

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „15 Wege, dein Start-up an die Wand zu fahren“

von Richard Söldner

Print-ISBN: 978-3-446-45942-7

E-Book-ISBN: 978-3-446-46082-9

ePub-ISBN: 978-3-446-46305-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45942-7>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Söldner Richard

---

**15 Wege,  
dein Start-up  
an die Wand  
zu fahren.**

**Und 15  
Regeln, es  
nicht zu tun**

HANSER

---

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne des Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Carl Hanser Verlag, München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)  
Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel  
Konzeption & Redaktion: Stefan Adrian  
Illustrationen: Constanze Fleischmann  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Coverrealisation: Max Kostopoulos  
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg  
Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-45942-7  
E-Book-ISBN: 978-3-446-46082-9  
ePub-ISBN: 978-3-446-46305-9



*Gewidmet ist dieses Buch  
meinem Vater, Richard Söldner  
(\*05. 12. 1957/ +15. 06. 2019),  
von dem ich sehr viel lernen  
konnte in der Zeit, die wir  
gemeinsam auf dieser Welt  
verbringen durften! Danke  
dafür Papa, Du fehlst uns allen  
sehr und ich freue mich, wenn  
wir uns alle an einem anderen  
Ort wiedersehen.*



*Danke! An meine Frau, meine Familie, meine Freunde und die, die immer Zeit, Nerven, Geduld, Hilfe und Rat für mich übrig hatten. Ich kann euch gar nicht genug umarmen dafür, dass ihr in den schweren Zeiten zu mir gestanden seid! Aber wenn es schon mit der Idee nicht geklappt hat, dann könnt ihr euch jetzt wenigstens die Geschichte dazu durchlesen ...*



# Liebe Start-up-Gründer und Millionäre in spe!

Mark Zuckerberg, Elon Musk, Steve Jobs, Oliver Samwer – das sind nur einige der Namen, die symbolisch für die strahlende Start-up-Industrie stehen. Ihr seht ihre Erfolgsgeschichten und denkt: *Warum nicht ich? Warum sollte ich das nicht auch schaffen?* Und das ist völlig richtig: Das ist die richtige Einstellung. Es gibt nichts Besseres als die Energie, von einer Idee überzeugt zu sein und jeden Tag mit dem Gefühl aufzuwachen, sie umzusetzen. Wer nicht so an die Sache rangeht, sollte überhaupt kein Start-up gründen. Die Erfolgsgeschichten, wie aus Ideen in der Garage, im Studentenzimmer oder im Café millionenschwere Big Player wurden, sind sowohl Mythos als auch Motor der globalen Start-up-Industrie.

Ich setze den Begriff »Start-up« dabei auch nicht unbedingt mit dem Wunsch eines Milliardenimperiums gleich, was jedoch oft die Motivation vieler Gründer ist. »Start-up« oder »Gründen« ist schon fast eine Art Sport geworden: den Anfangsgroschen selbst investieren, Pitch Decks vorbereiten, Businesspläne schreiben, um Investoren buhlen, Adrenalin, Geld, Erfolg, Angestellte und am Kicker-Automat die Work-Life-Balance optimieren. Eine Gründung muss nicht immer die Rakete in den Silicon-Valley-Himmel sein, sie muss nicht immer die technologische Revolution vor Augen haben, die in ihrer disruptiven Energie alles mitreißt. Eine gute Idee kann im Lokalen ebenso funktionieren wie im Globalen, im Analogen wie im Digitalen, sie kann in Offenburg genauso entstehen wie in London. Ein »Start-up« ist immer ein »Unternehmen«. Du solltest dich »Unternehmer« nennen und dir bewusst machen, dass du eine sehr große Chance auf viel Arbeit, Verantwortung und auch Risiko haben wirst – und nur eine kleine Chance auf den richtig großen Erfolg.

Und dass es dabei aber nicht diesen einen, klaren Pfad zum Erfolg gibt, würden die genannten Unternehmer sofort unterschreiben. Nicht jede Idee wird zum disruptiven Gewitter, nicht jede Gründung führt auf den Walk-of-Fame der Entrepreneure. Die bittere Wahrheit ist: Neun von zehn Gründungen weltweit scheitern. Es ist heute so einfach wie noch nie, ein Start-up zu gründen – und gleichzeitig ist es so schwierig wie nie, damit erfolgreich zu sein.

Ich bin mit meinem Start-up gescheitert, sonst würde dieses Buch auch nicht »15 Wege, dein Start-up an die Wand zu fahren« heißen. Sehr wahrscheinlich würde es überhaupt kein Buch geben und ich wäre irgendwo mit einem 1972er Pontiac LeMans unterwegs. Bin ich aber nicht und das hat gute Gründe. Habe ich mich für das Scheitern geschämt? Geschämt habe ich mich nicht, aber es kratzte sehr an mir. Wie man sich eben fühlt, wenn ein Traum schief geht und man sich statt auf dem Walk-of-Fame auf dem Walk-of-Shame wiederfindet. Aber Scheitern ist immer eine reelle Möglichkeit. Viele würden sogar sagen: Ohne Scheitern kann man nicht lernen und nicht zu scheitern heißt, es gar nicht erst probiert zu haben.

Die Schlüsse, die ich daraus gezogen habe, möchte ich in diesem Buch auf eine geradlinige, ehrliche, aber auch unterhaltsame und leicht verdauliche Weise weitergeben. Ich möchte mich nicht hinstellen und tönen: »So geht es! Das ist der garantierte Weg zum Erfolg für alle und die Methoden dazu sind super einfach!« Jeder, der so etwas behauptet, verkauft euch dabei schon irgendetwas, aber wahrscheinlich nicht die Wahrheit. Denn nicht jeder wird auf Anhieb erfolgreich. Jeder Pfad verläuft unterschiedlich, jeder Mensch ist anders, jede Realität ist anders. Und die Realität steht nur zu einem sehr geringen Teil in BWL-Büchern. Die Theorie erzählt dir sehr viel über Verhandlungsprinzipien und Verträge, sie sagt dir aber wenig darüber, wie du dich fühlst, wenn dir dein Geschäftspartner

achselzuckend gesteht, dass er sich nicht an eine Abmachung gehalten hat; eine Abmachung, von der – by the way – die Existenz deines Unternehmens abhängt. Was machst du dann? Wo liest du nach? Existiert ein sauberer Vertrag oder hast du überhaupt keinen geschlossen? Warst du froh, überhaupt einen Partner gefunden zu haben? Das können kapitale Fehler sein! Vielleicht hat man die schriftliche Vereinbarung auch hinten angestellt, weil man sich ja so sympathisch war und dachte, ein Handschlag unter Partnern gelte immer.

Die Realität ist, dass mehr als genug zu tun ist: Gespräche mit Investoren, Marketingkonzept schreiben, Partner überzeugen, Pitch vorbereiten, verstopften Abfluss im neuen Büro reinigen – all das gehört zu den Aufgaben eines Gründers. Du musst eine Lösung für Dinge haben, von denen du noch nicht einmal wusstest, dass es sie überhaupt gibt. Du bist ein Schweizer Messer auf zwei Beinen – und selten zugeklappt.

Ich schreibe dieses Buch vor allem für diejenigen, die sich fühlen wie ich damals. Die voller Tatendrang in einer Kleinstadt sitzen und denken: *Mensch, Bombenidee! Die setze ich jetzt um, komme, was wolle. Kann nicht schiefgehen, das Ding!* Es ist diese Gründungseuphorie, mit der die Weichen gestellt werden für vieles, was auch schiefgehen kann. Die Gründungsphase ist ein sehr kostbarer Moment, in dem diese Urgewalten des Aufbruchs dummerweise auf ein paar blöde Gefahren treffen – Risiken, von denen man denkt, dass sie immer die anderen betreffen, aber nicht die eigene Idee. Das tun sie aber sehr wohl.

Auf keinen Fall möchte ich mit diesem Buch eine Gründungseuphorie untergraben, im Gegenteil: Ich möchte sie unterstützen! Ich möchte meine Geschichte und meine Fehler erzählen und daraus resultierende kurze Tipps und Denkanstöße geben, die dir helfen, den eigenen Weg ein bisschen besser vorzubereiten oder die eigenen »rosaroten Gedanken« mit einfachen Tricks auf die Probe zu

stellen und Kritik an sich selbst zuzulassen – besser noch, willkommen zu heißen. Winston Churchill hat einmal gesagt: Die Kunst ist, einmal mehr aufzustehen, als man umgeworfen wird.

Ich selbst verstehe mehr von Effizienz als von Kunst und würde sagen, dass es schon viel hilft, einmal weniger hinzufallen. Machen wir uns auf den Weg!

Regensburg, 2019

*Richard Söldner*

# Inhalt

---

<b>Der Glaube an die Sache</b> .....	17
1.1 Die Magie des Entrepreneurs .....	21
1.2 Ob du glaubst, du schaffst es, oder ob du glaubst, du schaffst es nicht – du hast immer Recht .....	24
<b>Heureka! Die Idee</b> .....	29
2.1 Ein Produkt für sich – oder für andere .....	32
2.2 Immer einen Fallback-Plan im Köcher haben .....	36
<b>Im Beichtstuhl: Der Businessplan</b> .....	41
3.1 Der Businessplan, ein Auslaufmodell? .....	44
3.2 Der Businessplan, ein Wing(wo)man .....	45
3.3 Achte auf den Cashflow! .....	48
3.4 Businessplan immer wieder überprüfen .....	50
<b>\$\$\$ Bling Bling \$\$\$: Die Finanzierungsformen</b> .....	53
4.1 Bootstrapping .....	55
4.2 Don't take the money and run: Bankkredit .....	57
4.3 Take the money and surf: Crowdfunding .....	58
4.4 Staatliche Fördermittel und Förderkredite .....	60
4.5 Business Angels und Venture Capital .....	61
4.6 Moment noch ... zum Thema eigenes Gehalt .....	62
<b>Talk to Angels: Business Angels und Venture-Capital-Investoren</b> .....	69
5.1 Searching for Angels .....	71
5.2 Der erste Business Angel .....	73
5.3 Was ist ein richtiger Investor .....	75
5.4 Investoren überprüfen – aber auch auf dem Laufen halten .....	78
5.5 Also, zurück zum Spatz und zur Taube .....	79
<b>Von Raten und Ratten: Der Bankkredit</b> .....	83
6.1 Die Bank, ein Schönwetterfreund .....	86
6.2 Nehmen Sie Platz ... ..	87
6.3 Der Hintern ist immer in der Schusslinie .....	90

<b>Image, Baby! Marketing und PR</b> .....	93
7.1 Die Welt muss wissen, dass es dich gibt .....	96
7.2 Schnell mal ein Selfie – Fehlanzeige .....	98
7.3 Image, Image, Image .....	100
7.4 Die Kraft der Messen liegt nicht im Kräfteressen ....	102
<b>Auf (k)einen feuchten Händedruck: Verträge</b> .....	107
8.1 Must-Have: Verträge mit Gründungspartnern .....	109
8.2 Take Care: Verträge mit Geschäftspartnern .....	112
8.3 Groß gegen Klein ist immer häufiger Groß mit Klein .	114
8.4 Do it: Verträge mit Investoren .....	116
<b>Klappe auf! Klappe zu!</b>	
<b>Austausch und Verschwiegenheit</b> .....	121
9.1 Klappe auf: Erzähl deine Idee! .....	123
9.2 Klappe auf: untereinander sprechen! .....	124
9.3 Klappe auf. Aber auch Klappe zu: andere Start-ups ...	127
9.4 Klappe auf: Halte deine Investoren auf dem Laufenden .....	130
9.5 Klappe zu: Du hast Geld bekommen .....	131
<b>The Hustler! Team und Mitarbeiter</b> .....	135
10.1 Mitarbeiter: Heuere klug, feuere klüger! .....	139
10.2 Here come the Men in Black .....	141
10.3 Die gute Familie .....	144
<b>Scale the fuck up!</b>	
<b>Skalierbarkeit und Unternehmensform</b> .....	149
11.1 Deutschland, ein Markt für digitale Geschäftsideen	151
11.2 Internationalität beginnt vor der Haustür .....	153
11.3 Skalierung und Organisation: Zum Thema COO ....	155
11.4 Aufgepasst bei der Wahl der Unternehmensform ...	157
<b>Snacks und Tischkicker: Die Unternehmenskultur</b> .	163
12.1 Unternehmenskultur lernen .....	168
12.2 Unternehmenskultur vorleben .....	169
12.3 Unternehmenskultur formen .....	172

<b>Bluffen: Wahrheit oder Pflicht</b> .....	177
13.1 Zwischen Bluff und Pokerface .....	182
13.2 Für Verkäufer ist der Himmel immer blauer .....	184
13.3 Doppelheirat .....	186
<b>Aus die Maus: Die Insolvenz</b> .....	189
14.1 Insolvenz und die Folgen .....	192
14.2 Auch Investoren droht Ärger .....	195
14.3 Wenn's ganz hart kommt: Insolvenzverschleppung .	196
14.4 Wie es zur Insolvenz kam .....	198
<b>Play it again, Sam! Gründerzufriedenheit</b> .....	203
15.1 Gründer suchen Herausforderung und Unabhängigkeit .....	205
15.2 Noch einmal: Der CEO macht alles .....	206
15.3 Play it again, Sam! .....	209
<b>Literatur</b> .....	213
<b>Index</b> .....	217
<b>Der Autor</b> .....	221





## **Der Glaube an die Sache**

Der Glaube versetzt Berge.  
Er kann entscheidend sein,  
ob du zu den 10 % gehörst,  
die es schaffen. Oder zu den  
anderen 90 %.



Wie antwortet der namenlose Fahrer im Kultfilm *Drive*, gespielt von Ryan Gosling, auf die Frage, was er in seinem Leben mache? »I drive«. *Ich fahre*. Das englische Wort für *fahren* ist etwas anderes als das Hauptwort, der *Antrieb*, aber so genau will ich es an dieser Stelle nicht nehmen. Denn wenn ein Start-up-Gründer nur eine Antwort zur Verfügung hätte auf die Frage, was ihn auszeichnet und warum sein oder ihr Start-up erfolgreich sein wird? Dann wäre das genau dieses: »Drive«.

Der Antrieb, der Motor, die Leidenschaft. »They don't teach you drive«, wie es im Englischen heißt. Sprich: Du hast diesen Motor oder du hast ihn nicht. Und ob du ihn hast, wird bereits bei der Geburt entschieden, ohne dass du einen Einfluss darauf hast. Ist es aber tatsächlich so einfach? Sind Motivation, Wille und Glaube wirklich so entscheidend, und wenn ja, kann man sie nicht doch irgendwie trainieren?

Ich gebe zu, das erste Kapitel kommt einem Persönlichkeitsratgeber so nahe wie kein anderes in diesem Buch. Das aber nur, weil diese psychologischen Fragen auf einfachen Fakten beruhen: 90 % aller Start-ups scheitern. 80 % aller Start-ups werden nicht älter als drei Jahre (Kalka 2019).

Diese Statistiken kennen auch Geldgeber und Investoren und diese investieren gerade bei Neugründern und Erst-Unternehmern, noch vor der Idee und dem Konzept an sich, zuallererst in die Person, die ihnen ihre Geschäftsidee präsentiert! Natürlich betrachten sie auch den Businessplan, das Geschäftsmodell oder andere Indikatoren, die ihnen vorgelegt werden. Aber genauso wie man selbst, wissen auch sie (und vor allem sie), dass in einem Businessplan an der einen oder anderen Stelle geschönt wurde, beim Umsatz etwas zu positiv in die Zukunft geblickt wurde – und die Realität sich sowieso als anders herausstellen wird, als es noch so aufrichtig antizipierte Zahlen je wiedergeben könnten. Also schauen sie dir tief in die

Augen – vielleicht auch darauf, ob du zwei gleiche Socken trägst oder saubere Fingernägel hast – und beurteilen deine Körpersprache, dein Auftreten, deine Person und deine Überzeugung von der Sache. Sie wollen wissen, ob du der oder diejenige bist, der bzw. die reagieren kann, wenn sich die Zahlen anders als erwartet entwickeln. Sie wollen einschätzen, ob du der Kapitän bist, der den Kurs ändern kann, wenn die ersten härteren Wellengänge kommen, oder ob du bei der ersten Breitseite panisch von Bord springst.

Spüren sie diese Überzeugung, diese Leidenschaft, glauben sie ein ganzes Stück mehr, dass du in der Lage bist, das Ding zu stemmen. Die, die eigentlich gar nicht auf der Party sein wollen, aber trotzdem beklommen zu tanzen versuchen, das sind die, die sich bei den ersten Regentropfen in ihrem Unterschlupf verkriechen und hoffen, dass der Schauer bald von alleine vorüberzieht. Seriöse Investoren riechen das! Sie wissen, dass es Schwierigkeiten geben wird: Alles andere würde sie überraschen. Ein Start-up zu gründen, geht eben nicht ohne die eine oder andere blutige Nase, und wer ein Glaskinn hat, sollte gar nicht erst anfangen. Man muss einstecken können oder zumindest jemanden mit an Bord haben, der das kann. Und zwar von Anfang an; soll heißen: nachdem man der ersten Person voller Euphorie die Idee erzählt hat und die ersten Dämpfer, wenn auch nur als entmutigende Kommentare, kommen. Die wenigsten leben im Silicon Valley oder in Start-up-WGs, wo das Wort *Bootstrap* zur Breakfast-DNA gehört. Familie und Angehörige haben Angst, dass man sich übernimmt, und ihre erste Frage lautet eher: »Bist du sicher, dass du das kannst?« Partner haben Angst, dass man sich auseinanderlebt, weil selbstständig zu sein, das bedeutet eben *selbst* und *ständig*, wie das alte Sprichwort sagt (was in Kapitel 15 nochmal genauer aufgegriffen wird). Da bleibt vielleicht keine Zeit mehr füreinander und die erste Frage des Partners lautet ängst-

lich: »Bist du sicher, dass du das willst und unsere Beziehung das verkraftet?« Und wenn die Zweifel nicht von zu Hause kommen, dann spätestens vom Kunden: Du wirst auf solche treffen, die das Produkt nicht wollen oder deine Idee in wenigen Sekunden parodieren: »Davon werden Sie nicht viel verkaufen, bei uns hat noch niemand danach gefragt!« Man wird Investoren begegnen, die skeptisch sind und das klar und deutlich spüren lassen. Wer sich Meinungen anderer einholt, darf sich nicht entmutigen lassen, wenn sie der eigenen widersprechen. Das sagt sich natürlich leicht. Aber wer nach einem schlecht gelaufenen Pitch nach Hause schleicht, wird früher das Handtuch werfen als der, der sich denkt: »Euch zeige ich es noch!«

## **1.1 Die Magie des Entrepreneurs**

Man darf Enttäuschung nicht ausblenden, sich aber auch nicht davon auffressen lassen. Ein Start-up hochzuziehen bedeutet, sich mit vielen Themen und Entscheidungen auseinanderzusetzen, von deren Existenz man zuvor noch nicht gewusst hat. Du arbeitest an einer Software, die Warteschlangen in Postfilialen auf null reduziert? Geil. Aber mit Managern zu sprechen, fällt dir schwer, du schläfst beim juristischen Phrasengedresche von Anwälten ein und eigentlich kannst du am besten alleine arbeiten und weißt nicht, wer zu dir passt? Und musst du nun eigentlich zum Patentamt oder nicht? Solche Fragen können jeder Euphorie schon in den ersten Tagen oder Wochen den Wind aus den Segeln nehmen.

Diese ständig in sich greifenden Prozesse ringen einem mehr Energie ab, als man sich zu Beginn vorstellen kann. Sieht man sich die Erfolgsstorys der Muster-Mega-Durchstarter an, ist es wie bei Kinderfotos in Freundesgruppen: Auf Whatsapp sieht man nur die lustigen Fotos vom Eis-



essen oder vor dem Abflug am Gate. Aber keiner erzählt von den durchwachten Nächten und dem Geschrei auf dem Weg zum Flughafen. Nicht an der Sache zu zweifeln und Hindernisse als notwendige Begleiterscheinungen einzuordnen, erlaubt es, besser mit Rückschlägen umzugehen, die es bei einer Gründung mit Sicherheit geben wird. Das geht nicht ohne den richtigen Motor, ansonsten gibt man auf oder man geht gar nicht erst in die Sache rein.

Und diese Tatsache ist eben auch Investoren, Business-Angels und anderen Geldgebern, die selbst mit einer Idee angefangen haben, mehr als klar. Sie wissen, 90 % aller Gründungen lösen sich samt ihrer spektakulären Berichte, ihrer hingebungsvollen Präsentationen und ihrer enthusiastischen CEOs wieder in Luft auf – und damit im Zweifel auch ihr eigenes, eingesetztes Kapital. Das ist keine von mir erfundene Zahl, sondern eine, die weltweit Gültigkeit hat. Diese Zahl darf man bei den Erfolgsgeschichten aus dem Silicon Valley oder transkontinentalen Gründerkonferenzen nicht ausblenden.

Wem bei dieser Zahl jetzt unweigerlich ein Schauer über den Rücken läuft (oder wer das Buch zurück in das Regal stellt oder auf *Textprobe beenden* drückt), der oder

die hat vielleicht schon die Antwort, ob er oder sie tatsächlich den Drive für eine Gründung mitbringt. 90 % ist in der Tat eine Zahl, vor der man erschauern kann. Genau an diesem Punkt aber setzt bereits die erste Magie des (möglichen) Entrepreneurs ein: Gibt es nicht vielleicht einen Weg, diese Statistik auf eine andere Weise zu betrachten? Kann man hier einen neuen Blickwinkel anwenden? 90 %, das heißt ja übersetzt auch nicht viel mehr, als dass es einer von zehn schaffen kann. Und 1 von 10? Das klingt schon machbarer. Das ist, wie das Bild seiner Kommilitonenklasse zu betrachten: Vier haben geheiratet und Kinder in die Welt gesetzt, eine ging auf Weltreise, zwei sind bei McKinsey, einer in der Politik, einer in der Bank – bleibt einer übrig, also du.

Es ist also notwendig, diese mahnenden Zahlen zu kennen. Nichtsdestotrotz muss man diesen beinahe blinden Glauben an sich selbst haben, es doch zu schaffen. Die Start-up-Welt bietet auch viele Möglichkeiten, sich zu entwickeln, mehr, als es vielleicht herkömmliche Unternehmensstrukturen getan haben. Sie lebt von einem Do-it-yourself-Kern, von einer Learning-by-doing-Philosophie, aber auch von Vernetzung und Coaching. Wer seine Ideen wunderbar in der kleinen Gruppe formulieren kann, aber vor Investoren verstummt, kann das lernen oder sich wenigstens darin verbessern. Acceleratoren bieten mittlerweile in nahezu jeder größeren Stadt gute Gelegenheiten zur Entwicklung.

Man wird vielleicht nie das raumgreifende Charisma eines Elon Musk erlernen, bei dem die Anwesenden verstummen, wenn er den Raum betritt (was trotzdem nicht schaden kann). Aber das muss auch nicht sein. *Drive* kann sich auch unter verschiedenen Aspekten zeigen. Um auf das Beispiel vom Beginn des Kapitels zurückzukommen: Ryan Gosling ist in besagtem Film kein brennender Charismatiker oder leidenschaftlicher Redner. Er ist vielmehr der Typ wortkarger Cowboy – und bestimmt kein guter

Unternehmer. Er will Auto fahren. Nichts anderes. Alles andere ordnet er seinem Ziel unter.

*Können* geht allerdings nur mit *Wollen*, und Leidenschaft und Wille haben viele Gesichter, ob sie sich nun im Durchhaltevermögen zeigen oder in der Fähigkeit, Opfer zu bringen oder unangenehme Entscheidungen zu treffen und die Extra-Meile zu laufen, auch wenn man nicht sicher weiß, was danach passiert.

## **1.2 Ob du glaubst, du schaffst es, oder ob du glaubst, du schaffst es nicht – du hast immer Recht**

Wie sah der Drive bei mir aus? Mit meinen ersten Gehältern aus dem Job wollte ich die Startup-Rakete zünden und vorfinanzieren. Mich hat auch die Vorstellung nicht geängstigt, alleinverantwortlich für Erfolg oder Misserfolg zu sein, auch wenn ich mit einem Bein in Vollzeit angestellt war und die Selbstständigkeit »nebenher« ankurbelte. Unternehmer zu sein, bedeutete für mich das Gefühl von Freiheit. Das mag daher rühren, dass auch mein Vater selbstständig war. Er hatte einen kleinen Tabak-und-Lotto-Laden und ein Restaurant in unserer Heimatstadt betrieben. So lernt man bereits als Kind, dass eine Inventur auch mal an einem Sonntag fällig ist, wenn alle anderen tollen Hobbys nachgehen, oder dass man auch an einem Samstag im Laden steht, wenn alle anderen schon nachmittags auf die Kirmes laufen. Und ob du nun Lottoscheine oder Software verkaufst, die Mechanismen und die Fragen sind die gleichen: *Wer sind deine Kunden? Wie verdienst du mit deinem Business Geld? Wie funktioniert der Verkauf? Willst du lieber für dich arbeiten oder mit allen anderen auf die Kirmes?*

Die Frage, ob man ein Entrepreneur ist und ob man ein Start-up wirklich von Grund auf aufziehen will, stellt

sich daher nicht nur aufgrund der Tatsache, ob man ein wahnsinnig guter Programmierer ist oder ob man eine sich selbst spazieren tragende Hundeleine erfunden hat, wie sie die Welt noch nicht gesehen hat. Die Entscheidung hängt tatsächlich auch von einfachen Fragen des Persönlichkeitsprofils ab: Ängstigt dich die Vorstellung, Steuernummern zu beantragen, mit Notaren zu sprechen, Geld auszugeben, das du noch gar nicht hast? Langweilt dich die Vorstellung vielleicht auch? Dann lass es besser bleiben. Betrachte es vielmehr durch die Linse eines Kinderspiels: Angenommen, eine Fee gibt dir drei Wünsche frei. Wenn deine drei Antworten lauten: »Die Liebe meines Lebens finden«, »ein Haus am Strand« und »einen nagelneuen Porsche« – dann kannst du deinen Businessplan und deine bereits gedruckten Visitenkarten in die Tonne treten. Das wird nichts. Wenn dir nicht als Erstes die Antwort »Ich möchte mit meiner Idee der Welt in den Hintern treten« oder wenigstens ein netteres »Meine Idee soll erfolgreich sein« in den Sinn kommt, dann lenke deinen Antrieb am besten in eine andere Richtung.

Meine Antwort auf diese Frage wäre gewesen: »Ich möchte den geilsten Wodka der Welt machen!« Wodka mit Rock'n'Roll, Wodka mit Wumms, Wodka, der in den Zeitgeist passt: ein Premiumprodukt, nachhaltig und regional produziert, sexy, modern und anders. Dass es nicht klappen könnte, war für mich völlig unvorstellbar. Im Gegenteil: Wenn mir jemand sagte, dass es so oder so nicht geht, war die Herausforderung, allen das Gegenteil zu beweisen, umso größer. Ich bin mit der Überzeugung aufgewacht, dass unser Produkt sich durchsetzen wird, und ich bin mit der Überzeugung eingeschlafen, dass unser Schnaps in wenigen Jahren in einem Atemzug mit Marktgrößen wie Absolut Wodka oder Grey Goose genannt werden würde. Ich habe meinen Gründungspartner davon überzeugt, ich habe meine Frau davon überzeugt, ich habe Investoren davon überzeugt. Ich habe

nach dem Aufwachen überlegt, wen wir als Werbeträger engagieren konnten, wo wir das Produkt platzieren müssen, ob und wann wir expandieren würden. Mein ganzes Gedankengerüst drehte sich um das Produkt.

Das ist der *Drive*, wie ihn auch Spitzensportler haben: Serena Williams oder Raphael Nadal sind felsenfest davon überzeugt, ein Spiel zu gewinnen, selbst wenn sie 0:6, 0:5 und 00:40 zurückliegen. Sie glauben bis zum letzten Punkt mit jeder Faser ihres Körpers, dass sie das Spiel noch gewinnen werden. Jeder andere Gedanke ist ihnen völlig fremd und käme einer Blasphemie gleich. Auf diesem Level entscheidet nicht mehr Talent, wer gewinnt oder nicht, sondern Glaube. Schon Henry Ford sagte: »Ob du glaubst, du schaffst es, oder ob du glaubst, du schaffst es nicht – du hast immer Recht.«

Das Gemeine an diesen Zitaten dieser Unternehmerlegenden, die man in jeder Spruchsammlung findet, ist: Sie stimmen. Ich habe in den Jahren meines Start-ups viele Dinge gelernt und so manches würde ich heute anders machen. Aber an einem Punkt kann ich mir nichts ankreiden: Die Hingabe und der Glaube an meine Sache haben gepasst. Es geht ja nicht nur darum, sich zu Beginn zu fragen: »Glaubst du daran?« Es geht auch darum, sich nach drei Monaten wieder zu fragen: »Glaubst du nach wie vor daran?« Und nach einem halben Jahr: »Glaubst du immer noch daran?«

Wenn überhaupt, habe ich vielleicht zu stark geglaubt. Aber dieser Glaube, dieser *Drive*, ist, wie wir sehen, stark mit dem nächsten Kapitel verwoben: die Idee und wie sie beeinflusst, ob dein Start-up erfolgreich ist.

### **Wie du gegen die Wand fährst:**

- Du betrachtest das Start-up als Hobby, wo immer die Sonne scheint, nicht als Unternehmen mit seinen Schattenseiten und Verpflichtungen.
- Du investierst nicht genügend Energie und machst das Ganze halbherzig oder zweifelst bereits im Voraus, dass es ein Erfolg werden könnte.
- Dich erfüllt die Vorstellung, dass neun von zehn Start-ups scheitern, schnell mit Angst und Bangen und du verlierst den Glauben an deine gut durchdachte Idee.

### **Was sind die Konsequenzen:**

- Investoren investieren hauptsächlich in die Person; wer Zweifel verströmt, wird an Investitionen vorbeischiipern.
- Deine Idee scheitert bereits an der Gründung.
- Mangelnder starker Glaube an die Sache führt dazu, dass du schnell das Handtuch wirfst und noch schneller in eine Pleite fährst.

### **Wie du die Wand umfährst:**

- Hole dir Meinungen anderer ein, aber lasse dich nicht entmutigen, wenn sie der eigenen widersprechen.
- Verbessere dich und übe, wenn du deine Ideen wunderbar in der kleinen, familiären Gruppe formulieren kannst, aber vor Investoren oder unter außerfamiliären Umständen verstummst. Leiste dir ein Coaching oder Mentoring, Acceleratoren bieten mittlerweile in nahezu jeder größeren Stadt gute Gelegenheiten.
- Denke immer daran: »Ob du glaubst, du schaffst es, oder ob du glaubst, du schaffst es nicht – du hast immer Recht.«

# Index

## A

Anwalt 161  
Austausch 128

## B

Backup-Plan 37  
Bankkredit 57, 83  
Beteiligung am Unternehmen  
48  
Beziehung 21  
Bluffen 177, 184  
Bootstrap 55  
Bootstrapping 55  
Business Angels 61, 69, 72, 79,  
116  
Businessmodell 44  
Businessplan 41, 44 f., 50

## C

Cashflow 48  
Charisma 23  
Chief Executive Officer (CEO)  
155  
Chief Financial Officer (CFO)  
156  
Chief Operations Officer (COO)  
155  
Chief Technical Officer (CTO)  
155  
Crowdfunding 58  
Crowdinvesting 59  
Crowdlending 59

## D

Design 96  
Donation-based Crowdfunding  
59  
Drive 24, 26  
Dumb Money 76  
Durchhaltevermögen 24

## E

Eigenkapital 56  
Enthusiasmus 33  
Entrepreneur 24  
Enttäuschung 21  
Event 99  
Exit 31  
Eyecatcher 96

## F

Fachmessen 102  
Fallback-Plan 36  
Familie 144  
Family, Friends & Fools 56  
Finanzierungsformen 53  
Firmengeheimnisse 184  
Förderkredit 60 f., 90  
Fördermittel 60  
Freunde 144  
Fundraising 48

## G

GbR 158  
Geldakquise 47  
Geldgeber 19  
Genome Report 37, 128, 137,  
170, 180  
Geschäftsanteile 111  
Geschäftsidee 19, 32, 151 f.  
Geschäftsmodell 38  
Geschäftspartner 112  
Glaube 17  
GmbH 158  
Gründer 38, 102  
Gründergehalt 63  
Gründervertrag 110, 118  
Gründerezufriedenheit 203  
Gründung 23, 37  
Gründungseuphorie 47  
Gründungskapital vom Staat 60

## H

Hacker 137  
Herausforderung 205  
Hipster 137  
Hustler 138

## I

Idee 29, 37  
Image 100, 102  
Insolvenz 194f., 198  
Insolvenzverschleppung 196  
Insolvenzverwalter 195  
Instagram 96, 98  
Internationalität 153  
International Wine and Spirits  
Competition 101  
Internetmodell 152  
Investment 161  
Investor 19, 75, 90, 116  
Investoren überprüfen 78

## J

Jobs, Steve 31

## K

Know-how 113  
Konkurrenz 38  
Konkurrenzverhalten 128  
Kooperation 113  
Kunde 143

## L

Lean Start-up 45  
Leidenschaft 19, 24  
Lernkurve 207  
Love Money 56

## M

Machbarkeitsstudie 153  
Marke 95  
Marketing und PR 93  
Markt 32f., 38

Märkte 113

Marktforschung 33, 36f.  
Marktstudie 38  
Messe 33, 96  
Mitarbeiter 140, 169, 175

## N

Neugründer 19

## P

Partner 20, 107, 112  
Personengesellschaft 158  
Persönlichkeit des Gründers  
102  
Persönlichkeitstest 146  
Perspektive 206  
Pflichten 111  
Plan B 37  
Pop-up-Showroom 100  
Potenzial 49  
PR-Budget 97, 105  
Produkt 32f., 36, 38  
Proof of Concept 49  
Prototyp 45  
Publicity 96

## Q

Qualität 96

## R

Rechte 111  
Respekt 174  
Ressourcen 66  
Reward-based Crowdfunding  
59  
Risikokapital 86  
Running Out of Cash 50

## S

Seed-Money 72  
Skalierbarkeit 151, 153  
Skalierung 161

Skill follows Spirit 170  
Smart Money 56, 76  
Social Media 98 f., 105  
Startkapital 56, 85  
Start-up 20, 24  
Start-up Monitor 56, 109  
Statistik 23  
Steuerberater 161

## **T**

Team 137  
Teamgröße 109  
Two-Target-Konzept 37

## **U**

Überzeugung 20  
Unabhängigkeit 205

Unternehmensform 158  
Unternehmenskultur 168 f.

## **V**

Venture Capital 61, 69  
Vernetzung 100, 128  
Vertrauen 111  
Vertriebskanäle 113

## **W**

Wachstum 128  
Werbung 97  
Work Investment 142

## **Z**

Zukunft 37

## Der Autor



Ich bin Richard Söldner, 35 Jahre alt, geboren in Freyung, einem idyllischen, kleinen Ort in Niederbayern. Seit 15 Jahren lebe ich im schönen Regensburg und bin seit knapp vier Jahren mit meiner Frau Anika verheiratet. Nach dem Abitur habe ich mich ein Semester als Lehramtsstudent versucht, dann als Praktikant beim Radio. Nachdem ich ein Jahr experimentiert hatte und die Erfüllung in diesen Bereichen nicht fand, war es für mich klar, dass ich etwas Eigenes machen musste; etwas, das mir immer Spaß machen wird. Aber dafür brauchte ich ein Fundament. Also habe ich Betriebswirtschaft studiert und war mit der Entscheidung sehr glücklich. Neben dem Semesteralltag habe ich in diversen Jobs gearbeitet und bereits angefangen, im kleineren Rahmen Geschäftsideen umzusetzen. Nach dem Studium war ich im Bereich der erneuerbaren Energien tätig, zuerst im Vertrieb, dann im Controlling, dann als Geschäftsführer. Während dieser Zeit habe ich mit einem guten Freund begonnen, den Grundstein für eine Spirituosen-Start-up zu legen, welches nach meiner Zeit in den Erneuerbaren ab 2014 der Mittelpunkt meines Schaffens war. Kurz gesagt: sehr viel arbeiten für das Start-up, das nötige Geld verdienen durch Beratung kleinerer Kunden. Dieses Start-up lieferte

die Idee und den Inhalt dieses Buches. Seit 2017, dem Jahr, in dem das Start-up sein Ende fand, bin ich ausschließlich als Unternehmensberater mit meiner Firma, der RSCF GmbH von Regensburg aus tätig. Wir sind ein kleines Team und haben tolle Kunden, gute Partner und viele Ideen. Unser Job ist es, für Gründer und Unternehmen einen höheren Nutzen zu schaffen, als wir Kosten produzieren. Hätte ich damals dieses Buch für 30 EUR kaufen können, hätte ich mir, meinen Partnern und Investoren ein rund 10 000-faches davon als »Lehrgeld« erspart. Damit ist dieses Buch wohl das beste Beratungsangebot, das ich im Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten habe.