



Die emotionalen Grundlagen erfolgreichen Unternehmertums

Wer sich mit dem Gedanken an die Selbstständigkeit auseinandersetzt, sieht sich zuerst meist mit Themen wie Geschäftsidee, Marktsituation, Businessplan, Finanzierung, Vermarktungskonzept oder Mitarbeiterakquise konfrontiert. Oft nicht so sehr im Fokus steht aber, was ebenso wichtig ist: die Persönlichkeit des zukünftigen Unternehmers. Wir haben uns dazu mit einem Profi unterhalten. Ralph Guttenberger berät Unternehmen, u. a. beim „Profiling“ von Führungspersönlichkeiten. Und weiß daher genau, wie man „geeicht“ sein muss, um in Dienstleistungsbereichen wie Fitness-Mikrostudios zu reüssieren.

F&G: Gemeinhin erwartet man von angehenden Unternehmern hohe Eigeninitiative, Engagement, Kreativität, dazu ein bisschen Risikobereitschaft. Was muss – abgesehen vom notwendigen Fachwissen und bestimmten kaufmännischen Grundkenntnissen – grundsätzlich sonst noch

an „charakterlichen“ und „mental“ Voraussetzungen beim Gründer vorhanden sein?

Ralph Guttenberger: Eine ganze Menge. Als Fazit meiner Erfahrungen als Führungskräfte-Coach haben sich einige Eigenschaften als essenziell herauskristallisiert, die ich die „Big Five“ nenne:

Disziplin, Durchhaltevermögen, Selbstvertrauen, Respekt und Anpassungsfähigkeit. Hat man anfangs nicht so auf dem Radar, aber ich habe eigentlich noch niemanden kennengelernt, der es ohne diese Voraussetzungen auf lange Sicht geschafft hätte.

F&G: Reicht das schon? Geht es nicht auch um Sozialkompetenz?

Ralph Guttenberger: Natürlich auch. Sozialkompetenz heißt aber letztlich nur: Man kann mit Menschen. Klar, das ist ein Muss. Aber ich glaube, das reicht noch nicht. Ich würde den Begriff deshalb deutlich weiter fassen: Man braucht emotionale Intelligenz!

F&G: Was muss man sich unter emotionaler Intelligenz vorstellen?

Ralph Guttenberger: Man muss mit den Menschen nicht nur gut auskommen – man muss sie auch wirklich mögen. Muss auf sie zugehen. Muss sie mit ihren Emotionen und individuellen Wünschen und Zielen annehmen. Vor allem die Mitarbeiter. Das ist das A und O. Und das Wichtigste: Ich muss die persönlichen Ziele meiner Mitarbeiter genau kennen. Muss wissen, was sie antreibt, wo sie hin wollen, was sie erreichen wollen. Warum? Ganz einfach: Kenne ich diese Ziele, kann ich dafür sorgen, dass meine Mitarbeiter diese Ziele erreichen – und zwar so, dass ich dadurch als Unternehmer auch meine Ziele erreiche. Das ist der Königsweg zu einer erfolgreichen Unternehmensführung.

F&G: Welche dieser Eigenschaften muss man mitbringen und welche lassen sich antrainieren?

Ralph Guttenberger: Alle genannten Eigenschaften kann man gezielt ausbauen und optimieren, sollte es sogar. Aber: Ohne die entsprechende Basis wird das nicht funktionieren. Wer bei den „Big Five“ und bei der emotionalen Intelligenz zu hohe Defizite hat, sollte die Finger von der Selbstständigkeit lassen.

F&G: Schätzen sich Ihrer Erfahrung nach Gründer in all diesen wichtigen Punkten meistens richtig selbst ein – oder unterliegen sie gerne Fehleinschätzungen des eigenen Charakters?

Ralph Guttenberger: Befragt man Gründer explizit zu diesen sehr persönlichen Skills, geben fast alle an, dass sie sie erfüllen. Meiner Erfahrung nach trifft das aber bei etwa der Hälfte der Fälle nicht oder nur teilweise zu.

F&G: In welchen Punkten beurteilen sich angehende Unternehmer selbst besonders gerne falsch?

Ralph Guttenberger: Viele überschätzen vor allem ihre emotionale Intelligenz. Und die ist, wie gesagt, heute praktisch eine Grundvoraussetzung.

F&G: Wie kann man als Gründer herausfinden, ob man tatsächlich die notwendigen charakterlichen Eigenschaften mitbringt?



Ralph Guttenberger bei einem seiner Führungskräfte-seminare.

Ralph Guttenberger: Da gibt es viele Möglichkeiten, auch ausgefüllte psychologische Messverfahren. Aber als Erstes sollte man einfach mal gezielt Gespräche im eigenen sozialen Umfeld führen, mit Leuten, zu denen ein entsprechendes Vertrauensverhältnis besteht, besonders mit denen, die immer alles kritisch sehen. Die müssen nichts von meiner Geschäftsidee verstehen – aber die können meist sehr gut beurteilen, ob ich Durchhaltevermögen habe, diszipliniert meine Ziele verfolge oder sensibel auf andere Menschen zugehe.

F&G: Hilft es dabei, die eigene Motivation zu durchleuchten?

Ralph Guttenberger: Ja. Kandidaten, denen es bei der Selbstständigkeit vor allem darum geht, selbstgesetzte Ziele zu erreichen, sind meist auch sonst gut aufgestellt. Wenn es nur um Geld und Status geht, sehe ich eine Gründung skeptisch.

F&G: Gibt es spezielle Voraussetzungen, wenn man ein Fitnessstudio gründen will?

Ralph Guttenberger: Sie müssen selbst ein Vorbild sein. 20 Kilo Übergewicht sind hier ein klares „No-Go“!

F&G: EMS-Mikrostudios leben vom direkten Umgang mit dem Kunden. Da werden nicht Tausende von Laufkunden bedient, sondern nur ein kleiner Stammkundenkreis. Der aber umso intensiver. Welche Folgen hat diese spezielle Situation für die Anforderungen an den Gründer?

Ralph Guttenberger: Sie müssen persönliche Bindungen auf-

bauen, und dafür müssen Sie den Kunden authentisch, glaubwürdig und offen begegnen. Sie müssen sich wirklich für sie als Menschen interessieren – nicht nur als Umsatzbringer. Top sind Sie, wenn Sie es schaffen, dass Kunden Ihnen als Person die Treue halten, selbst wenn sie eigentlich gar nicht mehr sonderlich am Training interessiert sind.

F&G: Nicht jeder Gründer schafft es, manche scheitern schnell. Lieblingsbegründungen: falsche Geschäftsidee, zu wenig Liquidität, zu viel Konkurrenz. Stimmt diese Analyse Ihrer Ansicht nach?

Ralph Guttenberger: Selten. Meistens liegt es nicht daran.

F&G: Und woran liegt es?

Ralph Guttenberger: Meine Erfahrung ist, dass viele Gründer scheitern, weil sie eben nicht in der Lage sind, die emotionalen und charakterlichen Anforderungen einer erfolgreichen Geschäftsführung zu stemmen.

■ Ralph Guttenberger

- Studium zum Diplomingenieur für Luft- u. Raumfahrttechnik, danach Jetpilot der Luftwaffe, Staffelfeldkommandant und Flugausbilder auf Kampffluggesellschaften
- seit 26 Jahren erfolgreicher Unternehmer und Führungsperson
- hat Menschen in drei unterschiedlichen Kulturkreisen zum Erfolg geführt
- gründete und baute verschiedene Unternehmensgruppen auf und führte sie zum Wachstum
- hat Unternehmen, die in wirtschaftliche Schieflage geraten sind, umstrukturiert und saniert
- bildet seine Mitarbeiter und Führungskräfte ständig selbst aus und entwickelt sie zu Führungspersönlichkeiten
- absolvierte auf dem zweiten Bildungsweg Lehrgänge für Betriebswirtschaft und Führung an der St. Galler Business School
- zertifizierter Coach zur Erhöhung der persönlichen Führungsfähigkeit (LMI)
- Referenzen u. a. Deutsche Avia, Town & Country, Isotec, Duden, Swarco Traffic Systems, Universität Leipzig