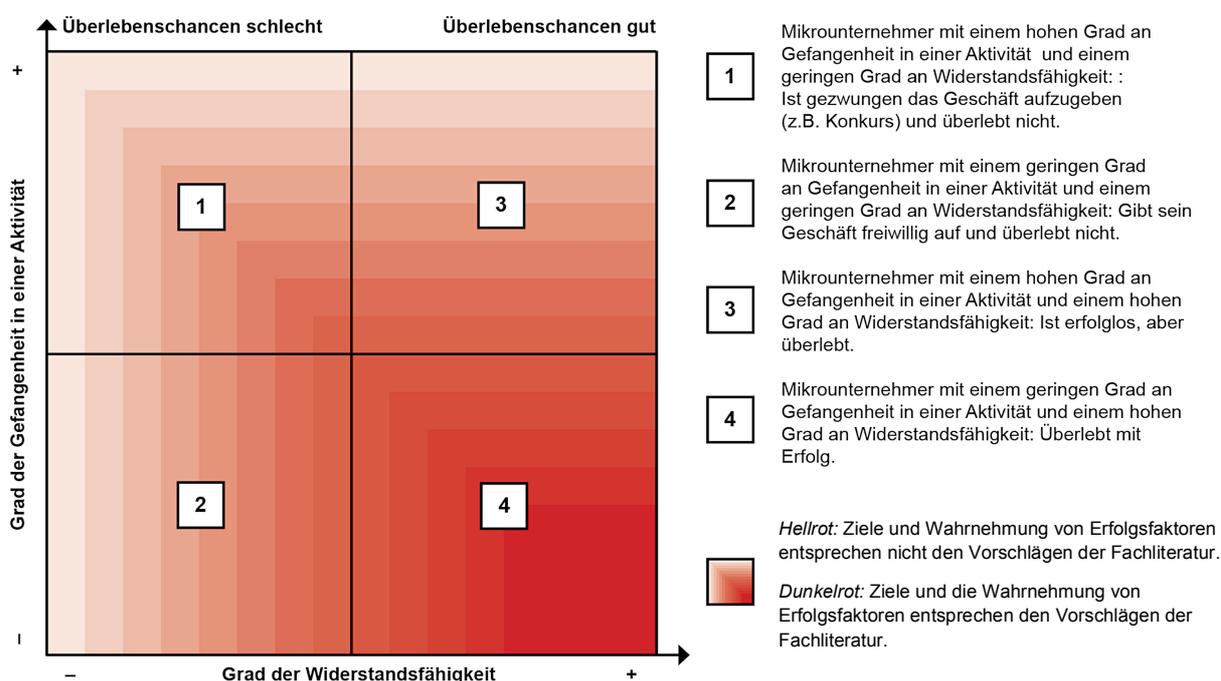
Aufgrund der oben erläuterten Theorien wurde für die Fallstudie ein Gedankenmodell entwickelt und folgende Hypothese aufgestellt:

- Es wird erwartet Mikrounternehmer zu finden, die widerstandsfähig sind, wenige oder keine Anzeichen von «entrapment» aufzeigen und damit mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich überleben. Diese Unternehmer können ihre Persönlichkeit von ihrem Unternehmen trennen und haben die Fähigkeit ihr Unternehmen aus einem neutralen Blickwinkel zu betrachten. Es wird vermutet, dass diese Unternehmer auch am ehesten die Erfolgsfaktoren wie von der Fachliteratur vorgeschlagen vertreten und flexibel und wachstumsorientiert sind.
- Es wird erwartet, eine zweite Gruppe von Mikrounternehmern zu finden, die ebenfalls widerstandsfähig sind, aber wenige oder deutliche Anzeichen von «entrapment» aufzeigen und damit zwar überleben, aber erfolglos. Diese Unternehmer können ihre Persönlichkeit nicht von

ihrem Unternehmen trennen und verlieren den distanzierten und neutralen Blick auf ihre Geschäftstätigkeit. Es wird vermutet, dass diese Unternehmer die Erfolgsfaktoren wie von der Fachliteratur vorgeschlagen weniger repräsentieren, je höher ihr Grad an Gefangenheit in einer Aktivität ist.

- Eine dritte Gruppe von Mikrounternehmern wird erwartet eine geringe Widerstandsfähigkeit aber auch einen geringen Grad an «entrapment» aufzuzeigen, was voraussichtlich dazu führt, dass sie erfolglos sind und nicht überleben. Diese Unternehmer können ihre Persönlichkeit von ihrem Unternehmen trennen und erkennen, wann es besser ist das Geschäft freiwillig aufzugeben. Es wird vermutet, dass die Unternehmer die Erfolgsfaktoren wie von der Fachliteratur vorgeschlagen weniger repräsentieren, je weniger widerstandsfähiger sie sind.
- Schlussendlich wird erwartet, dass die letzte Gruppe an Mikrounternehmern eine geringe Widerstandsfähigkeit und einen hohen Grad an «entrapment» aufweisen und dadurch mit grosser Wahrscheinlichkeit unfreiwillig nicht überleben. Diese Unternehmer können ihre Persönlichkeit nicht von ihrem Unternehmen trennen und verlieren den distanzierten und neutralen Blick auf ihre Geschäftstätigkeit. Es wird vermutet, dass diese Unternehmer die Erfolgsfaktoren wie von der Fachliteratur vorgeschlagen nicht repräsentieren.

Die vier «Unternehmenstypen» und ihre Überlebenschancen sind in folgender Grafik dargestellt.



## Die Methode

Um die oben skizzierte Hypothese zu testen wurde als Methode ein halb-strukturiertes Interview gewählt, welches in vier Teile gegliedert war: Der erste Teil diente dazu, generelle Informationen

einzuholen, die helfen, dass Unternehmen zu charakterisieren (wie lange existiert es, was sind die Produkte / Dienstleistungen usw.). Der zweite Teil zielte darauf ab, mehr über die Werte, Ziele und die Wahrnehmungen von Erfolg und Misserfolg der Unternehmen zu erfahren. Der dritte Teil evaluierte die Widerstandsfähigkeit der Unternehmer, Teil 4 schliesslich – in dem unter anderem auch die Räumlichkeiten und der Internetauftritt des Unternehmens bewertet wurden, sammelte Informationen über den Grad an «entrapment» der Unternehmer. Für die Teile 2 bis 4 wurde eine Methodik und Systematik gewählt, die von drei unterschiedlichen Forschern bereits in anderen Studien erfolgreich angewendet wurde. Die grosse Herausforderung der vorliegenden Fallstudie bestand darin, die «Credibility» (Glaubwürdigkeit) zu erlangen. Während quantitative Studien mit klar nachvollziehbaren Rechenmodellen Daten auswerten, sind qualitative Studien wie es die Vorliegende ist, sehr schwer rechnerisch zu belegen. Die Untersuchung von abstrakten Konzepten wie z.B. die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens lässt immer Raum für Interpretation und Subjektivität – sowohl auf Seiten des Befragten, wie auf Seiten des Forschers. Eine Möglichkeit dieser Problematik zu begegnen ist die sogenannte «Triangulation», welche in dieser Studie angewendet wurde. Unter Zuhilfenahme von verschiedenen theoretischen Ansätzen, verschiedenen Evaluierungsmethoden (Interview und Beobachtung) und unterschiedlichen Fragestellungen zu gleichen Themen wurde sichergestellt, dass die von den Befragten gegebenen Antworten zum einen in sich konsistent sind und zum anderen dem Forscher wenig Freiraum für Interpretation bieten. Nichts desto trotz muss klar gesagt werden, dass die Fallstudie nicht verwendet werden kann um allgemein gültige Aussagen zu machen – sie zeigt eine Momentaufnahme, die abhängig ist vom Forscher, von den Teilnehmern und von der momentanen Situation, in welcher Forscher und Teilnehmer sich befinden. Was ist beispielsweise mit all den Unternehmen, die nicht in die Teilnahme eingewilligt haben? Weshalb haben sie nicht teilgenommen? Ist es ein bestimmter Typ von Unternehmer, der mitmacht und ein anderer der prinzipiell nicht mitmacht? Schon diese ungeklärte Fragestellung zeigt, wie beschränkt die Aussagekraft der Studie ist. Ohne diese Einschränkungen ausser Acht zu lassen, hat die Studie interessante allgemeine Tendenzen und spezifische Resultate zu Tage gefördert, die nachfolgend umrissen werden.

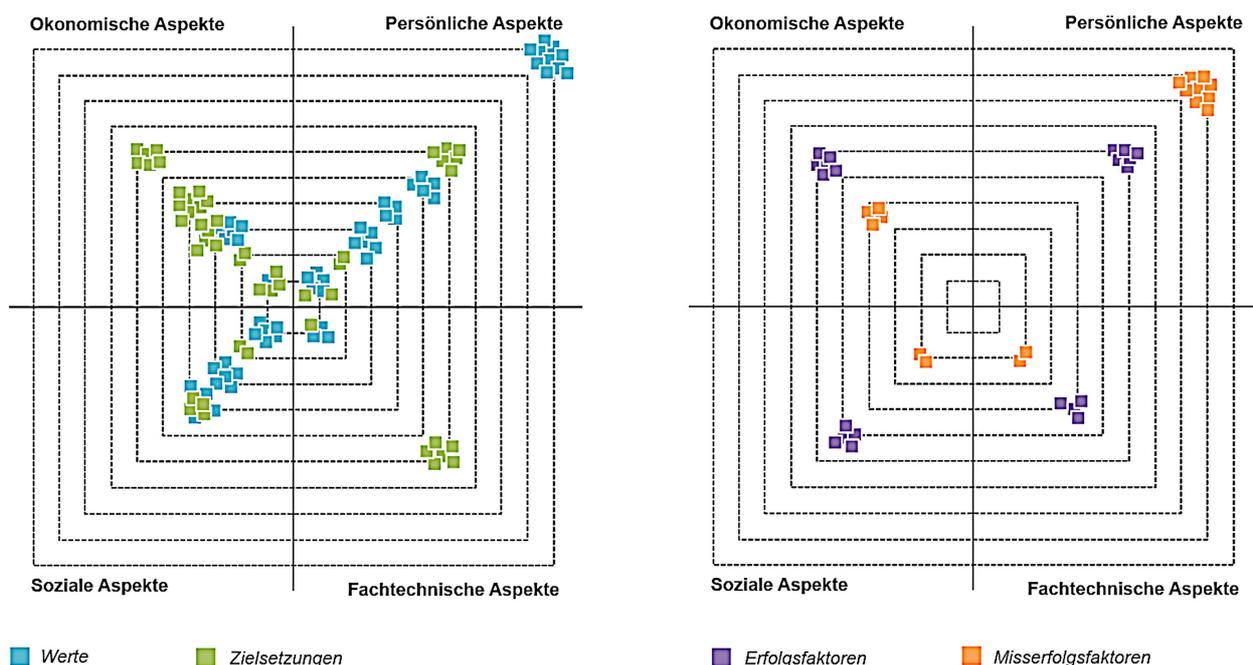
## **Allgemeine Erkenntnisse**

### *Werte, Ziele und Wahrnehmungen von Erfolg und Misserfolg*

Es zeigte sich sehr schnell, dass sowohl bei den Werten, den Zielen aber insbesondere bei den genannten Erfolgs- und Misserfolgskategorien sehr unterschiedliche Aussagen gemacht wurden. Um überhaupt eine Tendenz aus den Antworten lesen zu können, wurden diese in vier unterschiedliche Kategorien eingeteilt: Aussagen, die sich auf soziale, persönliche, ökonomische oder fachtechnische Aspekte beziehen. So zeigte sich, dass die Befragten vorwiegend **Werte** vertreten, die persönliche und soziale Aspekte, sehr wenig aber fachtechnische oder ökonomische Aspekte repräsentieren. Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Geradlinigkeit und Kompetenz (persönliche Aspekte) und Verantwortung, Respekt und Gleichheit (soziale Aspekte) wurden weit mehr genannt als z.B. Ehrgeiz und Wachstum

(ökonomische Aspekte) oder Qualität (fachtechnischer Aspekt). Gefragt nach den **Zielsetzungen**, überwiegen die Nennungen von ökonomischen und persönlichen Attributen. Am meisten wurden ein zufriedenstellendes Einkommen, Schuldenfreiheit, Kostendeckung, die Bildung finanzieller Reserven (ökonomische Aspekte) und angemessene Arbeitszeiten, Gesundheit sowie Lebensqualität (persönliche Aspekte) als Zielsetzungen der Unternehmer genannt. Soziale Aspekte (z.B. Arbeitsplätze erhalten) und fachtechnische Aspekte (z.B. Zufriedenheit mit dem Produkt) wurden weniger oft genannt.

Gefragt nach den Faktoren, welche den **Erfolg** eines Unternehmens beeinflussen, wurden persönliche und ökonomische Aspekte am meisten genannt. So erachten die Befragten z.B. einen Unternehmer als erfolgreich, wenn er es schafft angemessene Arbeitszeiten einzuhalten, wenn jemand hart arbeitet und mit dem was er tut sein Leben finanzieren kann oder wenn jemand Profit macht. Interessanterweise wurden aber soziale und fachtechnische Aspekte (z.B. ein gutes Team oder ein gutes Produkt zu haben) fast ebenso häufig als wichtige Erfolgsfaktoren genannt. Als Faktoren, die zum **Misserfolg oder zum Scheitern** führen, wurden vorwiegend persönliche und ökonomische Aspekte genannt (wenn z.B. jemand ein Grossmaul ist oder Schulden hat).



*Übersicht der Nennungen bzgl. Werte, Zielsetzungen, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren kategorisiert nach ökonomischen, persönlichen, sozialen und fachtechnischen Aspekten.*

Um die **Widerstandsfähigkeit** der befragten Unternehmen zu evaluieren, wurde eine Theorie angewendet, die sieben Prinzipien unterscheidet, deren Einhaltung zu Widerstandsfähigkeit führen soll:



falsch zu interpretieren, wurden zur Triangulation auch die Geschäftsräumlichkeiten und der Internetauftritt nach einem fixen Raster beurteilt. Die Räumlichkeiten wurden unterschieden nach Büro, Produktionsstätte, Lager sowie Umgebung und beurteilt nach den Kriterien Ordnung, Sauberkeit, Modernität, Aktualität und Atmosphäre. Der Internetauftritt wurde nach den Kriterien Design, Benutzerfreundlichkeit, Kundennutzen und Aktualität bewertet. Die möglichen Resultate ergaben ein Plus (+ = keine Anzeichen von «entrapment» sichtbar), eine Null (0 = unklare Anzeichen, keine eindeutige Bewertung möglich) oder eine Minus (- = deutliche Anzeichen von «entrapment»). Mit dieser fixen Skala konnten die unterschiedlichen Kriterien bewertet und das Potenzial oder der Grad des «entrapments» jedes Unternehmens ermittelt werden. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die Resultate:

		Kommentare				
Beobachtung	Keine «entrapment»-Anzeichen sichtbar		«entrapment»-Anzeichen teilweise sichtbar		«entrapment»-Anzeichen deutlich sichtbar	
+	Kein «entrapment»-Potenzial		Geringes «entrapment»-Potenzial		Mittleres «entrapment»-Potenzial	
0	Sehr geringes «entrapment»-Potenzial		Geringes bis mittleres «entrapment»-Potenzial		Mittleres bis hohes «entrapment»-Potenzial	
-	Geringes «entrapment»-Potenzial		Mittleres «entrapment»-Potenzial		Hohes «entrapment»-Potenzial	
-		Firma A		Firma B	Firma C	Firma D bis J

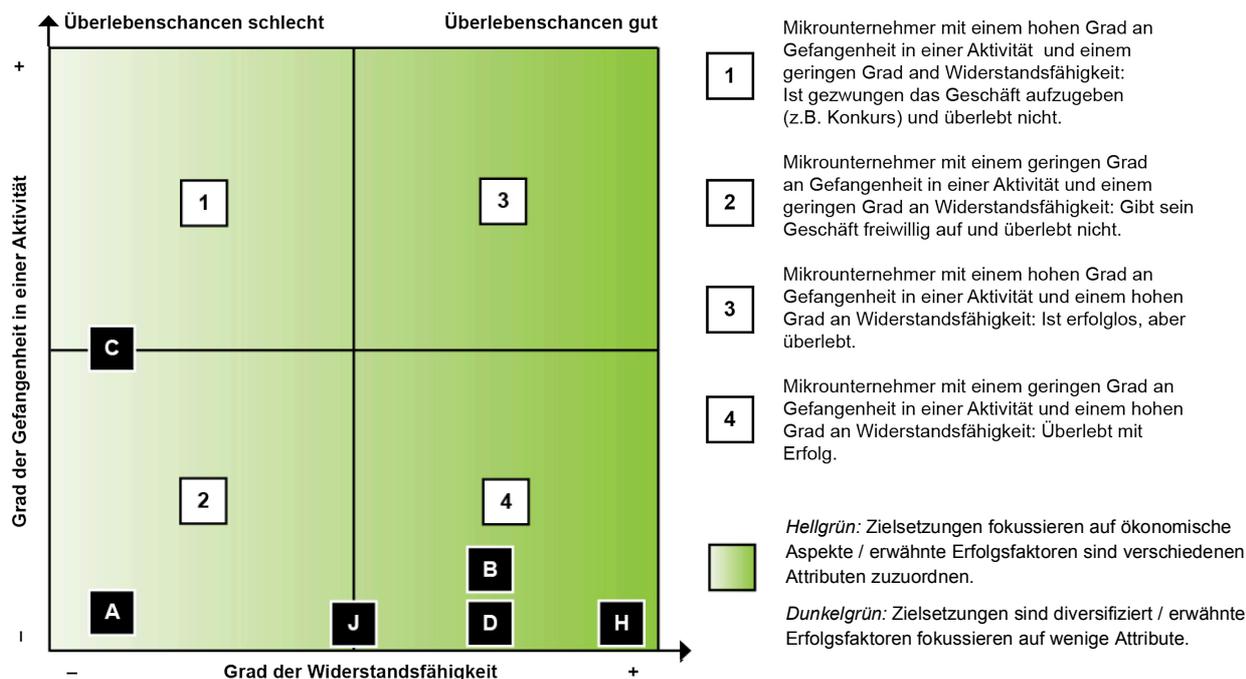
### Zusammenfassung der Resultate

Die Studie hat gezeigt, dass – trotz der unterschiedlichen Persönlichkeiten und Branchen in denen die Mikrounternehmer tätig sind – klare Tendenzen in den Antworten der Befragten zu erkennen sind. So stellte sich beispielsweise heraus, dass ökonomische und persönliche Aspekte sowohl bezüglich Werte, Zielsetzungen aber auch bezüglich Erfolgs- und Misserfolgskriterien als am Wichtigsten angesehen werden. Zudem wurde klar, dass die Unternehmen weder Wachstum noch Flexibilität mit Erfolg gleichsetzen. Im Hinblick auf die Widerstandsfähigkeit zeigte sich, dass die befragten Unternehmen generell eine mittlere bis hohe Widerstandsfähigkeit aufweisen. Die Firmen A und C, welche die geringste Widerstandsfähigkeit aufweisen, waren auch die Unternehmen, welche die grössten Bedenken bezüglich ihrer Umwelt äusserten (z.B. Regulierungen, die Marktsituation oder Kundenbeziehungen und -forderungen). Während die Fachliteratur generell beobachtet, dass sich in Mikrounternehmen die Auswirkungen von Zwischenfällen multiplizieren und deshalb von den Kleinsten besonders schwierig zu bewältigen sind, weist in dieser Fallstudie das Unternehmen (Firma H), welches jüngst eine äusserst schwierige Situation zu verarbeiten hatte (den schweren Unfall des Unternehmers, der zu seiner mehrmonatigen Abwesenheit führte), die höchste Widerstandsfähigkeit auf. Salopp ausgedrückt lassen sich diese Erkenntnisse folgendermassen interpretieren: Was ein Mikrounternehmen nicht umbringt, macht es stark.

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen sowie Grenzen der Studie

Schlussfolgerungen bezüglich der aufgestellten Hypothese (siehe Seite 3 und 4)

Die erarbeitete Hypothese / das vorgeschlagene Modell konnte aufgrund der Resultate teilweise bestätigt werden. Die Verteilung der Firmen zeigt sich in der nachfolgenden Grafik (Firma D steht auch für die Firma G; Firma J steht auch für die Firmen E, F und I) und ist in den Porträts ab Seite 13 für jede Firma spezifisch erläutert.



Erwähnenswert in der Verteilung der Firmen ist die Tatsache, dass ökonomische Zielsetzungen wichtiger werden, je weniger widerstandsfähig eine Firma ist. Im Gegensatz dazu sind Zielsetzungen diversifizierter, je widerstandsfähiger eine Firma ist. Wie die sieben Prinzipien zeigen, sind zwei der wichtigen Charakteristiken für Widerstandsfähigkeit Redundanz und die Toleranz gegenüber Unsicherheit. Das widerstandsfähige Firmen ihre Zielsetzungen mehr diversifizieren, kann als Mittel zur Umsetzung dieser Prinzipien interpretiert werden. Diversifizierte Zielsetzungen sichern eine ausbalancierte Entwicklung (im persönlichen, sozialen, ökonomischen und fachtechnischen Bereich), die keinen Bereich überbewertet und dadurch die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Firma beeinträchtigt. Interessanterweise lässt sich bezüglich der von den Unternehmern erwähnten Erfolgsfaktoren genau die gegenteilige Beobachtung feststellen: Je weniger widerstandsfähig eine Firma ist, umso mehr Faktoren werden genannt, die für den Erfolg als wichtig empfunden werden. Dies ist auf den ersten Blick verwirrend, würde man doch annehmen, dass die Unternehmer genau dieselben Zielsetzungen als Erfolgsfaktoren nennen, welche sie selber anstreben. Es lässt sich jedoch vermuten, dass die weniger widerstandsfähigen Unternehmer eigentlich wissen, dass es für den Erfolg diversifizierte Zielsetzungen braucht (weshalb sie sie auch nennen), aber selber nicht fähig

sind, sich in unterschiedlichen Bereichen gleichzeitig zu verbessern. Im Umkehrschluss kann angenommen werden, dass widerstandsfähige Unternehmer die Thematik von einem anderen «Level» aus betrachten, viele Faktoren für sie selbstverständlich sind und deshalb nicht erwähnt werden.

Generell muss noch einmal erwähnt werden, dass die von den Unternehmern genannten Erfolgsfaktoren nicht der Experten-Meinung entsprechen und weder Wachstum noch Flexibilität stark gewichten. Viel mehr werden Attribute erwähnt, die den Mittelstand (welchem die Mikrounternehmen angehören) repräsentieren: Ein Einkommen haben, zufrieden sein, hart arbeiten und Kunden und Mitarbeiter anständig behandeln.

Als Schlussbemerkung kann gesagt werden, dass das vorgeschlagene Gedankenmodell ein mögliches Instrument ist, um Zusammenhänge und Schlussfolgerungen bezüglich der Widerstandsfähigkeit und dem Grad des sogenannten «entrapment in business» herauszuarbeiten. Allerdings bleibt die Frage nach dem dritten Quadranten: Gibt es Unternehmen die sehr widerstandsfähig aber auch in ihrer Aktivität gefangen sind? Die vorliegende Studie hat kein solches Unternehmen hervorgebracht. Dies kann natürlich an der Zufallsauswahl der Unternehmen oder daran liegen, dass diese Unternehmen einer Teilnahme nicht zugestimmt haben. Es ist jedoch auch möglich, dass das Modell in diesem Punkt falsch ist, und es diese «Sorte» von Unternehmen nicht gibt, da die Charakteristiken einer widerstandsfähigen Firma und eines Unternehmens, das «entrapped» ist sich teilweise widersprechen. Diese Frage kann nur mit mehr Forschungsarbeit in diesem Bereich weiter untersucht werden

#### *Schlussfolgerungen bezüglich der Forschungsziele (siehe Seite 1)*

Das erste Forschungsziel wurde erreicht und Ziele und Wahrnehmungen bzgl. Erfolg und Misserfolg von Mikrounternehmen konnten evaluiert werden. Es wurde bereits erwähnt, dass die von den Unternehmern erwähnten Erfolgs- und Misserfolgskriterien nicht die Experten-Meinung repräsentieren. Generell kann die Aussage gemacht werden, dass die Werte und Zielsetzungen der Mikro-Unternehmer ausgewogen sind, in erster Priorität aber persönliche und ökonomische Aspekte behandeln und in zweiter Priorität soziale und fachtechnische Aspekte. Die gleichen Priorisierungen ergeben sich auch für die Wahrnehmung der Erfolgsfaktoren. Dies legt nahe, dass Mikrounternehmen zwar eine ökonomische Einheit, aber gleichzeitig auch untrennbar von der Unternehmerpersönlichkeit sind.

Das zweite Forschungsziel wurde ebenfalls erreicht und die Widerstandsfähigkeit der Mikrounternehmen konnte ermittelt werden. Hier muss jedoch klar erwähnt werden, dass im Prinzip nur das Potenzial an Widerstandsfähigkeit evaluiert werden konnte. Obwohl alle teilnehmenden Firmen mindestens 10 Jahre existieren und somit bereits eine grundsätzliche Widerstandsfähigkeit an den

Tag legen, zeigt die Studie nur die aktuelle Situation und Einstellung der Unternehmer. Ändert sich diese, bedeutet dies auch eine Veränderung der Widerstandsfähigkeit. Nur die Zeit kann zeigen, ob die Unternehmen tatsächlich ihr Potenzial ausschöpfen und längerfristig überleben. Auch muss gesagt werden, dass die Widerstandsfähigkeit mittels eines bestimmten theoretischen Modells evaluiert wurde, welches die persönliche Widerstandsfähigkeit der Individuen besonders gewichtet. Die Anwendung einer anderen Theorie mit einer anderen Gewichtung kann unter Umständen auch andere Resultate zu Tage fördern. Generell zeigten die Resultate, dass die Unternehmer sehr selbstbewusst und sich ihrer Sache sicher sind. Die meisten Teilnehmer verzichteten bewusst – und teilweise aufgrund von schlechten Erfahrungen – auf externe Ressourcen (sei dies nun Geld, Personal, fachtechnischer Rat usw.) und vertrauen vor allem sich selbst und einem engen Kreis von Eingeweihten. Dies bestätigt, was auch die «Literature Review» gezeigt hat: Mikrounternehmen erwarten von Regierungen, dass sie sich darauf konzentrieren adäquate makroökonomische Rahmenbedingungen sicherzustellen – den Rest regeln die Kleinunternehmer aus eigener Kraft.

Das letzte Forschungsziel, Chancen und Gründe für das Überleben von Mikrounternehmen zu finden, konnte nur teilweise erreicht werden. Die Evaluierung der Widerstandsfähigkeit konnte – unter Zuhilfenahme einer bestimmten Theorie (die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit) – die Überlebenschancen eines Unternehmens aufzeigen. Je widerstandsfähiger eine Firma ist, desto grösser ist ihre Chance zu überleben. Die Gründe für das Überleben konnten aber nicht abschliessend gefunden werden. Mit der angewandten Theorie des «entrapment in business» wurde versucht aufzuzeigen, dass eine Firma zwar eine gute Überlebenschance (eine hohe Widerstandsfähigkeit) haben kann, dass der Grund für das Überleben aber nicht unbedingt Erfolg ist, sondern vom Beharren in einer suboptimalen Handlungsweise herrühren kann. Dies würde bedeuten, dass eine Firma über lange Zeit existiert, aber objektiv gesehen nicht erfolgreich ist. Diese These konnte mit der vorliegenden Studie nicht bestätigt werden. Es muss deshalb nochmal die Frage nach den Gründen für das Überleben von Mikrounternehmen gestellt werden. Die einzige fundierte Antwort, die aufgrund der Studie gegeben werden kann, ist, dass die meisten teilnehmenden Unternehmen, die alle seit mindestens 10 Jahren existieren, eine ausgewogene Mischung von Werten und Zielsetzungen befolgen und dass sie ein Verständnis von Erfolg haben, welches den Werten des Mittelstandes entspricht.

Die Antwort auf die im Titel der Studie gestellte Frage «Der Stärkste überlebt»? kann deshalb lauten: Es kommt drauf an, was man unter dem Stärksten versteht (zum Beispiel jemanden der die Werte des Mittelstandes vertritt oder aber jemanden der maximales Wachstum anstrebt?). Oder es kommt drauf an, über welchen Zeitraum er überleben soll. Oder vielleicht muss die Antwort lauten, dass es überhaupt nicht darum geht, wer der Stärkste ist.

### *Die Grenzen der Studie*

Nicht unabsichtlich endet der letzte Abschnitt mit zweifelnden Fragen – während einige Antworten gefunden werden konnten, zeigt die Fallstudie auch neue Problemstellungen auf. Die Studie zeigt, dass die Wahrnehmung von Erfolg und Misserfolg von der sozialen Prägung abhängt – der Mittelstand interpretiert Erfolg anders als die Oberschicht. Ein Grosskonzern anders als ein Mikrounternehmen. Mehr Forschungsarbeit, die diese sozialen Unterschiede berücksichtigt, ist notwendig um eine differenzierte Experten-Meinung zu bilden.

Des Weiteren stellt sich die Frage, wie die Widerstandsfähigkeit von Mikrounternehmen am besten evaluiert wird. Diese Studie präsentiert nur eine mögliche Variante. Forschungsarbeit mit mehr Teilnehmern, verschiedenen Methoden, Messvarianten und unterschiedlichen Auswahlverfahren sollte gemacht werden um diese Frage schlüssig zu beantworten. Auch die Methode, mit welcher das «entrapment in business» untersucht wurde, ist sicherlich nicht über alle Zweifel erhaben. Obwohl von Experten so bereits durchgeführt, bleibt der Eindruck, dass die gewonnenen Erkenntnisse zu wenig objektiv und durch die soziale Prägung des Forschers beeinflusst sind. Mehr Grundlagenarbeit zu dieser Thematik ist nötig, um adäquate Forschungsmethoden zu entwickeln.

Und schlussendlich wie bereits angetönt, bleibt die Subjektivität des Forscher, die bei qualitativen Studien immer berücksichtigt und nicht gänzlich vermieden werden kann. Ebenso bleibt die Arbeit eine nicht-repräsentative Fallstudie und eine Momentaufnahme mit beschränkter Aussagekraft und Gültigkeit.

Auch wenn die Studie klare Grenzen hat, zeigt sie auf, dass die offizielle Schweiz und angetraute Institutionen die bestehende KMU-Strategie im Hinblick auf deren Relevanz und Eignung für Mikro-Unternehmen überdenken sollte. Keines der teilnehmenden Unternehmen kennt die KMU-Strategie, deren Ziele und Auswirkungen oder das Online KMU-Portal mit den Hilfestellungen. Mehr noch: Die Mikrounternehmer beteuern, diese Hilfe nicht zu brauchen. Doch die Enttäuschung und Resignation unter den Kleinunternehmern ist gross – regulatorische und finanzielle Erleichterungen für das Kleingewerbe wie auch die Förderung eines adäquaten makroökonomischen Umfelds werden vermisst oder sind für die Kleinunternehmer nicht spürbar. Obwohl diese Studie nicht zeigt, wie viele der 519'697 Schweizer Mikrounternehmern dieser Meinung sind, legt die Arbeit die Wichtigkeit der Thematik nahe.

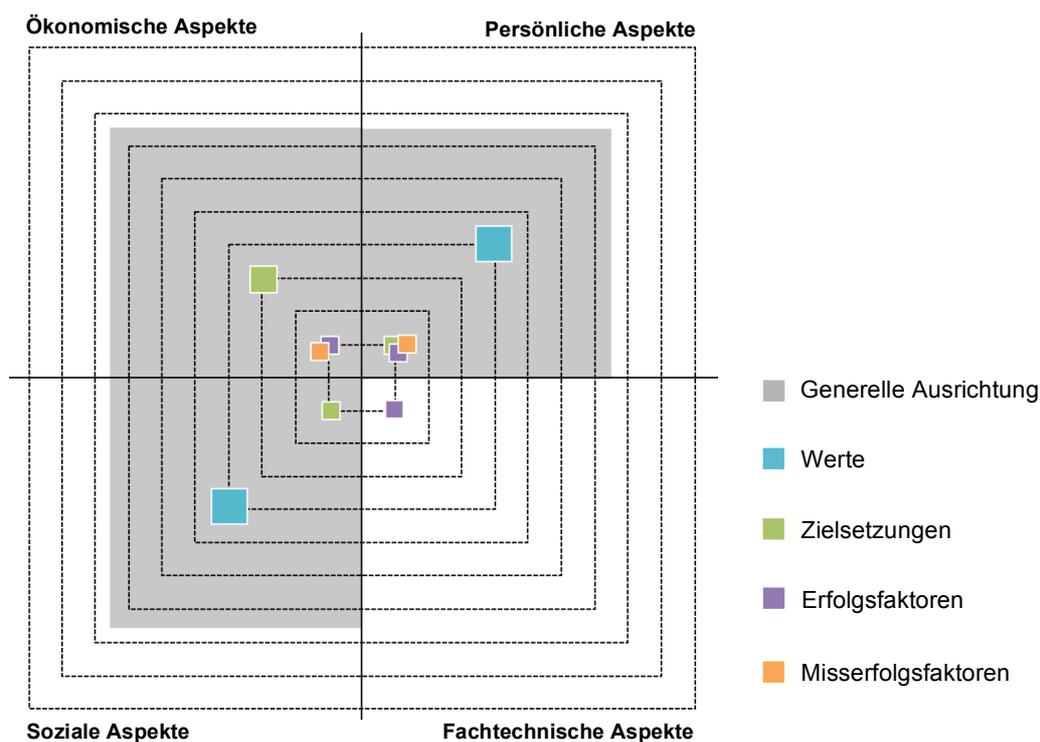
*Als Rückmeldung und Service für die zehn an der Studie beteiligten Unternehmer werden auf den folgenden Seiten die unternehmensspezifischen Erkenntnisse und Empfehlungen pro Teilnehmer abgehandelt.*

## Firma A

Firma A hat ihre Geschäftsräumlichkeiten in der Stadt Bern und gehört zum Wirtschaftszweig 43 (Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallationen und sonstiges Ausbaugewerbe). Die Firma ist organisiert als Einzelunternehmen. Dass der Unternehmer das bestehende Unternehmen übernehmen konnte, war ein Zufall. Er besitzt und führt das Geschäft nun seit 12 Jahren und mietet die Räumlichkeiten. Er beschäftigt vier Vollzeitangestellte. Seine Partnerin hilft ihm mit der Administration und der Buchhaltung, erhält dafür aber kein reguläres Salär. Die Antworten des Unternehmers erlauben drei grundsätzliche Aussagen über seine Persönlichkeit / sein Unternehmen: Der Unternehmer macht sich generell Sorgen um Kosten, ist stolz soziale Verantwortung (für seine Angestellten) zu tragen und drückt sehr starke Gefühle / eine sehr starke Verbundenheit gegenüber seinem Geschäft aus.

*... Es ist schwierig mit der Marktsituation umzugehen. Ich nehme gewisse Dinge persönlich ... es stresst mich, wenn ich einen Kunden zwei Stunden berate und er dann zu einem Konkurrenten geht. Das stresst mich total...*

Für Firma A sind Themen zu ökonomischen, persönlichen und sozialen Aspekten wichtig. Werte repräsentieren gleich stark persönliche und soziale Aspekte; Zielsetzungen sind jedoch vorwiegend ökonomischer Natur. Als Misserfolgskriterien sieht der Unternehmer ökonomische und persönliche Attribute, als Erfolgsfaktoren zusätzlich auch fachtechnische Aspekte. Generell erwähnt der Unternehmer verschiedene persönliche Attribute am meisten.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer vor allem im Bereich des Umgangs mit Erfahrungen Mühe und bezeugt, dass es ihm nicht immer gelingt diese positiv zu sehen. Eine Gefahr für seine Widerstandsfähigkeit stellt die Machtkonzentration auf seine Persönlichkeit dar – Entscheidungen werden primär durch ihn getroffen, virtuelle Rollensysteme sind nicht etabliert, auch passende externe Ressourcen sind nicht sichergestellt. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **geringes Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma A
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Nein
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Teilweise
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Nein
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Nein
5	Praktiziert «Bricolage»	Teilweise
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Nein
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Gering</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») kann für Firma A als sehr gering bezeichnet werden. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu, zeigen allerdings in Teilaspekten der Geschäftsräumlichkeiten und der Website eine gewisse Nachlässigkeit (als 0 oder – bewertet). Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt ein **sehr geringes «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma A		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	0	0	+
Sauberkeit	+	+	0
Modernität	0	0	–
Atmosphäre	+	+	0
Aktualität	0	+	0

<b>Website</b>	
Design	0
Benutzerfreundlichkeit	0
Kundennutzen	+
Aktualität	0
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / 0</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

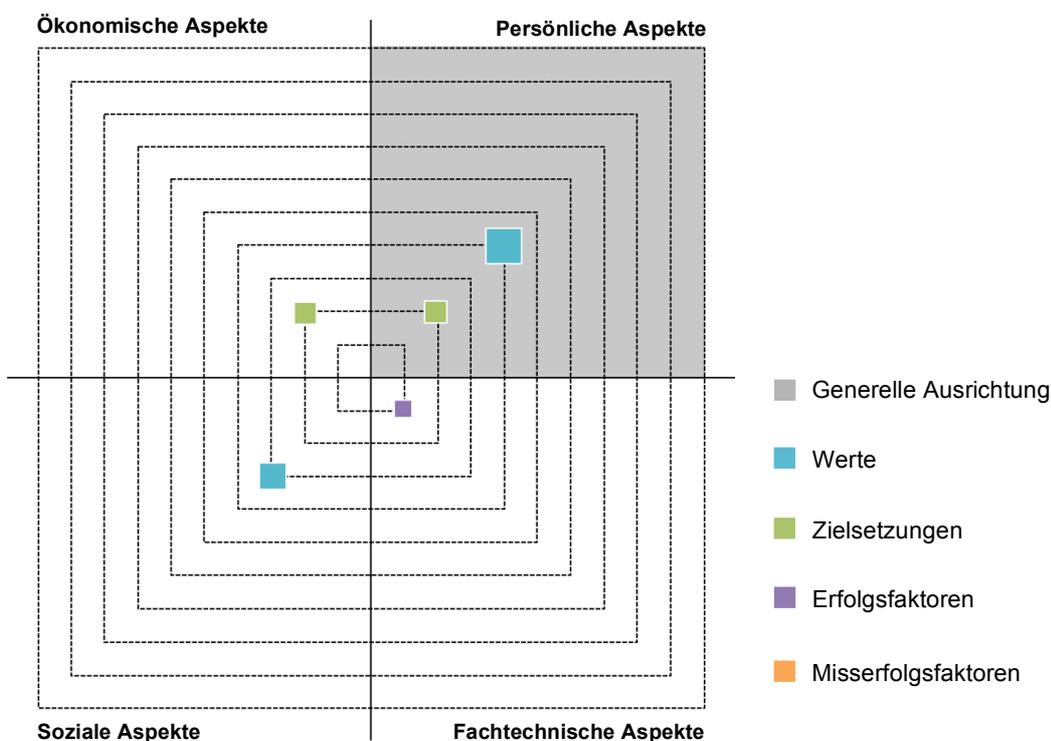
Der Unternehmer muss versuchen seine Persönlichkeit besser vom Geschäft zu trennen (emotional zu starke Bindung: Objektivität schwierig, definiert sich über den Geschäftserfolg – dies kann insbesondere bei hohen persönlichen Ansprüchen zu einer Negativspirale führen). Schaffen von finanziellen Reserven und das Herabsetzen der Fixkosten (Geschäftsräumlichkeiten kaufen statt mieten) kann helfen den persönlichen Druck und Stress zu verringern. Die Widerstandsfähigkeit muss erhöht werden (siehe entsprechende Prinzipien die mit «Nein» beantwortet wurden). Dies bedeutet, dass die Konzentration auf die Persönlichkeit des Unternehmers verringert werden muss. Als Anfang dazu kann zum Beispiel versucht werden ein besseres Rollenverständnis innerhalb des Unternehmens aufzubauen und den Mitarbeitern die spezifischen Tätigkeiten des Unternehmers näherzubringen. Auch wenn das «entrapment» Potenzial als sehr gering eingestuft wird, könnte der emotionale Stress des Unternehmers über Zeit zu einer Vergrößerung des Potenzials führen. Im Falle von Firma A besteht die Möglichkeit, dass das Unternehmen nicht überlebt / nicht fortbesteht (durch eine freiwillige Geschäftsaufgabe), wenn es dem Unternehmer nicht gelingt, seine Persönlichkeit besser von seinem Unternehmen zu trennen und die Widerstandsfähigkeit seines Unternehmens zu erhöhen.

## Firma B

Firma B hat seine Geschäftslokaltäten in der Stadt Bern und gehört zum Wirtschaftszweig 47 (Detailhandel). Das Unternehmen ist organisiert als Aktiengesellschaft, der Unternehmer ist der alleinige Aktionär. Er bekam die Gelegenheit das Geschäft zu übernehmen, nachdem er dort über mehrere Jahre angestellt war. Er führt das Geschäft seit 15 Jahren und besitzt es seit 10 Jahren. Er mietet die Geschäftsräumlichkeiten und beschäftigt fünf Teilzeitangestellte. Er bietet Lehrstellen an und bildet zur Zeit einen Lehrling aus. Die Antworten des Unternehmers lassen drei generelle Aussagen über seine Gesinnung zu: Er ist stolz auf sein Unternehmen und vertritt es selbstsicher, sehnt sich nach Freiheit und zeigt Anzeichen von Ermüdung.

*Nein, es ist eigentlich nicht schwierig seinen Werten zu folgen ... aber immer und jederzeit freundlich zu sein – das ist nicht leicht. Gewisse Leute sind manchmal wirklich nervig ...*

Die Hauptthemen, mit denen sich Firma B beschäftigt, betreffen am meisten persönliche Aspekte. Die Werte des Unternehmers betreffen fast in gleicher Ausprägung persönliche und soziale Aspekte, seine Zielsetzungen betreffen ökonomische und persönliche Attribute. Als Erfolgsfaktoren sieht der Unternehmer fachtechnische Aspekte, spezifische Misserfolgskriterien wurden vom Unternehmer keine genannt. Gesamthaft gesehen nennt der Unternehmer am häufigsten persönliche Aspekte als relevant.





<b>Website</b>	
Design	+
Benutzerfreundlichkeit	+
Kundennutzen	+
Aktualität	+
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Teilweise / +</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

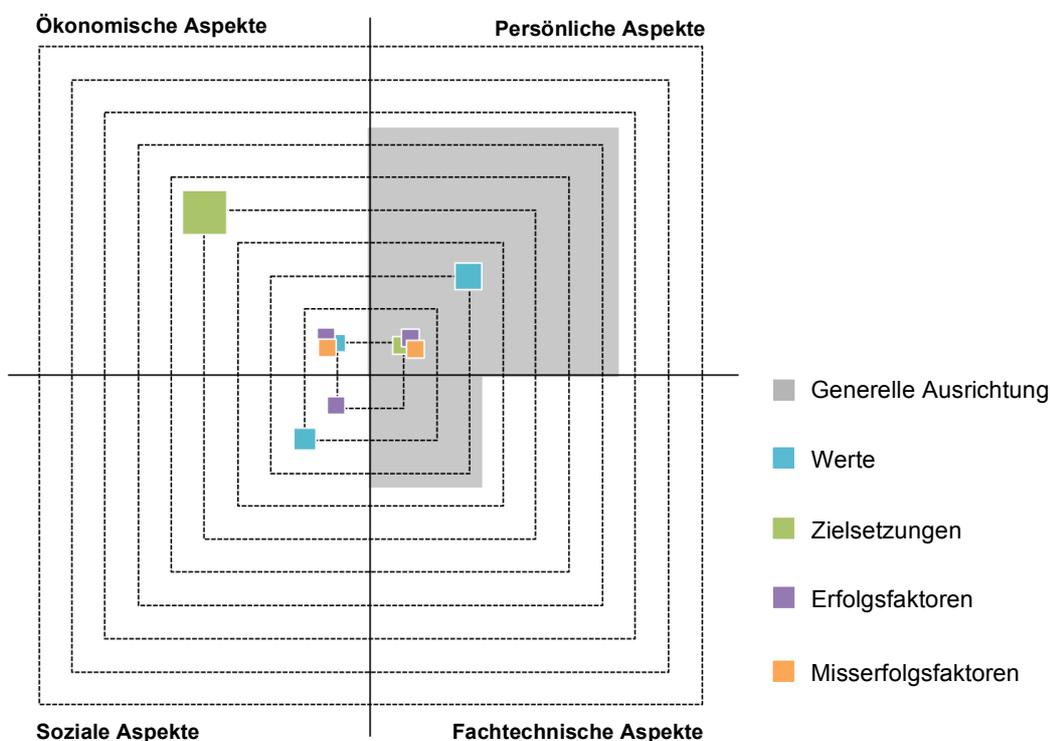
Der Unternehmer sollte versuchen seine mittlere bis hohe Widerstandsfähigkeit zu halten und weiter auszubauen. Dazu könnte eine Stellvertreterregelung unter Kollegen gehören, welche geteilte zusätzliche Kosten aber dafür einen zusätzlichen Nutzen für alle bringt. Des Weiteren würde der Kauf von eigenen Geschäftsräumlichkeiten die finanzielle Situation verbessern und neue Perspektiven schaffen (Räumlichkeiten können auch vermietet werden). Letztere Möglichkeit könnte auch neue persönliche Alternativen eröffnen, welche das attestierte «entrapment»-Potenzial verringern kann. Generell empfiehlt sich für den Unternehmer, berufliche Alternativen (und sei es nur als Gedankenspiel) zu evaluieren. So können Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Varianten abgewägt und das Gefühl verringert werden, dass man sich in der beruflichen «Endstation» befindet. Auch dies kann helfen, das «entrapment»-Potenzial zu senken. Im Falle von Firma B wird ein (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als wahrscheinlich eingeschätzt, wenn es dem Unternehmer gelingt sein «entrapment»-Potenzial über Zeit gleich zu halten oder zu verringern.

## Firma C

Firma C hat seinen Geschäftssitz in einem mittelgrossen Dorf in der Region Biel/Bienne Seeland. Die Firma ist beschäftigt im Wirtschaftszweig 47 (Detailhandel) und als Aktiengesellschaft organisiert. Der Unternehmer hält alle Aktienanteile an der Firma. Er startete mit seinem Unternehmen vor 35 Jahren und besitzt die Räumlichkeiten, die er für sein Geschäft nutzt. Er beschäftigt eine Vollzeit- und eine Teilzeitangestellte, wovon die Vollzeitangestellte die Lebenspartnerin ist. Die Antworten des Unternehmers erlauben die folgenden generellen Aussagen zur Firma: Der Unternehmer bleibt seinem Weg treu, zeigt deutliche Zeichen von Resignation und ein Unverständnis gegenüber den veränderten Umständen.

*... Ich kann einfach den Markt nicht mehr korrekt lesen. Der Markt spielt nicht mehr mit. Es sind andere Regeln. Ich kann nicht mehr mit dem Markt spielen ...*

Bei zwei Dritteln der wichtigen Themen für Firma C dreht es sich um persönliche Aspekte, bei einem Drittel um fachtechnische Aspekte. Die Werte, die der Unternehmer vertritt sind hauptsächlich persönlicher, aber auch ökonomischer und sozialer Natur. Seine Zielsetzungen drehen sich fast ausschliesslich um ökonomische Aspekte. Als Erfolgsfaktoren sieht der Unternehmer vor allem persönliche, ökonomische und soziale Faktoren, als Misserfolgskriterien lediglich persönliche Attribute. Generell nennt der Unternehmer ökonomische Faktoren am häufigsten.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit muss gesagt werden, dass der Unternehmer vier von sieben Prinzipien nicht erfüllt. Einzig eine Toleranz gegenüber Unsicherheit ist klar erkennbar, kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Einstellung und die Handlungen des Unternehmers nach innen gerichtet sind. Dies macht das Unternehmen verletzlich in dem Sinne, dass es sich von der Aussenwelt, die sich stetig weiterentwickelt, abkoppelt und damit den Anschluss an die Aussenwelt verliert. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **geringes Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:.

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma C
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Teilweise
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Nein
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Nein
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Nein
5	Praktiziert «Bricolage»	–
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Nein
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Gering</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») ist für Firma C vorhanden. Die Äusserungen des Unternehmers geben klare Rückschlüsse und zeigen Resignation, Enttäuschung und Hilflosigkeit in Bezug auf die Geschäftstätigkeit, die nicht mehr den Anforderungen des Marktes entspricht. Es muss aber gesagt werden, dass der Unternehmer sich dieses Umstandes bewusst ist und aktiv nach Lösungen sucht – auch wenn dies die Geschäftsaufgabe bedeutet. Im Gegensatz zur Haltung und Stimmung des Unternehmers stehen die Geschäftsräumlichkeiten und auch die Website, welche grösstenteils die Anforderungen erfüllen und wenig «entrapment»-Potenzial erkennen lassen. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt ein **mittleres «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma C		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Ja		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	0	+	–
Sauberkeit	+	+	+
Modernität	0	+	–

Atmosphäre	-	+	0
Aktualität	+	+	+
<b>Website</b>			
Design		-	
Benutzerfreundlichkeit		-	
Kundennutzen		+	
Aktualität		+	
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Ja / +</b>		

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

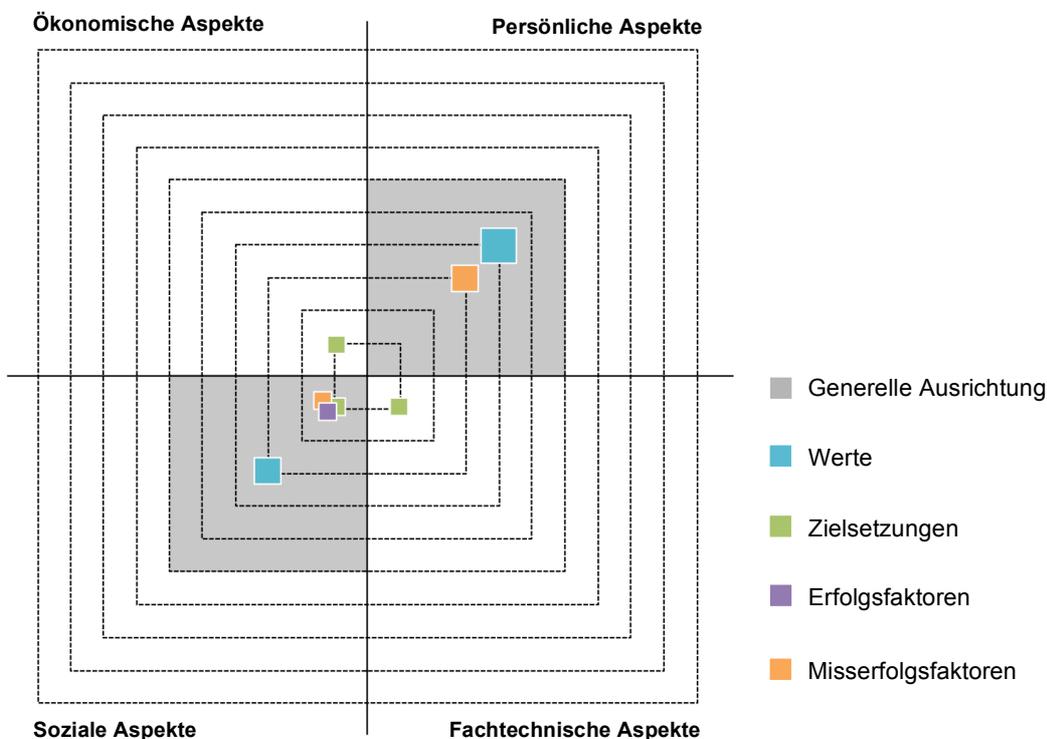
Der Unternehmer hat einen Punkt «of no return» erreicht. Eine Anpassung an die veränderte Aussenwelt und die veränderten Marktbedingungen ist nur noch durch unverhältnismässigen Aufwand zu erreichen und würde für den Unternehmer eine Verleugnung seiner Persönlichkeit bedeuten. Es wird als unvermeidlich erachtet, dass das Unternehmen nicht überlebt – die Frage ist lediglich ob dies durch eine freiwillige und willentliche Schliessung durch den Unternehmer oder durch eine Zwangsschliessung geschieht. Dem Unternehmer wird deshalb empfohlen, eine berufliche Alternative zu finden und die Geschäftstätigkeit aufzugeben. Positiv ist, dass der Unternehmer sich der Umstände bewusst ist und sich bereits mit diesem Prozess auseinandersetzt.

## Firma D

Firma D befindet sich in der Agglomeration von Thun. Das Unternehmen beschäftigt sich im Wirtschaftszweig 45 (Handel und Reparatur von Motorfahrzeugen) und ist als Einzelunternehmen organisiert. Der Unternehmer begann mit seinem Geschäft vor 25 Jahren. Er besitzt die Geschäftsräumlichkeiten und beschäftigt zwei Vollzeitangestellte. Er bietet Lehrstellen an und bildet derzeit einen Lehrling aus. Seine Lebenspartnerin hilft Teilzeit in der Administration, bezieht aber kein reguläres Salär. Die gegebenen Antworten erlauben zwei grundsätzliche Aussagen über den Unternehmer: Er setzt sein Geschäft mit seiner Persönlichkeit gleich (und vice versa), legt viel Wert auf Harmonie, soziale Bindungen und Gerechtigkeit.

*... Nein, ich würde das nicht machen (eine andere Firma übernehmen). Ich übernehme Verantwortung und ich stehe mit meinem Namen ein für mein Geschäft. Wer würde das tun im anderen Geschäft? ...*

Die Hauptthemen von Firma D drehen sich gleichermassen um persönliche und soziale Aspekte. Auch seine Werte repräsentieren vorwiegend persönliche und soziale Attribute. Die Zielsetzungen des Unternehmers sind gleichwertig verteilt auf ökonomische, soziale und fachtechnische Aspekte. Der Unternehmer nennt ebenfalls soziale Attribute als wichtigste Erfolg- und Misserfolgskriterien. Generell werden persönliche Aspekte am meisten genannt.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer vor allem im Bereich des Umgangs mit Erfahrungen Mühe und bezeugt, dass es ihm nicht immer gelingt diese positiv zu sehen. Dies führt auch dazu, dass das Verhalten teilweise nicht positiv-adaptiv ist, sondern der Unternehmer in einem suboptimalen Verhaltensmuster verharrt, was über längere Zeit zu Resignation und einem gewissen «entrapment»-Potenzial führen kann. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit zeigt jedoch generell ein **mittleres bis hohes Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma D
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Nein
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Teilweise
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Ja
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Ja
5	Praktiziert «Bricolage»	Ja
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Ja
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Mittel bis hoch</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharran (das sogenannte «entrapment in business») besteht für Firma D nicht. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu. Ebenso zeigen die Geschäftsräumlichkeiten und die Website kaum Zeichen von Nachlässigkeit. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma D		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	+	+	-
Sauberkeit	+	+	+
Modernität	+	0	0
Atmosphäre	+	-	-
aber	+	+	+
<b>Website</b>			
Design	+		
Benutzerfreundlichkeit	+		

Kundennutzen	-
Aktualität	0
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

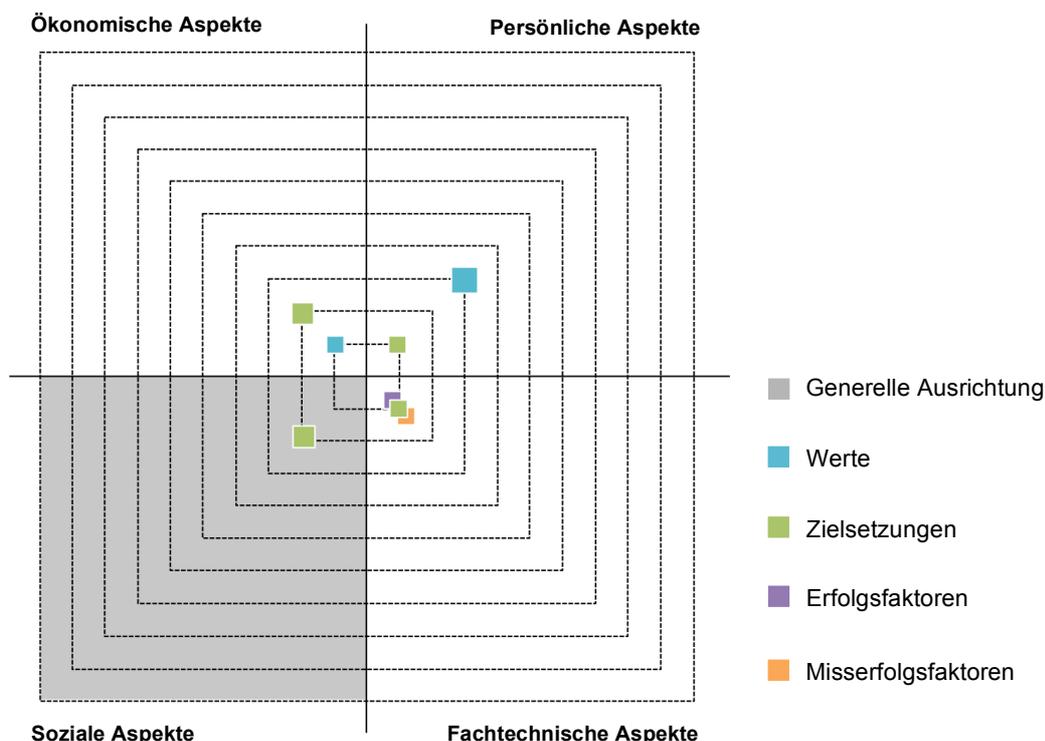
Der Unternehmer sollte versuchen seine Persönlichkeit besser vom Geschäft zu trennen, negative Erfahrungen nicht persönlich zu nehmen und sich dahingehend positiv-adaptiv verhalten, dass er Erlebtes objektiv beurteilt und in zukünftige Verhaltensweisen und Geschäftspraktiken unbelastet bleibt. Dies hilft auch, das fehlende «entrapment» Potenzial weiterhin zu erhalten und langfristig erfolgreich zu bleiben. Im Falle von Firma D wird ein langfristiges (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als wahrscheinlich beurteilt.

## Firma E

Firma E ist in der Region Emmental in einem mittelgrossen Dorf angesiedelt. Die Firma beschäftigt sich im Wirtschaftszweig 47 (Detailhandel) und ist als Einzelunternehmen organisiert. Der Unternehmer führt das Geschäft zusammen mit seiner Frau seit 15 Jahren in der dritten Generation. Er besitzt die Geschäftsräumlichkeiten und beschäftigt vier Vollzeit- und zwei Teilzeitangestellte. Seine Frau ist eine der regulären Vollzeitangestellten, die Eltern des Unternehmers helfen aus ohne reguläres Salär. Er bietet Lehrstellen an und bildet zurzeit zwei Lehrlinge aus. Die gegebenen Antworten erlauben zwei grundsätzliche Aussagen über den Unternehmer: Seine Familie und sein Team sind für ihn das Wichtigste, Sorgen bereiten ihm die lokalen Entwicklungsmöglichkeiten und Zusammenarbeit mit Behörden.

*... Du musst extrem viel schlucken. Es gibt viele Herausforderungen. Und die Behörden halten ihre Versprechen nicht ...*

Firma E beschäftigt sich generell mit sozialen Themen. Dennoch bezeichnen Werte gleichermassen persönliche und ökonomische Attribute, Zielsetzungen beinhalten fast alle Aspekte gleichermassen. Als Erfolgs- und Misserfolgskriterien sieht der Unternehmer fachtechnische Attribute. Generell werden persönliche Aspekte am meisten genannt (siehe Übersichtsgrafik auf der nächsten Seite).



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer vor allem im Bereich des Umgangs mit Erfahrungen Mühe und bezeugt, dass es ihm oft nicht gelingt diese positiv zu sehen. Der Unternehmer bemüht sich sehr bei seinen Mitarbeitern diversifizierte Kompetenzen aufzubauen und virtuelle Rollensysteme zu etablieren. Der Bereich «Bricolage» entspricht nicht der Geschäftstätigkeit des Unternehmers. Er kann verständlich darlegen, wie die Ansprüche an sein Unternehmen entstehen und welche Fähigkeiten gefordert sind. Das Praktizieren von «Bricolage» gehört nicht zu den geforderten Kompetenzen. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **mittleres Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma E
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Nein
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Nein
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Ja
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Ja
5	Praktiziert «Bricolage»	–
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Ja
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Mittel</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») ist für Firma E nicht vorhanden. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu, die Beurteilung der Geschäftsräumlichkeiten und der Website hinterlässt durchwegs ein positives Bild. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt ein **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma E		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	+	+	+
Sauberkeit	+	+	+
Modernität	+	+	+
Atmosphäre	+	+	+
Aktualität	+	+	0

<b>Website</b>	
Design	+
Benutzerfreundlichkeit	-
Kundennutzen	+
Aktualität	+
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

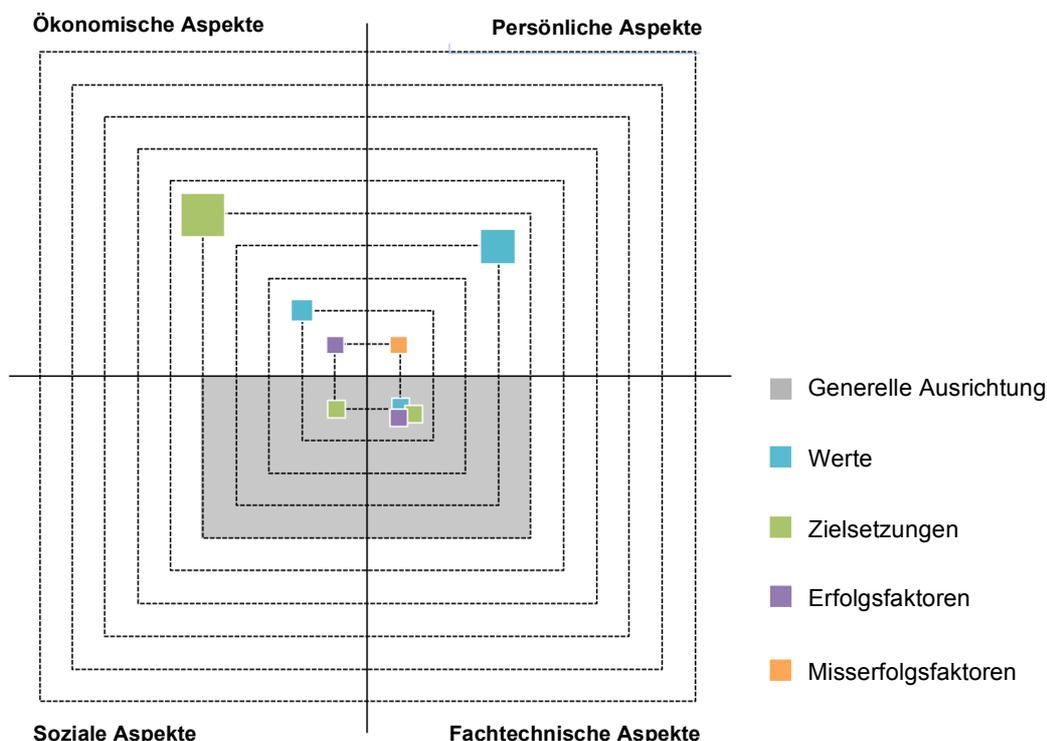
Der Unternehmer sollte versuchen sich mit negativen Erfahrungen nicht aufzuhalten und sich dahingehend positiv-adaptiv verhalten, dass er das Erlebte objektiv (ohne Rückschlüsse auf andere bereits gemachte negative Erfahrungen) beurteilt und in seine zukünftigen Verhaltensweisen und Geschäftspraktiken nicht davon beeinflussen lässt, sondern auf seine Fähigkeit im richtigen Moment das richtige zu tun vertraut. Dies kann helfen, das fehlende «entrapment» Potenzial weiterhin zu erhalten und die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Im Falle von Firma E wird ein langfristiges (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als wahrscheinlich beurteilt, wenn es dem Unternehmer gelingt, die Widerstandsfähigkeit weiter zu erhöhen.

## Firma F

Firma F ist im Emmental in einer kleinen Stadt angesiedelt und im Wirtschaftszweig 73 (Werbung und Marktforschung) tätig. Das Unternehmen ist eine Einzelfirma und wurde vom Unternehmer vor 10 Jahren gegründet. Seine Geschäftsräumlichkeiten sind gemietet. Er beschäftigt vier Vollzeit- und einen Teilzeitmitarbeiter. Der Unternehmer bietet Lehrstellen an und bildet derzeit zwei Lehrlinge aus. Seine Vater hilft im Geschäft aus, erhält aber kein reguläres Salär. Die Antworten des Unternehmers erlauben eine generelle Aussage über ihn: Er hält seinen Berufsstolz hoch, hat sich der Qualität verschrieben und lebt die Werte des Proletariats.

*... Ich bin ein Búezer ... Ich habe keinen Respekt vor Leuten, die nichts tun und alles in den Arsch gesteckt kriegen. Ich bin der Meinung, dass etwas nur Wert hat, wenn man selber dafür gearbeitet hat.*

In den Hauptthemen von Firma F geht es gleichermassen um soziale wie um fachtechnische Aspekte. Werte repräsentieren vorwiegend persönliche, aber zu einem kleineren Anteil auch ökonomische und fachtechnische Aspekte. Die Zielsetzungen des Unternehmers konzentrieren sich auf ökonomische Attribute und zu einem kleinen Teil auf soziale und fachtechnische Aspekte. Als Erfolgsfaktoren erwähnt der Unternehmer vor allem ökonomische und fachtechnische Attribute, als Misserfolgskriterien persönliche Attribute. Generell erwähnt der Unternehmer ökonomische und persönliche Aspekte gleich häufig.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer eine sehr hohe Konzentration der Fähigkeiten und Kompetenzen auf seine Person. Entscheidungen werden primär durch ihn getroffen, virtuelle Rollensysteme sind nur teilweise etabliert, auch passende externe Ressourcen sind nicht sichergestellt. Diese Machtkonzentration macht das Unternehmen verletzlich und ist eine Gefahr für die Widerstandsfähigkeit. Nichts desto Trotz zeigt der Unternehmer ein klares Bewusstsein für diesen Umstand und nimmt dies in Kauf – er erstrebt und versteht Widerstandsfähigkeit als eine persönliche Eigenschaft und weniger als eine erstrebenswerte Charakteristik seines Unternehmens. Dass heisst, dass er gegebenenfalls auch sein Geschäft aufgeben würde, um sich einer anderen Aufgabe zuzuwenden. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **mittleres Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma F
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Ja
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Ja
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Nein
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Nein
5	Praktiziert «Bricolage»	Teilweise
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Teilweise
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Mittel</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») besteht für Firma F nicht. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu; im Gegenteil sie zeigen eine hohe Flexibilität und Adaptionfähigkeit des Unternehmers, welche nahezu ausschliessen, dass er in einer (aus seiner Sicht) suboptimalen Aktivität verharrt. Auch die Geschäftsräumlichkeiten schneiden generell gut ab. Die minimalistische Website (Standbild) repräsentiert in diesem Fall nicht Nachlässigkeit, sondern eine Fokussierung auf andere Bereiche und zeigt deutlich das Selbstbewusstsein des Unternehmers. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma F		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	0	-	+
Sauberkeit	+	+	+

Modernität	+	+	+
Atmosphäre	+	-	+
Aktualität	+	+	+
<b>Website</b>			
Design	+		
Benutzerfreundlichkeit	0		
Kundennutzen	-		
Aktualität	+		
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>		

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

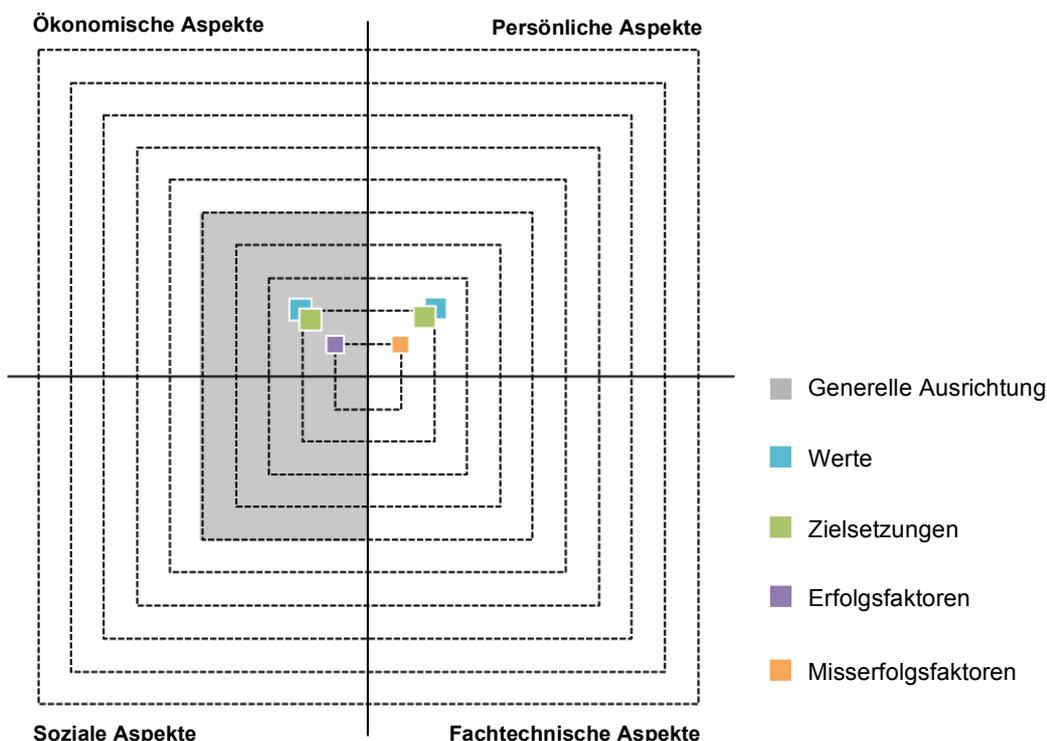
Der Unternehmer sollte versuchen, die Machtkonzentration auf seine Persönlichkeit zu reduzieren und mehr zu vertrauen. Auch wenn der Unternehmer klar macht, dass dies seine Art ist zu arbeiten und primär seine und nicht die Widerstandsfähigkeit seines Unternehmens im Fokus steht; sollte er bedenken, dass die Konzentration auf seine Persönlichkeit über Zeit auch die Widerstandsfähigkeit seiner Person schwächen kann. In seinem Falle gilt nicht «was das Unternehmen nicht umbringt, macht es stark». Das Unternehmen wie auch der Unternehmer selbst laufen Gefahr über Zeit auszubrennen und so verletzlich zu werden. Im Gegensatz ist es kaum wahrscheinlich, dass der Unternehmer in einer suboptimalen Aktivität verharrt, wenn er diese erkennt. Er läuft jedoch Gefahr, (aufgrund der Machtkonzentration auf seiner Persönlichkeit, seiner Ansprüche an sich selbst und der hohen Arbeitsbelastung) nicht zu erkennen, wann die eingeschlagene Richtung suboptimal zu werden droht. Im Falle von Firma F wird ein (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als realistisch eingeschätzt, wenn es dem Unternehmer gelingt, seine und die Widerstandsfähigkeit seines Unternehmens zu erhöhen.

## Firma G

Firma G betreibt eine Filiale in der Stadt Bern und im Berner Seeland und ist tätig im Wirtschaftszweig 80 (Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien). Das Unternehmen ist eine Aktiengesellschaft von welcher der Unternehmer und seine Frau Anteile halten. Der Unternehmer bekam durch Zufall die Chance die Firma zu übernehmen und besitzt und führt diese nun seit 17 Jahren. Er mietet die Geschäftsräumlichkeiten. Der Unternehmer beschäftigt drei Vollzeit- und einen Teilzeitangestellten. Seine Frau und Tochter sind zwei der Vollzeitangestellten und erhalten ein reguläres Salär. Die gegebenen Antworten lassen zwei grundsätzliche Aussagen zu: Das generelle Interesse des Unternehmers liegt in der Profitmaximierung und dem persönlichen Wohlergehen und die Qualität und Disziplin seiner Mitarbeiter ist ihm ein Anliegen.

*... Wir wollen nicht wachsen. Das ist eine bewusste Entscheidung. Wenn wir wachsen, bräuchten wir einen Manager und das ist zu teuer. Unterdessen haben wir den Umsatz mehr als verdoppelt ...*

Die Hauptanliegen von Firma G beziehen sich auf ökonomische und soziale Attribute. Werte und Zielsetzungen sind gleichermaßen ökonomischen und persönlichen Aspekten zuzuordnen. Der Unternehmer sieht vor allem ökonomische Aspekte verantwortlich für Erfolg und Misserfolg, für den Misserfolg zusätzlich persönliche Aspekte. Generell nennt der Unternehmer ökonomische und persönliche Aspekte am häufigsten.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer eine sehr ausgeprägte Fähigkeit, Erfahrungen positiv zu werten, jedoch gelingt es ihm nicht immer, sich positiv-adaptiv zu verhalten. Eine Gefahr für seine Widerstandsfähigkeit stellt die Machtkonzentration auf seine Persönlichkeit dar wie auch die Abhängigkeit von seiner Ehefrau und Geschäftspartnerin. Der Unternehmer äussert sich jedoch klar darüber, dass es für ihn nur eine gemeinsame Geschäftstätigkeit und dementsprechend Widerstandsfähigkeit gibt. Der Unternehmer zeigt Improvisationstalent und hohe Toleranz gegenüber Unsicherheit. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **mittleres bis hohes Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma G
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Ja
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Teilweise
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Teilweise
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Teilweise
5	Praktiziert «Bricolage»	Ja
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Teilweise
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Mittel bis hoch</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») ist für Firma G nicht vorhanden. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu, auch die Geschäftsräumlichkeiten und die Website schneiden generell gut ab. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt ein **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma G		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	+	+	+
Sauberkeit	+	+	+
Modernität	+	+	–
Atmosphäre	+	+	–
Aktualität	0	–	–

<b>Website</b>	
Design	+
Benutzerfreundlichkeit	+
Kundennutzen	+
Aktualität	+
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

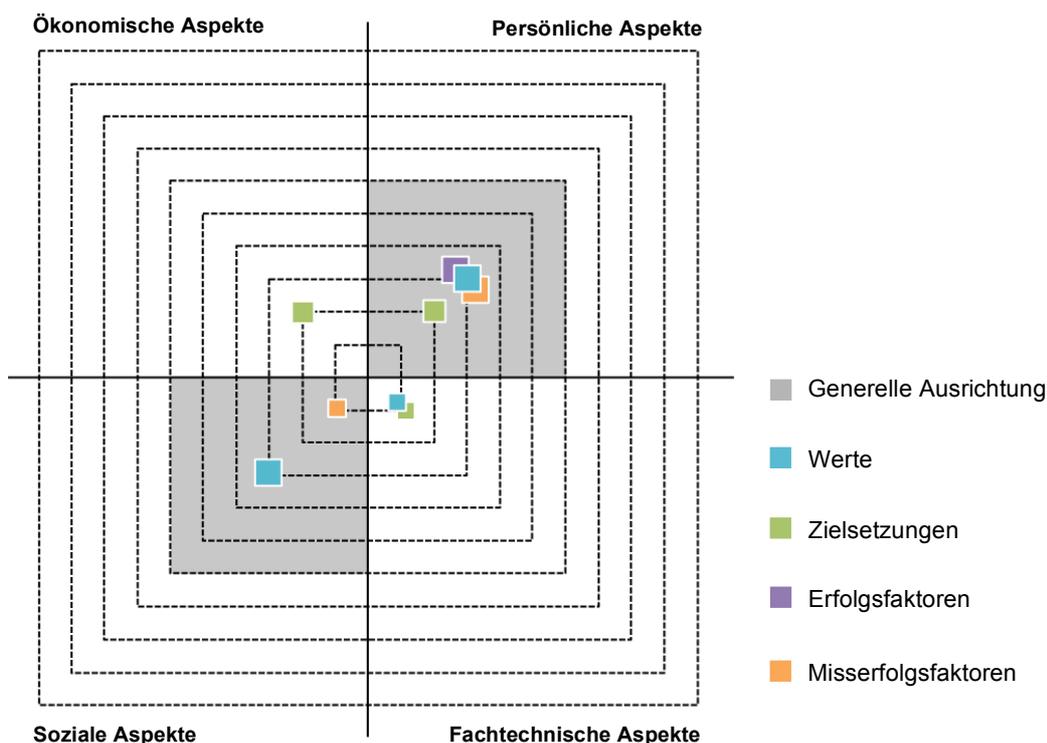
Der Unternehmer sollte sich Gedanken machen über die familienbedingten Abhängigkeiten in seinem Unternehmen. Was zur Zeit zu einer hohen persönlichen und unternehmerischen Widerstandsfähigkeit führt, kann durch veränderte Umstände und persönliche Schicksalsschläge sehr schnell minimiert werden. Der Unternehmer sollte sich (wenn auch nur als Gedankenspiel) mit möglichen Szenarien und Alternativen befassen. Im Falle von Firma G wird ein (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als wahrscheinlich eingeschätzt.

## Firma H

Firma H geht ihrer Geschäftstätigkeit im Emmental in einem mittelgrossen Dorf nach. Das Unternehmen gehört zum Wirtschaftszweig 31 (Herstellung von Möbeln / Holzverarbeitung) und ist als Gesellschaft mit beschränkter Haftung organisiert, von der der Unternehmer und seine Frau Anteile halten. Der Unternehmer übernahm das Geschäft vor 11 Jahren in der zweiten Generation. Er mietet seine Geschäftsräumlichkeiten und beschäftigt zwei Vollzeit und einen Teilzeitangestellten. Das Unternehmen bietet Lehrstellen an und bildet zur Zeit zwei Lehrlinge aus. Seine Frau ist teilzeitangestellt und bezieht ein reguläres Salär. Die erhaltenen Antworten lassen zwei grundsätzliche Aussagen über den Unternehmer zu: Die lokale Verankerung ist ihm wichtig und er zeigt Offenheit gegenüber Alternativen.

*... Es ist selten, dass einer kommt um über den Preis zu diskutieren ... Wenn einer kommt, dann oft wegen Kleinigkeiten. Man diskutiert mit ihm. Das ist der Vorteil, wenn man lokal verankert ist. Du kennst einander und du brauchst solche Sachen (Rabatte, Vergünstigungen) nicht zu machen ...*

Die Hauptthemen von Firma H drehen sich um persönliche und soziale Aspekte. Auch die Werte bezeichnen vorwiegend persönliche und soziale Attribute, zu einem kleineren Anteil auch fachtechnische Aspekte. Zielsetzungen sind gleichmässig verteilt auf persönliche und ökonomische, zu einem kleineren Teil auf fachtechnische Aspekte. Erfolgsfaktoren ordnet der Unternehmer ausschliesslich persönlichen, Misserfolgskriterien zusätzlich aber in einem kleineren Ausmass auch sozialen Aspekten zu. Generell überwiegen in den Antworten die persönlichen Aspekte.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit bezeugt der Unternehmer einzig bei der Etablierung von virtuellen Rollensystemen nur eine teilweise Erfüllung. Alle anderen Prinzipien sind eingeführt und werden aktiv praktiziert – nicht zuletzt weil der Unternehmer durch einen schweren Unfall über mehrere Monate nicht oder nur reduziert arbeiten konnte und sich gezwungenermassen neu organisieren musste. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **sehr hohes Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma H
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Ja
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Ja
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Ja
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Ja
5	Praktiziert «Bricolage»	Ja
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Teilweise
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Sehr hoch</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») besteht für Firma H nicht. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu, allerdings zeigen Teilaspekte der Geschäftsräumlichkeiten und der Website Verbesserungspotenzial (als 0 oder – bewertet). Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma H		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	–	+	0
Sauberkeit	–	+	0
Modernität	0	+	0
Atmosphäre	0	+	0
Aktualität	+	+	0
<b>Website</b>			
Design	0		
Benutzerfreundlichkeit	+		

Kundennutzen	+
Aktualität	+
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / – = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Nein / – = geringes «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Ja / – = Hohes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

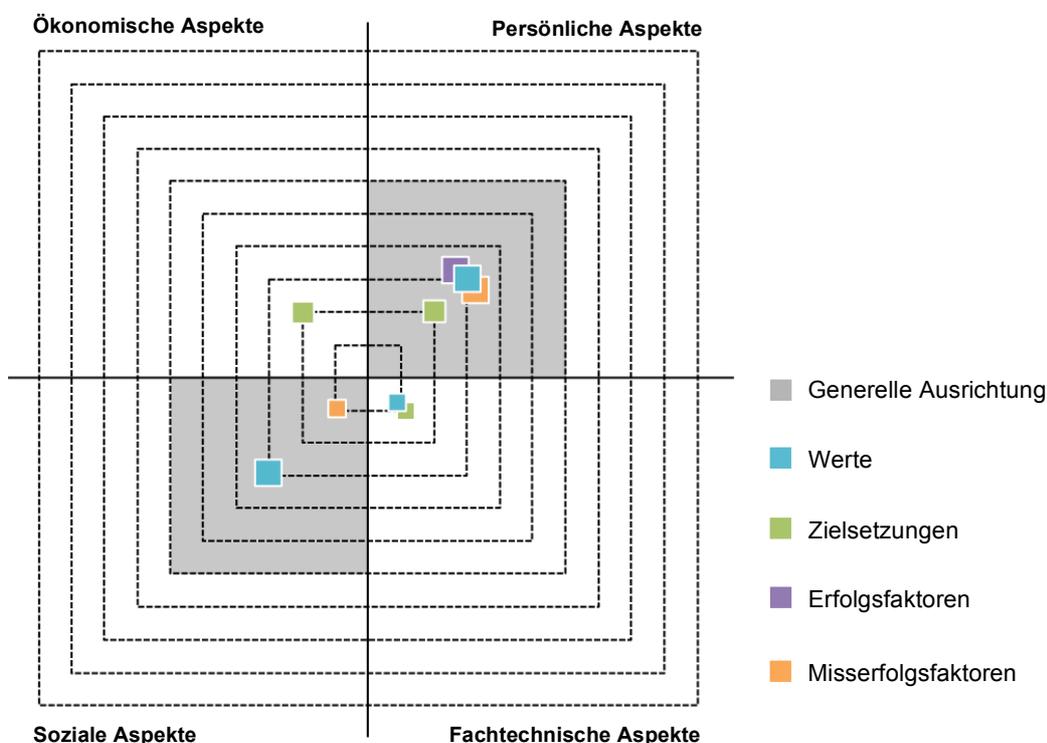
Bezogen auf die Widerstandsfähigkeit macht der Unternehmer alles richtig – er sollte so weitermachen und sich überlegen, wie er die Prinzipien auch nach seiner Rekonvaleszenz weiterhin in seinem Betrieb umsetzen kann. Im Falle des «entrapment» Potentials gibt es im Bereich der Geschäftsräumlichkeiten Verbesserungspotenzial (Ordnung / Zweckmässigkeit / Platzverhältnisse). Der Unternehmer zeigt eine offene Haltung gegenüber Alternativen und eine gesunde Distanz zu seinem Unternehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass er eine suboptimale Entwicklung erkennt und frühzeitig darauf reagieren wird. Im Falle von Firma H wird ein (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als sehr wahrscheinlich eingeschätzt.

## Firma I

Firma I geht seiner Geschäftstätigkeit in der Agglomeration der Stadt Thun nach. Die Firma beschäftigt sich im Wirtschaftszweig 43 (Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe) und ist als Einzelfirma organisiert. Der Unternehmer bekam vor 25 Jahren durch Zufall die Chance die Firma zu übernehmen. Er mietet die Geschäftsräumlichkeiten und beschäftigt einen Vollzeitangestellten. Er erhält keine zusätzliche Hilfe von Familienmitgliedern. Die gegebenen Antworten erlauben folgende Aussagen über den Unternehmer: Er zeigt Risikofreudigkeit und Stolz und legt grössten Wert auf Authentizität.

*... Ich bescheisse nicht ... Ich halte meine Versprechen. Auch wenn ich weiss, dass es für mich schlecht ausgeht. Aber ich gehe da durch. Auch wenn ich Geld verliere. Ich stehe zu meinem Wort.*

Die grossen Themen bei Firma I drehen sich um persönliche Attribute. Werte beziehen sich persönliche und zu einem kleineren Anteil auf soziale und fachtechnische Aspekte. Zielsetzungen beziehen sich vor allem auf ökonomische aber auch auf persönliche und fachtechnische Attribute. Erfolg schreibt der Unternehmer ökonomischen und sozialen, Misserfolg persönlichen Aspekten zu. Generell überwiegen persönliche Aspekte in den Aussagen des Unternehmers.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer im Bereich des Umgangs mit Erfahrungen eine hohe Widerstandsfähigkeit. Es gelingt ihm, auch Misserfolge und Fehler zu verarbeiten und sich positiv-adaptiv zu verhalten. Eine Gefahr für seine Widerstandsfähigkeit ist vor allem die Ablehnung gegenüber der Sicherstellung von externen Ressourcen. Der Unternehmer ist auf sich allein gestellt und konzentriert damit unnötig Risiken. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **mittleres Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma I
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Ja
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Ja
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Nein
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Nein
5	Praktiziert «Bricolage»	Teilweise
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Teilweise
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Mittel</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») besteht für Firma I nicht. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu, die Geschäftsräumlichkeiten hinterlassen einen positiven Eindruck; einzig über eine Website verfügt der Unternehmer nicht. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma I		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	+	+	+
Sauberkeit	+	+	+
Modernität	+	0	0
Atmosphäre	+	+	+
Aktualität	+	+	0
<b>Website</b>			
Design	0		
Benutzerfreundlichkeit	0		

Kundennutzen	0
Aktualität	0
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / – = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Nein / – = geringes «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Ja / – = Hohes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

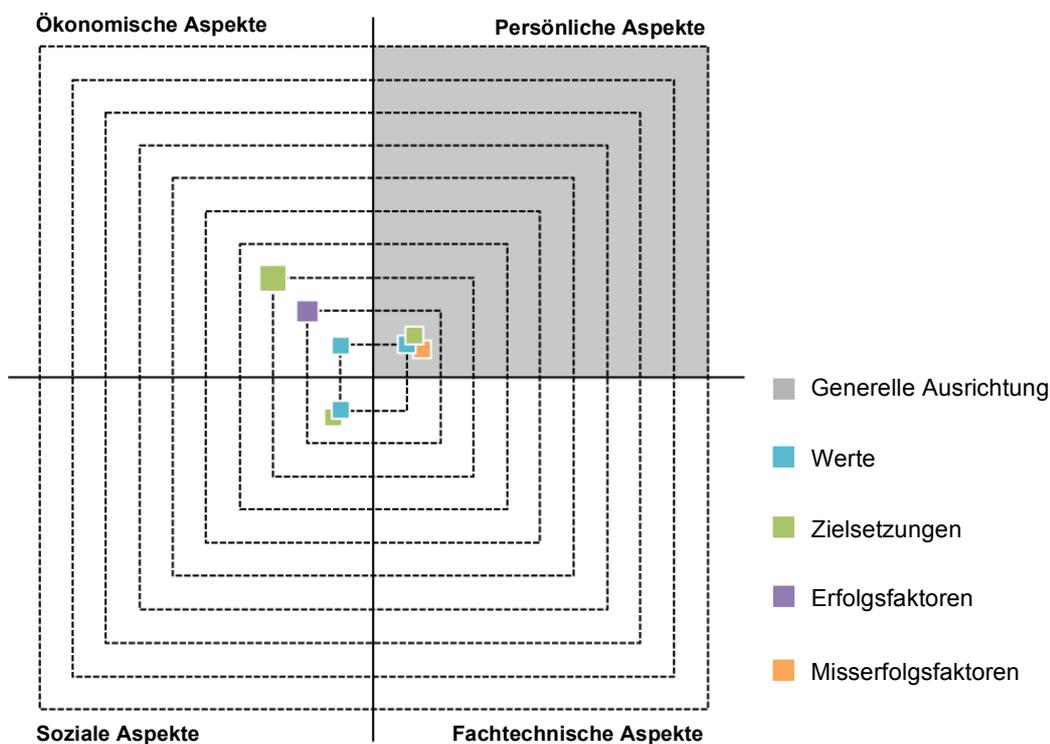
Der Unternehmer sollte versuchen eine Balance zu finden zwischen seinem reichen Erfahrungsschatz und der Offenheit für Neues / andere Meinungen. In seinen Äusserungen zeigt sich generell eine Bestimmtheit hin bis zur Sturheit (z.B mit der konsequenten Ablehnung von externen Ressourcen). Dies, zusammen mit der Konzentration auf die Persönlichkeit des Unternehmers (nur ein Angestellter) bedeutet eine Gefahr für die Widerstandsfähigkeit und macht das Unternehmen verletzlich. Andererseits kennt der Unternehmer dieses Risiko genau, nimmt es bewusst in Kauf und ist auch in der komfortablen Lage, dass er die Geschäftstätigkeit nicht zwingend aus ökonomischen Überlegungen weiter aufrecht erhalten muss. Dieser Umstand führt auch zu einem gesunden Risikoappetit und einer gewissen Unbeschwertheit, welche sicher dazu beigetragen hat, dass das Unternehmen bereits seit 25 Jahren existiert. Im Falle von Firma I wird ein weiteres langfristiges (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als wahrscheinlich beurteilt, wenn es dem Unternehmer gelingt, die Widerstandsfähigkeit weiter zu erhöhen.

## Firma J

Firma J übt seine Geschäftstätigkeit in der Stadt Thun aus. Die Firma beschäftigt sich im Wirtschaftszweig 46 (Grosshandel) und ist organisiert als Aktiengesellschaft, wovon der Unternehmer und seine Lebenspartnerin die Anteile halten. Der Unternehmer und seine Partnerin bekamen vor 12 Jahren durch Zufall die Chance die Firma zu übernehmen. Sie besitzen die Geschäftsräumlichkeiten, der Unternehmer beschäftigt zwei Vollzeit- und einen Teilzeitangestellten. Seine Partnerin ist eine der Vollzeitangestellten. Die gegebenen Antworten zeigen die folgende grundsätzliche Einstellung des Unternehmers: Pragmatismus, Durchgängigkeit und Klarheit.

*... Also, es ist nicht möglich dass das (unser) Produkt schlecht ist. Vielleicht mag es ein Kunde nicht, aber ich kann nichts machen, wenn er Produkte bestellt, die er nicht mag. Es passiert nicht, dass unser Service nicht stimmt. Wenn er (der Kunde) nicht zufrieden ist, soll er halt zu einem Anderen ...*

Die Hauptthemen von Firma J drehen sich ausschliesslich um persönliche Attribute. Werte können gleichermaßen persönlichen, ökonomischen und sozialen Aspekten zugeordnet werden, Zielsetzungen in kleinem Ausmass persönlichen und sozialen, zu einem grösseren Anteil ökonomischen Aspekten. Erfolgsfaktoren ordnet der Unternehmer vorwiegend ökonomischen Attributen zu, Misserfolgskriterien persönlichen Attributen. Generell nennt der Unternehmer ökonomische Aspekte am häufigsten.



Bezüglich der Widerstandsfähigkeit zeigt der Unternehmer, dass er Erfahrungen nicht immer unmittelbar positiv werten kann; er ist jedoch fähig, sich positiv-adaptiv zu verhalten. Eine Gefahr für die Widerstandsfähigkeit besteht aufgrund der hohen Machtkonzentration auf seine Person. Entscheidungen werden primär durch ihn (und seine Partnerin) getroffen, virtuelle Rollensysteme sind nur teilweise etabliert, auch passende externe Ressourcen sind nicht sichergestellt. Nichts desto trotz zeigt der Unternehmer ein klares Bewusstsein für diesen Umstand und nimmt dies in Kauf – er erstrebt und versteht Widerstandsfähigkeit als eine persönliche Eigenschaft und weniger als eine erstrebenswerte Charakteristik seines Unternehmens. Das heisst, dass er bereit wäre, sein Geschäft aufzugeben um sich einer anderen Aufgabe zuzuwenden. Die Gesamtwertung der Antworten zu den sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit ergibt ein **mittleres Widerstandspotenzial** und ist in folgender Tabelle im Detail aufgezeichnet:

Die sieben Prinzipien der Widerstandsfähigkeit		Firma J
1	Empfindet Erfahrungen positiv	Teilweise
2	Verhält sich positiv-adaptiv	Ja
3	Stellt passende externe Ressourcen sicher	Nein
4	Erweitert die Entscheidungskompetenzen	Teilweise
5	Praktiziert «Bricolage»	Teilweise
6	Entwickelt Toleranz gegenüber Unsicherheit	Ja
7	Etabliert virtuelle Rollensysteme	Teilweise
<b>Widerstandspotenzial</b>		<b>Mittel</b>

0 x ja = kein Potenzial

1 x ja = kein bis geringes Potenzial

2 x ja = geringes Potenzial

3 x ja = geringes bis mittleres Potenzial

4 x ja = mittleres Potenzial

5 x ja = mittleres bis hohes Potenzial

6 x ja = hohes Potenzial

7 x ja = sehr hohes Potenzial

→ Jedes 'teilweise' zählt als 0,5 'ja'

→ Enthaltung zählt nicht

Das Potenzial, in einer suboptimalen Aktivität zu verharren (das sogenannte «entrapment in business») existiert für Firma J nicht. Die Äusserungen des Unternehmers lassen keine Rückschlüsse auf ein allfälliges «entrapment» zu, allerdings zeigen Teilaspekte der Geschäftsräumlichkeiten eine gewisse Nachlässigkeit (als 0 oder – bewertet). Ein sehr positives Bild vermittelt andererseits die Website. Die Gesamtbeurteilung für den Unternehmer ergibt **kein «entrapment» Potenzial** (siehe nachfolgende Tabelle).

Kriterium	Firma J		
<b>«Entrapment»-Anzeichen in Aussagen</b>	Nein		
<b>Anzahl überprüfte Geschäftsräumlichkeiten</b>	3		
Ordnung	+	+	–
Sauberkeit	+	+	+
Modernität	+	0	0

Atmosphäre	+	-	-
Aktualität	+	+	+
<b>Website</b>			
Design	+		
Benutzerfreundlichkeit	+		
Kundennutzen	+		
Aktualität	0		
<b>«Entrapment» Potenzial</b>	<b>Nein / +</b>		

*Nein / + = kein «entrapment» Potenzial*

*Nein / 0 = sehr geringes «entrapment» Potenzial*

*Nein / - = geringes «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / + = kleines «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / 0 = kleines bis mittleres «entrapment» Potenzial*

*Teilweise / - = mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / + = Mittleres «entrapment» Potenzial*

*Ja / 0 = Mittleres bis hohes «entrapment» Potenzial*

*Ja / - = Hohes «entrapment» Potenzial*

### *Empfehlung*

Der Unternehmer zeigt in seinen Äusserungen generell eine grosse Bestimmtheit bis hin zu einer gewissen Sturheit (z.B. mit der konsequenten Ablehnung von externen Ressourcen). Dies kann eine Gefahr für die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bedeuten und macht das Unternehmerpaar verletzlich, da sie sich konsequent auf sich selber verlassen. Entfällt diese Möglichkeit (z.B. durch ernsthafte Erkrankung eines Partners), fehlt eine entsprechende Redundanz. Andererseits kennt der Unternehmer dieses Risiko, nimmt es in Kauf und ist in der komfortablen Lage, dass er über finanzielle Absicherungen verfügt, die das Risiko tragbar machen. Dieser Umstand führt auch zu einem gesunden Risikoappetit, den das Unternehmen in seinem Interesse an Neuem zeigt. Im Falle von Firma J wird ein weiteres (erfolgreiches) Überleben / Fortbestehen des Unternehmens als wahrscheinlich beurteilt, wenn es dem Unternehmer gelingt, die Widerstandsfähigkeit weiter zu erhöhen und entsprechende Redundanzen zu schaffen.