



# Gefangen im Pleite-Zyklus?

## AUCH MACHER SCHEITERN – IMMER WIEDER.

Sie bauen auf, sind erfolgreich, bringen PS und Ideen auf die Straße. Doch mit der ersten echten Herausforderung beginnt das Rutschen: Briefe werden nicht mehr geöffnet, Rechnungen nicht mehr bezahlt, Verdrängung, Überforderung, falsche oder keine Entscheidungen – und schließlich die Pleite.

Was wie Pech wirkt, folgt einem wiederkehrenden inneren System. Viele Unternehmer erleben diesen Kreislauf alle ein bis drei Jahre – immer mit neuer Idee, aber demselben Ausgang.

Warum das so ist – und wie sich der Teufelskreis ein für alle Mal durchbrechen lässt – zeigt dieser Beitrag von Anke Sommer

### ÜBER DIE AUTORIN

#### ANKE SOMMER

unterstützt Unternehmer und Führungskräfte dabei, ihre Organisationen in wirtschaftliche und nachhaltige Systeme zu transformieren. Als Unternehmerin, Business-Coach und Autorin mit 33 Jahren Beratungserfahrung entwickelte sie 2011 die SOMMER-Methode<sup>©</sup>, die Unternehmen dabei unterstützt, Gewinne zu steigern und Verluste zu vermeiden. Mit ihrem soziologischen Ansatz löst sie scheinbar unlösbare Probleme, verhindert Insolvenzen, beugt Burnout vor und schafft eine stabile Wirtschaftlichkeit durch Umstrukturierungen und Change-Management.

#### INSTITUT SOMMER

Berlin  
+49 30 - 500 140 36  
info@institut-sommer.de  
www.institut-sommer.de





## Das Leben beginnt

Wenn das Leben eines Unternehmers startet und die ersten Krisen anklopfen, dann sind bestenfalls eine Portion Euphorie, eine Prise Ehrfurcht, ein halbwegs durchdachter Businessplan, eine Menge Demut und ein erfahrener, systemisch ausgebildeter Unternehmensberater nach der SOMMER-Methode © 2011 an Ihrer Seite.

Unternehmensentwicklungen kommen einer Berg- und Talfahrt nahe, die mit einer in allen Zeiten ruhigen Spitze überwunden wird. Geht der Spitze die Ruhe aus, werden Entscheidungen immer wieder falsch getroffen. Die Vogel-Strauß-Dynamik startet.

## Was hat der Vogel Strauß mit dem Untergang von Unternehmungen gemeinsam?

Die Tarnung. Diese Vögel senken den Kopf nah an den Boden, wenn Gefahr droht. Vermutet wird, dass dieses Verhalten der Tarnung dient, da der Vogel nach dem Herabsinken des Kopfes von Weitem einem Busch ähnelt. Was der Vogel Strauß kann, gelingt auch einem Unternehmer, wenn Krisen überhandnehmen und diesen stetig aus der Mitte holen. **Die drohende Gefahr will nicht gesehen werden.** Deshalb werden die „bedrohlichen“ Ereignisse ausgeblendet.

Als Leser\*in wissen Sie natürlich, dass genau diese Dynamik das Unternehmen auf Dauer näher an die Insolvenzgrenze drückt. Als Betroffener aber verlieren Sie Ihren Kopf zunächst nicht. Sie machen einfach weiter. Ist die Krise schnell vorbei, kostet diese Dynamik Geld und Nerven. Bestenfalls lernen Sie aus ihr. Reiht sich aber eine Krise an die nächste, kehrt sich die Dynamik um. Sie sitzen in der Vogel-Strauß-Falle.

**Systemisch gesehen steigt der Wille im Unternehmer, dass es bald zu Ende ist** – und so wird auch gehandelt. Krisensignale werden übergangen; entstehende Störungen auf der Kommunikationsebene bleiben unbeachtet; ungeliebte Post wird nicht gelesen; Rechnungen zunehmend nicht mehr bezahlt. Und dabei läuft das Geschäft weiter. Neue Kosten entstehen. Nicht selten werden Mitarbeiter\*innen erst ganz zum Schluss informiert, wenn es um die Entlassungen geht. Schuld daran ist das Ausblenden und die Ohnmacht, die im Strudel nach unten verstärkt auftritt. „Das Ausgeblendete“ arbeitet in der Organisation und ist nicht „aus

dem Weg geräumt“, solange die Vogel-Strauß-Dynamik wirkt. Sie drückt den Unternehmer samt Unternehmen immer mehr an den Rand der Existenz.

## Mit welchen Zutaten beenden Sie die Vogel-Strauß-Dynamik?

Erinnern Sie sich an den Anfang des Artikels? Hier sind die Zutaten aufgelistet, die Sie vom Rand der Insolvenz wegholen:

### MIT EUPHORIE WIRD JEDE KRISE ZUM TRAMPOLIN NEUER MÖGLICHKEITEN

Zunächst haben wir die Portion Euphorie, die zu Beginn der Unternehmung den Wind in Ihren Segeln brachte. Euphorie setzt Endorphine frei. Endorphine regulieren neben dem Schmerzempfinden auch Ihr Hungergefühl; die Produktion von Sexualhormonen wird angeregt und Ihre Stimmung aufgehellt.

### EHRFURCHT, EIN WEISER BEGLEITER

Ehrfurcht ist ein Gefühl, das Sie erdet und Sie auf den Boden der Tatsachen bringt. Dieses Gefühl zeigt Ihnen, dass Sie Teil eines Ganzen sind. Wenn Sie die Dinge grundsätzlich positiv sehen, dann empfinden Sie Dankbarkeit für alle Lehren, die Ihnen das Leben als Unternehmer\*in erteilt. So gewinnen auch Krisenerfahrungen einen Sinn für Sie, der sich durchaus als positiv erweist, allein durch die in Krisen gesammelten Erfahrungen. Denn einmal gründlich Gelerntes wird nie vergessen. Ihr Bewusstsein als Unternehmer\*in wächst und damit auch Ihr Geschick, Wirtschaftlichkeit zu wahren.

### EIN KLUGER BUSINESSPLAN HILFT NICHT ALLEIN ÜBER KRISEN HINWEG

Sollten Sie Ihre Unternehmung gegründet haben, dann erinnern Sie sich vielleicht noch an Ihren ersten Businessplan, die dritte Zutat für ein sicheres Unternehmen. Mit jedem Jahr gemeisterter Erfahrung gewinnt dieser an Realität, sollten Sie ihn damals klug geschrieben haben. Wenn dieser eher nicht gut war, schenken

*„Krisensignale werden übergangen, Kommunikation bricht ab, Rechnungen bleiben liegen und dennoch läuft das Geschäft weiter. Vorerst.“*

Ihnen Ihre Erfahrungen die Kompetenz, jederzeit gute Entscheidungen treffen zu können. Auf dessen Grundlage erzeugen Sie positive wirtschaftliche Automatismen und sichern sich die Liquidität, die es braucht. In Krisenzeiten tritt die Relevanz Ihres Businessplans zugunsten einer wirtschaftlich durchdachten Krisenmanagementstrategie zurück. Denn geht die Liquidität zurück, muss sich im Gegenzug die Kreativität erhöhen. Hierzu braucht es Ihre Endorphine. Gemeinsam mit diesen erschaffen Sie die Anpassung an die Bedürfnisse des Marktes.

### WIE DEMUT DEN SCHMERZ DES VERSAGENS AUSSCHALTET

Nun zum Powerpaket in Krisenzeiten: Ihre Fähigkeit, geschäftliche Handlungen allezeit mit Demut anzugehen. Einige Personen denken zunächst an die Kirche, an Predigten oder an Standpauken, wenn das Wort „Demut“ auftaucht. Die SOMMER-Methode © weiß durch langjährige Erfahrungen in der Unternehmensbegleitung, dass Demut die Relation der Sichtweise in Richtung Sachebene korrigiert. Der Schmerz des möglichen Versagens, der für gewöhnlich in Insolvenznähe auftritt, weicht mit der Demut. Demut lässt Sie einen Blick auf das große Ganze werfen und sich selbst in den Hintergrund stellen. Der persönliche Schmerz tritt zurück. Damit wird ein Teil der Vogel-Strauß-Dynamik außer Kraft gesetzt.

Es geht um weitaus mehr als um das Versagen eines Unternehmers. Es geht um viele Existenzen, um die Fortsetzung einer guten Idee, und sollten Sie positiv motiviert sein, dann geht es auch um den Erhalt einer sinnvollen Wirtschaft. Ein demütiger Blick auf den Jetztstand zeigt Ihnen den Weg aus der Krise. Denn wo ein Wille ist, ist immer auch ein Weg.

### SYSTEMISCH DENKENDE UNTERNEHMENSBERATER\*INNEN LENKEN VOM ABGRUND WEG

Zu guter Letzt nun die Zutat, die ein Unternehmen – egal, was ist – in der Bewältigung aller Herausforderungen stützt. Im Falle einer Kurssteuerung in Richtung Insolvenz ist sie deeskalierend und versachlichend an Ihrer Seite. Der nach der systemisch orientierten SOMMER-Methode © ausgebildete Unternehmensberater erkennt vergangene Holzwege; weiß darum, dass die Prämisse „Geht nicht, gibt es nicht!“, der Kreativitätsmacher schlechthin ist. Je kritischer der Zustand im Unternehmen ist, desto mehr wird gemeinsam nachgedacht und sofort gehandelt – wenn notwendig, auch auf der Interimsebene. Die SOMMER-Methode © durch-

*„Die SOMMER-Methode® erkennt nicht nur Holzwege – sie baut systematisch Brücken zurück zur Stabilität.“*

läuft sechs Phasen zur Wiederherstellung der Stabilität im Unternehmen und baut damit auf sechs Handlungssäulen auf:

Das **KRISEN- UND KONFLIKTMANAGEMENT** wird zur Entemotionalisierung einer Organisation eingesetzt. Die Entemotionalisierung führt zum kühlen Kopf und zur Rückkehr zu richtigen Entscheidungen. Die Vogel-Strauß-Dynamik wird beendet.

Die **SYSTEMARBEIT** stellt die Gewichtung und Behebung der vorliegenden Störungen sicher und dient der Wiederherstellung der Wirtschaftlichkeit. Sie ist das vorausschauende Kalkül, das Krisen lange vor ihrer Materialisierung erkennt und die Beratung auf den Schutz der Organisation ausrichtet. Durch die Systemarbeit werden Ursachen von späteren Insolvenzen ausgeschaltet.

Die **UNTERNEHMENSENTWICKLUNG** stellt die Kreativität und die Veränderung zugunsten des Erhalts und Ausbaus der Unternehmung sicher. Sie hält das Unternehmen auf Kurs und macht stark für die Marktanpassung.

Die **KÖRPERSIGNALARBEIT** ist der Schutz für die Personen im Unternehmen. Hier lernt die Personalie des Unternehmens, nicht mit negativen Emotionen zu reden, sondern alle Aufmerksamkeit stets dem Förderlichen zu schenken.

Das **INSTRUMENT** des Change-Management-Prozesses verändert die Missstände nachhaltig ins Positive und verhindert so die Wiederholung einer Krise. Es führt zur Genesung und zur Entfaltung des Unternehmens. Alle Führungskräfte gehen und tragen diesen Weg mit.

Die **PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG** für Unternehmer\*innen gesellt sich an das Ende der Intervention. Zunächst muss das Unternehmen stehen. Dann geht die Entwicklung des Unternehmers los, auf dessen Grundlage die Wiederholung von gemachten Fehlern unmöglich wird. Der Unternehmer erhält den Schutz, den nicht nur das Unternehmen braucht, sondern auch alle Macher\*innen.