

**HOW I**

**BUILT**

**THIS**

**GUY RAZ**

**DIE GEHEIMNISSE DER ERFOLGREICHSTEN**  
**GRÜNDER UNSERER ZEIT**

**campus**

## How I Built This

*Guy Raz* ist Vollblutjournalist und Entrepreneur. Für National Public Radio entwickelte er drei Podcast-Sendungen, die weltweit über 15 Millionen Zuhörer haben. Dazu gehört auch »How I Built This«, sein Podcast, in dem er die spannendsten Gründer unserer Zeit interviewt und ihnen ihre Geheimnisse entlockt. Vor seiner Zeit als Podcaster war er als Korrespondent in Berlin und London tätig und hat auch aus Kriegs- und Konfliktzonen berichtet.

**Guy Raz mit Nils Parker**

# **How I Built This**

**Die Geheimnisse  
der erfolgreichsten Gründer  
unserer Zeit**

Aus dem amerikanischen Englisch  
von Kirsten Reimers

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

Die englische Originalausgabe erschien 2020 bei Houghton Mifflin Harcourt unter dem Titel *How I Built This – Lessons in Life and Business from the World's Greatest Innovators, Entrepreneurs, and Idealists*

© 2020 by Guy Raz. All rights reserved.

Zitatnachweise:

Alle Zitate aus dem Gedicht »A Servant to Servants«/»Im Dienst der Arbeiter« von Robert Frost stammen aus: Robert Forst: *Promises to keep*, in der Übersetzung von Lars Vollert, München: C. H. Beck 2011, S. 51 ff.

Ernest Hemingway: *Fiesta*, übersetzt von Werner Schmitz, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 2015, S. 175.

John Green: *Das Schicksal ist ein mieser Verräter*, übersetzt von Sophie Zeitz, München: Hanser 2012, S. 117.

ISBN 978-3-593-51257-0 Print

ISBN 978-3-593-44478-9 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44487-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main. Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin nach einem Design von Houghton Mifflin Harcourt

Umschlagmotiv: © Shutterstock/PixieMe

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Minion Pro und Trade Gothic Next

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

Für Gründer und jene,  
die vom Gründen träumen.



# INHALT

Einleitung .....	9
------------------	---

## **Teil I: Der Ruf**

1. Seien Sie offen für Ideen .....	19
2. Ist es gefährlich oder nur beängstigend? .....	28
3. Verlassen Sie Ihre Sicherheitszone – aber auf sicherem Weg .....	37
4. Informieren Sie sich .....	45
5. Finden Sie Ihren Co-Gründer .....	55
6. Das Business finanzieren – Teil 1: Eigenfinanzierung .....	63
7. Erzählen Sie Ihre Geschichte .....	74
8. Das Business finanzieren – Teil 2: anderer Leute Geld .....	85
9. Iterieren, iterieren, iterieren .....	94

## **Teil II: Praxistest(s)**

10. Durch den Seiteneingang eintreten .....	105
11. Alles eine Frage der Lage .....	113
12. Bemerkte werden – Teil 1: Für Aufsehen sorgen .....	122
13. Bemerkte werden – Teil 2: Für Mundpropaganda sorgen .....	132
14. Wie Sie die Feuerproben überstehen .....	143
15. Das Business finanzieren – Teil 3: professionelle Fremdfinanzierung .....	153



16. Verteidigen Sie, was Sie aufgebaut haben .....	164
17. Wenn es zur Katastrophe kommt .....	173
18. Die Kunst des strategischen Kurswechsels .....	183

### **Teil III: Die Bestimmung**

19. Es kann nicht nur ums Geld gehen .....	197
20. Bauen Sie eine Kultur auf, keinen Kult .....	206
21. Klein denken, um groß zu werden .....	216
22. Was tun bei Konflikten mit den Partnern? .....	223
23. Erkenne dich selbst .....	233
24. Verkaufen oder durchhalten? .....	243
25. Seien Sie freundlich .....	253
26. Was fangen Sie mit Ihrem Glück an? .....	264

Nachwort .....	271
Danksagung .....	274
Anmerkungen .....	276
Register .....	283

# EINLEITUNG

An einem ganz normalen Montag im Sommer 2018 kam meine Frau weinend von ihrer morgendlichen Joggingrunde zurück. Als sie die Küche in unserem Haus in Berkeley in Kalifornien betrat, in der ich gerade das Frühstück für unsere Söhne machte, zog sie die Ohrhörer ab und sagte zwischen keuchenden Atemstößen: »Warum hast du ... mich nicht vorbereitet ... auf diese Folge?«

An diesem Morgen hatte das Team von *How I Built This* – dem Business-Podcast, den ich konzipiert hatte und seit September 2016 herausgab – unsere neueste Folge veröffentlicht, jene über Stacy Brown und ihr Unternehmen Chicken Salad Chick. Ich hatte vergessen, dass die Folge heute laufen sollte, weil zwischen einem Interview und dessen Veröffentlichung in der Regel mehrere Monate liegen. Was ich aber *nicht* vergessen hatte, war, was für eine emotionale Achterbahnfahrt mein Gespräch mit Stacey Brown gewesen war. Und Hannahs Reaktion zeigte, dass auch die Podcast-Folge sehr bewegend war.

Kurz gesagt, ging es um Folgendes: Nachdem ihr Mann sie und ihre drei Kinder – alle unter sechs Jahren – verlassen hat, beginnt Stacy, selbstgemachten Hühnchensalat von zu Hause zu verkaufen, um über die Runden zu kommen. Ihr Ziel ist es, 500 US-Dollar im Monat zu verdienen, um die Rechnungen bezahlen zu können.

Das Erlös daraus, dass sie mit dem Hühnchensalat von Tür zu Tür geht, ist kaum der Rede wert. Sie macht das mehrere Monate, bis ihr jemand die Gesundheitsbehörde auf die Fersen schickt. (Selbstproduzierte Lebensmittel ohne offizielle Genehmigung in handelsüblichen Vorratsbehältnissen quasi aus dem Kofferraum eines Autos heraus zu verkaufen, ist streng genommen illegal.) Darum untersagt die Gesundheitsbehörde ihr den weiteren Vertrieb.

Kevin Brown, ein Freund der Familie und ein gewiefter Geschäftsmann, springt ihr bei. Er unterstützt sie nicht nur darin, weiterzumachen, sondern rät ihr, größer zu denken und ein Restaurant zu eröffnen in einem rund 75 Quadratmeter großen Ladenlokal. Die Miete beträgt 800 US-Dollar im Monat. Mit seiner Hilfe tut sie genau das – und zwar mit großem Erfolg. Schon am Eröffnungstag ist der Hühnchensalat um 14 Uhr ausverkauft.

Das Geschäft und ihre Partnerschaft bringen Stacy und Kevin einander näher. Sie verlieben sich ineinander und heiraten. Als Partner im Leben *und* im Beruf vergrößern sie Chicken Salad Chick kontinuierlich und investieren den Gewinn in die Eröffnung von zwei weiteren Niederlassungen in Auburn, denn Banken sagen ihnen nicht einmal die Uhrzeit, geschweige denn, dass sie ihnen einen Kredit für Kleinunternehmen gewähren.

Nachdem sie sich vier oder fünf Jahren ohne die finanzielle Unterstützung anderer abgestrampelt haben, um ein zukunftsfähiges Unternehmen aufzubauen, wird ihnen klar, dass sie jemanden finden müssen, der ihnen hilft, ein Franchise-Modell zu erarbeiten, dank dessen sie die Chance haben, tatsächlich einen Gewinn zu erzielen und ein bisschen Geld zu erwirtschaften.

Unglücklicherweise landen sie in einer Partnerschaft mit einem Paar, das alles andere als ehrenwert ist und dem sie dummerweise – wie im Rückblick klar wird – 51 Prozent des Unternehmens verkaufen. Nur wenige Monate später, als die Ideen der beiden Paare über die Zukunft von Chicken Salad Chick auseinanderklaffen, drohen die neuen Teilhaber, Stacy und Kevin aus ihrer eigenen Firma zu drängen.

Weil sie das, was sie aufgebaut haben, nicht einfach verlieren wollen, verhandeln Stacy und Kevin einen Buy-out – allerdings wollen die Partner die dreifache Summe ihres ursprünglichen Investments, insgesamt 1,3 Millionen US-Dollar (!), und zwar innerhalb von dreißig Tagen (!!), andernfalls übernehmen sie die Firma, und Stacy und Kevin gehen leer aus.

Es erübrigt sich zu sagen, dass Stacy und Kevin keine 1,3 Millionen haben. Darum pilgern sie quer durch Alabama im verzweiferten Versuch, Geld einzuwerben bei jedem, der ihnen zuhört. Sie sind erfolglos bis zum allerletzten Tag – dem dreißigsten von dreißig –, an dem Earlon McWhorter, der Gründer von Lowe's Baumärkten, sie anruft, nachdem sie bei der Handelskammer von Auburn mit ihrem Anliegen vorgesprochen hatten, und er zugehört hatte. Er versichert ihnen, dass er an sie glaubt, dass er ihren Hühnchensalat liebt und dass er ihnen einen Scheck über jeden Penny ausschreibt, den sie benötigen.

Earlons Investment gibt Stacy und Kevin nicht nur ihr Unternehmen zurück, es ist der Startschuss für ein Franchise-Modell, das sofort Erfolg hat. Sie eröffnen Filialen im ganzen Süden. Alles läuft erstaunlich gut. Und dann, während sie dabei sind zu expandieren, wird bei Kevin Darmkrebs im vierten Stadium diagnostiziert; der Tumor hat bereits in die Leber metastasiert. Kevin beginnt sofort mit einer Chemotherapie und kommt dennoch jeden Tag zur Arbeit.

Dies ist der Anfang eines weiteren Kampfes – eines, den die beiden tragischerweise nicht gewinnen. Aber das kann sie nicht aufhalten. Sie vergrößern nicht nur Chicken Salad Chick, sondern gründen zudem die Chicken-Salad-Chick-Stiftung, um die Darmkrebsforschung zu unterstützen. Als Teil ihrer Fundraising-Strategie möchte Kevin ein riesiges Benefit-Konzert im Jordan-Hare-Stadion der Auburn University veranstalten. Headliner soll Kenny Chesney sein, zu jener Zeit einer der bekanntesten Country-Musiker. Es ist eine verrückte Idee, aber nicht weniger verrückt, als ein Restaurant zu eröffnen, das sich auf Hühnchensalat spezialisiert hat. Kevin hat geholfen, das Restaurant auf die Beine zu stellen, warum also nicht auch das Konzert?

In der Tat: Warum nicht? Stacy und Kevin können Kenny Chesney für ihren Plan gewinnen. Sie verkaufen 50 000 Eintrittskarten. Und an einem Abend im April ist das Jordan-Hill-Stadion voll. Nur Kevin ist nicht dabei, zumindest nicht physisch. Er ist sechs Monate zuvor gestorben, am 26. November 2015 im Kreis seiner Familie.

Für Stacy ist es ein unfassbar schmerzhafter Verlust. Und das nach fast zehn Jahren voller unglaublicher Hochs und dunkelster Tiefs im Privat- wie im Berufsleben. Doch Stacy kämpft weiter, wie ihr Mann. Sie hält durch. Nicht nur für sich und für ihre Kinder, sondern auch um die Erinnerung daran zu erhalten, was Kevin ihr und dem Unternehmen bedeutet hat. Einige Monate nach dem Konzert wird ihr Einsatz belohnt: Chicken Salad Chick wird aufgenommen in die Liste der 5 000 am schnellsten wachsenden Restaurantmarken der USA.\* Heute hat es einen Unternehmenswert von 100 Millionen US-Dollar.

Diese bewegende, anregende Geschichte ist in vielerlei Hinsicht die Quintessenz von Gründungsgeschichten. Gleichzeitig ist es eine klassische Heldenreise. Wenn Sie mal griechische Mythen oder die Bibel gelesen oder *Star Wars* gesehen haben, dann sind Sie dem Konzept der »Heldenreise« schon begegnet. Der Autor und Philosoph Joseph Campbell hat sie beschrieben – und die meisten großen Geschichten folgen ihrem Erzählmuster: Eine Heldin hat eine ungewöhnliche Idee; die Menschen glauben ihr nicht; sie verlässt ihr Heimatdorf, um ihrer Vision zu folgen, überwindet unzählige Hindernisse, stürzt in Abgründe, entkommt knapp dem Tod, findet aber das, wonach sie sucht, und kehrt im Triumph zurück nach Hause.

Das ist natürlich eine grobe Vereinfachung, aber darin finden sich die grundlegenden Bestandteile einer großen klassischen Erzählung. Gleichzeitig sind es die

---

\* Es war auf Platz 37 von allen inhabergeführten Unternehmen.

zentralen Elemente von vielen erfolgreichen Business-Stories – einschließlich der von Stacy Brown. Das war eine Entdeckung, die ich zufällig machte, als ich 2008 an einem Wirtschaftsseminar während meines Jahres an der Harvard Business School als Nieman-Fellow für Journalismus teilnahm. In diesem Seminar begegnete mir zum ersten Mal die Case-Study-Methode und die Idee, dass man Wirtschaft durch Geschichten verstehen lernen kann. Immer wieder habe ich in den Fallgeschichten klassische Heldenreisen wiedergefunden. Da waren der Ruf des Abenteurers, Hindernisse und Prüfungen, existenzielle Tiefpunkte, endgültige Segnungen – alles aus der Perspektive der Geschäftswelt.

Noch erstaunlicher war – zumindest für mich –, dass mich das interessierte. In der Highschool und am College war »Business« für mich ein schmutziges Wort. Für mich war das die Welt der Krämer und Marktschreier, die in spätnächtlichen Infomercials billige Ware ans Publikum zu bringen versuchten. Obwohl aus meiner Generation Leute wie Elon Musk und Larry Page hervorgegangen sind, stand der größte Teil unserer Altersgruppe Wirtschaft und Kommerz ablehnend gegenüber – vielleicht am besten eingefangen auf dem Coverfoto des *Rolling Stone*, auf dem Kurt Cobain in einem Shirt mit der Aufschrift »Corporate Magazines Still Suck« zu sehen war – »Kommerzpresse ist immer noch Mist«.

Warum sollten mich die Geschichten von Unternehmen kümmern? Es war ja nicht so, als ob die Geschäftswelt je mein Ding gewesen wäre. Besonders da ich die Hochs und Tiefs des Perlenhandels meiner Eltern miterlebt hatte und wie viel Zeit und Energie sie hineingesteckt hatten. Ich erinnere mich lebhaft daran, wie meine Eltern sich am Küchentisch bis in den späten Abend hinein abgeschuftet haben, wie sie Kundenlisten durchgegangen sind, Kaltakquise per Telefon betrieben und wie ihnen in der Mehrzahl der Fälle die sprichwörtliche Tür vor der Nase zugeschlagen wurde – und das alles, um meinem jüngeren Bruder, meinen beiden älteren Schwestern und mir ein gutes Leben zu ermöglichen.

Ich wollte so nicht leben. Angesichts dessen, wie meine Eltern ertragen haben, was das Unternehmertum ihnen abverlangte, konnte ich mir keinen Beruf vorstellen, der schlechter zu mir und meinen Interessen passte, als den ganzen Tag über Unternehmen zu reden, geschweigen denn eins zu gründen. Darum bin ich Journalist geworden, ging zum Radio, wurde schließlich Moderator bei NPR. Und jetzt schaut mich an: Ich habe es irgendwie geschafft, fünf Podcasts zu entwickeln oder mitzuentwickeln, die Millionen an US-Dollar einspielen und die monatlich von 19 Millionen Menschen gehört werden. Das ist ein Menge Arbeit, mehr als ich mir je vorgestellt habe, und um all das zu bewältigen, habe ich eine Produktions-

firma gegründet. Eine *richtige* Firma! Wer hätte das je gedacht? Ehrlich gesagt, ich bin mir nicht ganz sicher, wie das alles zusammengeht (oder -hält), aber wir sind ein kleines, wendiges, verschworenes Team, und ich kann unumwunden zugeben, dass ich es liebe.

Was ich am liebsten mag, ist der Prozess von der Geburt einer Idee bis zu deren Umsetzung in etwas Greifbares – obwohl ich Ende dreißig werden musste, um meinen Ideen oder deren Umsetzbarkeit auch nur den Hauch eines Vertrauens entgegenzubringen. Bis dahin hatte ich mich die meiste Zeit meines Berufslebens mit den Problemen rumgeschlagen, von denen ich dachte, dass sie an charismatischen Entrepreneuren vorbeigehen: Angst, Furcht, die Sorge, als Hochstapler entlarvt zu werden, sogar Depressionen.

Aber im Laufe der Zeit habe ich durch Hunderte von intensiven Interviews mit Unternehmensgründern und CEOs für meine Show gelernt, dass sie im Großen und Ganzen sind wie wir alle. Was bedeutet, dass sie menschlich sind. Sie haben schlaflose Nächte oder schrecken aus dem Schlaf hoch. Die meisten kommen sich irgendwann mal wie Hochstapler vor. Sie sind alle keine geborenen Superhelden; sie sind Clark Kents. Der einzige Unterschied zwischen ihnen und uns ist, dass sie in eine Telefonzelle eilen, wenn sich eine Chance auftut, und das Cape umhängen. Sie wagen es zu springen. Das ist eigentlich alles.

*How I Built This* war nicht mein erster Sprung, aber es war mein größter, und es war derjenige, der am längsten Zeit brauchte. Es war ein Schwelen im Hintergrund, ausgelöst durch die Erkenntnis damals im Seminarraum der Harvard Business School. Als ehemaliger Kriegsberichterstatter wusste ich, dass die fesselndsten Geschichten Reisen sind, und als ich feststellte, dass in den meisten Unternehmensgeschichten eine Heldenreise verborgen war, ahnte ich, dass es eine Menge Leute gab, die mit diesen Reisen in einem Business-Kontext etwas anfangen konnten.

Daraus entstand die Idee zu *How I Built This*. Und wie die Sendung begannen die meisten Ideen, um die es in diesem Buch geht, nicht mit einer Explosion, sondern mit einem kleinen Funken. Eine Flamme, die am Leben erhalten wurde, manchmal auch nur auf Sparflamme, bis eines Tages die Person, die schließlich diese Idee zum Leben erwecken wird, aufwacht und feststellt, dass sich das leise Schwelen verändert hat. Es war etwas anderes geworden.

*Eine Idee* wie für Lara Merriken, Gary Erickson und Peter Rahal, die einen besseren Energieriegel kreieren wollten.

*Der Wunsch, auf eigenen Füßen zu stehen, um zu sehen, ob es gelingt*, wie für Angie und Dan Bastian, die von Florida zurück nach Minnesota zogen und für

## 14 HOW I BUILT THIS

10 000 US-Dollar die Grundausrüstung für die Popcorn-Produktion kauften, woraus schließlich Angie's BOOMCHICKAPOP erwuchs.

*Eine Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern*, wie für Randy Hetrick von TRX, als das Workout-Konzept, das er ausgeknobelt hatte, um im Auslandseinsatz als Navy SEAL fit zu bleiben, die Aufmerksamkeit der Kameraden weckte, dann die seiner Freunde und schließlich die von anderen Fitness-Freaks bis hin zu einem sehr berühmten Quarterback, einem Super-Bowl-Gewinner.

Oder manchmal *ein gelungener (und perfekt getimter) Strategiewechsel* wie bei Stewart Butterfield, dessen Kommunikationssystem, das sein Team entwickelte, als es an einem Massively Multiplayer Online Game (MMOG oder auch Massen-Online-Gemeinschaftsspiel) arbeitete, sich als deutlich vielversprechender herausstellte als das eigentliche Spiel. Das Spiel wurde verworfen. Aus dem Kommunikationssystem wurde Slack.

Kurz gesagt: Diese Buch ist für Menschen, die keine geborenen Gründer oder überhaupt Gründer sind, sondern Träumer, deren Fehlen von Erfahrung sich umgekehrt proportional verhält zu ihren Ambitionen und der Macht ihrer Wünsche, ihre Ideen irgendwie Wirklichkeit werden zu lassen und die Welt zu verbessern. Menschen, die zwar voller Träume sind, aber bislang noch keine Idee haben, die das Risiko wert wäre. Menschen, die sich über Erfolge freuen und die aus Fehlern lernen (oh ja, Fehler gehören dazu). Menschen, die es auf die harte Tour lernen – durch Erfahrung –, obwohl diese Lehren nicht immer auf den ersten Blick hilfreich sind. Menschen, die kaum nachvollziehen können, wie es kam, dass sie jetzt ein Produkt oder eine Dienstleistung, Angestellte und Kunden haben. Menschen, die das nicht vermässeln wollen, weil sie niemanden im Stich lassen wollen, am wenigsten sich selbst.

Dieses Buch ist so aufgebaut, um diesen Menschen – Menschen wie du und ich, wie Stacy Brown – zu helfen, erfolgreich zu sein. Es ist das Ergebnis von ausführlichen Interviews mit Hunderten der erfolgreichsten und inspirierendsten Entrepreneure aus der gesamten Geschäftswelt – von der Lebensmittelbranche über Konsumgüter bis hin zum Technologiesektor und darüber hinaus. Es ist die Synthese von Lehren, die mir diese Gründer vermittelt haben, und es ist so aufgebaut, dass es den einzelnen Abschnitten der Gründer-Heldenreisen folgt: vom Ruf, ein Unternehmen zu gründen (Teil I), über die Hindernisse und Prüfungen der Wachstumsphase (Teil II) bis schließlich hin zu ihrem Bestimmungsort: der reifen, globalen Marke, wie wir sie heute kennen (Teil III). Mein Ziel ist es, das Geheimnis des Unternehmertums zu lüften, Licht in das Dunkel unternehmerischen Erfolgs

zu bringen und einen Rahmen dafür zu schaffen, wie man kreativ darüber nachdenken kann, etwas aufzubauen, egal ob es eine Idee, eine Bewegung oder – klar – ein Unternehmen ist.

Jedes Kapitel erkundet einen bestimmten Moment, mit dem sich nahezu jeder Gründer in seinem Geschäftsleben auseinandersetzen muss – von der Entwicklung einer Idee hin zu deren Ausformulierung; von der Suche nach finanzieller Unterstützung zum Finden von Mitstreitern; von der Ausrichtung der Strategie hin zum Aufbau einer Kultur; vom Überleben von Katastrophen bis zum Erkunden, wie man das Unternehmen vergrößert, damit es Bestand hat und den Gründern vermittelt, wer sie sind und was sie der Welt gegeben haben.

Das bedeutet, das Sie nicht alles in diesem Buch auf Ihre spezielle Situation anwenden können. Vielleicht wollen Sie etwas Kleines aufbauen. Vielleicht wollen Sie nicht skalieren. Vielleicht arbeiten Sie angestellt in einem Unternehmen und wollen *intern* etwas aufbauen. Das ist völlig okay! Es geht hier nicht um alles oder nichts. Ich möchte, dass Sie in diesem Buch etwas entdecken, das Ihnen Chancen aufzeigt wie auch Erleichterung beschert, da so gut wie jede Geschichte hier ein reales Problem schildert, das gelöst werden musste, und einen Gründer, der es lösen konnte.

Durch den Aufbau des Buches hoffe ich, jedem, der den Mut hat, eine Idee zu verfolgen, aber Angst vor dem Scheitern hat, zu zeigen, dass jeder Fehler, der im Geschäftsleben gemacht werden kann, bereits gemacht worden ist, dass Lösungen für Ihr Problem bereits gefunden wurden – viele von den Gründern, die Sie im Folgenden kennen lernen werden – und dass aus den Fehlern anderer zu lernen, statt sie alle selbst zu machen, vielleicht die einzige Abkürzung ist, die es im Unternehmertum gibt.

Da Sie jetzt wissen, wie das Buch aufgebaut ist, lassen Sie uns darin eintauchen, wie brillante Innovatoren, Gründer und Träumer einige der weltgrößten Unternehmen aufbauten, damit Sie bald Ihr eigenes errichten können.

Lassen Sie uns *Ihre* Heldenreise erzählen!

*Guy Raz*

Frühjahr 2020





# **TEIL I: DER RUF**

Unternehmertum ist nicht besonders natürlich. Es widerspricht vielen unserer menschlichen Instinkte. Unserem Wunsch nach Sicherheit. Unserer Angst vor unkalkulierbaren Risiken. Unserer Neigung, mit dem Strom zu schwimmen und nicht so viele Wellen zu machen. Genauso sehr, wie wir uns selbst als einzigartig betrachten, wollen wir dazugehören und erwählt werden – von jenen, die dazugehören und vor uns erwählt wurden.

Und gleichzeitig ist da immer jemand, der einen anderen Weg einschlägt. Der über andere Instinkte verfügt. Die Sorte Mensch, die seit Jahrtausenden andere dazu gebracht hat, das Bekannte zu verlassen, Grenzen zu überwinden und etwas aufzubauen. In der Vergangenheit wurde so jemand meist als Entdecker bezeichnet. Aber im 21. Jahrhundert, in dem die Grenzen, die noch existieren, nicht mehr physischer, sondern technologischer, sozialer, intellektueller und ökonomischer Natur sind, haben wir dieser Person eine andere Bezeichnung verliehen: Entrepreneur.

Der Entrepreneur ist jemand, der allein loszieht, um die Grenzen des Fortschritts zu erkunden, und sich der Risiken und Chancen bewusst ist, die im Alleingang liegen. Er ist davon getrieben, das zu entdecken, was da draußen sein mag. Er fühlt die Berufung, etwas aus dem zu machen, was er entdeckt – etwas Neues, Besseres, Schnelleres, Effizienteres –, und es uns allen verfügbar und nutzbar zu machen. Das kann ein Produkt sein, eine Dienstleistung oder eine Idee, die erforscht sein will, um den Zyklus wieder von vorn zu beginnen.

Es ist egal, was es ist. Worauf es ankommt, ist, dass jeder ein Entrepreneur sein kann. Entrepreneure werden nicht erwählt, sie werden gemacht. *Selbst* gemacht. Sie können ein Entrepreneur sein. Vielleicht sind Sie schon einer.

Vielleicht haben Sie den Ruf schon vernommen: den einer Idee, die Sie anregt. Oder den eines Problems, das gelöst werden muss. Den eines Freundes, der die Hilfe benötigt, die nur Sie anbieten können.

So oder so: Was daraus resultiert, sind bestimmte Dinge, die es zu bedenken gibt, wenn Sie sich anschicken, den Rubikon des Unternehmertums zu überqueren und in ein völlig unerschlossenes Gebiet vorzudringen.

# 1. SEIEN SIE OFFEN FÜR IDEEN

Menschen starten Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen. Sie wollen sich einen Traum erfüllen, ein Problem lösen oder eine Lücke im Markt schließen. Manche Menschen wollen etwas verbessern, das veraltet scheint, und andere wollen eine komplette Branche neu erfinden. Es gibt wortwörtlich Dutzende von Startplätzen für die unternehmerische Reise. Aber egal, für welchen Sie sich entscheiden, irgendwann brauchen Sie eine Idee. Etwas Spezielles. Etwas Konkretes und Einzigartiges und Neues. Eine Idee, die das Leben besser oder interessanter macht und die den Grund liefert, warum Sie überhaupt ein Unternehmen gründen wollen.

Klingt eigentlich ganz einfach, oder? Schließlich gibt es Ideen wie Sand am Meer. Oder zumindest ist es das, was vielen von uns glauben gemacht wird: dass Ideen leicht und reichlich zu haben sind. Worauf es ankommt, ist die *Umsetzung*. Bis zu einem gewissen Grad stimmt das alles. Es ist nur nicht die ganze Wahrheit, denn eine *gute* Idee zu haben, ist schwierig. Gute Ideen sind schwer zu finden und schwer zu verwirklichen. Aber sobald Sie eine gefunden haben, ist es schwer, wieder von ihr zu lassen. Das macht gute Ideen so bedrohlich. Nicht, dass Sie niemals eine haben werden, sondern dass sie eines Tages da ist, und dann wird womöglich Ihr Leben nie wieder so sein wie zuvor.

Wo aber finden Sie diese guten Ideen? Wo muss man danach suchen? *Kann man danach suchen?* Oder müssen wir warten, bis uns die Englein eine ins Ohr singen und eine Glühbirne in unserem Kopf angeht? Manche Menschen haben das Glück, dass sie sehr früh eine Erleuchtung haben. Eine Idee trifft sie aus dem Nichts und setzt sie in die Spur. Für die meisten von uns ist es nicht ganz so einfach. Wir müssen nach einer guten Idee suchen oder zumindest offen für ihre Empfängnis sein.

Es ist eine der ewigen unternehmerischen Fragen: Kann man eine gute Idee entdecken, oder entdeckt sie einen? Die Antwort auf beide Fragen lautet: ja.

Chefkoch und Restaurantbesitzer José Andrés sagte mir, dass Ideen kommen, »wenn man sie aktiv sucht«. Als ich ihn fragte, wie er auf sein erstes Restaurantkonzept in den frühen 1990er Jahren gestoßen sei – Jaleo, ein Restaurant mit kleinen Portionen, das Washington, D. C., genauso revolutionierte wie das Essengehen

selbst und das landesweit Tausende Mitbewerber nach sich zog –, war seine schlichte Antwort: »Ich habe gesucht.«

Lisa Price jedoch war nicht auf der Suche nach der Idee, aus der Carol's Daughter entstand ihre Beauty-Marke, die sich der Kosmetikkonzern L'Oreal 2014 für einen Betrag im oberen achtstelligen Bereich einverleibte.<sup>1</sup>

»Ich ging eigentlich davon aus, dass ich den Beruf gefunden hatte, den ich für den Rest meines Lebens machen wollte«, erzählte mir Lisa. Nach einem Abschluss an der High School of Music & Art in New York City hatte sie sich zehn Jahre lang mit unerquicklichen Bürojobs durchgeschlagen – erst bei American Express, dann bei den Vereinten Nationen, schließlich im Gesundheitswesen – neben einem kurzen und emotional verheerenden Versuch als Sängerin. In den späten 1980er Jahren lebte sie – inzwischen Ende zwanzig – mit ihrem zukünftigen Mann in einem Einzimmerappartement in Brooklyn, als sie durch einen Freund das fand, von dem sie dachte, es sei ihr Traumjob: Drehbuchassistentin bei der *Bill Cosby Show*.

Das war natürlich, bevor die Enthüllungen über den namensgebenden Star änderten, was wir über Bill Cosby und seine Leistungen dachten. Die *Bill Cosby Show* war damals die beliebteste Sitcom im Fernsehen, und für Afroamerikaner war sie vermutlich eine der wichtigsten Shows, die jemals produziert wurden.

»Es war vollkommen unbegreiflich, was diese Show für eine afroamerikanische Frau wie mich und für meine Familie bedeutete«, erzählte mir Lisa. »Afroamerikaner in einem so positiven Licht gezeichnet zu sehen. Als ich in der TV-Küche der Huxtables stand bei meiner ersten Textprobe und hörte, wie die Schauspieler das Skript lasen, da hätte ich schweben wollen.«

In den folgenden Jahren schwebte sie durch verschiedene TV-Produktionsjobs: Script Supervisor, Produktionskoordinatorin, Produzentin. »Ich dachte, es würde so weitergehen«, erinnerte sie sich.

Eines Tages las Lisa einen Artikel über den größten – und offenbar bestriechnen – Musiker aller Zeiten: »Ich bin ein großer Prince-Fan«, sagte Lisa. »Und in diesem Artikel ging es darum, dass er immer sehr gut roch. Der Grund dafür war, dass er eine Auswahl an Düften dabei hatte. Er sprühte Chanel No. 5 in seine Schuhe.«

Lisa liebt Düfte. Das hatte sie immer schon getan. Aber ihre Faszination war nie über die einer Konsumentin hinausgegangen. Prince machte ihr bewusst, dass Düfte mehr waren als nur ein Accessoire. Sie waren eine Art des kreativen Ausdrucks. Eine Kunst.

»Ich liebte die Idee, verschiedene Düfte zu vermengen und etwas Einzigartiges zu schaffen«, sagte sie in Gedanken daran, dass sie nicht nur ein Interesse mit

Prince teilte (was schon allein vollkommen cool war), sondern dass das auch der Moment war, in dem der Ball ins Rollen kam.

Während der nächsten Jahre informierte sich Lisa über die verschiedenen Duftnoten in Parfüm – Kopfnoten, Herznoten, Basisnoten – und wie man sie kombinierte. Sie tauchte ein in die Kunst des Auftragens. »Wie lang Ihr Parfüm an Ihrem Körper haftet, hängt davon ab, wie Sie es auflegen«, erklärte sie mir nebenbei während unseres Gesprächs, wie sie es vermutlich Tausenden zuvor schon erklärt hatte. »Sie waschen sich damit, Sie tragen den Duft als Feuchtigkeitscreme auf und Sie sprühen ihn auf.« Anfangs versuchte sie, Lotionen aus der Drogerie mit verschiedenen Düften zu versetzen, um ihre eigene Feuchtigkeitslotion zu kreieren, aber das brachte nur Murks hervor. »Aus chemischer Hinsicht waren die Bestandteile nicht aufeinander abgestimmt, sodass sie sich nicht verbanden«, sagte sie. Als sie eines Tages mit ihrem Mann die Bücherregale eines New-Age-Buchladens in Park Slope in Brooklyn durchstöberte, entdeckte sie ein Buch über essenzielle Öle, das auch einen Rezeptteil für Massageöle, Haaröle, Cremes, Balsams und Körperbutter enthielt. Alles Sachen, die sie mochte.

»Ich dachte, das ist großartig, ich mach jetzt meine eigenen Lotionen«, erinnerte sich Lisa. »Die Rezepte waren ziemlich schlicht, und man sollte Sachen wie Paraffin und Lanolin verwenden, was mich nicht so überzeugte. Ich wollte Bienenwachs und Kakaobutter nehmen. Darum richtete ich mich nur in den Grundzügen nach den Rezepten und begann, eigenes hinzuzufügen. Ich konnte immer wieder neu anfangen, wenn etwas gerann, zu dick, zu ölig oder zu steif wurde, und das Rezept nach und nach verfeinern.«

In den frühen 1990er Jahre hatte Lisa die richtigen Kombinationen gefunden: Lotionen und Körperbutter hatten die Konsistenz, die sie wollte. Lotionen, die sie wirklich verwendete. Vielleicht vermuten Sie jetzt wie ich damals, als Lisa mir zum ersten Mal davon erzählte, dass diese Lotionen der Anfang des Imperiums von Carol's Daughter waren, wie wir es heute kennen. Aber das stimmt nicht ganz. In diesen ersten Jahren war keine von Lisas Kreationen für ein Publikum gedacht. Sie waren nicht für den Verkauf. Sie waren nur für *sie*. Sie enthielten die Düfte, die *sie* mochte, dazu Zutaten wie Aloe Vera und Kakaobutter, die *sie* bevorzugte, es war die Feuchtigkeitspflege, die zu *ihrer* Haut passte. Es war einfach ihr Hobby. *Aus reiner Freude*. Sie versuchte nicht, irgendwem zu gefallen. Sie kümmerte sich sozusagen um die eigene Haut. Warum sollten also ihre Kreationen nicht ihren Vorlieben folgen? Außerdem war es nicht so, dass sie sich damit beschäftigte, um sich von ihrem Leben abzulenken oder als Sprungbrett für ein anderes Leben. Sie war sehr glücklich in ihrem Beruf.

»Ich war begeistert. Es war wunderbar«, erzählte Lisa. »Und ich vermute, weil ich sehr glücklich mit dem war, was ich tat, geriet ich nicht in Verzweiflung, als das Sommerloch kam. Ich dachte nicht: ›Oh Gott, ich bin nicht bei der Arbeit, aber ich kann mich nicht entspannen und einfach abhängen.‹ Ich wurde kreativ, während ich zu Hause war.«

Die pure Freude am Herumtüteln und die Verfeinerung ihrer kreativen Fertigkeiten half Lisa, als die *Bill Cosby Show* 1992 abgesetzt wurde. Das kommende Jahr über arbeitete sie als freiberufliche Produktionsassistentin, wechselte von Show zu Show, bis in den Sommer hinein, wenn die Fernsehbranche in New York regelmäßig herunterfuhr und die Jobs selten wurden. Ungefähr zu diesem Zeitpunkt schlug Carol, Lisas Mutter, vor, sie solle doch die Lotionen und Cremes beim anstehenden Kirchenflohmarkt anbieten.

Das war im Mai 1993, und Lisa überlegte, dass es eigentlich ganz nett wäre, ein bisschen Geld einzunehmen, um ein wenig mehr für die Haushaltsausgaben zu haben während der Sommerflaute. Aber sie war skeptisch: »Ich sagte: ›Wirklich, Mommy? Glaubst du, Leute würden dafür Geld zahlen?‹« Heute kennen wir die Antwort auf diese Frage, und im Rückblick ist sie offensichtlich. Aber damals waren Lisas Bedenken eine völlig vernünftige Reaktion für jemanden, der zum ersten Mal darüber nachdachte, die eigene Kreation anderen Leuten anzubieten. *Als eine Geschäftsidee.*

In dieser Hinsicht – zumindest, was die unternehmerische Seite angeht – ist Lisa Price wie wir alle. Sie war mit so viel Leidenschaft bei dem, was sie tat, dass ihr gar nicht in den Sinn kam, den nächsten Schritt mit ihrer Idee zu machen – ihr Produkt zu verkaufen oder die Idee zu einem Unternehmen weiterzuentwickeln. Wie ihre Antwort auf den Vorschlag ihrer Mutter zeigt, kam es ihr seltsam vor, überhaupt daran zu denken, dass andere daran interessiert sein könnten.

Ich habe zahllose Versionen dieser Geschichte von vielen Entrepreneuren gehört. Ich habe es sogar selbst erlebt, denn als der Podcast an Popularität gewann, beschlossen wir, mit ihm auf Tournee zu gehen und Live-Gespräche in Theatern zu organisieren. Wissen Sie, während des größten Teils meines Berufslebens war ich für andere eine körperlose Stimme im Autoradio oder im Kopfhörer. Ich ging davon aus, dass niemand mich *sehen* wollte. Wochen, oft Monate, bevor die Live-Events stattfanden, war ich unsicher, ob ausreichend Fans unserer Sendung überhaupt daran interessiert wären, zwei Leute im Gespräch auf einer Bühne anzuschauen. Jedem, der zuhören wollte, schilderte ich – wie Lisa Price gegenüber ihrer Mutter – meine Zweifel, ob jemand wirklich dafür was bezahlen wollte. Und nicht

nur die 50 US-Dollar für die Eintrittskarte, sondern auch die Kosten für den Babysitter, die Parkgebühren und all die anderen Sachen, die bei einem Theaterbesuch dazukamen.

Wie das Glück es wollte, waren fast alle unserer Live-Veranstaltungen ausverkauft, und jedes Mal war es ein regelrechter Schock für mich, wenn das geschah. Denn wenn man nicht nach einer guten Geschäftsidee sucht, scheint sie einem nicht echt, wenn man sie dann findet – auch wenn man den Beweis dafür direkt vor der Nase hat. Wie ich durch das Gespräch mit Lisa erfuhr, gilt dies besonders, wenn die Idee ein Konsumprodukt einschließt. Produkte sind Sachen, die im Geschäft in den Regalen stehen, sie haben Etiketten und Barcodes, und ihr Preis endet auf »99«. 1993 rührte Lisa die Lotionen in ihrer Küche an und bewahrte sie in einfachen Tupperdosen auf. Sie hatte nicht mal *Namen* dafür – die Lotionen waren einfach das, was sie waren. Und selbst wenn sie auf die verrückte Idee ihrer Mutter eingehen und einen Tisch auf dem Flohmarkt aufschlagen sollte – worin sollte sie sie verkaufen?

Natürlich ist nichts davon wirklich wichtig. Diese Probleme sind einfach zu lösen mit ein bisschen Zeit und Einfallsreichtum (so nutzte Lisa zum Beispiel anfangs alte Babynahrungsgläschen als Behälter). Was wichtig *war*, war etwas, das Carol verstand, während Lisa es nie realisiert hatte: *Ihre Produkte funktionieren*. Und Carol wusste das. Lisa hatte verschiedene Lotionen speziell für ihre Mutter und ihre jüngeren Geschwister kreiert, und sie waren wunderbar. Carols Haut hatte nie besser ausgesehen, und die trockene, empfindliche Haut ihres Kindes hatte sich nie besser angefühlt. Diese Lotionen mochten als private Leidenschaft begonnen haben, als kreatives Ventil für Lisa, aber sie dienten bald einem größeren Zweck. Sie lösten reale Probleme: ihre, die ihrer Mutter und die ihrer Geschwister. Lisas Kunden, die es Carols Vermutung nach gab, würden ganz genauso von diesen Produkten profitieren.

Das ist der Schlüssel, um eine Idee zu haben, egal ob Sie aktiv auf der Suche oder nur offen für Möglichkeiten sind. Ganz gleich, was für ein Unternehmen Sie starten möchten – egal ob es um ein Produkt oder eine Dienstleistung geht, ob Sie es nebenbei oder hauptberuflich machen wollen, ob es für Frauen oder Männer, Kinder oder Erwachsene ist: Wenn sich private Leidenschaft mit Problemlösungen verbindet, werden gute Ideen geboren und stabile Unternehmen gegründet.

Im Vertrauen auf die Instinkte ihrer Mutter investierte Lisa 100 US-Dollar in Materialien, Standmiete und Blumen für die Deko und bot zum ersten Mal ihre Sachen zum Verkauf an. Und raten Sie mal! Sie verkaufte alles. Aber wie der krea-



tive Prozess bisher war auch dies nur ein Hobby. Es war immer noch kein Geschäft.

Im August des gleichen Jahres sah sie etwas Entscheidendes – vielleicht Schicksalhaftes – im Fernsehen. Ich lasse Lisa das schildern, denn es ist zu gut, um es verkürzt wiederzugeben: »Ich habe eine Folge der *Oprah Winfrey Show* gesehen. Sie sprach mit Leuten, die ein Unternehmen mit wenig oder ganz ohne Geld gegründet hatten, und eine ihrer Gesprächspartnerinnen sagte: ›Man muss wissen, dass man mit Leidenschaft bei dem ist, was man tut. Wenn keine Leidenschaft dabei ist, geben Sie auf, bevor Geld reinkommt.‹ Und ich erinnere mich, dass ich dachte: ›Ich bin voller Leidenschaft bei der Sache. Ich mache das gerne.‹ Und dann sagte eine andere, für sie bedeute Leidenschaft, dass man mitten in der Nacht aufgeweckt werden könnte und man sofort damit weitermachen würde. Und ich konnte dem nur zustimmen. Ich erinnere mich, wie ich auf der Bettkante saß und sagte: ›Moment. Vielleicht könnte das eine Geschäftsidee sein.‹ Das war der Tag, an dem mir klar wurde, dass es nicht bei einem Hobby bleiben musste. Es konnte mehr sein.«

Genauer gesagt: sehr viel mehr.

Als der Sommer sich dem Ende zuneigte, weitete Lisa, bestärkt durch ihren Erfolg beim Kirchenflohmarkt, ihre Aktivitäten aus auf Straßenfeste, Märkte für Kunst und Kunsthandwerk und Flohmärkte in den fünf Stadtbezirken von New York City. Es war aber nicht nur purer unternehmerischer Ehrgeiz, der ihrer Expansion zugrunde lag. Es waren die beiden bedeutendsten Faktoren des organischen Wachstums: wiederkehrende Kunden und Mundpropaganda. Oder anders ausgedrückt: Lisas Leidenschaft fand einen Widerhall in der Kundennachfrage.

»Leute riefen mich an und sagten: ›Hi, ich habe ein Glas Creme von dir bei dem und dem Straßenfest gekauft, und jetzt ist es fast leer. Wie kann ich mehr davon bekommen?‹ Dann schaute ich in meinen Terminkalender, und wenn ich wusste, dass ich am Samstag zu Hause sein würde, sagte ich: ›Ich arbeite in dieser Woche, aber wenn du willst, kannst du am Samstag zu mir kommen. Wann würde es dir denn passen?‹«

Wenn die Leute dann vorbeikamen, waren sie meistens nicht allein.

»Mein Mann nannte es das ›Schwestern-und-Freundinnen-Netzwerk‹. Irgendwer brachte immer eine Freundin mit. Und wenn Kunden das taten, bekamen sie ein Geschenk oder ich gab ihnen einen Nachlass«, berichtete Lisa mit Blick auf das beginnende Wachstum von Carol's Daughter. »Es war so ein Graswurzelding.«

Viele ehrgeizige Gründer stolpern bei ihren Start-up-Ideen über genau diesen Punkt: Sie vergessen, diese Art von Leidenschaft in ihren Kunden zu wecken, und

konzentrieren sich allein auf die eigene Begeisterung. Leidenschaft ist wichtig – ich werde niemals etwas anderes sagen –, aber das Problem mit der Leidenschaft ist, dass sie einen in Sackgassen führen kann, die einen nur selbst interessieren, oder zu Problemen, die nur man selbst hat.

Sie müssen nur ein paar Folgen der unglaublich bekannten Business-Show *Shark Tank – Die Höhle der Löwen* ist die deutsche Version – sehen, um das Phänomen mit eigenen Augen zu beobachten. Es gab da mal einen personalisierten Bestattungsservice mit dem Namen Good Grief Celebrations; eine Firma für Wackelfiguren nach Kundenwünschen, die sich The Bobble Place nannte; Podpillow, ein Kissen für Massagen und Sonnenbäder; einen Engerydrink für Frauen mit dem Namen Cougar Limited; den papierlosen Garderobenservice CoatChex; und das Produkt, das Lisa Prices duftenden Hautpflegeprodukten diametral entgegengesetzt ist: der No FlyCone, eine Fliegenfalle, die Hundekot als Lockmittel nutzt, um nervende Fliegen auf effektive, nicht-giftige Weise zu fangen.

Einer der Juroren, Daymond John (dem wir in Kapitel 3 wiederbegegnen werden) erkannte sofort das zentrale Problem dieser speziellen Idee. »Der Hund muss also draußen defäkieren, Sie stülpen die Falle drüber, und das zieht die Fliegen an. Aber wenn Sie die Hinterlassenschaft des Hundes einfach beseitigen ... Sie erschaffen das Problem selbst, indem Sie den Kot liegen lassen, oder?«

Bruce Gaither, der Erfinder des Produkts, war ein Pferdetrainer aus Colorado, der genug davon hatte, sich den ganzen Tag mit Pferdebremsen rumschlagen zu müssen. Er argumentierte mit leidenschaftlicher Inbrunst gegen die Analyse an, aber die Erklärung überzeugte keinen der »Sharks«. Begeisterung für die Idee mochte Bruce jeden Morgen aus dem Bett getrieben haben, und sie hat ihm sicherlich geholfen, durchzuhalten, wenn der Gedanke an Kündigung sich aufdrängte, aber sie würde niemals helfen, sein Produkt zu verkaufen, noch dafür sorgen, dass einer der »Sharks« darin investierte, denn Kunden zahlen nicht für Leidenschaft. *Sie geben Geld für Dinge aus, die sie gebrauchen können.*

Im gleichen Monat, in dem die *Shark-Tank*-Folge mit Bruce Gaither gesendet wurde, veröffentlichte Paul Graham, der Mitgründer des Start-up-Accelerators Y Combinator und sozusagen der Konfuzius unter den Entrepreneuren, einen langen Essay auf seinem Blog mit dem Titel: »Wie man Start-up-Ideen findet«. Dieser begann mit verschiedenen Problemen des Gründens, und er las sich, als hätte Graham den Pferdetrainer bei *Shark Tank* gesehen und wollte sich nun direkt an ihn wenden: »Man findet Ideen für Start-ups nicht, indem man über Start-up-Ideen nachdenkt. Es geht darum, Probleme zu suchen, am besten solche, die man selbst

hat ... Es ist eigentlich offensichtlich, dass man sich nur mit Problemen beschäftigen sollte, die auch existieren. Der verbreitetste Fehler von Start-ups jedoch ist, dass sie Probleme lösen wollen, die niemand hat.«<sup>2</sup>

Der Grund, warum dieser Fehler so häufig ist, ist meinem Eindruck nach, dass die Suche nach Problemen – *die Suche nach Ideen* – viel Zeit in Anspruch nehmen kann; dazu kommt dann noch mitunter eine große Portion Glück und immer harte Arbeit. Wenn Sie nicht gewitzt suchen oder nicht offen genug sind für die Möglichkeiten und Aussichten um Sie herum, wird es sehr viel schwerer, etwas zu finden, das funktioniert.

Bruce Gaither hatte ein Problem entdeckt, das es zu lösen galt – den Teil hat er gut hingekommen –, aber es war kein Problem, das ausreichend viele Menschen hatten. Es war in vielerlei Hinsicht eine Lösung auf der Suche nach einem Problem oder, wie Daymond John es vielleicht bezeichnet hätte, eine Lösung, die Bruce brauchte, um das Problem zu erschaffen, das er zu lösen versuchte.

Lisa Price hingegen war offen für den Vorschlag ihrer Mutter, sie nahm sich den Rat aus der *Oprah*-Folge zu Herzen, und es gelang ihr, nicht nur ein Problem anzugehen, das sie allein hatte, sondern das Millionen von afroamerikanischen Frauen und weitere People of Color teilen, obwohl das ursprünglich gar nicht ihre Absicht war.

»Ich hatte das nicht im Hinblick auf afroamerikanische Frauen entwickelt. Mir ging es vor allem um trockene Haut; doch wenn deine Haut mehr Melanin enthält, dann fällt Trockenheit stärker auf. Die Haut sieht stumpf aus. Du wirkst ein bisschen grau – aschfarben, wie man so sagt. Und du kannst dem nicht entkommen. Darum hatte ich damals vermutlich vor allem bei einem Publikum Erfolg, dessen Haut eher dunkel war, denn das hatte etwas entdeckt, dass das Aschfarbene vertrieb.«

Menschen, die etwas aus reiner Leidenschaft machen, haben ein *Hobby*. Die Bezeichnung für jemanden, der etwas aus Leidenschaft erschafft, das sein persönliches Problem löst, ist *Tüftler*. Und dann gibt es eine Bezeichnung für jene Person, die etwas mit Leidenschaft kreiert, das Probleme löst, die sie mit vielen anderen teilt: *Entrepreneur*.

In gewisser Hinsicht war Lisa Price zu unterschiedlichen Zeitpunkten jede dieser Ausprägungen. Prince bescherte ihr ein heißgeliebtes Hobby. Das Experimentieren mit Zutaten, um eine Lotion für ihre trockene Haut zu finden, machte aus ihr eine erfahrene Tüftlerin. Schließlich verband sie ihre Leidenschaft für ihr Hobby mit ihren Problemlösefähigkeiten als Tüftlerin, und dann übertrug sie das auf die Bedürfnisse der Frauen in Brooklyn und anderswo, und das führte zu ei-

ner grandiosen Idee. Sie baute ein erstaunliches Business auf. Und sie wurde: eine Entrepreneurin.

Aber da ist noch etwas zusätzlich Geniales an Lisas Lotionen. Sie lösten nicht nur das Problem trockener Haut von Women of Color; sie schufen gleichzeitig einen vollkommen neuen Markt, den Lisa dominierte. »Es war nicht so, dass man einfach in einen Drugstore gehen konnte und sagen: ›Probier doch mal das aus. Das ist fantastisch‹«, erinnerte sie sich. »Solche Produkte gab es dort nicht. Da war ein Teil der Gesellschaft, der nicht bedient wurde.«

Doch nun geschah genau das. Es war eine Community, die kontinuierlich größer wurde, auch hinsichtlich ihrer Kaufkraft, eine Community, die mehr und bessere Optionen forderte, auch in anderen Bereichen; zum Beispiel auch Hautpflegeprodukte wie Bevel, die für *Men of Color* von Walker & Company entwickelt wurden,\* einem Unternehmen, das sich 2013 gründete, nur ein Jahr, bevor L’Oreal Carol’s Daughter aufkaufte. Zwanzig Jahre lang war hier ein Marktsegment kontinuierlich gewachsen, das über Generationen systematisch ignoriert worden war.

Der französische Romancier Victor Hugo schrieb 1862: »Man kann der Invasion von Armeen Widerstand leisten, aber keiner Invasion von Ideen.« Lisa Price war offen für Anregungen von allen Seiten, darum erkannte sie vor allen anderen diese immer dringlicher werdende Idee, deren Zeit gekommen war. Sie ergriff sie und beschloss, ihre Macht zu kanalisieren und in einen neuen Markt zu überführen, und zwar als Erste.

---

\* In Kapitel 15 begegnen wir Tristan Walker, den Gründer von Walker & Company.

## 2. IST ES GEFÄHRLICH ODER NUR BEÄNGSTIGEND?

Warum ist es für viele von uns so schwer, Dinge, die uns erschrecken, von denen zu unterscheiden, die eine wirkliche Gefahr darstellen? Wir haben Angst vor dem Fliegen, haben aber kein Problem damit, mit 140 Sachen über die Autobahn zu rasen, obwohl die Wahrscheinlichkeit, bei einem Autounfall zu sterben, 86 Mal höher ist als bei einem Flugzeugunglück; die Chancen stehen fast eins zu zehntausend, was dreimal weniger wahrscheinlich ist, als an einem Lebensmittel zu ersticken.<sup>3</sup> Wir haben Angst, unsere Kinder im Sommer im Meer schwimmen zu lassen – wegen der Haie –, aber gleichzeitig erwarten wir von ihnen, dass sie regelmäßig in die Wanne steigen, obwohl Badewannen in den USA täglich ein Todesopfer fordern, während durch Haie im Durchschnitt nur eine Person pro Jahr stirbt.<sup>4</sup>

»Badewannen sollten 365 Mal furchterweckender sein als Haie, aber es ist genau anders herum. Es gibt keine ›Badewannen-Woche‹ im Discovery Channel«, stellte der US-amerikanische Autor und Journalist James Fallows 2014 in einem Artikel im *The Atlantic* fest, in dem es um genau diese Unterscheidung von Gefahr und Angst ging.<sup>5</sup> Die Erklärung dafür ist ziemlich simpel: Mit Dingen, die uns vertraut sind, gehen wir entspannter um.

Wie viele Autofahrten haben Sie dieses Jahr schon gemacht? Und wie oft sind Sie geflogen? Wie häufig haben Sie geduscht oder gebadet in Ihrem Leben? Wie viele Haie sind Ihnen im Meer begegnet? Die Anzahl der Hai-Sichtungen ist im Vergleich so winzig, dass sie zu einem Mysterium werden, was wiederum Unsicherheit bei uns weckt. Und die meisten von uns können nicht gut mit Unsicherheit umgehen. Wir sind beunruhigt. Wir füllen diese Lücke in unserem Wissen mit dem schlimmsten Szenario, das wir uns ausmalen können. Wir bekommen Angst. Und dann weigern wir uns, auch nur einen Schritt ins Wasser zu machen.

In dieser Position befinden sich viele Erst-Gründer, wenn sie darüber nachdenken, die relative Sicherheit einer Festanstellungen für eine Unternehmensgründung hinter sich zu lassen. Sie sind gezwungen, sich mit der Vertrautheitslücke zu beschäftigen, die sich vor ihnen auftut: auf der einen Seite das regelmäßige Einkommen und der Chef, der einem sagt, was man zu tun hat; und auf der anderen Seite selbst