Richard Söldner

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

Und 15 Regeln, es nicht zu tun.

HANSER

Söldner

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

Und 15 Regeln, es nicht zu tun

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. Ebensowenig 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, Bearbeitungenen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Carl Hanser Verlag, München
www.hanser-fachbuch.de
Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
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

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889

*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 schief gehen 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

Der Glaube an die Sache 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

Heureka! Die Idee 29

2.1 Ein Produkt für sich – oder für andere 32
2.2 Immer einen Fallback-Plan im Köcher haben 36

Im Beichtstuhl: Der Businessplan 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

$$$ Bling Bling $$$: Die Finanzierungsformen 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

Talk to Angels: Business Angels und Venture-Capital-Investoren 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

Von Raten und Ratten: Der Bankkredit 83

6.1 Die Bank, ein Schönwetterfreund 86
6.2 Nehmen Sie Platz 87
6.3 Der Hintern ist immer in der Schusslinie 90

Image, Baby! Marketing und PR 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 Kräftemessen 102

Auf (k)einen feuchten Händedruck: Verträge 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

Klappe auf! Klappe zu!
Austausch und Verschwiegenheit 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

The Hustler! Team und Mitarbeiter 135

10.1 Mitarbeiter: Heuere klug, feuere klüger! 139
10.2 Here come the Men in Black 141
10.3 Die gute Familie 144

Scale the fuck up!
Skalierbarkeit und Unternehmensform 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

Snacks und Tischkicker: Die Unternehmenskultur . 163

12.1 Unternehmenskultur lernen 168
12.2 Unternehmenskultur vorleben 169
12.3 Unternehmenskultur formen 172

Bluffen: Wahrheit oder Pflicht 177

13.1 Zwischen Bluff und Pokerface 182
13.2 Für Verkäufer ist der Himmel immer blauer 184
13.3 Doppelheirat 186

Aus die Maus: Die Insolvenz 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

Play it again, Sam! Gründerzufriedenheit 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

Literatur 213

Index 217

Der Autor 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-