



## Online-Appendix

„Convincing Investors: A Study of Personal,  
Adapted Storytelling and Strategic Behavior in  
Entrepreneurial Fundraising “

Pauline Tilla Rittstieg

Technische Universität München

Junior Management Science 7(5) (2022) 1193-1223

## Appendix

### *Appendix 1: Interview Guide (English translation)*

#### Intro

##### Setup

- *Introduce myself*
- *Explain the procedure and goal of the interview*
- *Ask for consent to record the interview*

##### Interviewee Background

- Could you briefly introduce yourself?
- What is your experience with venture founding and fundraising?
- When was the last time that you were involved in a fundraising process?
- Which industry is your venture operating in?
- What is the stage of your venture?

#### Fundraising

##### Venture legitimacy

- On a very high level, how did you manage to convince investors to invest in you and your venture?
- Why did your team choose you to pitch to investors?

#### Identity

##### Role identity

- Which role are you taking on in your current venture?
- What are your responsibilities?
- What was your role in previous ventures?
- How do you describe your role to investors?

##### Social identity

- What are the primary influences on your activities or decision within your venture?
- How would you describe the people you surround yourself with most of the time?
- Do you mention your network when pitching to potential investors?

##### Venture identity

- How is the story of your venture connected to the story about yourself?

#### Story & Narrative

##### Plotting

- What do you tell potential investors about yourself?
- What part of your story do you emphasise most?
- Which proportion of the pitch focused on you and your team, as compared to the venture itself?

- How do you decide what to include/exclude in your story and how to tell it?

#### Revised storytelling

- You said you have been involved in X rounds of fundraising. Has the story around your person remained the same throughout?
  - If not, what changed and why?
  - Was the version of your story dependant on the stage of your venture?
- What were your biggest learnings on the way you present yourself to investors?
- How did you perceive the process of fundraising at the start of your entrepreneurial career and how do you perceive it now?

#### Paradox of expectation setting

- Have you ever felt like you have disappointed or exceeded an investor's expectations?
  - If so, how did that affect your story / your next pitch?
  - If not, how has this affected your confidence as a storyteller?

#### Culture

##### Judgement Process

- What did your investors say, why they decided to invest in your venture?
- What do you think is the main reason, why they invested in your venture?
- What proportion of the investment decision is based on the founder/founding team as opposed to the idea/venture?

#### Outro

##### Wrap-up

- What did I not ask you that you think could be valuable for me to know?
- Is there anyone you'd recommend me speaking to?
- Do you have any advice how I can improve this interview?
- May I contact you in case any follow-up questions com up?

## Appendix 2: Interview Guide (German)

### Intro

#### Setup

- *Mich vorstellen*
- *Ablauf und Ziel des Interviews erklären*
- *Einwilligung zur Aufzeichnung einholen*

#### Hintergrund des Interviewees

- Kannst du dich kurz vorstellen?
- Welche Erfahrungen hast du mit Gründung und Fundraising?
- Wann warst du zuletzt an einem Fundraising-Prozess beteiligt?
- In welcher Branche ist dein Startup tätig?
- In welcher Stage befindetet ihr euch?

### Fundraising

#### Legitimität des Unternehmens

- Wie hast du es geschafft, Investoren zu überzeugen, in dich und dein Startup zu investieren?
- Warum hat dein Team dich ausgewählt, um vor Investoren zu pitchen?

### Identity

#### Rollenidentität

- Welche Rolle übernimmst du aktuell in deinem Startup?
- Was sind deine Aufgaben?
- Wie beschreibst du deine jetzige Rolle gegenüber Investoren?
- Was war deine Rolle in früheren Gründungsprojekten?

#### Soziale Identität

- Wer oder was beeinflusst primär deine Haltung oder deine Entscheidungen, die dein Startup betreffen?
- Wie würden Sie die Menschen beschreiben, mit denen Sie sich die meiste Zeit umgeben?
- Wer sind deine Sparring Partner?
- Erwähnst du dein Netzwerk, wenn du vor potenziellen Investoren pitchst?

### Geschichte & Narrative

#### Plotting

- Was erzählst du potenziellen Investoren über dich?
- Welchen Teil deiner Geschichte betonst du am meisten?
- Wie viel vom Pitch dreht sich um dich und dein Team?
- Wie entscheidest du, was du von deiner Geschichte erzählst und was nicht, bzw. wie du sie erzählst?

#### Revised Storytelling

- Du meinstest, dass du den Fundraising Prozess schon oft durchlaufen hast. Ist die Story rund um deine Person immer gleich geblieben?
  - Wenn nicht, was hat sich geändert und warum?
  - Wovon hängt ab, welche Version deiner Story du erzählst? (Stage / Gesprächspartner, Setting)
- Wie ist die Geschichte Ihres Ventures mit der Geschichte über Sie selbst verbunden?
- Was waren die größten Learnings in Bezug auf die Art und Weise, wie du dich vor Investoren präsentierst und was du ihnen überhaupt erzählst?

#### Paradox der Erwartungshaltung

- Hattest du schon mal das Gefühl, dass du die Erwartungen eines Investors entweder enttäuscht oder übertroffen hast?
  - Wenn ja, wie hat sich das auf deine Story / deinen nächsten Pitch ausgewirkt?
  - Wenn nicht, wie hat sich das auf dein Selbstvertrauen als Storyteller ausgewirkt?

#### Culture

##### Judgement Process

- Was sagen deine Investoren, warum sie sich entschieden haben, in dein Projekt zu investieren?
- Was glaubst du, ist der Hauptgrund, warum sie investiert haben?
- Welcher Anteil der Entscheidung basiert auf dir als Gründer/dem Gründungsteam im Gegensatz zur Idee/Venture?

#### Outro

##### Wrap-up

- Was habe ich dich nicht gefragt, was aber wertvoll zu wissen wäre?
- Gibt es jemanden, mit dem ich zu diesem Thema sprechen sollte?
- Hast du einen Rat, wie ich dieses Interview verbessern kann?
- Darf ich dich kontaktieren, falls weitere Fragen auftauchen?

### *Appendix 3: Interview Transcripts*

I = Interviewer, B = Befragter

#### **Interview 1 – Ben**

**I:** [0:00:00.0] Vielleicht können wir ja damit starten, dass du kurz erzählst, was dein Gründungshintergrund ist und deine Erfahrung mit dem Fundraising.

**B:** [0:00:31.0] Allgemein oder auch nur auf das letzte Venture bezogen? Und auf Deutsch?

**I:** [0:00:48.0] Allgemein. Wir machen das auf Deutsch komplett, okay?

**B:** [0:01:02.0] Also mein Gründungshintergrund und vielleicht so ein bisschen mein Ausbildungshintergrund ist erst mal betriebswirtschaftlich im Bachelor gewesen. Also ganz normal Business Administration und dann im Master Management hinterher. Das heißt, ein Großteil des Studiums war schon darauf ausgelegt, so ein bisschen später mal Richtung Unternehmensführung zu gehen. Bei meinen Praktika war ich mir am Anfang noch gar nicht so sicher, ob es irgendwie Richtung Banking und Richtung Beratung oder Richtung Konzern oder Richtung Startup gehen soll und bin deshalb sehr bewusst und zielgerichtet diese vier Stationen einmal durchlaufen. Und für mich hat sich dann in der Startup Welt irgendwie am meisten gezeigt, dass das das ist, wofür ich brenne. Und es war vor allem dadurch bedingt, dass man dort mit direktem Impact Veränderungen sah und nicht so häufig in der Theorie war. Ich hatte immer das Gefühl, es war viel, viel, viel, viel praxisnaher als jedes andere Praktikum. Und ich war quasi nie ein kleines Rädchen im großen Unternehmen, sondern hatte irgendwie die Möglichkeit, etwas zu bewegen. Das Ganze geht auch sehr einher damit bestehende Strukturen zu hinterfragen und bestehende Prozesse zu hinterfragen und sich quasi als Außenstehender sehr häufig durch die Brille eines Konsumenten blickend zu fragen: könnte man das nicht einfacher machen? Könnte man das nicht schneller machen? Kann man es nicht hübscher machen? Oder könnte man nicht vielleicht gewisse Teilschritte jetzt in einer Industrie vielleicht auch komplett automatisieren, wegrationalisieren, digitalisieren, um Kosten zu reduzieren z.B. Das ist glaube ich auch das, was so ein bisschen die Grundessenz von Unternehmertum ist. Irgendwie ein Problem zu identifizieren und dann für dieses Problem eine Lösung auszuarbeiten und bevor wir Richtung Fundraising springen - die erste Frage war aufgehängt an: Was ist Gründung für dich?

**I:** [0:03:16.0] Genau, an deiner Gründungsgeschichte. Also, was hast du schon mal gegründet? Was war deine Rolle bei deiner ersten Gründung und jetzt?

**B:** [0:03:37.0] Also ich habe einmal - damit würde ich anfangen, das ist eigentlich in dem Praktikum gestartet damals, so eine Gründung mitgemacht von Tag eins an, halte immer noch so, obwohl ich ein Praktikant war, so ein Mini Mini ESOP Paket. Aber da ging es das erste Mal von: Wir sitzen in der Küche und bauen einen Marktplatz für Luxusuhren (Chronic war das damals) auf. Das war irgendwie super spannend, da einmal wirklich zu sehen, wie sieht es aus, wenn man auf einem weißen Blatt Papier startet und die werden jetzt Ende des Jahres an die Schweizer Börse gehen. Ziemlich crazy Story. Danach bin ich zu Rocket Internet gegangen. Habe bei Rocket Internet so eine Global Venture Development Rolle innegehabt und es ist so ein bisschen wie eine Task Force, die immer auf neue Ventures drauf geschmissen wird und wurde so zu einem sehr, sehr frühen Stadium auf eine Firma drauf geschmissen, die heißt Volo.

Die hat Essens Lieferdienst gemacht. Einen Monat nach Einstieg haben wir das Ganze dann umgebranded in Foodora, haben da die Skalierung einmal mitgemacht. Spätestens da hatte ich dann wirklich vollkommen Blut geleckt, dass dieses Skalieren von Geschäftsmodellen das ist, was mich antreibt. Habe dort meine beiden Mitgründer kennengelernt von meiner letzten Firma, wo wir im Bereich digitale Therapien im Gesundheitsmarkt unterwegs waren. Und bin nach München gezogen, um eben K. zu gründen. Habe dann nach knapp zwei Jahren angefangen, parallel einen Ecommerce Shop zu gründen, wo wir Ingwer Shots verkaufen. Ich habe den mit aufgebaut, bin dann dreieinhalb Jahre nach Start bei K. operativ ausgestiegen. Bei den Ingwer Shots war ich operativ nie so super super stark involviert, sondern bin relativ schnell in eine Sparring Rolle geschlüpft. Wir haben eigentlich Leute gesucht, die das operativ hochziehen. Und darüber kam dann aber so ein bisschen der Grundgedanke für jetzt das aktuelle Venture, wo wir Fulfillment as a Service für Direct-to-Consumer Ecommerce Brands anbieten. Und das ist im Grunde die Historie auf Gründungsseite. Aus Fundraising Sicht auch normale durchlaufen?

**I:** [0:05:47.0] Warst du bei all den Ventures fürs Fundraising zuständig oder hat sich das jetzt erst entwickelt?

**B:** [0:06:09.0] Hm. Nee, nicht bei allen. Also beim 1. habe ich das damals ein bisschen von Analyst Seite mit begleitet. Die sind damals auch eine ganz klassische, eine Seed Runde mit Angels und dann aber relativ schnell erstes institutionelles Geld Richtung eingeschlagen. Bei Rocket war es dann auch etwas komplett anderes, weil Rocket einfach 95% von Volo gekauft hat und da knapp hundert Millionen Euro Funding reingesteckt hat. Das heißt, da gab's dann erstmal lange Zeit nichts mehr zu Fundraisen. Erst als es dann so ein bisschen in Richtung Verkauf an Delivery Hero ging war ich etwas stärker involviert. Aber da gab's wie gesagt kein richtiges Fundraising und stärker wurde das dann erst bei den Ingwer Shots. Da habe ich eigentlich drei Runden mit dem operativen CEO komplett zusammen gemacht. Bei meinem jetzigen Venture mache ich das im Grunde komplett alleine. Und was vielleicht auch nicht so irrelevant ist, dass ich so vor knapp zweieinhalb Jahren relativ intensiv mit Angel Investments angefangen habe und dort eigentlich gerade über die letzten anderthalb Jahre so nochmal bei 10 weiteren Firmen Fundraising Prozesse mit begleitet habe und dadurch natürlich auch nochmal sehr viel gesehen hab auch in anderen Industrien. Eigentlich ganz spannend.

**I:** [0:07:46.0] Also stehst du quasi auf beiden Seiten.

**B:** [0:07:49.0] So ein bisschen, ja.

**I:** [0:07:50.0] Hat das auf der anderen Seite der Verhandlungen zu stehen, hat das deine Art und Weise verändert, wie du selber fundraised?

**B:** [0:08:06.0] Ja. Also wahrscheinlich nicht bewusst, aber unterbewusst, achte ich bei Pitches natürlich schon auf: wie authentisch finde ich die Person? Was traue ich der zu? Nicht so extrem auf was es irgendwie so: Wo hat die Person studiert oder was hat die vorher geleistet, sondern suche echt so ein bisschen nach Passion. Wie sehr brennt die Person für die Sache? Wie sehr ist die Person committed? Wurde vielleicht schon eigenes Geld investiert oder nicht? Was ist die Vision der Personen? Wie stellt er sich jetzt irgendwie konkret die nächsten sechs, die nächsten zwölf Monate vor? Und ich glaube, ich bin mir ziemlich sicher, dass das einen sehr großen Impact drauf hatte, was ich jetzt einem potenziellen Investor an den Kopf schmeiße. Häufig wahrscheinlich bewusst subtil, um nicht zu sagen: Hey, guck mal, ich habe auch in die Firma investiert. Das bedeutet, ich bin mehr committed als andere, sondern halt mehr im Nebensatz, das zu erwähnen aber mit Sicherheit einen Impact hat.

**I:** [0:09:22.0] Wie ist es dazu gekommen, dass du jetzt zuständig bist für das ganze Fundraising?

**B:** [0:09:29.0] Weil von uns mein Mitgründer damit nie Berührungspunkte hatte. Und ich glaube auch, dass es schon etwas ist, wo es guttut, eine Spur extrovertierter unterwegs zu sein. Im Grunde ist Fundraising auch nichts anderes als Vertrieb. Aber du musst halt ein Produkt, nämlich eine halbgegründete Firma, vermarkten und gerade am Anfang noch nicht mal ein Produkt, sondern vielmehr ein Team. Und ganz am Anfang auch nicht ein Team, sondern eigentlich sich selber. Deshalb hat sich das bei uns glaube ich so ergeben.

**I:** [0:10:18.0] Wenn es eine Sache gibt, die, mit der du es geschafft hast, Investoren zu überzeugen, was wäre das?

**B:** [0:10:28.0] Mir wurde schon häufig gesagt, ich sei ein Menschenfänger - dass ich glaube ich sehr gut mit sehr verschiedenen Persönlichkeiten sprechen kann. Denn auch nicht jeder VC denkt gleich oder auch nicht jeder Partner innerhalb eines VCs ist jetzt so analytisch oder so emotional veranlagt oder so sehr auf People und Team fokussiert wie der andere vielleicht. Ich würde mal das so als meine größte Stärke bezeichnen, herauszufinden, was sind die Trigger Points meines Gegenübers.

**I:** [0:11:07.0] Das habe ich am eigenen Leib auch schon erfahren. (*lacht*) Aber vielleicht nochmal so ein bisschen um rauszuzoomen. aus dem Fundraising: Wie würdest du deine jetzige Rolle beschreiben?

**B:** [0:11:23.0] Also am Anfang ist es natürlich immer sehr viele Hütchen aufhaben und im Grunde möglichst schnell sich selber skalieren, das heißt Leute finden, die dann einen bestimmten Teilbereich oder ein Department oder eine crossfunktionale Position übernehmen. An dem Punkt sind wir so Ende Q1 langsam angekommen. D. h. eine lange, lange Zeit wirklich absoluter Fokus neben Fundraising war auf Teamaufbau. Und jetzt, wo dieses Team da ist und wo quasi die ganzen Teamleads anfangen, die Teams aufzubauen und dort rein zu hiren, ist es mehr ein Schmieröl sein, Strukturen vorgeben, Fokus definieren, sich mehr und mehr aus dem Tagesgeschäft rausziehen und eigentlich probieren, irgendwie fortlaufend auch immer wieder sich zu überlegen: Okay, wo wollen wir in zwei Quartalen stehen und was muss heute passieren dafür, dass wir da hinkommen. Und ich glaube, dafür ist es sehr, sehr wichtig in beiden Flughöhen spielen zu können. Also immer in der Lage zu sein, ich zoome komplett raus und ja, da unten drückt irgendwie der Schuh. Aber das ist vielleicht gerade irrelevant, wenn ich in 12 Monaten da und da hinkommen möchte. Versus hey, wir haben hier unten einen Blocker und ich bin aber nicht so weit ab von allem, dass ich überhaupt gar kein Peil mehr habe, wie ich das Ganze angehe. Also bestes Beispiel war jetzt dieses Wochenende, wo wir locker 10 Stunden in das Thema Onboarding reingedrückt haben. Und das kommt lustigerweise durch einen Satz, den einer meiner Rocket Mentoren immer gesagt hat, dass man immer in der Lage sein muss, 10 Levels deep in irgendeine Thematik reinzugehen. Um sich aber nicht in Einzelheiten zu verlieren, halt auch immer wieder die Fähigkeit zu haben, sich auch sehr schnell wieder 10 Levels rauszuziehen.

**I:** [0:13:34.0] Würdest du deine Rolle so auch gegenüber Investoren beschreiben?

**B:** [0:13:44.0] Ja. Es hängt natürlich sehr stark von der Art der Firma ab. Also ich weiß nicht. Sagen wir mal du bist jetzt ein Influencer und hat einen E-Commerce Shop und ein Großteil des Erfolgs des E-Commerce basiert auf deiner Reichweite. Du willst dann Geld raissen und sagst halt du probierst dich mehr und mehr rauszuziehen, andere sollen das übernehmen, dann



ist schwieriger. Aber jetzt in unserem Fall, wo es halt um klassische Skalierung geht, da würde ich viel mehr in die Richtung: Wie kriege ich mich selber aus Prozessen raus, aus dem Tagesgeschäft raus, auch gegenüber Investoren pitchten.

**I:** [0:14:27.0] Und abgesehen von deiner Rolle, was würdest du Investoren klassischerweise über dich erzählen?

**B:** [0:14:39.0] Ich erzähle schon immer, dass ich eigentlich so ein bisschen vom Hintergrund her neben dem ganzen Business blabla mehr in der Commercial Vertriebs Richtung einzuordnen bin. Weiß auch so ein bisschen aus der Erfahrung heraus, dass gerade die Commercial Punkte, weil die den größten Einfluss auf Wachstum haben, am Ende schon das sind, was ein Investor, der monetär getrieben ist, am Ende interessiert und worüber er auch am liebsten redet. Also du bist jetzt mit einem Investor die krass detaillierte Produkt Diskussion haben, weil da sagt er halt, hat er die Expertise nicht. Der wird aber in Quartals Meetings immer sagen: Warum nicht mehr Sales? Warum nicht mehr Vertrieb? Warum nicht mehr Budget of Marketing? Und das ist ja im Grunde so ein bisschen deren Home Turf auch. Das ist etwas, wo ich relativ stark darauf eingehe, um auch dort quasi Vorwissen und gewisse Stabilität zu beweisen mit dem Ziel - also zum einen ist ja nicht ausgedacht - aber zum anderen vor allem auch mit dem Ziel, dass sie nicht das Gefühl haben: Hey, da muss ich mich jetzt großartig einmischen. Ja. Das ist auf jeden Fall ein Punkt, den ich sehr häufig erzähle. Und dann natürlich halt einfach so die einzelnen Stationen, die ich jetzt gerade immer schon genannt habe.

**I:** [0:16:09.0] Wird oft in Pitches nach deinem Netzwerk gefragt oder nach den Leuten, die deine Entscheidungen beeinflussen?

**B:** [0:16:19.0] Nee, ehrlich gesagt noch nie.

**I:** [0:16:22.0] Was würdest du selber sagen? Wer sind so deine primären Sparringpartner, die vielleicht auch ab und zu deine Handlungen, die auch die Zukunft von deinem Startup betreffen, beeinflussen?

**B:** [0:16:35.0] Es gibt Themen, die besprechen, z.B. mit meinem Vater. Es gibt Themen, die besprechen mit meinem besten Freund, der auch im Startup Umfeld unterwegs ist. Du redest jetzt von externen, ne?

**I:** [0:16:52.0] Ja, genau.

**B:** [0:17:01.0] Ja, und ansonsten gibt es so einen Dunstkreis an nochmal vielleicht acht oder zehn Leuten, die jetzt gar nichts mit meinem Venture zu tun haben, hätte ich eine Frage zu Marketing, dann würde ich auf die Person zugehen. Hätte ich eine Frage zu X, dann würde ich darauf zugehen. Aber im Grunde haben wir uns ja durch die nicht externen Personen, nämlich quasi unsere Investoren, bewusst ein Netzwerk gebaut, wo wir eigentlich für jede Frage auch eine Antwort haben. Das heißt, nur auf mich persönlich bezogen, würde ich glaube ich die Antwort echt auf meinen besten Freund und mein Vater reduzieren, was jetzt wirklich Person angeht, die nicht involviert sind.

**I:** [0:17:41.0] Und wenn du von Investoren pitchst, was meinst du, welcher Anteil oder wieviel Prozent vom Pitch drehen sich um dich und dein Team und jetzt z.B. auch die Angel Investoren? Und wie viel dreht sich tatsächlich um deine Firma und die Idee und das Produkt etc.?

**B:** [0:18:00.0] Es dreht sich relativ viel ums Geschäftsmodell als solches. Das würde ich jetzt mal irgendwie in dieser zweiten Gruppe verankern. Also natürlich am Anfang ratterst du einmal

durch: Warum sind wir in diesem Markt? Was ist das Problem? Was ist unser Produkt? Warum kann unser Produkt das lösen? Ich glaube, man müsste es einmal betrachten durch: Worauf verbringe ich die meiste Zeit? Dann ist es die Gruppe 2, also Mark zu erklären, Problem zu erläutern, natürlich immer wieder mit Anekdoten aus irgendwie meiner Vergangenheit. Dann ist ein erheblicher Teil auf der Modell Diskussion. Also ist jetzt zum Beispiel der Asset Light oder der Asset Heavy Ansatz der Richtige? Skaliert man dieses Modell lieber schneller über Kopfbzahl oder langsamer, über Tech und so weiter und so fort. So, und dann kommt vielleicht hinten am Ende ein 20% Teil, wo man sagt, das ist das Team, das sind die Investoren. Und ich würde mal behaupten, dass das zwar von der Zeit dann nur 20% abbekommt, aber von der Gewichtung her schon einen erheblichen Impact hat. Und ich glaube, dass wenn man dem mehr Zeit schenken würde, dass es auch schnell, dass es den Effekt verfehlt, dass es so ein bisschen angeberisch, Show-off mäßig rüberkommt und das wäre nicht gut.

**I:** [0:19:45.0] Du würdest sagen 20 Prozent der Zeit und wie viel Prozent des Impacts?

**B:** [0:19:55.0] 50.

**I:** [0:19:56.0] O.k.

**B:** [0:19:57.0] Also Impact auf was jetzt?

**I:** [0:20:03.0] Auf die Entscheidung, ob man investiert oder nicht.

**B:** [0:20:09.0] Das ist mit Sicherheit mehr. Geht dann eher Richtung 80% auf die Person. Weil es ja auch andere Player mit einem ähnlichen Geschäftsmodell gibt. Und am Ende überlegst du dir halt jetzt auch einfach nur wem traue ich halt zu, mit diesem Geschäftsmodell ein Category Winner aufzubauen.

**I:** [0:20:32.0] Du hast den Prozess ja schon ziemlich oft durchlaufen und so wie du jetzt eine deine Story, aber auch insgesamt die Story vom Pitch erzählst, würdest du sagen, dass sich diese Story insgesamt verändert hat? Über die verschiedenen Fundraising Runden?

**B:** [0:20:51.0] Ja, mit Sicherheit. Also allein dadurch bedingt, dass du am Anfang halt nur eine Idee pitchst und dann irgendwie ein MVP pitchst und dann einen ersten Kunden pitchst und dann die erste Traction und dann geht's so langsam über in: was aus der ersten Traction ist replizierbar und dann gehst du eigentlich auf selber Ebene einher mit: guck mal, wir sind in der Lage aus der ersten Traction Learnings zu generieren. Und in der nächsten Session: Hey, wir sind in der Lage, aus diesen generierten Learnings klare To Dos abzuleiten, die wir auch implementieren und umsetzen. Also das Ganze shiftet dann halt sehr stark Richtung Execution und das ist auch glaube ich das Execution Meer, in dem so ein Pitch dann irgendwann endet. Wenn du wirklich Richtung "Jetzt ist der Gashebel komplett auf dem Tisch und wir skalieren" gehst, dazwischen kommt vielleicht noch einmal die Phase, in der wir gerade sind: skalierbaren Blueprint bauen und alle Regler langsam hochfahren und danach kommt dann halt einfach nur noch irgendwie Copy & Paste in anderen Ländern.

**I:** [0:21:57.0] Aber würdest du sagen, die Story zu dir als Person ist gleichgeblieben?

**B:** [0:22:10.0] Also die Story zur Gründungsidee ist gleichgeblieben. Natürlich, wenn ich ein bisschen mehr vom Tagesgeschäft rede oder der gern gestellte Frage "What keeps you up at night?", das hat sich natürlich verändert.

**I:** [0:22:27.0] Wenn du vor Investoren pitchst, dann erwächst ja auch gewisse Erwartungen. Also nicht nur dazu, wie sich das Startup entwickelt, aber auch, wie ein Investor dann selber profitieren kann. Hattest du schon mal das Gefühl, dass du die Erwartungen von Investoren entweder übertroffen hast oder aber auch enttäuscht hast? Und hat das dann deine Story sehr verändert?

**B:** [0:23:00.0] Ich war noch nie so ein riesiger Fan von- oder ich habe immer eine sehr große Gefahr darin gesehen zu over-promisen und bin deshalb in Allem, was wir sagen, was jetzt Deadlines betrifft, oder Umsatzindikationen betrifft sehr defensiv unterwegs und war dadurch zum Glück noch nicht wirklich in der Position zu sagen: "Wir sind deutlich drunter". Sondern tendenziell eher immer an der Grenze zum überperformen. Aber das ist ja dann ein simples Framing. Also du musst dir einfach eine Grenze setzen, wo du weißt, die ist für dich erreichbar. Umgekehrt darfst du nicht in die in die Falle tappen, dass jemand sagt "deine Ziele sind ja gar nicht ambitioniert". Also das ist, glaube ich, so ein bisschen die Gratwanderung, die man machen muss. Und das ist mir bisher immer sehr gut gelungen. Das heißt, das würde ich, was so sehr starke Korrektur angeht, erst mal verneinend und wenn sie notwendig ist, dann ist es mir unabhängig von einem Investor auch immer sehr, sehr, sehr wichtig zu verstehen: Warum ging jetzt das schneller oder warum geht das jetzt langsamer? Und dann halt quasi eine Anpassung begründet vorzunehmen. Anstatt zu sagen, ja hat irgendwie nicht geklappt. Ja, und das ist, glaube ich, am Ende auch das, was jemand sehen will. Es geht nicht immer darum, gerade am Anfang steckst du dir ja Ziele, das ist ja wie Dart spielen. Es geht, glaube ich gerade am Anfang viel viel mehr darum, werden die richtigen Schlüsse gezogen und.

**I:** [0:25:04.0] Topp. Diese Erwartungen sind ja sehr stark als dich an dich als Person geknüpft. Hattest du schon mal die Situation, dass du als Person quasi in Rechenschaft gezogen würdest oder dich verteidigen musstest, oder dich selber in Erklärungsnot gesehen hast für die Performance von deinem Venture?

**B:** [0:25:34.0] Also das, was immer der Fall ist, glaube ich ist, dass du als Gründer immer abschirmend hantieren musst und die Fragen von Bestandsinvestoren, weil die ja quasi schon drin sind und quasi sagen "ja, jetzt kann ich mich auch nervig machen, so ein bisschen", die werden immer in die Richtung gehen schneller, besser, höher, günstiger. Ich würde es aber nicht so auf meine Person channeln, sondern halt einfach sagen, das geht halt einfach mit der Rolle einher, jemanden zu erläutern, warum man denn jetzt dort den Weg gegangen ist oder warum es jetzt nochmal besser ist irgendwie sechs oder neun Monate XY zu tun. Da kann man aber wahrscheinlich in so eine Role Description mit reinnehmen. Hab ich jetzt auch noch nie irgendwo anders gehört.

**I:** [0:26:47.0] Vielleicht nochmal zu Entscheidungsprozess, also ob man investiert oder nicht. Was haben denn die Investoren, die sich für dich und dein Venture entschieden haben, dir für Feedback gegeben? Was ihr Hauptgrund war?

**B:** [0:27:03.0] Gerade am Anfang viel lustiger weise, wurde ein paarmal der Satz gesagt: "Der Grund, wieso ich investiere, bist du". Was natürlich schon ein bisschen Druck aufbaut. Aber ich glaube, dass das jetzt mit den voranschreitenden Runden und mit dem Reinkommen von institutionellerem Geld auch mehr in die Richtung bewegt: Team, Traction, Execution.

**I:** [0:27:45.0] Hattest du manchmal das Gefühl, dass eigentlich ein anderer Grund dahinter steckt, als Sie vielleicht sagen?

**B:** [0:27:56.0] Nee, also ich würde eher sagen, dass du halt bei Absagen hier und da manchmal generische Antworten bekommst. Hier und da, aber manchmal auch so super detaillierte, die auch sehr helfen. Bei Zusagen hatte ich aber bisher immer das Gefühl, dass die Leute relativ ehrlich waren.

**I:** [0:28:19.0] Und kannst du sagen, ob du lieber mit Investoren zusammenarbeitest, die Wert auf dich als Person und auf die persönliche Zusammenarbeit legen? Oder eher komplett aufs Professionelle?

**B:** [0:28:24.0] Ich glaube halt eine gute Mischung. Also jemand, der jetzt nur sagt "Ja, ich finde ich super. Ich vertraue dir und mach." ist wahrscheinlich nicht so der perfekte Sparringpartner. Jemand der alles challenged steht und auch sich nicht wirklich auf ein "Hey, vertrau mir, ich bin deutlich tiefer in dieser Thematik drin, als du" Spielchen einlässt, will man auch nicht. Das heißt, eigentlich ist es so ein bisschen eine Mischung. Also das, was ich mir schon wünsche, ist, dass wenn ich sage, "das ist gerade irrelevant" oder "darauf sollte gerade kein Fokus sein", dass das eigentlich als Aussage reichen sollte. Gerne vielleicht nochmal mit zwei Sätzen zur Begründung, aber das war es auch. "Lass uns darüber diskutieren", das glaube ich für mich persönlich das Optimum an Zusammenarbeit.

**I:** [0:29:37.0] Vielleicht nochmal abschließend die Frage, wie hast du den Fundraising Prozess so wahrgenommen, als du ganz am Anfang von deiner von deiner Gründungs Karriere warst? Und wie nimmst du ihn jetzt wahr? Also vor allem das Pitchen selbst.

**B:** [0:29:55.0] Ganz am Anfang war es wirklich so ein "Crazy, dass irgendjemand mit viel Geld und ich mit meiner kleinen blöden Idee und ich möchte irgendwas von der Person". Und das hat sich eigentlich komplett gewandelt in "Hey, eigentlich wollen die was von dir". Also ich glaube auch die Sicht auf das Fundraising etwas Gutes ist, hängt natürlich sehr stark vom Geschäftsmodell ab. Es gibt Modelle, wo es nur um Skalierung geht und dafür brauchst du Kapital, Wachstumskapital. Aber an sich ist jetzt nicht Mega nice Firmenanteile abzugeben und das hat auch so ein bisschen glaube ich die Sicht geändert. Es ist aber so ein bisschen diese klassische Cash vs. King Frage. Willst du viel von wenig oder wenig von viel? Und das hängt einfach sehr stark vom Geschäftsmodell ab. Es hat sich aber auch deutlich mehr hin zu Spaß entwickelt, sich selber einen schönen Spaß daraus zu machen: "Hey, wie kriege ich jetzt einen Pitch abgerissen, der so auf die Person, die vor mir sitzt, angepasst ist, dass keine Rückfragen kommen" oder sowas. Mir ist da auch nochmal bewusst geworden, am Anfang klang das für mich halt immer viel finanzieller getrieben und es ist im Grunde aber auch nicht wirklich was anderes als ein guter Vertrieb. Ja, und das hat sehr viel geändert.

**I:** [0:31:39.0] Hat die Entwicklung dann auch beeinflusst, wie du selber auftrittst und dich selbst präsentierst?

**B:** [0:31:46.0] In den Pitches? Mit Sicherheit. Also ich glaube, dass gerade in dem Moment, wo du auch einen gewissen Fundraising Track Record vorweisen kannst und halt auch sagst "Hey guck mal, wir waren auf der ganzen VC Road-Map schon einmal unterwegs, wir entscheiden und jetzt bewusst dagegen, weil XY" oder sowas halt sehr viel Vertrauen aufbaut.

**I:** [0:32:15.0] Dieser ganze Weg, den du zurückgelegt hast und auch die Geschichte um dich herum, die sich ja auch verändert hat. Spiegelt sich das wider in der Veränderung deiner Person oder deiner Persönlichkeit über die Jahre?

**B:** [0:32:34.0] Also es wäre, glaube ich, absolut falsch zu sagen Nein. Ich kann jetzt keinen klaren Kontrast nennen und irgendwie sagen ich war vorher unsicher und bin jetzt selbstbewusst oder sowas. Aber ich glaube halt, dass die. Wenn ich jetzt so auf meine innere Wahrnehmung blicke. Ich glaube aber, dass die äußere Wahrnehmung sich schon sehr verändert hat. Und das ist wahrscheinlich dadurch bedingt, dass du dann in dem Bereich Expertise aufgebaut hast und wenn Fragen dazu kommen, dass das, was man dann antwortet, fundierter ist, als es wahrscheinlich am Anfang der Karriere war und deshalb. Ja.

**I:** [0:33:23.0] Vielen Dank! Hab ich vergessen, dich etwas zu fragen oder hab ich dich etwas nicht gefragt, wo du glaubst, es wäre vielleicht noch ganz wertvoll zu wissen?

**B:** [0:33:40.0] Ich weiß nicht, ob das jetzt quasi in den Rahmen der Arbeit übersteigt, aber ich glaube, ich fände es auch noch mal spannend, sich nochmal zu überlegen, wie verändert sich das vor allem von Family Friends hin zu Business Angels hin zu institutionellem Geld? Das wäre glaub ich nochmal ein interessanter Angel. Aber ansonsten eigentlich nicht, ne..

**I:** [0:34:18.0] Hätte sie im Nachhinein geholfen, die Fragen vorher zu sehen?

**B:** [0:34:27.0] Da ich eh nie so wahnsinnig viel Zeit habe, wäre es wahrscheinlich nicht darauf hinausgelaufen, dass ich mir die durchlese und mir Bullets vorbereite und es deshalb dann halt irgendwie sehr vorbereitet wirkt. Aber ich glaube, mir hätte es geholfen, also auch generell bei anderen Interviews, hilft es mir, weil ich dann halt weiß Okay, ich muss dort oben nicht so ausschweifend zu Thema X, weil ich mir das unten nochmal gefragt. So und ich glaube halt, wenn man die Fragen nicht vorher ausgibt, dann haben wir ein müssen bei der ersten Frage gemerkt, dass man ich extrem drauf achten, dass man die Frage sehr spitz stellt.

**I:** [0:35:14.0] Ja. Ja, das ist ein guter Tipp.

#### *Field Notes:*

- Extrem gut durchdachtes Storytelling
- Strategische Antworten & bedachtes Auftreten
- Kennt Storytelling perspektive aus Gründer- und Investoren Sicht

#### **Interview 2 – Willi**

**I:** [0:00:01.8] Vielleicht starten wir so, dass du kurz sagst wer du bist und wie du das erste Mal zum Fundraising gekommen bist.

**B:** [0:01:39.9] Weil ich musste (lacht). Wer bin ich? Ich bin X, 39 Jahre jung. Soll ich kurz meinen Werdegang schildern; ist das wichtig?

**I:** [0:01:54.4] Gerne, kurz.

**B:** [0:01:57.2] Ich komme aus einer Akademikerfamilie: Papa an der Uni, Mama Lehrerin, Bruder 1er Schüler, Schwester 1er Schüler. Ich habe schnell gemerkt, da fällt's mir schwer mitzuhalten, weil ich eine wahrscheinlich andere Form der Intelligenz mitbekommen habe. Also ich habe auch ein bisschen was von der Intelligenz mitbekommen, die bei 1er Noten nötig

ist, aber ich war in der Schule nie wirklich gut. Ich musste mir die Sachen ziemlich erkämpfen und ziemlich reinprügeln, hab aber recht schnell gemerkt, dass wenn ich von etwas wirklich überzeugt bin, wenn ich von etwas auch emotional gefangen bin, dann liefer ich schon ziemlich ab. Das mögen keine Noten sein, aber das sind halt dann andere Erfolge. Das hat ziemlich früh begonnen, ich habe ganz früh meine ersten Jobs gehabt, hab gemerkt, dass ich die Sachen vielleicht bisschen schlauer angehe als die anderen, dass das alles ganz gut klappt. Habe ganz früh die ersten eigenen Geschäfte gemacht, ganz früh begonnen Gebrauchtwagen zu verkaufen und Autos aufzubereiten für andere. Habe ganz früh die ersten Businesspläne geschrieben mit 15/16 habe ich begonnen – ganz easy eigentlich hingesetzt hab ich angefangen damit. Und ich habe dann Automobilkaufmann gelernt nach dem Abitur, habe KfZ Betriebswirtschaft studiert und habe dann bei Porsche begonnen als Junior Verkäufer – bin durch die harte Schule des Verkaufens gegangen und das ist etwas, davon zehre ich auch heute noch. Habe dann da Karriere gemacht, war jüngster Geschäftsführer von einem Porschezentrum in Deutschland mit 27. Und das war die Zeit, wo X, meine Frau und ich beschlossen – da waren wir noch nicht verheiratet, haben schon diskutiert, dass das normale Leben, das Hamsterrad, das für 90% der Gesellschaft normal ist, das passt nicht zu uns. Wir müssen unternehmerisch handeln und wir wollen Unternehmer sein. So hat das begonnen, haben unsere Jobs gekündigt, haben die 1. Firma aufgebaut und verkauft, haben die 2. Firma aufgebaut und verkauft – und so hat sich das alles irgendwie ergeben.

**I:** [0:04:01.2] Das erste Mal Fundraising ist dann in deiner Jugend schon ins Spiel gekommen?

**B:** [0:04:14.4] Ah das ist eine sehr schlaue Frage! Also eigentlich war das wahrscheinlich in der Jugend noch, du hast vollkommen Recht. Weil ich musste ganz früh andere überzeugen, damit ich meinen Weg gehen kann und das ist ja auch ne Form von Fundraising. Also die elterliche Garage – meine Eltern haben eine riesige Doppelgarage – und da musste ich ziemlich früh sehr gute Argumente einsetzen um alle davon zu überzeugen, dass die Garage meine Garage ist und niemand anderes darin etwas darin verloren hat, vor Allem nich die Autos der Eltern und das war ja schon ne Form von Fundraising. In Gewisserweise habe ich da mein Geschäft zu machen, ich brauche das jetzt und mir müsst das für mich hergeben. Also in gewisser Weise kann man das schon sagen. Das erste Mal richtig Fundraising war dann 2010/2011, als wir die erste Firma aufgebaut haben und gemerkt haben, du brauchst einfach Kapital. Und wenns nur die erste halbe Million ist, du brauchst halt am Anfang irgendwie Geld um feuern zu können.

**I:** [0:05:06.4] Also hast du sehr früh damit angefangen. Wie würdest du sagen, hat sich dein Verständnis vom Fundraising verändert über die Jahre?

**B:** [0:05:17.4] Ich glaube, dass ich vor 10 Jahren keinen blassen Schimmer hatte, wie ein VC tickt und denkt und was für einen VC auch funktioniert und was einfach aus VC-Mechanik-Gründen nicht funktionieren kann. Also ich gebe dir ein blödes Beispiel: wenn sich ein VC eine Firma anschaut und sieht der Gründer hält noch 30% und die 70% werden von einem Angel gehalten, der die die ersten 100 Tausend investiert hat, dann kann das kein VC-Case mehr werden, weil der Gründer nicht mehr genügend Anteile mehr hat – also einfach Mechaniken, die wusste ich vor 10 Jahren nicht. Da war ich komplett blank. Ich habe wohl mein ganzes Leben so fungiert, dass ich gesagt habe, ich muss ja nicht etwas lernen, um dann einen Abschluss zu haben, um etwas dann machen zu können, sondern ich mach halt einfach mal. Und das hat bei allen Dingen eigentlich gut funktioniert und beim Fundraising genauso. Am Anfang bist du halt blank und rennst halt raus und holst dir blutige Nasen. Aber das gehört irgendwie dazu.

**I:** [0:06:22.1] Wenn ich das richtig mitbekommen habe, seid ihr 3 Gründer. Warum bist du derjenige, der ins Fundraising gegangen ist?

**B:** [0:06:30.5] Das hat sich irgendwie so ergeben. Und Fundraisen ist ja vor Allem auch verkaufen, sich selbst verkaufen, das Unternehmen verkaufen, die Idee verkaufen, die Vision verkaufen, das Team verkaufen. Und da war uns dreien allen klar, da habe ich die besten Gene dafür. Gottseidank haben wir das so entschieden, denn hätte man mich aufs Programmieren gesetzt, was mein Mitgründer der X macht, dann wäre die Firma an die Wand gefahren. Also haben wir gesagt, wer kann was am besten und da war relativ schnell klar, ich kann am besten andere überzeugen, gewinnen und dann auch schauen, dass die auch Geld losmachen.

**I:** [0:07:04.8] Abgesehen vom Fundraising, welche Rolle übernimmst du noch für dein Venture?

**B:** [0:07:15.7] Ich war in der Schule Schülersprecher, ich war immer ein bisschen die Rampensau. Ich glaube es ist sehr wichtig, dass es in der Company jemanden gibt, der die Richtung vorgibt und in bestimmten Phasen auch mit Gewalt nach Vorne marschiert, in gewisser Weise auch mit Scheuklappen. Das war schon immer meine Rolle. Also die Vision vorgeben, sagen in welche Richtung wir laufen, sich ums Fundraising kümmern, diese Sachen. Und die richtigen Leute für die Firma finden. Das sind eigentlich die drei großen Sachen, die meine Rolle beinhalten.

**I:** [0:08:05.0] Wie würdest du diese Rolle den Investoren beschreiben?

**B:** [0:08:12.7] Ein Investor wünscht sich, nach dem was ich gelernt und erfahren habe schon immer eine starke Gründerpersönlichkeit, die vorneweg prescht, mit allen Vor- und Nachteilen, die da enthalten sind. Und das ist schon auch was ein Investor sucht. Es braucht schon die eine oder den einen an der Spitz, der einfach drauflosläuft. Natürlich mit Hirn und natürlich überlegt und natürlich mit starkem Team im Rücken, aber das ist eine ganz wichtige Rolle.

**I:** [0:08:45.0] Würdest du sagen deine Rolle hat sich verändert im Vergleich zu deinen letzten Gründungsprojekten oder hattest du eigentlich immer die gleich Position?

**B:** [0:09:01.4] Das ist glaube ich seit 20 Jahren meine Rolle. Das war in der Schule so, das war in meine Porsche-Zeit so, das war bei unserer ersten Firma so und bei der zweiten und in gewisser Weise wird es auch immer schwieriger eine Rolle wirklich abzulegen, wenn man für diese Rolle bekannt ist und sie eigentlich auch ganz gut macht.

**I:** [0:09:28.5] Aber wenn du relativ alleine an der Spitze stehst, wer waren dann die Personen, mit denen du dich ausgetauscht hast wenn Entscheidungen anstanden, auch externe?

**B:** [0:09:40.6] Ja das ist eine gute Frage. Haupt-Sparringspartner und Diskussionspartner ist immer die X, meine Frau, die ja auch immer mit mir Geschäftsführerin der Firma war. Wenn du 24h am Tag zusammen lebst hat das Vorteile, ist manchmal auch ein bisschen challenging aber hat auch viele Vorteile. Da haben wir oft sonntags in der Früh dann eine Stunde diskutiert über ein Thema, dass halt gerade auf dem Tisch lag und gelöst werden musste. Und ansonsten außerhalb von unseren Firmen können tatsächlich VC Investoren eine sehr große Stütze sein, weil die Einblicke in sehr viele verschiedene Firmen haben, einen gewissen Abstand haben aber trotzdem motiviert sind dir zu helfen und dass sie die Firma nach vorne bringen. So habe ich das auch immer wieder erlebt, dass es Situationen gibt, in denen es gut ist mit denen etwas zu diskutieren.

**I:** [0:10:37.6] Haben die Investoren selber dich auch gefragt mit welchen Leuten du dich umgibst und absprichst? Wurdest du oft nach deinem Netzwerk gefragt?

**B:** [0:10:47.4] Ja schon, also das will schon jeder wissen: wie geht ein Gründer vor, wie geht eine Gründerin vor, mit wem tauscht sie sich aus, wie baut er sein Leadership Team auf, wie baut er sein Team auf. Ich glaube man muss da ganz realistisch sein, es wäre für alle beteiligten hoch riskant, wenn alles auf eine Person abzielen würde, das ganze Risiko auf einer Person lasten würde. So war es bei unserem Modell von Anfang an klar, dass wird ein hoch finanzlastiges Thema, wir brauchen jemanden, der da extrem viel Ahnung hat und sehr eng mit mir und meiner Frau zusammen arbeitet. Da haben wir unsere CFO gefunden und gesagt, das ist die Traumfrau für diese Aufgabe und das war ein ganz wichtiger Hire.

**I:** [0:11:40.6] Abgesehen von deinem Netzwerk und Rolle, was erzählst du Investoren noch über dich als Teil deines Pitches?

**B:** [0:12:23.1] Naja, also habe nie überlegt was wollen sie hören, sondern habe immer das erzählt, was kriegen sie, was bin ich denn, was sind wir denn – diese Dinge. Und das war mir nicht in dem Ausmaß bewusst, wie es mir heute bewusst ist, dass das was ich erzählen konnte über mich und uns, das war schon auch immer das, was ein VC grundsätzlich glaube ich gerne hört. Nämlich da ist jemand 100% committed. Bei meiner Frau und mir zum Beispiel haben wir zusammen unsere Jobs gekündigt und gesagt, wir gründen jetzt ne Firma. Mehr Commitment kannst du als VC dir nicht wünschen. Die Leute schmeißen schon mal ihren Job hin und sagen wir machen das. Damit sendest du ganz stark das Signal, ich ziehe das durch, ich meine das ernst. Und das ist schon extrem wichtig für einen VC ist nicht besonders attraktiv wenn man sagt ich habe einen festen Job, und den kann ich erst kündigen wenn du mir Geld gibst. Und dann muss ich nochmal sicherheitshalber 3 Monate warten, oder sowas. Ein VC will Commitment und will sehen du bist all in. Punkt! Und wenn du da anfängst zu sagen, ich bin mir noch nicht ganz sicher, dann hast du eigentlich schon verloren – du musst das voll durchziehen! Dann ist etwas Relevantes: Expertise, die muss nicht Branchenexpertise sein, die war bei mir immer da und das war immer hilfreich und das konnte ich immer gut pitchen und dass ich bei Porsche gearbeitet habe war wertvoll, das ist eine tolle Brand undda geht man davon aus, dass die gute Leute hiren. Aber Expertise im Sinne von auch zum Beispiel emotionaler Intelligenz, ein Team aufbauen können, gleichzeitig sehr überzeugt von sich und seiner Idee zu sein UND humble zu sein. Und das zusammen ist etwas, was glaube ich nicht sehr verbreitet ist, was du aber brauchst. Du brauchst eine stoische Überzeugtheit und Gelassenheit, um zu sagen ich ziehe das durch, ich mache das und ich weiß wie's geht, obwohl ich natürlich auch nicht immer weiß wie's geht. Und gleichzeitig diese Bereitschaft zu sagen, ich habe keine Ahnung wie das geht, ich frage mal nach.

**I:** [0:14:50.5] Klingt nach keiner leichten Balance.

**B:** [0:14:55.2] Ja und dann glaube ich auch man kann sich nicht so einstellen. Man ist halt eben so oder man ist nicht so. Aber sich so zu ändern als erwachsener Mensch, das glaube ich würde nicht funktionieren. Und dann ist etwas was wichtig ist, das Ziel zu kommunizieren, das Ziel wo man hinwill also in einem Bild zu beschreiben. Also zu sagen ich will ne Firma aufbauen, die 100 Millionen Umsatz macht, ist glaube ich relative banal. Das ist relativ einfach erzählt, das kann jeder erzählen. Aber das in einem Bild auszumalen und zu sagen die Zukunft der Mobility schau wie folgt aus: XYZ. Und damit wir da hinkommen habe ich jetzt schon 10 starke Leute gehired und übrigens ich habe keine Ahnung von Finanzen in dem Bereich, deshalb habe ich mir die X gehired und die ist exzellent, denn die hat folgenden Background und das Bild, wo wir hinwollen ist: wir wollen ein börsennotiertes Unternehmen werden, weil dieser Markt



hat ein riesiges Potential und wir glauben, dass wir 2% von diesem Markt uns erkämpfen können, indem wir ABCDE tun. Also das ist schon sehr konkret ein Bild zu malen.

**I:** [0:16:02.1] Und je nachdem in welcher Stage dein Startup ist, muss sich ja das Bild verändern und die Story angepasst werden, würdest du sagen, dass sich deine persönliche Story sich auch verändert, je nach dem in welcher Stage du pitchst?

**B:** [0:16:16.7] Die Grundstory nicht, nein. Die ist eigentlich seit 15 Jahren die gleich. Die funktioniert auch gut, weil sie authentisch ist. Ich erzähle auch heute noch gerne, dass mein erster Job Tankwart war. Und das ist eine coole Story und ich erzähle immer, warum das ein cooler Job war und was mir das auch heute noch bringt. Also das war noch eine Tankstelle, wo die Chefin, das war eine alte Dame, gesagt hat, wenn der Tankwart nicht rausgeht, wenn eine Frau zum Tanken kommt und der Frau das Auto betankt, ohne dass sie nachfragen muss, dann haben wir schlechten Service geleistet. Das klingt jetzt irgendwie in Jahr 2020 komisch, aber Mitte der 90er, war die alte Dame, der die Tankstelle gehört hat der tiefen Überzeugung, das möchte sie so haben und das haben wir dann auch so gemacht. Und das war lehrreich! Das war Customer Support, das war Customer Success, würde man heute sagen. Und die Leutekamen gerne zu dieser Tankstelle, weil es etwas Besonderes gab, nämlich die Jungs kamen immer raus und haben das Auto betankt. Und das war cool! Also die Grundstory ist die Gleiche geblieben, ich glaube sie wurde erwachsener. Sie wurde reifer, sie war vor 10 Jahren sicherlich nicht sehr reif, vollkommen klar, denn da war für mich ja auch noch vieles neu. Und neben den ganzen Emotionen und begeistern-können muss man ja schon auch Fakten schaffe. Und Fakten schaffen hilft, die Story auch runder zu machen. (*Schlechte Verbindung*) Ich könnte, wenn ich müsste pitchen, ich habe in meiner letzten Firma 45 Millionen Venture Capital geraised und 140 Millionen Debt. Und da könnte man sagen, ok krass. Das ist irgendwie schon eine dicke Nummer, das ist ja stark.

**I:** [0:18:18.9] Das heißt der Kern deiner Geschichte bleibt gleich, aber passt du an, was du erzählst was du erzählst und was du weglässt, je nachdem, wem du gegenüberstehst?

**B:** [0:18:24.6] Ja ja. Ja mit Sicherheit. Ja klar, das ist ja auch, also ich würde es als aktives Verkaufen bezeichnen sich auf sein Gegenüber einzustellen und das Verhalten und die Story auch anzupassen auf den Empfänger. Also alles andere wäre glaube ich nicht sehr passend.

**I:** [0:18:46.5] Es klingt, als wäre auch die Story von deinem Venture sehr eng verknüpft mit deiner Story. Also wie du zum Autoliebhaber wurdest, wie du Customer-centric denken gelernt hast etc. Wie verknüpfst du den Teil über dich selber und den Teil über dein Venture im Pitch?

**B:** [0:19:08.0] Der Teil über mich selber, der ist auch wenn wir relativ viel darüber sprechen, relativ wenig im Pitch. Weil da wo wir mittlerweile angekommen sind, da glaubt man uns schon relativ viel, dass wir geeignet sind ein Unternehmen aufzubauen. Also ja das untermauert man am Anfang nochmal. Aber wenn du zwei Startups aufgebaut hast, Kapital geraised hast und verkauft hast, dann geht man schon mal davon aus, du bist kein völliger Schwätzer. Also darf dieser Teil ruhig kleiner werden und es darf mehr ums Business gehen, das du aufbaust. Also ja, das ändert sich schon.

**I:** [0:19:48.9] Wenn du sagst, der Teil ist kleiner geworden, wie viel Prozent vom Pitch würdest du sagen dreht sich um dich und dein Team?

**B:** [0:20:01.8] Also das ist sehr situativ, aber, da wo wir gerade stehen, wir haben das Venture ja vor 3 Monaten verkauft, da war's zuletzt beim Fundraising aber auch beim Verkauf der Firma

zuletzt sehr stark ich abgezielt habe darauf, die Firma und das Potential zu beschreiben. Ich als Person bin da zu Anfang vielleicht nochmal 10 Minuten wichtig, aber dann geht es ums Business, um das was wir da schon geschafft haben und um das, wo wir hinwollen. Also weiß nicht vielleicht 10% ist dann noch die Person am Anfang wichtig und dann geht es um die Personen und das Unternehmen.

**I:** [0:20:43.7] Und welchen Anteil der Entscheidung der Entscheidung macht es aus, was für eine Person und was für ein Team dahintersteht?

**B:** [0:20:53.0] Für einen VC?

**I:** [0:20:55.1] Ja.

**B:** [0:20:57.0] Das kommt auf die Phase des Unternehmens an. Wenn du eine Angel oder eine Seed Finanzierung suchst oder vielleicht noch eine Series A, dann wird sehr sehr sehr stark auf die Gründer, auf das Team abgestellt. Logisch, weil ansonsten noch nicht viel da ist. Welche Umsatz willst du dir denn in der Seed Phase angucken? Vielleicht gibt es schon Umsätze, aber die sind noch nicht sehr aussagekräftig. Also achtest du sehr sehr sehr stark auf den/auf die Gründer und Gründerinnen und je weiter du kommst also in ner Series B / Series C oder im Exit Prozess, da geht es ganz wenig um dich als Person. Also wenn du dir heute unser Startup anschaust, dann sind wir über 100 Leute und ganz transparent, da gibt es Leute in der Firma, die sind wichtiger als ich. Also unsere CFO ist wichtiger als ich. Und da ist dann nur normal, dass sich das verschiebt in der jeweiligen Phase, in der das Unternehmen gerade ist.

**I:** [0:22:09.0] Haben die Investoren Feedback gegeben, warum sie sich entschieden haben in dich und dein Startup zu investieren?

**B:** [0:22:14.5] Ja, schon immer wieder mal. Eine ganz brutale, schöne Aussage war von einem US Investor, der gesagt hat: „One thing we trust about you, 76st hat you either gonna win, or die trying“. Und das fand ich wunderbar! Das hat so gesessen, im positiven, hat mich das gefreut und für sie war das das ausschlaggebende Argument, weil sie sehen total, dass du rennst und rennst und rennst. Und klar, Startup ist immer Risiko und es gibt immer die Gefahr zu scheitern, aber wir wissen du wirst nur scheitern, wenn es gar nicht anders geht.

**I:** [0:23:14.3] Die haben dich verstanden, als Person! (Schlechte Verbindung)

**B:** [0:24:04.4] Das war klasse und auch einmal ganz spannend.

**I:** [0:24:09.2] Noch einmal zum Punkt, dass du sagtest, deine Geschichte sei erwachsener geworden, die du VCs erzählst. Würdest du sagen, dass sich auch dein Auftreten verändert hat?

**B:** [0:24:21.5] Mit Sicherheit! Ein VC ist geschult darin, auch für die Verhandlungsphase des Deals zu erkennen, ob du unter Druck bist oder nicht (lacht) und ich glaube, wenn man signalisiert, ich bin nicht unter Druck und habe verschiedene Optionen und habe mit verschiedenen Investoren gesprochen, dann wirkt man anders und man lernt natürlich mit der Zeit, wie muss ich mich jetzt verhalten in dieser Runde, in diesem Gespräch um das Optimum zu erzielen. Also hat sich das Verhalten ganz sicher verändert. Da war ich am Anfang nicht so abgebrüht, wie ich im Laufe der Zeit geworden bin.

**I:** [0:25:10.6] Je nachdem, was du den Potenziellen Investoren erzählst, setzt du ja auch ihre Erwartungshaltung entsprechend. Hast du das Gefühl gehabt die Erwartungen auf VC Seite

waren an dein Unternehmen gerichtet oder an dich als Person? Also hast du das immer sehr auf dich bezogen oder konntest du das voneinander trennen?

**B:** [0:25:35.0] Ne, ich habe das immer sehr stark auf mich bezogen. Das ist ein Vorteil und ein Nachteil. Der Vorteil ist, ich habe die Dinge sehr ernst genommen, mir ist das persönlich wichtig, ich möchte nicht enttäuschen, ich habe das immer sehr stark auf mich bezogen. Der Nachteil ist, dass ich damit auch immer wieder zu kämpfen hatte mit persönlichem Druck, den ich mir selber mache, der gar nicht so sehr von extern kommt, sondern den ich mir selber mache. Der ist nicht immer hilfreich, ich habe häufig im Leben die besten Ergebnisse im Leben erzielt, wenn ich professionell aber relativ locker gehandelt habe. Und das zieht sich so durch in etwa allen Bereichen. Das würde ich sagen, ist etwas sehr Gutes. Wenn man in so eine Situation kommt und so agieren kann.

**I:** [0:26:39.1] Spannend! Gibt es noch etwas, was ich dich nicht gefragt habe, was vielleicht aber wichtig wäre zu wissen?

**B:** [0:26:44.4] Wenn ich überlege, was ich in den letzten 10 Jahren gelernt habe, dann vor Allem eins: Wenn man gründen möchte und wenn man Venture Capital haben möchte, dann muss man anfangen. Und das ganze theoretische lesen und recherchieren und nochmal und hier und nochmal vorbereiten, das muss man einfach irgendwann ganz krass aufhören und ins Tun kommen, sonst wird's nichts! Man wird sowieso auf die Nase fliegen und immer wieder und das Unternehmertum macht genau das aus, dieser blöde Spruch: Man steht einmal mehr auf als man hinfällt – das ist Unternehmertum. Mehr schlaue Dinge habe ich glaube ich gar nicht zu sagen. (Lacht) Ich muss jetzt raus, vielen Dank, hat Spaß gemacht! Alles Gute!

**I:** [0:27:26.1] Vielen Dank, mir auch! Tschüss!

#### *Field Notes:*

- Extremer Fokus auf Authentizität
- Durch und durch Verkäufer
- Sehr selbstsichere und vorab reflektierte Antworten
- Keine Frage war überraschend

#### **Interview 3 – Max**

**I:** [0:00:03.0] Ja, vielleicht wollen wir so starten, dass du nochmal kurz erzählst, wie du zum Gründen gekommen bist und auch wie du zu deinem ersten Fund Wesen gekommen bist.

**B:** [0:00:11.0] Genau. Wie bin ich zum Gründen kommen? Ich hab die ersten Schnittpunkte, während dem Studium gehabt. Ich hab den Bachelor an der FH Deggendorf gemacht. Also FH Deggendorfer. 2009 hab ich da angefangen zu studieren. Und da war Gründung noch gar kein Thema. Ich bin eigentlich draufkommen über Praktika. Ich hab bei einem VCs mein erstes Praktikum gemacht oder besser in einer VC Beratung und war dann bei Autoscout 24, was eigentlich kein Startup ist, aber die haben sich so verkauft, als wären sie eins damals und wollte so eigentlich in den Bereich rein. Bin nach dem Studium dann aber erstmal - hab einen Umweg gemacht - war erst mal bei Ferrari im Automotive Bereich. Ja gut, wenn man nach dem Studium

die Möglichkeit hat, dann denkt man sich ja gut, geil, Kindheitstraum und für den CV auch gut. Und war da dann drei Jahre in verschiedenen Positionen und dann war es halt so, dass ich irgendwann gesagt habe ja gut, now or never. Wenn ich da geblieben wäre, dann wäre ich halt im Corporate Life aufgegangen oder vergammelt, je nachdem wie man's sieht. Und habe dann halt gesagt nochmal einen harten Cut und fang von neu an. Und auf L. bin ich eigentlich gekommen, weil ich persönlich mich schon immer gewundert habe, wie es sein kann, dass der ganze Markt von Nahrungsergänzung und Ernährung so intransparent ist und man hat eigentlich keine Ahnung, was braucht man eigentlich? Bringt es eigentlich was? Was ist jetzt Marketing und was ist Realität? Dass mich das unglaublich gestört hat und ich bei Ferrari auch paar Schnittpunkte mit der Formel 1 hatte und da eben basierend auf guten Analysen Gesundheitsempfehlungen gegeben wurden. Das wollte ich eigentlich selber machen wollte, aber gemerkt hab hey, da gibt's eigentlich gar nichts wo der Normalo drankommt. So ist bisschen meine Story dazu.

**I:** [0:02:08.0] Und dann das erste Mal Fundraising war dann auch direkt für L. oder hast du das schon viel bei dem VC durchlaufen, bei dem du warst?

**B:** [0:02:16.0] Beim VC war das nicht wirklich Fundraising? Da war es mehr so, also da wusste ich wie Businesspläne und Pitch Decks aufgebaut werden. Aber es ist nun mal ganz was anderes, dann ins Fundraising zu gehen. Das erste Fundraising blöd gesagt war eigentlich das Exist Gründer Stipendium, das wir gekriegt haben. Das ist jetzt nicht klassisch VC Fundraising, aber es waren halt auch 130 000 Euro! Und dann haben wir eigentlich erst einmal sechsstellige Aufträge gekriegt. Soll heißen, mit Investoren so wirklich ins Fundraising, gingen wir erst eigentlich in Jahr 2. Und 2020 haben wir dann im Endeffekt die erste Seed Runge und gemacht. Und ja, das war das erste Fundraising. Dann haben wir noch paar Förderprogramme in der Zwischenzeit kriegt von der EU, das waren dann auch nochmal so 600 /700 000 Euro zusätzlich. Und jetzt geht's praktisch in die Series A bzw. late Seed. Wir nennens late Seed, denn da braucht man weniger Zahlen und hat dieselbe Bewertung.

**I:** [0:03:26.0] Jetzt seid ihr ja zwei Gründer. Warum bist du derjenige, der fürs Fundraising zuständig ist?

**B:** [0:03:32.0] Wir sind offiziell sogar vier Gründer. Ja, der P. und ich sind die einzigen, die sich nach vorne stellen. Sagen wir mal so, von uns 2 geht das Ganze auch aus. Wir haben dann noch den K., unsere CTO mit an Bord. Da hat sich die Sache schon erledigt, weil er CTO ist, also der macht halt kein Fundraising und hat auch kein Bock drauf. Bei Philipp und mir war es so, wir könnten es beide. Das ist mehr so ein Thema - er hat am Anfang super auf die Produktentwicklung fokussiert, was auch sein Metier eigentlich ist. Und ich kam halt aus dem Bereich. Also ich habe bei Ferrari auch schon super viel C-Level Kontakt gehabt, super viel Pitch Erfahrungen auch gehabt, und habs deshalb am Anfang mit übernommen. Ich mache im Endeffekt das Fundraising an sich, aber dann in den Management Gesprächen und so und meistens wenn es um die nächsten Runden und so geht, sind meistens sowieso P. und ich drin. Genau, aber der Ansprechpartner für Investoren bin im Moment ich. Also Investor Relations und so weiter mache ich.

**I:** [0:04:37.0] Und abgesehen von Investor Relations - wo siehst du noch deine Rolle und dein Aufgabengebiet?

**B:** [0:04:44.0] Aktuell ist der allgemeine Org Aufbau, Organizational Planning, aber auch HR, Finance, Marketing.

**I:** [0:04:53.0] Okay. Wie würdest du deine Rolle gegenüber Investoren präsentieren? Also genauso oder würdest du sagen, du bist das Gesicht, oder?

**B:** [0:05:04.0] Oh ne! Ich hasse sowas. Okay, hassen ist vielleicht zu stark. Aber es kommt immer auf den Bereich drauf an. Bei uns ist es schwierig. Weil keiner von uns den Background im Health Bereich hat. Wenn wir ein Arzt wären, dann würde das funktionieren. Ich bin generell der Überzeugung, dass es schwierig ist, wenn sich einer so komplett nach vorne stellt. Ich finde es prinzipiell immer schwierig, wenn sich einer komplett nach vorne stellt, weil im Endeffekt ja das Unternehmen vom Gründerteam lebt. Und egal, wenn P. einen Autounfall hat oder K., dann können wir den Laden auch zumachen. Bei K. ist es so, der mag es gar nicht so in der Öffentlichkeit zu stehen. Von dem her teilen P. und ich das immer auf. Wir haben da mehr die Einstellung, das Unternehmen muss an sich für sich sprechen. Was im Startup Bereich allerdings auch schwieriger ist, weil je mehr es um die Personen aufgebaut ist, sieht man ja allein an den Bewertungen von Tesla und so weiter, desto größer die emotionale Komponente, desto subjektiver auch die Bewertung.

**I:** [0:06:27.0] Ja, nun seid ihr ja als Co-Founder dann ja schon ein ganz gutes Gespann, die sich komplementär unterstützen. Wie viel von Pitch würdest du sagen, dreht sich wirklich um euch als Personen im Vergleich zu der Idee und der Umsetzung von eurem Venture?

**B:** [0:06:50.0] 5 Prozent Person /10 Prozent. Also klar, du musst die Investoren davon überzeugen, dass du der Richtige bist, der das Ganze hoch skaliert bzw. die richtige Person für den Job ist. Aber das kommt meistens durch die Storyline an sich. Also wie du die Story vom Venture erzählst und weniger "Was ist dein Lebenslauf?" Kommt aber stark drauf an. Wenn du bei McKinsey warst, 5 Jahre, kriegst du am Anfang natürlich gleich ein Vertrauensvorschuss an eine höhere Bewertung, wenn es um die Seed Runde geht, oder Pre-Seed. Also ich sag mal, so ist es ein Switch bei Pre-Seed war es bei uns so, dass es sehr viel mehr um uns ging. Aktuell ist es so, dass es eigentlich gar nicht mehr um uns geht, weil wir zeigen, wir haben schon das mit den Funds bis jetzt umgesetzt. Ich glaube das sagt mehr aus, als wenn man sagt ich war drei Jahre bei Ferrari, aber es hat nichts mit dem Job zu tun, den man jetzt als Gründer macht.

**I:** [0:07:59.0] Also würdest du eigentlich sagen, mit steigendem Track Record wird der Anteil von der persönlichen Story eher kleiner?

**B:** Ja, ja beim Investoren Pitch.

**I:** Aber der Impact auf die Entscheidung, ob sie dann in euch investieren oder nicht, die könnte ja wahrscheinlich eher steigen mit steigendem Track Record von euch. In der aktuellen Runde, die ihr macht, was würdest du ungefähr schätzen - du meinstest ja 5 Prozent Personen im Pitch. Aber wieviel Prozent Impact auf die Entscheidung sind die Personen?

**B:** [0:08:32.0] Ah! 95! Ja also das ist eine super Frage, aber da muss man echt unterscheiden. Es dreht sich, also man redet nur 5% der Zeit über sich selbst. Aber es ist immer noch so.. Also bei uns ist ja immer noch so, dass es zu 100% von den Gründen abhängt. Wir sind noch nicht so weit im Startup Lifecycle, dass man sein kann, gut, wir gehen raus und das Ding läuft weiter. Und ich weiß zum Beispiel bei dem, mit dem wir jetzt reden, das ist 100% Team bzw. echt zu 90% Team, dass sie uns zutrauen, das weiterzuführen. Und der Track Records spricht eher fürs Team, also ist es mehr so, dass sie das sagen, ja gut, wenn Sie das jetzt hingekriegt haben, dann sollten sie das andere auch noch hinkriegen, weil wir einfach noch zu klein sind und wir haben doch nicht die Strukturen, wo man sein kann "Ja gut, lasst das Team austauschen und es läuft einfach weiter".

**I:** [0:09:33.0] Spannend! Wenn du jetzt deine Storyline vom Pitch reflektierst, wo kommt da das Team? Also wie ist das Team quasi eingebettet in eure Storyline?

**B:** [0:09:51.0] Gute Frage. Eigentlich nicht wirklich. Das Thema ist, dass die Investoren, die Reden mit dir, stellen immer ihre kritischen Fragen, die meistens dieselben sind. Und wenn du irgendwie dann Antworten auf die Fragen hast. Sag mal so in der Konversation wird halt relativ schnell klar: Hey, hast du Vision? Oder hast du ne Vision überhaupt dahinter? Und was ist der Track Record? Meistens kommt ja auch raus, was man als Team gemeinsam im Endeffekt umgesetzt hat bzw. welchen Anteil das Team daran hatte. Also es ist jetzt nicht so, dass wir sagen, dass wir uns selber irgendwie als Team gut reden wollen. Sondern das kommt automatisch rüber, wenn du im Endeffekt die Storyline aufziehst von der Equity Story und so weiter, weil ja da die Investoren schon sehen: die haben Strategie dahinter. Die haben eine Vision. Die haben einen klaren Plan, wie sie da hinkommen wollen und können mir auch ganz genau sagen was du dazu brauchen und was sie eben nicht können.

**I:** [0:11:00.0] Wenn du Investoren jetzt von dir erzählst oder auch erzählst, was sie schon so aufgebaut hast, würdest du sagen, dass sich deine Story verändert hat oder gleichgeblieben ist?

**B:** [0:11:11.0] Die verändert, sich immer!

**I:** [0:11:12.0] Wovon hängt das ab?

**B:** [0:11:16.0] Wer der Investor ist?

**I:** [0:11:18.0] Okay.

**B:** [0:11:20.0] Ah ja, wenn ich eines gelernt habe... Ich dachte immer, es ist super rational und super objektiv. Aber Investoren sind auch nur Menschen, die sind super emotional gesteuert. Das heißt, ich finde es halt raus oder man merkt relativ schnell, was sie spannend finden und was nicht. Und dann passt du halt die Story daran an!

**I:** [0:11:44.0] Und dann betonst du den Teil, der vielleicht eine Gemeinsamkeit mit den ist oder der sie am meisten interessiert?

**B:** [0:11:51.0] Ja oder wenn ich z.B. weiß, jemand ist investiert in einem bestimmten Startup, dann kannst du die Analogie zu dem Startup ziehen und irgendwie so schauen: Hey, was gibt's da für Gemeinsamkeiten? Also bei Basestory bleibt immer gleich. Es kommt immer drauf an, was betont man oder was hebt mal besonders hervor.

**I:** [0:12:17.0] Wenn du die Storyline anpasst, dann ist das ja das eine, aber würdest du auch sagen, dass sich dein Auftreten verändert hat über die Zeit?

**B:** [0:12:26.0] Ja. Wir sind von dem Punkt "Wir wollen jetzt Geld und wir sind froh, wenn wir was kriegen können" zu "wir gehen halt jetzt einfach rein und sagen das wollen wir und das sind die Terms. Habt ihr Bock? Wenn ja, kriegt ihr einen Datenraum. Punkt." Das ist richtig kacke eigentlich. Ich sag mal so, beim ersten Mal wäre es nie möglich gewesen, weil du kriegst halt dann erst recht super viele Absagen. Aber gleichzeitig gibt es auch viele, die dadurch auch impressed sind und denken Fuck, wenn die so auftretend gibt's ja bestimmt andere, die schon den Datenraum haben, weil sonst würden sie das nicht machen. Und ich habe auch gelernt, je arroganter, also nicht arroganter, Arroganz war das falsche Wort. Je selbstbewusster du auftrittst, desto höher schätzen die Investoren auch deine Kompetenz ein!

**I:** [0:13:21.0] Würdest du sagen, das ist dein größtes Learning in deiner Fundraisingerfahrung?

**B:** [0:13:24.0] Nee, nee, nee, das ist nicht das größte Learning. Das ist mehr so ein Thema: Wie gehe ich persönlich da ran? Das größte Learning ist im Endeffekt... Das ist eigentlich eine gute Frage! Was ist eigentlich das größte Learning? Das größte Learning bei Investorengesprächen ist eigentlich zu verstehen, wie die ticken. Es ist im Endeffekt nichts anderes als Kunden zu überzeugen von dir. Du musst auch statt Customer-centric, Investor-centric sein. Du musst im Endeffekt in dem Moment schauen: Was wollen die von dir? Was brauchen die im Endeffekt, dass die intern gut dastehen, dass sie kein Ärger von ihren LPs kriegen? Was musst du ihnen liefern, also was sind die Knackpunkte, dass sich im Endeffekt der Investment Manager in einem Partner Meeting hinstellen kann und dich so pitchen kann, dass die sagen "Woah, da müssen wir dabei sein!".

**I:** [0:14:19.0] Ja, spannend! Wenn du jetzt vor potenziellen Investoren pitchst, dann setzt du ja deren Erwartungen. Und entweder du erfüllst die Erwartungen, übertriffst die Erwartungen oder du enttäuschte Erwartungen ein bisschen von eurer Entwicklung. Hattest du da das Gefühl, dass das sehr stark an dir als Person hängt? Oder konntest du das trennen zwischen Erwartungen an die Firma und Erwartungen an dich als Person?

**B:** [0:14:50.0] Das ist eine gute Frage. Im Mittelpunkt steht natürlich immer die Erwartung an die Firma. Letztendlich. Kann man das aber so klar gar nicht trennen, weil die Erwartungen an die Firma ist gleichzeitig. Also ich meine, die Firma ist natürlich das Endresultat oder die Performance. Aber die Gründer sind halt die, die es umsetzen müssen und da hin kommen müssen. Das heißt, wenn unsere Firma nicht läuft, ist automatisch auch die Erwartungshaltung gegenüber der Gründer: Hey, ihr müsst alles was machen oder habt ihr ein Plan, wie er von A nach B kommt? Und wenn es läuft, bedeutet das automatisch, ja okay, ihr macht wohl was richtig. Wodurch auch die Gründer Performance viel höher einzuschätzen ist, was super kurios ist, weil ich kenne einige Unternehmen, die pleite gegangen sind, wo ich der festen Überzeugung bin, dass die Gründer wahnsinnig kompetent sind, aber das Produkt einfach falsch war. Und gleichzeitig kenne ich welche, die jetzt komplett durch die Decke gehen, wo ich mir denke...hätte ich jetzt aus Gründer-Sicht nie gedacht oder hätte ich den Gründern eigentlich nie zutraut. Ich glaube, schon das Wichtigste ist dieser dieser Problem-Solution-Fit. Und das Gründerteam hat sicher einen hohen Anteil, aber ob du jetzt so komplett durch die Decke gehst oder ob du irgendwie so dahin dümpelst und irgendwie merkst, fuck, Produkt funktioniert nicht. Ich glaube daas ist weniger Gründer-abhängig. Bzw. es ist es immer noch Gründer-abhängig, aber ich glaube das sagt jetzt nicht aus, ob du ein wahnsinns Top Performer bist oder ein normaler Performer. Ich glaube Gründer gehören allgemein eher zu den Performern würde ich sagen. Macht es Sinn, was ich sage?

**I:** [0:16:52.0] Ja, doch, doch, ich folge dir. Also einmal geht es natürlich um die Erwartung an das Startup und Startup Performance. Aber andererseits geht's auch noch um die Erwartungen: Was springt für mich als Investor dabei raus? Hattest du jemals, oder hattet ihr jemals die Erfahrung, dass ihr das Gefühl hattet, wir haben deren Erwartungen enttäuscht oder wir haben deren Erwartungen übertroffen? Und hatte das dann Einfluss auf eure Story?

**B:** [0:17:26.0] Ich glaube, wir haben ein bisschen Glück mit den Investoren, die wir jetzt drin haben. Wir geben denen vor, ob's gut läuft oder nicht, also blöd gesagt, waren wir noch nie einer Situation, wo der Investor gesagt hat etwas läuft nicht oder es läuft gut. Die sind sehr passiv. Also ich glaube, die haben uns noch bei keiner einzigen Situation reingeredet. Die gehen jetzt in der nächsten Runde auch mit, deshalb gehe ich davon aus, dass sie happy sind, bzw. ich weiß, dass sie happy sind. Anfang letzten Jahres, zur Corona-Zeit hatten wir mal kurz ein

bisschen Panik Mode, aber das war ganz normal. Aber da war es auch so, die wollten einfach im Loop bleiben. Da war es nie so, dass es irgendwie so ein großes Thema war. Und ich muss ganz ehrlich sagen, ich mache mir da eigentlich sehr wenig einen Kopf, ob ich sie jetzt enttäusche oder nicht. Ehrlich gesagt ist es ja so, wir haben das gemeinsame Ziel und in unserem Stage ist es so, dass es noch nicht so wirklich Diskrepanzen gibt.

**I:** [0:18:37.0] Mit welchen Investoren würdest du am liebsten zusammenarbeiten? Was haben die für Eigenschaften?

**B:** [0:18:54.0] Jetzt zu der persönlichen Zusammenarbeit?

**I:** [0:18:57.0] Genau.

**B:** [0:18:58.0] Also Founder first. Also mich nerven die, die aktivistisch reingehen und dann denken, sie müssten jetzt wieder sagen, ich hab die und die Benchmarks und ihr müsst das so und so umsetzen. Davon gibt's ja auch einige. Weil im Endeffekt kennen die das Unternehmen nicht richtig. Die haben sich einmal in der DD damit beschäftigt und kriegen ein bisschen mit. Aber was da teilweise für Benchmarks herangezogen werden von anderen Unternehmen, wo ich denke, das passt überhaupt nicht zusammen. Also ich glaub so dieses Grundvertrauen ins Team und von der Herangehensweise, dass du dich mehr als Sparringpartner verstehst und als Enabler und weniger als jemand, der sich da einmischt. Aber ich glaube, das sind auch die wenigsten, die so sind. Ich glaube, die meisten sind ja eher so "passiv". Ich glaube, das kommt erst später, wenn es dann drum geht, dass die Interessen auseinandergehen.

**I:** [0:19:59.0] Was haben die Investoren, die bei euch wirklich drin sind, gesagt? Warum haben sie in euch investiert?

**B:** [0:20:05.0] Da das jetzt die Seed Runde war, war Team. Und weil wir mit super wenig Geld super viel zustande gebracht haben im Vergleich zu anderen Teilnehmern am Markt.

**I:** [0:20:21.0] Entspricht das Feedback auch deinem Bauchgefühl, warum sie tatsächlich investiert haben oder würdest du sagen, du hast eine Secret Sauce beim Pitchen?

**B:** [0:20:33.0] Ich sag mal so, das ist ja das Team. Ich glaube, wir können aus Scheiße Gold machen. Übertrieben gesagt. Du hast halt nix in den early Stages und musst halt irgendwie die Investoren zum Träumen bringen. Und wenn du aus dem Pitch rausgehst und dich nicht fragst: Hab ich es jetzt vielleicht übertrieben? Dann hast was falsch gemacht. Im Endeffekt geht es darum, dass du deine Equity Story so erzählst, dass die denken boah geil, da will ich jetzt Teil von sein und dass FOMO entsteht. Auch jetzt, du kannst unser Business Case und unsere Zahlen richtig schlecht reden, dass niemand investieren würde. Du kannst sie aber auch so einsetzen, dass sie zur Storyline passen und deine Gesamtstory unterstützen, dsodass jeder denkt, boah geil, da muss ich jetzt dabei sein. Schau mal, das sind die Trigger Punkte und jetzt geht's los, wenn man da Geld reinstecken. Das ist halt so. Das hängt 100% davon ab, wie du die Story erzählst. Zumindest in unserem Stadium. Aber ich glaube, das ändert sich auch nicht. Das siehst du ja an Tesla, da spielt Status-Quo fast keine Rolle, sondern mehr: schau mal, was wir jetzt schon können. Und das hilft uns dann, um nach ABC zu kommen. Und das ist eigentlich die Basis der Bewertung. Und das ist der fundamentale Unterschied zwischen Startup Bewertung. Egal ob du ein Startup bist oder eigentlich kein Startup mehr, wie Tesla. Es kommt mehr darauf an, wie du die Story erzählst und wie das jetzt ein Daimler macht.



**I:** [0:22:15.0] Anders, ja. Das ist eigentlich ein sehr guter Abschluss. Habe ich dich irgendetwas nicht gefragt, was es vielleicht wert wäre zu wissen?

**B:** [0:22:27.0] Du brauchst ein dickes Fell. Egal was du machst, es ist immer schlecht bzw. Investoren denken Sie wissen eh alles immer besser. Ich glaube man braucht da, oder das war auch ein Learning in der ersten Runde: niemand kennt das Unternehmen so gut wie du selbst als Gründer. Wenn jemand da anderer Meinung ist, dann passt er nicht. Und ich glaube, da hätten wir uns viel Zeit und Emotionen sparen können in der Seed Runde.

**I:** [0:23:03.0] Also würdest du sagen, du hast dich dadurch selber auch sehr weiterentwickelt, persönlich durch diesen Prozess?

**B:** Ja voll!

**I:** Vielen Dank!

**B:** [0:23:17.0] Ging echt schnell!

**I:** [0:23:19.0] Hast du Feedback, was ich vielleicht besser mal fragen sollte oder anders fragen sollte?

**B:** [0:23:26.0] Ne, ich finds mega cool. Ich bin gespannt auf die Ergebnisse. Schick mir die bitte zu, denn das würde mich echt interessieren.

#### *Field Notes:*

- Aktuell mitten im Fundraising Prozess → Seed
- Mehr Team Gedanke als Einzelkämpfer Gedanke
- Sehr interessiert am Thema
- Unterscheidet nicht zwischen Arroganz und Selbstbewusstsein

#### **Interview 4 – Toni**

**I:** [0:00:00.0] Wollen wir so starten, dass du einmal kurz erzählst, wer du bist und wie du zum Gründen und zum Fundraising zum ersten Mal gekommen bist?

**B:** [0:00:13.0] Ganz kurz ja, nicht den Standartpitch, ja? Ganz kurz jetzt, ohne mich zu verkaufen, dass du's für dich hast oder für deine Studie. Genau. Ich heiße M., bin 28, geboren und aufgewachsen in Köln. War fünf Jahre im Ausland, für Schule und Studium, BWL vom Hintergrund and LSE. Dann als erster Mitarbeiter bei C. in Köln dabei gewesen hast du vielleicht schon mal gehört (Online Plattform für Uhren). Und habe das da das ersten Jahre mit aufgebaut, was eine mega geile Erfahrung war, was mir dann auch gezeigt hat, dass ich früher oder später selber gründen will. Ich war da gerade erst 21, deswegen hab ich die Entscheidung getroffen nochmal ein bisschen Erfahrung zu sammeln. Bin dann mit 21 zu McKinsey gegangen, weil 4 Jahre bei McKinsey, hab Beratung gemacht, alle möglichen Bereiche in Deutschland, aber auch rund um die Welt Australien, Südafrika, überall. Und habe dann während meines MBAs, den ich 2018 bis 19 gemacht habe, mich auf das Thema Mental Health und Gründen fokussiert. Hab dann Ende 19 gegründet, am Anfang mit zwei Mentoren, die auch

immer noch dabei sind, also erfahrene Angels oder Unternehmer und Investoren. C.W., der Mitgründer von Rocket Internet und Project A und so weiter. Und mein Kumpel P.M., der Gründer von C. und C.W. wiederum war sein erster Investor und Mentor. Und mit den beiden habe ich von Tag eins aufgebaut und sie haben mich immer stark unterstützt. Und ja, dann haben wir halt gebaut und gebaut und dann haben wir irgendwann das Team mehr aufgebaut. Und dann braucht man natürlich auch immer wieder Geld, um weiter zu wachsen, schnell zu wachsen. Dementsprechend haben wir jetzt dann, nachdem wir letztes Jahr mit den beiden und ein paar anderen so eine Pre-Seed Runde gemacht haben von 250 K, haben wir dann Anfang dieses Jahr unsere Seed Runde gemacht, die insgesamt 3,3 Millionen war. Genau. Wobei man da auch sagen muss, dass eine Million davon schon committed war im August letzten Jahres mit dem Convertable. Genau, aber es war eine 3,3 Millionen Seed Runde.

**I:** [0:02:23.0] Ganz schön große Runde für Seed!

**B:** [0:02:27.0] Ja, ja, ja schon nicht klein, aber heutzutage – Seed, Early Stage und Series A, was da gerade abgeht, ist halt völlig insane. Also ich kenne auch, ich habe ein Freund, der gerade gegründet hat. Die haben zur Gründung 4 Millionen eingesammelt. Die hat noch nicht eine Firma gegründet für die Pre-Seed. Also das ist schon recht früh, aber ja nicht klein. Also genau früher war noch in Deutschland Seed irgendwie round about plus/minus 300k von einer Million. Aber jetzt ist das halt so..

**I:** [0:03:00.0] Und hast du dann jetzt für dein jetziges Venture zum ersten Mal richtig das Fundraising übernommen oder hat das vorher für C. auch schon gemacht?

**B:** [0:03:07.0] Ja, also selber hauptverantwortet schon das erste Mal. Ich hab unterstützt P. damals beim ersten Fundraise zu dem Zeitpunkt war das Fundraising aber noch nicht sonderlich erfolgreich. Also P. hat sehr lange gebraucht, hat über ein Jahr gebraucht damals, um die ersten Investoren zu überzeugen, weil er aber auch sehr hohe Ambitionen hatte und noch nicht so viel dahinter. (*lacht*) Aber ja, das erste Mal, dass ich Fundraising komplett richtig übernommen habe, muss man sagen Ja.

**I:** [0:03:31.0] Und wie kam es, dass du von den 3 Co-Foundern und dann derjenige warst, der das komplett übernommen hat?

**B:** [0:03:38.0] Gute Frage. Also bei uns ist es so, dass ich halt am Anfang noch alleine war und die anderen kamen halt mit der Zeit dazu, dass ist ein Grund. Plus, so wir uns einfach funktional aufgeteilt haben, bin ich derjenige, der sich um die kommerziellen Sachen am meisten kümmert. Der eine kümmert sich mehr um das technische Produkt und die anderen mehr auf Außenwirkungs-Themen, psychologisches Product, PR und so weiter und so fort. Und meine Verantwortungsbereiche sind halt Operations, Strategie, Finance und aktuell tatsächlich auch noch HR. Genau, daher kam das einfach so ein bisschen. Erstens, das (unsere Aufteilung) und die Aufteilung wiederum kommt natürlich daher, wie unsere Skills liegen. Also ein Software Ingenieur als Gründer, eine Psychologin, die zwar auch kurz in der Beratung war, aber ich bin schon am meisten der Numbers Guy, deswegen macht das irgendwie das einerseits Sinn, andererseits war ich aber auch schon viel in den Pitches mit K. Weil das natürlich so in einer frühen Phase, wo du viel in die Mission investierst und nicht in die harten Zahlen, ist natürlich bei einem Mental Health Produkt auch wichtig, dass die Psychologin halt was dazu erzählt. Aber deswegen die Pitches haben wir schon meistens zusammen gemacht. Also ganze rundherum ist ja auch viel. Also Closing, Verhandlung, Termsheet, den ganzen Scheiß, das hab ich eigentlich größtenteils hauptverantwortet, aber K. war viel beim Pitchen halt so dabei.

**I:** [0:04:53.0] Und wenn du jetzt vor potenziellen Investoren gepitcht hast, wie hast du dann deine Rolle beschrieben und deine Stärken auch?

**B:** [0:05:02.0] Ja, also meine Rolle, so wie ich gerade gesagt habe, also, dass ich mich um alles Kommerzielle kümmer und meine Stärken und so weiter. Dass ich halt viel Erfahrung rund um operative Themen habe, sehr strukturiert bin durch McKinsey, aber auch natürlicherweise einfach ein strukturierter Mensch bin. Und was noch? Ging's jetzt mehr um die Rolle? Ja, weil ich ein Numbers Guy bin, weil ich halt auch schon mal in sowas involviert war, vorher auch nur, wenn es oberflächlich war. Aber so hab ich im Grunde meine meine Rolle verargumentiert. Gleichzeitig aber auch mit der sehr strategischen Erfahrung. Ich hab ja immer strategischere Themen gemacht in der Beratung. Das heißt wie man einen Markt angeht, wie man sich gegen Wettbewerber sich durchsetzt, auf was man setzen muss, wie man aber auch strategisch ein Unternehmen aufsetzt, funktional und Prozesse usw.. Das sind alles Sachen, die am ehesten Sinn machen bei mir zu liegen, weil es halt auch meiner Erfahrung entspricht.

**I:** [0:06:15.0] So wie du es jetzt erzählst, klingt es, als hättest du ja eigentlich sehr, sehr unterschiedliche Rollen durchlaufen in deiner Karriere von unterstützender Rolle bis hin zu Beratung und jetzt halt komplette Verantwortung eigentlich. Und du hast es ja jetzt so beschrieben, als hätte jede dieser Rollen zu deinen Kompetenzen hinzugefügt.

**B:** [0:06:40.9] Ja. Ja, absolut. Das kann man gut so sagen.

**I:** [0:06:42.9] Aber würdest du sagen, dass sich mit der Änderung der Rolle sozusagen auch die Art und Weise, wie du dich präsentierst, sehr stark verändert hat?

**B:** [0:06:48.0] Ja, das ist ein guter Punkt. Also ich glaube, allein vom Gefühl her... Also es kommt drauf an, was man für ein Typ ist. Ich glaube, wenn du jetzt jemand bist, der krank bullish und mega selbstbewusst ist, kannst du es auch schon mit 21 machen, ohne die Sachen, die ich jetzt zwischen 21 und heute gemacht habe. Aber allein dafür hat mir krass geholfen, mich selber more confident zu fühlen bei was auch immer ich da erzähle. Einerseits. Andererseits aber auch ehrlicherwie wie schnell du Sachen durchdenken kannst. Wie schnell du auf... Ich meine, wichtig im Fundraising ist ja nicht nur, was du erzählt, sondern auch wie du auf Fragen antwortest und wie schnell du auf Fragen antworten kannst, auf eine Art und Weise, dass es professionell wirkt, ohne dass du oft überhaupt irgendeine Ahnung hast, sondern eher irgendwas verargumentierst. Das sind halt Sachen, die ich definitiv auch gelernt habe in den verschiedenen Stationen. Und man muss auch schon sagen, ich glaube das Beratungsthema hilft sicherlich für Strukturierung und professionell sein und wirken und so weiter. Aber ich glaube, dass auf jeden Fall auch meine Station bei C. für VCs viel wert ist, weil es ja immer wieder heißt, der hat noch nie richtig bei einem Startup gearbeitet oder noch nie richtig so operative Verantwortung getragen. Und dafür für diese Argumente hilft das natürlich immer.

**I:** [0:08:05.0] Bei den ganzen Stationen, die du durchlaufen hast, hast du natürlich auch viele Leute kennengelernt, die dir jetzt vielleicht auch als Sparringpartner helfen können. Wirst du oft auf dein Netzwerk angesprochen von Investoren oder ist das gar kein Thema?

**B:** [0:08:18.0] Nee, also ehrlicherwie nicht, ne. Also wurde ich nie drauf angesprochen. Ich glaube, es war relativ klar. Ich hab's dir auch so erzählt. Wenn du die Gründungsgeschichte erzählt habe, dann wurde recht schnell klar, dass ich, dass ich mit C. und P. Leute eng an mir dran habe, die extrem gut vernetzt sind und damit war das... Nee, das wurde ich nie gefragt. Natürlich, es kann sein, dass das so ganz implizit vielleicht bei Investoren reinspielt, wenn sie wissen, dass du lange bei McKinsey warst, dass du dann auch ein gutes Netzwerk hast, aber ich

habe nicht das Gefühl, dass die Investoren... Also ich wurde nie was zu meinem Netzwerk gefragt. Ich glaube schon, dass Investoren draufgucken, also ein wichtiger Faktor ist für die immer noch: glauben wir daran, dass der nochmal erfolgreich Fundraisen kann in der Zukunft? Aber da geht es dann eher darum, wie man sich präsentiert und so weiter. Zu dem jetzigen Zeitpunkt – sie wissen ja auch, dass die Gründer sich auch noch extrem formen über die Zeit. Aber auf mein Netzwerk wurde ich nie angesprochen, ne.

**I:** [0:09:18.0] Wer sind so deine Haupt-Sparringpartner außerhalb von deinem von deinem Startup?

**B:** [0:09:24.0] P. und C. auf jeden Fall. Manchmal ein bisschen Freunde. Ich habe viele Freunde, die auch Gründer sind oder in der Startup Szene, aber eigentlich nicht so viel. Manchmal mein Vater auch, der ist zwar nicht Unternehmer, aber war auch immer so im Corporate unterwegs. Ein paar von den anderen Investoren, also von den VCs, ein bisschen, aber mit dem VCs musst du immer auch ein bisschen aufpassen. So ganz offen bist du ja dann doch nicht. Dann eher noch ein paar von den Pre-Seed Angels. Ein bisschen. Das sind so die Haupt Sparringspartner, würde ich sagen.

**I:** [0:10:07.0] Wenn du jetzt sagst, so ganz offen bist du dann ja manchmal doch nicht mit den VCs, jetzt nochmal aufs Pitchen bezogen. Verändert sich die Story, die du von dir selbst erzählst, je nachdem, mit wem du sprichst und in welcher Stage du bist?

**B:** [0:10:20.0] Ja gut, ich habe jetzt ja noch nicht so viele Stages gepitcht, aber sicherlich kann es gut sein, dass sich das verändert. Also jetzt so Pre-Seed und Seed war eigentlich gleich. Ich kann mir vorstellen, dass es bei der Series A auch noch relativ gleich ist, weil es kommt immer drauf an! Also die Story zu mir selber muss halt zeigen, dass du Mission- dass du irgendwie das nicht einfach nur machst, weil du irgendwie Geld verdienen willst, sondern dass du irgendeinen Bezug dazu hast, also krass motiviert bist, dass du allgemein ein ambitionierter Typ bist. Also so gesehen die Punkte werde ich, glaube ich, for now und auch wenn ich nächstes Jahr die Series A raisen würde wahrscheinlich ähnlich verkaufen. Also ich glaube langfristig wird sich die Story eher ändern. Also was ich so sehe bei Leuten, die jetzt später sind, so wie C., da musst du dann jetzt nicht mehr so erklären, warum du motiviert bist und so weiter. Oder was deine Vision ist, weil das alles schon viel mehr Shape hat. Da geht es dann eher darum, dass du zeigen kannst, dass du es drauf hast, auch in der späteren Phase noch der richtige Mann zu sein an der Spitze des Unternehmens. Weil das ja ein ganz andere Job dann ist, eine Seed Company zu führen als CEO und Gründer ist ja was ganz anderes als eine Series C Company zu führen. Aber ich glaube, so for now hat sich bisher meine Story nicht groß verändert von der Stage und auch nicht mit wem ich rede.

**I:** [0:11:43.0] O.k. Was würdest du sagen, wie viel von deinem Pitch dreht sich ungefähr um dich und dein Team in Prozent?

**B:** [0:11:51.0] Wenn du jetzt einen 1 Stunden Pitch nimmst oder was?

**I:** [0:11:54.0] Ja zum Beispiel.

**B:** [0:11:55.0] Also du hast ja, wenn du so einen 1-stündigen Pitch nimmst, da gab es ein bisschen Intros am Anfang haben wir so gepitcht insgesamt mit Vision und so weiter so 20/25 Minuten. Der Rest ist dann so Q&A und man diskutiert so rein und so weiter. Aber wenn du jetzt nur die 20 Minuten nimmst, also die reine Pitch Zeit, wo jetzt ohne Q&A ist, gut, da muss man natürlich die Vorstellungen mit reinnehmen, also sind es ja eher so 25 Minuten gewesen.

Wobei eher 22 Minuten und von den 22 Minuten waren schon mal so 2/3 Minuten Intros von uns beiden Gründern. Also 6 Minuten schon mal darauf von den 22 Minuten und dann hattest du nochmal so Team Slide hinten nochmal so 3 Minuten, dann bist du schon mal bei 9 Minuten. Also ja, Team war schon so ein Drittel bis die Hälfte, würd ich sagen. Also von der reinen Pitch Zeit. Aber dann kann es natürlich im Q&A auch nochmal Fragen dazu geben. Wie läuft das Hiren etc. Was ich interessant fand, gute Investitionen haben öfters mal gefragt, wer in eurem Team hat schon mal zusammengearbeitet woanders. Das fragen gute Investoren gerne mal.

**I:** [0:13:11.0] Wenn du jetzt sagst gute Investoren – was macht für dich einen guten Investor aus?

**B:** [0:13:16.0] Ja, yet to be seen natürlich, ne. Aber kommt darauf an wonach du suchst? Aber grundsätzlich würde ich sagen, warum holst du dir einen VC rein? Du holst ihn dir rein für Fire Power, also für Geld, aber auch, dass der Möglichkeit hat, mehr Geld zu geben als irgendjemand anderes, als jetzt irgendein Angel z.B. Du holst ihn dir auch noch rein, weil du von seinen Erfahrungen und Connections aus einem anderen Netzwerk oder Erfahrungen von anderen Ventures, die vielleicht ähnliche Probleme hatten, profitieren kannst. Und du holst ihn rein fürs Renomme, für Recruiting und für weitere Runden. Und für mich war das erste, also das Thema Netzwerk ehrlicherweise nicht so wichtig, wie gesagt, weil ich schon C. und P. hatte. Das Thema Fire Power hilft sicherlich, aber wir hatten halt schon ein großes Family Office drin, also von Hasso Plattner, das waren die, die immer nochmal bisschen mehr gemacht haben und die auch ein großer Teil der Finanzierungsrunde sind. Und deswegen war für mich auch das Thema Fire Power gar nicht so wichtig. Also ehrlicherweise, wo ich nach gesucht habe, ist jemand, der versteht das Digital Head halt ein bisschen länger dauert, der mir nicht zu sehr auf den Senkel geht, der nicht zu schnell irgendwelche Zwischenerfolge erreichen möchte und mit dem ich dementsprechend, wenn er mir nicht auf den Senkel geht, nicht so viel Aufwand betreiben muss. Für den ich nicht zu viele Reportings schreiben muss, nicht zu viele Board Meetings und Kram machen muss. Aus meiner Sicht, die kommt auch nicht nur viel von mir, sondern auch von jemandem wie P. wird der Impact von VCs oder allgemein Investoren immer massiv überschätzt. Und die spielen sich natürlich auch selber auf in der Öffentlichkeit, weil das ihr Geschäftsmodell ist, dass sie bei dir investieren können. Aber ein erfolgreiches Unternehmen wird nicht erfolgreich wegen einem guten VC. Ein scheiß Unternehmen wird auch nicht erfolgreich wegen einem guten VC. Ein gutes Unternehmen, das nicht erfolgreich wird, kann theoretisch passieren, dass es an einem scheiß VC liegt. Also wenn überhaupt können die was kaputt machen. Aber was gut machen können sie ehrlicherweise meiner Meinung nach nicht viel. Wenn du eine richtig gute Firma bist, wirst du auch immer gute neue Investoren finden. Dieses von wegen – ah, die können dir eine Intro zu Sequoia machen...ok, aber wenn du eine richtig geile Firma bist, kriegst du das auch anders hin.

**I:** [0:15:30.0] Wenn wir jetzt vor potentiellen Investoren pitchst, dann setzt natürlich auch deren Erwartung an dich und an das Startup. Und zwar nicht nur Erwartungen an die Entwicklung von deinem Venture, sondern auch Erwartungen, was sie an Benefits rausziehen können später. Hast du diese Erwartungen immer sehr stark an dich selber geknüpft, oder kannst du das ein bisschen von dir als Person distanzieren.

**B:** [0:15:55.0] Die Erwartungen, die Investoren haben, wenn sie Geld bei uns investieren?

**I:** [0:15:59.0] Genau, ja.

**B:** [0:16:02.0] Nee, also unter uns gesprochen ist mir das ziemlich scheißegal. Ganz im Ernst, da wird immer viel geredet vorne rum. Ja, wir wollen nur die Gründer investieren, wir glauben

an euch und an die Mission. Das stimmt vielleicht bei manchen auch so ein bisschen. Aber wenn du dir dann nochmal die Verträge anguckst, die Shareholder Agreements und den ganzen Kram, dann siehst du auch, dass die am Ende des Tages: die wollen aus viel Geld, mehr Geld machen. Und das ist relativ kaltes Investment Business eigentlich. Und da wird viel soft drum gelabert. Aber wenn sie glauben, dass du nicht der Richtige bist, dann können sie dich eh rausschmeißen. So gesehen, mache ich mir da keine großen Sorgen, aber ich bin auch ehrlicherweise ein sehr, sehr sehr rationaler Mensch und denke mir so Ja, wenn ich es verkacke, dann verkacke ich es halt, dann haben die ein bisschen Geld verloren. Aber die haben jetzt nicht so viel Blut, Schweiß und Tränen da rein investiert wie ich. Für mich selber ist es dann ein größerer Fail. Bei Angels würde es mir mehr leidtun, weil ich, wenn ich sagen würde Okay, das sind vielleicht jetzt nicht alles Multimilliardäre, aber die Typen investieren ja auch nur das Geld von irgendwelchen anderen Typen. Also von daher nee, hab ich nie Gedanken drüber gemacht, dass diese Erwartungen zu krass an mich persönlich ist. Also ich habe ja eh hohe Erwartungen an mich selber und ich will erfolgreich mit dem Ding sein. Aber ich mache mir da nicht noch zusätzlich Stress, dass die sauer sind. Natürlich gibt es gewisse Erwartungen von denen, wenn ich mir Geld von ihnen haben will oder so. Das ist dann aber auch de facto für mich in dem Moment nur Mittel zum Zweck, weil ich weiß, ich brauche wiederum mehr Geld in der nächsten Runde und dafür hab ich diese Erwartung an mich.

**I:** [0:17:50.0] Das heißt, wenn du jetzt das Gefühl hättest, die Erwartungshaltung vom VC ändert sich dir gegenüber, weil du sie entweder übertroffen hast oder vielleicht nicht ganz erfüllt hast, dann würdest du mit deiner Story trotzdem gleichbleiben, oder? Meinst du, Stories sind von den Erwartungen der VCs abhängig?

**B:** [0:18:08.0] Was meinst du mit Story?

**I:** [0:18:10.0] Deine Geschichte, mit der du dich präsentierst.

**B:** [0:18:14.0] Wie ich mich präsentiere, wenn es wirklich nur um mich ganz persönlich geht, würde ich jetzt nicht sagen, dass die sich groß verändert. Aber die Story der Firma, wo wir stehen und was wir gelernt haben uns so, die verändert sich sicherlich. Im Best Case hast du irgendwie immer so eine Kurve, die immer weiter nach oben geht und kannst nur sagen: Jetzt haben wir das gemacht und das gemacht, aber manchmal musst du halt auch eine Story spinnen. Also z.B. bei uns, also das kannst du jetzt nicht zitieren, aber wir haben, wobei ich muss ja nicht die Zahl sagen, ne? Also wir haben ein gewisses Ziel, was wir an Umsatz erreichen müssen pro Monat für eine Series A. Was wir glauben erreichen zu müssen, was wir gemeinsam mit unserem aktuellen Investoren definiert haben. Was wir glauben, was nötig ist, um im Markt eine Series A von xy Millionen bei der Bewertung zu erreichen. Wenn ich das nicht erreiche, was gut passieren kann, dann muss ich natürlich irgendwie eine Story spinnen, warum das nicht schlimm ist. Ich mein, die Zahl, die wir als Ziel haben, die kommuniziere ich ja jetzt auch nicht groß nach außen heute. Also das heißt, da würde ich jetzt nur mit den aktuellen Investoren benchmarken, aber da hast du schon Recht, wenn ich das nicht so erreichen würde, die Erwartung, da würde ich sich dadurch natürlich die Story etwas verändern im Sinne von, entweder das ist der bestmögliche Erfolg oder wir haben das und das geändert oder was auch immer. Du musst ja immer irgendwas spinnen, dass es genau so richtig war. Aber das ist für mich mehr die Story des Unternehmens und nicht die Story von mir persönlich, warum ich Mental Health mache und so, ist für mich immer noch die Gleiche.

**I:** [0:19:45.0] Wie du Investoren gegenüber auftrittst – hat sich das verändert mit steigender Erfahrung?

**B:** [0:19:51.0] Ja doch absolut. Definitiv mehr Confidence. Ich glaube was ich so sehe auch so die crazy Cases in der Startup Welt, je mehr Confidence, desto besser ehrlicherweise. Es gibt ja ein paar VCs, die sagen sie wollen nicht so großkotzige. Aber ehrlicherweise je mehr Confidence der ausstrahlst, desto mehr denken Sie Fuck, das kann ja echt passieren, was der da erzählt und alle Beispiele, die du dir anguckst: WeWork, Gorillas, das sind alles komplett größenwahnsinnige Gründer und deswegen je mehr Confidence du hast, desto besser eigentlich. Also ich habe noch nie ein Beispiel gesehen, wo es andersherum geht ehrlicherweise. Und teilweise machen die das auch echt stumpf.

**I:** [0:20:31.0] Was haben dir aktuelle Investoren für Feedback gegeben, warum sie in dich an deinen Startup investiert haben?

**B:** [0:20:39.0] Das Team, die Vision und der Markt.

**I:** [0:20:42.0] Sagt dein Bauchgefühl, dass es genau so ist? Oder sagt dir dein Gefühl, du hattest da eine Secret Sauce, die du in deinem Pitch an den Tag gelegt hast, die die Investoren eigentlich überzeugt hat?

**B:** [0:20:52.0] Nee, das ist schon so. Also wir haben natürlich auch unseren eigenen Ansatz in dem Markt. Wir sind nicht die einzigen, die Mental Health Bots bauen, da gibts viele. Aber nee, ich würde schon sagen, klar, du musst auch zeigen, dass du hungrig bist, dass du auch jemand bist, der das wirklich hinkriegen kann. Aber confidence strukturiert, that's it!

**I:** [0:21:14.0] Ich sehe gerade uns läuft die Zeit davon. Was war so dein größtes Learning im Fundraising, seit du das das erste Mal gemacht hast?

**B:** [0:21:26.0] Mehr bullshitten als man denkt! Also, du darfst auch nicht lügen. Aber Confidence, Confidence, Confidence. Und Story, Story, Story. Und Vision. Aber das ist alles das Gleiche eigentlich.

**I:** [0:21:47.0] Haben wir über irgendetwas nicht gesprochen, was du meinst wäre gut zu wissen?

**B:** [0:21:56.0] Ja, also ich weiß nicht. Guckst du dir auch Bewertungen an und so oder guckst du dir mehr an, in was investieren die Leute?

**I:** [0:22:02.0] Mir geht es tatsächlich eher darum: Wie erzählst du deine Story? Was meinst du, worauf kommt es an? Und wie verändert sich dieser dieser Story Fokus?

**B:** [0:22:13.0] Also was ich jetzt so sehen kann, auch bei zwei Freunden, die jetzt gerade eine ziemlich recht große Series A geraised haben, die investieren auf jeden Fall in das Team. Aber du hast inzwischen echt so ein paar so gewisse Charaktere, wenn du die als Angeles hast, dann gibt's so VCs, die dann so FOMO kriegen. Also es geht ja eigentlich nur um FOMO übrigens beim Fundraising. Genau, das finde ich noch wichtig. Was wir jetzt besprochen haben ist für mich alles: was passiert bis zum Term Sheet. Was natürlich mit die wichtigste Phase ist, aber alles was danach noch passiert, kann einen krassen Unterschied machen zwischen einer Bewertung von sagen wir mal 10 Millionen und 18 Millionen in der Seed Runde und damit einer Runden Größe von 3 Millionen vs. 5 Millionen. Wie viel Geld du kriegst und zu welcher Bewertung und dementsprechend auch Verwässerung, was für dich als Gründer natürlich krass wichtig ist. Und das alles ist nicht das, was wir bisher besprochen haben. Das alles ist für mich... *(lacht)* Ja, sage ich mal richtig harter Hund zu sein im Verhandeln, auch krass bereit zu sein richtig auf Risiko zu gehen, sie gegenseitig auszuspielen, FOMO zu kreieren, im Zweifel zu erzählen: Wir haben schon 300 Term Sheets, obwohl du sie gar nicht hast. Und das macht

den Unterschied zwischen der gleichen Firma, alles gleich von der Bewertung von 10 bis hin zu 20 Millionen. Das ist wirklich verrückt. Also 100% ist jetzt schon extrem, aber ich hab schon ganz viele Beispiele, wo es locker ein Unterschied von 20 bis 30 Prozent Valuation gemacht hat, was du post Term Sheet beim Closing verhandelt hast. Also das ist mir noch wichtig. Was mir noch wichtig ist, die investieren in das Team, aber es gibt echt ein paar Leute, wenn du jetzt so ein Hakan Koc anguckst, von Auto1 zum Beispiel, der ist bei Freunden von mir investiert und hat mir auch krass viel geholfen, ehrlicherweise. Da gibt's dann echt Investoren, auch richtig krasse VCs, die wollen dann schon in dich investieren, nur weil du den als Angel hast. Aber das ist natürlich auch noch was anderes – der kann Angel und Angel sein. Wenn der einfach nur im Captable steht und nichts sagt zu dir, ist es was anderes, als wenn er irgendwie auch in Reference Calls sagt, ja die Jungs sind die krassesten und die geilsten. Dann kriegen die auch schon wieder FOMO, einfach nur weil die mit Hakan Koc im Captable stehen wollen. Das ist halt so beschissen behindert, aber so ist das halt.

**I:** [0:24:51.0] Okay, nehme ich mit. Hast du noch Feedback an mich, was ich vielleicht den nächsten fragen sollte oder anders fragen sollte?

**B:** [0:25:00.0] Du, es kommt also darauf an, was dein Fokus ist. Ich meine, du kannst das natürlich mit den ganzen akademischen Sachen und so machen. Aber ich glaube ich, was interessant ist, ist einfach, wie es aktuell – zumindest in den letzten 6-12 Monaten und im Zweifel auch nochmal die nächsten 6-12 Monate einfach komplett Wilder Westen ist. Das ganze Startup Fundraising, Early Stage und wie viel Bullshit da passiert. Mit irgendwelchen Multiples hat das nichts zu tun. Also eigentlich war immer die Aussage: Ja, ab Series A musst du irgendwie Zahlen liefern und die müssen dann mit einem Multiple aufgehen. Das stimmt vielleicht auch grob noch. Aber wie gesagt, ich habe jetzt Freunde, die haben gerade bei einer 40 Millionen Bewertung 12 Millionen eingesammelt von krassem amerikanischen Investoren. Und die machen 30.000 Euro Umsatz im Monat. Das ist völlig utopisch.

**I:** [0:25:50.0] Aber hast du das jetzt als deine Chance gesehen zum Fundraisen?

**B:** [0:25:53.0] Nee. (*lacht*) Also ehrlicherweise sehe ich das potenziell als Chance für den nächsten Fundraise, dass ich den noch früher machen muss. Wo ich eigentlich nicht so Bock drauf habe. Weil Fundraising nicht so geil ist. Aber für viele ist das sicherlich eine Chance. Viele um mich herum sagen: Ja okay, dann scheiß drauf, dann machen wir jetzt noch die nächste Runde deutlich schneller, so wie der Markt gerade ist, let's do it!!

**I:** [0:26:16.0] Vielen, vielen Dank. Hat Spaß gemacht, mit dir zu reden!

**B:** [0:26:19.0] Gerne. Fand ich auch.

**I:** [0:26:21.0] Darf ich dir nochmal schreiben, falls jetzt noch irgendwie Fragen aufkommen?

**B:** [0:26:27.6] Gerne, mach das gerne.

**I:** [0:26:27.9] Super, danke dir! Viel Glück weiterhin für dein Venture, mach's gut!

#### *Field Notes:*

- Etwas fahrig / nervös zu Beginn des Gesprächs, ist während des Gesprächs aufgetaut
- Insgesamt sehr selbstbewusst



## **Interview 5 – Leon**

**I:** [0:00:07.9] Magst du dich kurz vorstellen?

**B:** [0:00:14.2] 29, Ursprung in China, in Shanghai und dann nach Deutschland gekommen, dann in Essen Abitur gemacht, dann Uni Köln studiert und dann ein Jahr Investment Banking gemacht, dann Master an der Uni Mannheim. Dann habe ich F. gegründet, das ist eine Marketing Plattform, heißt nichts spannendes, ist von HV und Partech finanziert. Ich bin aber Ende 2019 raus und habe dann verschiedene Sachen gemacht. Zum Beispiel für die Sparkasse ein Data Warehouse im Bereich Immobilienbewertung gemacht und dann während der Coronakrise Schutzausrüstungen geliefert für verschiedene Regierungen dieser Welt. Dann habe ich Ende letzten Jahres eine DTC Brand aufgebaut, die Standing Desks verkauft, heißt H. und habe jetzt noch andere DTC Brands. Ansonsten werde ich selbst jetzt LP bei einem großen VC Fund und habe so selbst so 25 Startup Investments gemacht. Inzwischen auch 3 geexited, unter anderem Dr. Smile. Genau, so weit zu dem was ich mache!

**I:** [0:02:07.4] Hast du den Fundraisingprozess zuerst aus Gründersicht oder aus Investorensicht kennen gelernt?

**B:** [0:02:16.3] Also ich bin schon seit so 2015 am Investieren gewesen in verschiedene Freunde und so.

**I:** [0:02:52.2] Also hast du selber investiert bevor du selber ins Fundraising gegangen bist?

**B:** [0:02:58.5] Ja genau so würde ich das sagen, ja.

**I:** [0:03:01.9] Wie kam es, dass du für das Fundraising zuständig warst?

**B:** [0:03:10.9] Ja wir waren eher so ein Team und haben verschiedene Intros bekommen, und je nachdem mit wem man dann gesprochen hat... genau.

**I:** [0:03:16.3] Das heißt, von der Intro hing ab, wer zuständig war? Oder warum hat dein Team dich ausgewählt um das Fundraising zu übernehmen?

**B:** [0:03:27.9] Ja weil ich halt schon paar Leute kenne und schon ein bisschen durch die Welt gekommen bin. Deshalb hieß es, komm mach du die Intro, aber ich kann nicht so gut erklären und so (lacht) und deswegen haben dann meine Co-Founder was den genauen Pitch und die Verhandlungen angeht dann übernommen, also wenn es dann darum geht die einzelnen Terms zu verhandeln mit den VCs.

**I:** [0:03:52.8] Abgesehen vom Fundraising, was hast du ansonsten für eine Rolle übernommen für F.?

**B:** [0:04:06.0] Also ich habe bei F. das B2B Sales Team mit aufgebaut und habe ansonsten das Influencer Management gemacht und die User Journey mitgemacht. Anschließend habe ich bisschen BI über Tableau aufgezoogen und so weiter.

**I:** [0:04:28.2] Hast du Investoren dann durch dein Netzwerk überzeugt oder durch deine Rolle und Vorkenntnisse überzeugt? Wie hast du dich präsentiert?

**B:** [0:04:44.9] Also ich sage mal so, die Pre-Seed war schon eher über das Netzwerk. Aber wenn man bestimmte Investoren dann mit auf seinem CapTable hat, von denen sind die meisten

auch LPs bei gewissen Funds, so ist es einfacher gewesen. Aber was das Fundraising angeht, was ich bisher auch als Investor miterlebt habe, sollte nicht nur das Netzwerk stimmen, also der prominente CapTable, sondern natürlich auch das Business muss halt stimmen und wie die die Gründer das ganze Investoren Relationship Management und Expectation Management managen. Das ist glaube ich aktuell noch wichtiger als das Netzwerk glaube ich.

**I:** [0:05:46.0] Und mit den Erwartungen der Investoren meinst du was genau?

**B:** [0:05:52.8] Also die Frage ist einfach, wie baue ich das Produkt, wie sieht die Timeline aus, so und so mache ich dann Operations, so und so hire ich die richtigen Leute. Dass man das alles vorher schon durchkommuniziert und wenn der Investor dann nicht einverstanden ist, ist er wohl nicht der Richtige.

**I:** [0:06:16.2] Das heißt, du knüpfst die Story, die du pitchst ganz stark daran, die richtigen Erwartungen zu setzen bei den Investoren?

**B:** [0:06:24.6] Genau richtig. Also ich mache das nicht, aber ich sehe, dass die erfolgreichen Gründer das so machen.

**I:** [0:06:36.6] Und versuchst du dich selbst auch danach zu richten, oder wie baust du deine eigene Story?

**B:** [0:06:37.5] Ich baue keine Story mehr. Also vielleicht werde ich ein Startup noch bauen, aber ich werde kein VC Business selber mehr machen. Ich kann durchaus von meinem eigenen Geld und von meinem Netzwerk von Family Office und Private Equity das finanzieren. Aber wie gesagt, für F. habe wir natürlich auch Fehler gemacht, dass wir vielleicht auch gewisse Investoren Expectations nicht gemanaged haben, sonst wären wir schon jetzt Unicorn. Hätten wir die Investoren besser gemanaged, also HV und Partech, was auch sehr prominent ist für den CapTable, wären wir jetzt schon Unicorn. Würde ich so sagen, aber wir haben das nicht gut gemacht.

**I:** [0:07:33.8] Vielleicht kann ich dich aus Investorensicht fragen, wenn du überlegst, investiere ich in ein neues Venture oder nicht, worauf achtest du dann am meisten im Pitch?

**B:** [0:07:45.1] Es kommt für mich ein bisschen auf deren akademischen Grad an, auf ein paar Referenzen, woher kenne ich diese Person? Weil ich vor allem sehr Early Stage investiere, also Pre-Seed, Seed Runde, meistens sind die Bewertungen noch zwischen 1 Million und bei deep tech bis zu 15/20 Millionen hoch. Und das ist etwas, wo ich frage, kann der Gründer Probleme lösen? Da geht es um Probleme von Office finden, bis hin zu Problemen wie 100 Leute managen.

**I:** [0:08:31.2] Investierst du lieber in Personen, die du persönlich oder über Ecken kennst, oder kommt es dir eher stark auf die Idee an?

**B:** [0:08:39.8] Also Idee ist für mich eher ein schwammiger Begriff. Das Problem ist, wenn mir eine Person einen Pitch in dem frühen Stadium schickt, wird die Idee niemals am Ende die Idee oder das Business Model sein, dass die Gründer in 2-3 Jahren noch interessiert. Der Gründer muss schnell genug merken, wann er pivoten muss. Ich gebe dir einfach ein paar bekannte Beispiele. Trade Republic, die jetzt eine mega Runde geraised haben. Die haben 2 Jahre an irgendeinem Modell rumgeschraubt, dass nicht funktioniert hat und dann sind die irgendwann zu einem Unicorn geworden. Auch genau wie N26, die hatten auch am Anfang ein blödes Modell, irgendwie für Kinder Kontos zu machen. Das ist auch etwas, wo man sagt, Valentin

und Max von N26, die konnten genau das Problem lösen und sind genau die Gründer, die auch 1000 Leute führen können und wenn es nicht klappen sollte mit dem Kinderkonto, dann können die daraus auch etwas größeres bauen.

**I:** [0:10:10.5] Was mich interessieren würde, wie gehst du vor, um neue Investment Opportunities zu finden? Kommen die immer zu dir? Oder hast du bestimmte Wege, wie du dich auf dem Laufenden hältst, was es neues gibt und wer jetzt neu gründet?

**B:** [0:10:28.3] Das sind viele ehemalige Studienkollegen in meinem Alter, die jetzt gerade aus BCG rauskommen um dann halt zu gründen. Dann gibt es solche, die für den VC Case zu früh sind und Hilfe brauchen.

**I:** [0:10:54.5] Also komplett über Beziehungen?

**B:** [0:11:00.5] Ja genau. Ich gehe auf keine Konferenzen, denn das macht keinen Sinn. Es geht einfach am Ende immer um das Netzwerk. Die ganzen WHUler zum Beispiel, die haben jetzt alle gegründet. Es kommt immer darauf an, mit welchen Peers man unterwegs ist. Das bedeutet jetzt nicht, dass wenn du Uni Greifswald oder einer FH kommst, dass du nie so einen Status erreichen kannst. Es bedeutet halt nur, dass es halt länger dauert. Bzw. du musst in diesen Kreis reinkommen. Wenn ein bestimmtes Pitchdeck bei den Berliner VCs reinkommt, dann wird es bei bestimmten Business Angels durchgereicht. Genau, dass ist etwas was man betonen muss. Auch bei mir in Mannheim, das ist zwar keine starke Gründeruni, weil es vielleicht nicht so krass gefördert wird - ich war also selber nicht an der WHU aber meine ganzen Freunde kommen von der WHU.

**I:** [0:13:33.9] Das heißt wenn du in jemanden investierst, dann überlegst du auch, wen kennt der noch?

**B:** [0:13:37.3] Ja, also ich sage jetzt nicht, wen kennt der noch. Ich habe jetzt an der TUM in ein deep tech venture investiert, da konnte ich sagen, ok der Gründer passt genau zu der Geschichte, die er erzählt. Das ist jetzt schon ein bisschen außergewöhnlich, aber meistens sind es Leute, die man über zwei Ecken kennt, wo man keine Referenz mehr braucht.

**I:** [0:14:14.6] Wenn du sagst, die Idee zu Produkt ändert sich eh noch viele Male, aber die Story zum Gründer bleibt gleich, worauf achtest du bei den Gründern noch. Du meinst schon er muss mit Geld umgehen können, muss Probleme lösen können, auf einer persönlicheren Ebene, was ist dir da wichtig?

**B:** [0:14:33.0] Ich sage mal so, die Person sollte schon gut Lügen können (lacht). Also es ist schwer in Worte zu fassen, aber ich sage mal ein paar Charakterzüge. Das merkt man, wenn man aus dem Investment Banking kommt. Da sind immer so Leute, die zu Allem ja und Amen sagen. Und die sagen, ich weiß nicht, da gibt's gutes Geld zu verdienen, gutes Schmerzensgeld, 100.000€ im Jahr. Und dann merkt man ok, da gibt es auch im Investment Banking so Leute, die sind so Psychopaten, die nicht in diese Reihe von McKinsey, BCG etc. fallen, die eher so einen Gedanken haben, aber trotzdem irgendwie anders ticken. Die Leute, die im Investment Banking sind, die können sehr akkurat und hart arbeiten und sehr diszipliniert und hierarchisch arbeiten. Und es gibt solche Leute aus dem Investment Banking und Beratung, die sagen, boah, ich verdiene schon so viel Geld, jetzt nochmal rauszugehen und was zu gründen das trauen sie sich nicht, weil sie sich schon so eine finanzielle Sicherheit geschaffen haben. Und dann gibt es Leute, die sagen, ich schufte lieber für ein paar 100€ im Monat, um mir ein Produkt zusammen zu bauen und dann will ich da was gründen. Genau so sind die Leute von der TUM

und der WHU, die sagen, sie arbeiten für paar 100€, obwohl sie sonst die Möglichkeit hätten, irgendwie zu Siemens, oder zu BMW zu gehen und dort 70/80K zu verdienen. Um nochmal ein bildliches Beispiel zu geben, das ist wie, bugee jumping. [...]

**I:** [0:17:42.9] Siehst du das jetzt gerade als große Opportunity für dich, dass momentan so ein wahnsinniger Investment Markt ist und deshalb auch viele Startups die Chance ergreifen um jetzt nach Investoren zu suchen? Oder wie siehst du den aktuellen Markt mit diesen riesigen Bewertungen?

**B:** [0:18:08.5] Also der Markt ist schon ziemlich verrückt. Als ich damals F. mit einem Dreamteam geraised habe, war das eine 2 Millionen Pre-Seed Runde. Wenn ich jetzt gewisse Pre-Seed Runden sehe, ist das schon ziemlich verrückt. Aber es ist auch wirklich viel Geld auf dem Markt, auf der Supply Seite. Auf der Demand Seite, wärest du als Gründer schon ziemlich blöd, wenn du nur 1 Millionen Bewertung aufrufst. Wie sehe ich aber den Markt? Es staut sich ziemlich viel in diesen Pre-Seed / Seed Runden an, es gibt viel Geld in diesem Bereich. Aber wenn du siehst, dass es gewisse super-rounds gibt, so wie ein Trade Republic, oder Other Health kam gestern noch rein. Wenn du also in Series B kommst, davon gibt es tatsächlich sogar sehr sehr wenige. In so einer Runde, bist du dann auf einem sicheren Fahrwasser. Wie kann man sich das vorstellen? Es gibt viele, die leicht 1-2 Millionen bekommen. Aber die, die super-rounds ab 70/80/100 Millionen bekommen, das ist immer noch sehr selten. Und das sind die Gründer, die es wirklich geschafft haben. Das ist inflationär! Ich habe auch ein paar Pitch-Books hier vor mir liegen, die sagen, sie waren bei Y-Combinator, aber die Bewertung ist so unglaublich hoch, obwohl die kaum Revenue haben. Und wie soll das denn gematcht werden? Die die bis zu 10 Millionen raisen können, sind schon potentielle Superstars. [...]

**I:** [0:21:10.5] Haben über etwas noch nicht gesprochen, was du meinst wäre noch wichtig für mich zu wissen?

**B:** [0:21:23.0] Würde mich natürlich freuen, wenn du irgendwann gründen würdest und dich trauen würdest. [...] [0:24:56.0]

#### *Field Notes:*

- Starker Fokus auf Investorenperspektive, ist selbst nur begrenzt operativ involviert in gegründeten Ventures
- Hat von unterwegs angerufen, war etwas unkonzentriert
- Spricht sehr selbstbewusst über eigenes Netzwerk und finanzielle Ressourcen

#### **Interview 6 – Hannah**

**I:** [0:00:02.0] Ja. Ja, vielleicht magst du dich einmal vorstellen und erzählen, wie es dazu kam, dass du Z. gegründet hast?

**B:** [0:00:08.0] Ja. Jetzt fühle ich mich ganz formell hier. Das ist wirklich nur für dich, oder? (lacht) Ich bin L., habe Z. 2020 gegründet. Mein Hintergrund von der Karriere her ist Produktmanagement, also immer in Startups gearbeitet. Habe Business studiert, aber war dann von Anfang an neugierig eigentlich in Startups zu arbeiten, weil die lassen sich halt früh

irgendwie was machen, selbst wenn du noch nicht so viel Erfahrung hast. Und zweitens aber eine Firma, die quasi venture orientiert ist und trotzdem eine soziale Mission hat. Weil das war etwas, was im Studium immer so nebenbei erwähnt wurde, dass das auch geht und keiner hat erklärt, wie das eigentlich geht. Alles, was du sonst gelehrt bekommen hast, war eigentlich widersprechend, oder? Und das heißt, da war ich neugierig. Ich glaube mein Hintergrund ist wahrscheinlich nicht so relevant dafür oder?

**I:** [0:01:08.0] Wann hast du denn zum ersten Mal geraised?

**B:** [0:01:13.0] Die Situation war dann so. Ich habe meinen Job gekündigt und gesagt ich starte jetzt etwas ohne genau zu wissen was. Es gibt nochmal unterschiedliche Journey, wie Leute ihr Venture starten und ich habe die Variante gewählt und war dann so ein bisschen in diesem Exploration Mode wo ich verschiedene Hypothesen getestet habe. Ich wusste ich wollte was im Frauen-Gesundheitsbereich machen, aber das selber ist ja schon riesen Bereich, oder? Und damals war ich noch in Zürich und dann hab ich alles so getestet und, habe MVPs gemacht und so. Und das war cool. Also mega viel gelernt. Aber eigentlich war ich so zur Jahreswende, also zu 2020 dann wieder an dem Punkt, wo ich gemerkt habe okay, da ist der Markt nicht groß genug für das Problem, wo ich da dran gearbeitet habe. Ja, so ein bisschen wieder Whitepaper oder so. Also nochmal was kann ich jetzt mit diesen Insights anfangen und weitermachen? Und dann bin ich mit meinem Freund zusammengekommen, also eigentlich Ende 2019. Und der hat schon in USA gelebt, in New York. Und das heißt, als ich dann am Ende vom Jahr waren wir dann so... Einmal haben wir beide keine Lust gehabt auf auf eine Long Distance Relationship und dann war so ein bisschen die Frage, ja jetzt bin ich eh bei einem weißen Papier, in den USA sind alle Probleme halt fünfmal so groß oder noch größer vor allem im Gesundheitsbereich, vor allem in Frauen Gesundheitsbereich. Und es ist irgendwie ein Land, dass halt natürlich total unterstützend ist für Startups. Ich sag mal, "might as well try", oder? Und hab dann quasi gesagt, Okay, ich mache es jetzt einfach in USA und es war wirklich eine Gut Decision oder Liebes Decision. Dann fängt ja dieser ganze Visum Prozess an und das dauert ja alles in USA ein bisschen länger. Das heißt ich hab dann so ein paar Visits da gemacht auf ESTA und hab dann versucht z.B. mit Hebammen zu sprechen, mit Lactation Consultants usw. um irgendwie ein Gefühl für den Markt zu kriegen. Dann kann Corona, dann wusste ich, ich kann da nicht mehr rein. Und dann habe ich gedacht mit dem Hintergrund als Produktmanager, wie kannst du den Markt irgendwie testen, schon bevor du da bist? Ich musste irgendwie Gefühl kriegen, überhaupt mal Leute zu hören, was sind denn die Probleme genau? Ich habe dann so einen Chat gelaunched, so wie so einen Text-based Chat Service, wo quasi die Hebammen, die ich voll getroffen hatte, die waren dann alle sehr motiviert. Das heißt, ich habe da so ein kleines Team von denen gehabt und wir haben das einfach umsonst angeboten. Das heißt Mütter konnten da rein schreiben und Fragen stellen. Und dadurch, dass da gerade Corona war - das hat eigentlich wie rein gespielt, dass wir extrem viel Nachfragen hatten. Wir hatten dann 400 aktive User mit irgendwie einem Marketingbudget von 50 Dollar oder sowas. Also war wirklich wirklich gut. Und das war sehr krass. Also die Lernkurve da, weil also die Frauen haben sich sehr geöffnet, was gerade die Situation bei ihnen ist, halt auch mit Corona usw.. Und du hast ziemlich gemerkt, wir hatten eine sehr diverse Gruppe, das ist halt der Unterschied zu Europa, oder? Du hast halt so viel Diversität. Also wir hatten da Leute, die auf staatlicher Gesundheitsversicherung sind, Krankenversicherung sind. Wir hatten irgendwie Upper Manhattan, super rich, also diesen ganzen Mix. Und dann hab ich das eigentlich genutzt, um unsere Hypothesen zu testen. Aber vielleicht um deine Frage zu beantworten, also da hat man Traction, oder? Im Endeffekt war das gar nicht die Idee, aber I might as well try and raise. Ich hatte keine Ahnung, wie das ganze funktioniert, also war noch völlig grün hinter den Ohren. Also ich wusst halt das, was man so hört, wenn man nicht tatsächlich selber raised, sondern einfach in Startups ist: Leute haben so

viel Geld, die Story muss sitzen, irgendwie du brauchst ein Deck, aber alles irgendwie nicht so materiell. Und dann hab ich so erste Calls gescheduled mit Investoren und irgendwie teilweise auch durch Freunde. Also ich hatte kein Netzwerk wirklich in USA, aber immer irgendwer stellt dir dann jemanden vor, mit dem du dann versuchst zu netzwerken und dann hab ich eigentlich schnell gemerkt die Calls laufen gut, die Leute mögen dich oder mögen die Idee, aber das hält noch nicht so stand, oder? Also auch zur persönlichen Story: viele fragen mich dann ja warum machst du das, oder? Und ich hab richtig gemerkt in den USA, am besten du selber quasi bist fast gestorben bei der Geburt, damit du das Recht hast da drin zu arbeiten, auch weil das so ein soziales Thema ist. Und ich war jetzt so ja nee so, ich will eigentlich einfach da drin arbeiten irgendwie. Und ich glaube da ist auch ein bisschen der Clash mit Europa, USA. Europäer sind vielmehr so, die sagen einfach manche Sachen, wie es halt ist, ohne dass eine extreme Story zu machen, oder? Und ich dachte so hey, ich müsste fast was erfinden, damit die mir glauben, dass ich da dranbleibe, oder? Naja, das heißt, da war die persönliche Story so mein Problem.

**I:** [0:05:38.0] Hast du nur in Amerika versucht zu raisen oder auch in Europa?

**B:** [0:05:42.0] Also primär in Amerika. Aber ich wird dann trotzdem mit ein paar Europäern verknüpft. Interessanterweise ging es da viel besser. Aber dann waren halt mehrere so kurz vor der finalen Runde, so ja gerade nicht. Was ziemlich enttäuschend ist, vor allem du allein bist. Ich wollte eigentlich nie alleine gründen, aber das ist dann mit Corona halt irgendwie so gekommen. Genau dann ist es quasi gefloppt, auf der anderen Seite hab ich das alles auch so ein bisschen nebenher gemacht, was ich jetzt weiß, sollte man auf keinen Fall machen. Aber ich hab das Ganze hier und da mal ein Investor Call, da mal versucht zu pushen und dann ist es so ausgesickert. Das war so kein stark genuger Case sozusagen. Ich glaube ein Punkt war auch, keiner kannte mich. So ein europäischer VC in USA ist wie ein griechischer VC in der Schweiz. Keiner versteht, was da drauf ist. Keiner kennt die Unis. Die wissen nicht, in welche Schublade sie dich stecken sollen. Und dann habe ich den Chat aber weiter genutzt und so Hypothesen zu testen und hab dann eigentlich gemerkt, okay, meine Hypothese war... Also soll ich dir die Firma noch erklären oder ist das irrelevant?

**I:** [0:06:55.0] Mich interessiert voll!

**B:** [0:06:56.0] Ich kann es kurz erklären, das musst du dann nur alles transkribieren - ich will nicht zu viel Arbeit kreieren (lacht). Also die USA hat eine steigende Sterblichkeitsrate und ist das einzige entwickelte Land, das eine steigende Sterblichkeitsrate hat. Wir sind auf einem Level mit Usbekistan und Iran. Das ist nur eine Metric. Also bei der Geburt und eigentlich auch viel Postpartem. USA haben einen sehr schlechten Stand in Sachen Mutterschaftsversorgung und vor allem große Healthdisparity, vor allem Schwarze und Latino Frauen sind vielmehr betroffen, drei bis viermal mehr betroffen als Weiße. Und es hat mich überrascht, als ich das gelernt habe. Was ist also der Unterschied zu dem europäischen System? Und ist da irgendetwas, das man transferieren kann? Und was ich dann gemerkt habe ist, in Europa hast den Gynäkologen genau wie in den USA auch, also diesen diesen primär bei der Geburt involviert. Und dann haben die vielleicht ein paar Ultraschall Meetings davor. Aber dann hast du so viel andere Versorgung noch drumrum. In Europa wird die nur mit dem Umbrella Provider Hebamme gemacht. In USA gibt's da einzelne Spezialisten für. Aber auf jeden Fall kriegt in Europa jede Mutter Beckenboden Training. Jede Mutter kriegt Still-Beratung, wenn sie es denn braucht und kann Hausbesuche bekommen so viel wie sie will. Ernährungsberatung kriegt jede Mutter und sogar mentale Gesundheit zum Teil. Das heißt, es sind zwei große Unterschiede. Einmal es wird erkannt, Mutterschaft geht nicht um den Tag der Geburt, sondern viel um davor und danach. Und das zweite ist, dass es viele Probleme und Herausforderungen gibt, wo der Gynäkologe nicht der richtige Provider ist dafür. Wenn du das mit USA vergleichst,

da ist der Gynäkologe komplett überrepräsentiert in der Journey und das ist problematisch, weil die komplett überarbeitet sind. Das heißt, die können so maximal 10 Minuten mit ihren Patienten verbringen. Und auch dann im Wochenbett, sobald du geboren hast, bist du einfach fertig, da gibt's dann gar keine Versorgung. In den USA gibt's aber diese ganzen Spezialisten. Also es gibt Lactation Consultants, Pelvic Floor Therapists und so weiter. Aber wenn die Eltern die sehen wollen, dann müssen sie das Cash zahlen. Das heißt, wenn ich die Provider frage, wie sieht dein standard Kunde aus? Dann sagen die "weiß und reich". Das heißt ist wenig erreichbar für viele Leute.

**I:** [0:09:35.0] Man weiß ja vielleicht auch selber gar nicht so genau, was man alles braucht und wen man genau sehen sollte, oder?

**B:** [0:09:38.0] Das auch! Aber es ist halt auch super teuer! Also so eine Still-Beratung kostet 300-400 Dollar in New York. Eine Still-Beratung! Und du brauchst halt irgendwie 12, also kann ich kaum jemand leisten. Das Interessante ist, dass in Theorie das alles von der Versicherung abgedeckt ist. Aber die Eltern finden keine Anbieter, die im Netzwerk mit ihrer Versicherung sind. Also du musst immer bestimmte Provider sehen, damit du das von der Versicherung abrechnen kannst. Da gibt's keine! Dann habe ich mit den Providern gesprochen, also den Still-Beratern. Und warum arbeiten die nicht mit der Versicherung? Und es stellt sich heraus, das ist ein super fragmentierter Markt. Also ganz viele solo Practitioners, Small Group Practices. Die würden gerne mit der Versicherung arbeiten, weil dann würden sie ganz viel Kunden kriegen. Aber der administrative Aufwand von diesem ganzen Billing und Rückerstattung und so weiter ist viel zu hoch für diese ein Frau Praxis und die Bezahlung ist viel zu tief. Das heißt, Sie sagen so Ja, dann kann ich auch einfach einpacken, weil ich muss fast zahlen, um Kunden zu sehen. Es macht also einfach keinen Sinn. Was wir machen mit Z. ist, wir gruppieren die zusammen. Das ist auch ein etabliertes Modell von Ärzten, also wir gruppieren die zusammen und verhandeln kollektiv mit der Versicherung. Dadurch kriegen wir bessere Raten, als eine einzelne Person kriegen würde. Aber da wir der Versicherungspartner sind, können wir auch das ganze Administrative handeln, also wir machen das Billing und so weiter. Das heißt, unsere Hypothese ist, dass wir an den Provider glauben und dieses Problem vom Provider zu lösen macht dann eigentlich diese ganze Quality Maternity Care mehr accessible für eine viel diverse Gruppe von Frauen. Das habe ich dann halt wieder nach diesem failed Fundraising gelernt, durch den Chat: ok, die finden eigentlich keine Provider in ihrer Versicherung und das ist das echte Problem. Das heißt, da habe ich wie so einen Pivot gemacht. Dann war ich aber schon langsam knapp bei Kasse, weil das war jetzt dann Ende 2020. Da war ich gerade in den USA angekommen. Und dann hab ich gesagt Okay, ich versuche es jetzt einfach nochmal und mache das gescheiter! Jetzt habe ich natürlich auch viel gelernt und mache einen richtig organisierten Prozess, kreierte Momentum, habe mein Deck ready. Ich hatte da mittlerweile auch mit so viel fremden Leuten gezoomt, dass ich mittlerweile halt auch irgendwie ein bisschen Netzwerk hatte. Und dann bin ich direkt nach Neujahr noch mal raus und habe direkt das erste Ticket bekommen. Ich wollte nur 400 000 raisen, weil ich auch ehrlich gesagt nicht so confident war, dass ich so viel mehr kriegen kann. Because I was like "burned", weißt du? Und dann hab ich irgendwie gleich die 400 000 voll gehabt, so nach 2 Wochen. Und dann war ich so "I might as well try to get more". Also ich hatte ja Zeit dafür eingeplant und jetzt war ich schon fertig! Und dann hab ich es noch weiter gemacht haben. Dann ist halt alles irgendwie gut gelaufen. Ob das alles wirklich mein Verdienst ist? Es ist viel Glück und Momentum und alles. Aber am Schluss haben wir quasi "Nein" zu Investoren gesagt. Also ich - es gab kein "wir", ich habe nur immer "wir" gesagt, das ist so das Schizophrene am Founder (lacht). Ja und dann lief es quasi super. Von der persönlichen Story her hat sich eigentlich gar nicht so viel [verändert]. Ich glaub ich hab weniger versucht zu erklären, warum ich mich dafür

interessiere. Auf der anderen Seite war ich sehr proaktiv, also ich habe vielmehr das Gespräch geleitet und die auch viele Fragen gestellt. Was glaube ich sehr key war dafür, dass es erfolgreicher lief. Aber ich habe quasi wie von Anfang an gesagt so meine Schwester ist Gynäkologin, also so meine Familie arbeitet viel in Frauengesundheit. Ich war die, die das nicht gemacht hat, also sodass die gar nicht selber das entdecken, sondern ich das quasi schon von Anfang an sage. Die Story, die ich gemacht habe, war so, weil mein Freund in New York war, habe ich gesagt "I travel a lot back and forth". Und dann hab ich gesehen, wie Freunde auf beiden Seiten vom Atlantik quasi Kinder bekommen und die Storys waren ganz unterschiedlich und das hat mich dann drauf gebracht. Was könnte anders sein? Was könnte transferable sein? Mehr zwischen uns und ich meine auch für die anonymisierte Masterarbeit - die war jetzt auch nicht wirklich wahr die Story. Also ich meine, in echt kam es viel unstrukturiert und ich hatte gar keine Freunde in den USA, die irgendwas erzählt haben, weil ich kannte ja niemand den USA. (lacht) Aber das war dann irgendwie eine gut genuge Story, wo ich froh bin, dass ich nicht irgendwie sagen musste, meine Mutter ist gestorben. Also weißt du, ich musste nicht immer eine total krasse dramatische Story bringen, um credible zu sein.

**I:** [0:14:17.0] Du hast ja gesagt, dass die auch viel über dich wissen wollten. Gerade am Anfang, weil sie dich vielleicht nicht so einschätzen konnten (deine Uni und deinen Background und so weiter). Was würdest du sagen, jetzt gerade in der ersten Runde, die du geraised hast, wie viel von deinem Pitch hat sich um dich selber gedreht und wie viel hat sich um dein tatsächliches Produkt gedreht?

**B:** [0:14:36.0] Eigentlich erstaunlich wenig dann doch über mich. Also ich würde sagen ich habe damals so 3-4 Sätze über mich gesagt. Und nach einer Weile kannst du dein Pitch auswendig, weil du so viele Investorengespräche hast. Da waren vielleicht so drei Sätze über mich und dann zehn Sätze über des Startup, also um jetzt so eine ungefähre Zahl zu sagen. Also keine Ahnung, wirklich, aber halt so gefühlt. Ich glaube hätte ich natürlich irgendwie eine krass relevante Erfahrung da drin, dann hätte ich wahrscheinlich viel mehr darüber geredet. So habe ich viel mehr über das Konzept geredet, weil ich wusste, je nachdem wie ich das Konzept beschreibe klickt das extrem mit denen und dann sind sie quasi begeistert darüber. Und was mir gerade einfällt, ganz am Anfang ging es noch viel mehr so um Mission und so Frauen helfen und so weiter. Und jetzt hab ich das viel kühler präsentiert, aber ich hab das quasi wie als Voraussetzung kommuniziert, also Maternity Care hat ein schlechtes Level. Man muss es quasi ändern. Aber jetzt nicht so, ich denke wirklich, man muss da was ändern... Sondern total kühl und klar gesagt warum unser Business Model extrem Sinn macht und warum wir damit gewinnen werden und viel weniger auf die dieses emotionale und ich glaube das kam gut an.

**I:** [0:16:13.0] Abgebrüht!

**B:** [0:16:16.0] Ja wahrscheinlich kam es so rüber, die versteht ihr Ding!

**I:** [0:16:21.0] Wenn du eigentlich mit anderen Leuten zusammen gründen wolltest, hättest du dann auch das Fundraising bei dir gesehen? Oder ist das eher so ein Thema, was du vielleicht eher abgegeben hättest?

**B:** [0:16:31.0] Ich glaube schon, dass ich das selber auch gemacht hätte. Also wenn es dann mal gut läuft, macht es extrem Spaß. Und dann fangen die Investoren an sich an dich zu verkaufen. Und du bist so "hmmm, nicht sicher!" (lacht). Aber das ist halt dieses Powerplay, was ich von Nacht zu Tag ändert. Du bist der letzte Depp und plötzlich bist du der King.

**I:** [0:16:52.0] Hattest du zu diesem Zeitpunkt schon Mitarbeiter?



**B:** [0:16:57.0] Nee, also ich war wirklich pre-product. Weil weil ich dann ja gepivoted habe, war unser Chat auch eigentlich gar nicht mehr relevant. Also das heißt, die ganzen Traction Sachen - ich konnte gar nix zeigen. Du hast in jedem Deck meistens eine Traction Slide, oder? Und was ich da gemacht habe, war quasi die Story, wie ich da hingekommen bin. Und ich meine, das habe ich dann mit denen geklickt. So "very thoughtful approach". Zum Team, also ich hatte zwei Leute so als Contractor eingestellt, weil ich ja Marketing Sachen machen musste. Ich hab die mit auf die Team Slide, weil ich eben so Angst hatte, da allein drauf zu sein, sodass es dann gleich irgendwie alle nicht machen wollen. Nee, ich hatte gar niemanden drauf. Also das erste Mal, als ich das gefailed habe, hatte ich die zwei Contactors drauf und hab die jetzt nicht als Contractor erwähnt, sondern einfach als Teammitglieder. Und dann das zweite Mal hatte ich eine Person drauf, was ne Freundin war, die mir gerade temporär geholfen hat. Interessanterweise haben die sehr wenig darüber gefragt. Ich weiß nicht, was du sonst so findest, aber mich hat es überrascht. Weil eigentlich ist es doch immer so Team Team Team, aber die haben dann mehr über mich gefragt oder wie ich über was nachdenke.

**I:** [0:18:17.0] Ja spannend. Aber war es vor allem auch spannend ist, wie sich deine Story eigentlich verändert hat von Anfang bis jetzt also wieder voll der Prozess, den du gerade erzählt hast. Bei den vorherigen Interviews habe ich viel mehr nachgefragt und viel mehr nachgebohrt. Und bei dir? Du erzählst quasi deinen ganzen Prozesse und deinen ganzen Story Werdegang.

**B:** [0:18:40.0] Ja, ich glaube wahrscheinlich sage es das stärker, weil ch fand, es war selber was, was ich irgendwie zu wenig von anderen Gründern gehört hab. Es kam immer so rüber, als wären sie an einem Morgen aufgewacht und die brillante Idee und sind raus und haben geraised. Manchmal gehts so super schnell, aber oft ist es halt schon ein bisschen Kampf und ich finde das wichtig, dass man das weiß.

**I:** [0:19:04.0] Und du wusstest wahrscheinlich, dass diese Frage kommt. Aber das ist wirklich nur, weil es mich persönlich interessiert. Und zwar ist das ja ein sehr weibliches Thema. Ich fand es auch bei der Interview Suche so schwer weibliche Gründer zu finden für den Austausch. Aber meinst du, es hat geholfen, bei einem weiblichen Produkt quasi auch eine weibliche Gründerin zu sein?

**B:** [0:19:32.0] Ich weiß nicht, ob es wirklich geholfen hat, aber ich glaube, es war schwierig, wenn ich jetzt ein alleiniger männlicher Gründer gewesen wär. Ja, glaub schon. Das wär ein bisschen komisch, warum interessierst du dich dafür? Ich meine, haben sie mich ja auch schon so gefragt, warum ich mich dafür interessiere, aber dann halt nochmal größer. Was ich irgendwie interessanter fand in dem Kontext, ich hatte am wenigsten Erfolg und hab mich auch am wenigsten wohlgeföhlt in diesen Organisationen, wo so für Frauen und Frauen können jetzt präsentieren und Frauen Founder und auch wo weibliche VCs waren zB. Fast alle meine Investoren sind Männer. Das kann auch was Charackter mäßiges sein wässer. Ich glaube, ich kann mir vorstellen, das ist mehr so eine Theorie, aber dass, wenn Frauen das selber erlebt haben, zum Beispiel Probleme mit der Still-Beratung oder sowas, dann ist ein bisschen so "who are you to think you can solve this?" Da kommen dann fast so emotionale Sachen rein. Ich habe interessanterweise irgendwie am meisten mit den Leuten, die kein großes Thema draus gemacht haben ob jetzt Frau oder Mann und die, die eigentlich nicht laut gesagt haben, ich unterstütz Frauen oder so, hab ich am besten geklickt und hat am besten funktioniert.

**I:** [0:20:51.0] Das kann mir richtig gut vorstellen. [...] Deshalb nur aus Interesse, dachte ich mir, ob du das so erlebt hast oder ob sie dir gegenüber dieses Thema so richtig annehmen konnten.

**B:** [0:21:53.0] Ich glaube, ich weiß, was du meinst, weil man liest ja auch viele Artikel darüber, dass die Investoren das ja gar nicht richtig verstehen. Ich glaube, wir sind halt B2B. Und ich glaube, das ist schon mal ein bisschen einfacher, da recht so Business mäßig drüber zu reden, als wenn es jetzt ist, wir kreieren irgendwie eine neue Art von Tampon oder Wochenbettunterhosen, die irgendwie kühlen, also sowas, wo halt so sehr irgendwie auch intim ist. Ich kann mir vorstellen, das war es bei uns nicht. Also wir sind nie in dieses intime Thema rein. Was cool ist, viele sind halt Väter, oder? Und ich glaube das wird eh so ein bisschen unterschätzt. Also dass die eigentlich auch ganz viel mitmachen wollen. Und die waren sehr so ja also meine Frau hatte da nie Probleme, wir haben dann das gemacht und das gemacht, und erzählen dir halt ganz viel. Zu Elternschaft können ja dann irgendwie doch viele relaten und es war deshalb nicht so eine krasse Lücke.

**I:** [0:23:00.0] Und du meinst ja, dass sich deine Story verändert hat in der Hinsicht, dass sie ein bisschen weniger emotional geworden ist, bisschen tougher. Hast du auch die Erfahrung gemacht, dass deine Story sich verändert hat, je nachdem, mit wem du gesprochen hast oder wen du vor dir sitzen hattest?

**B:** [0:23:17.0] Ja, im Lernprozess. Also das ist nicht unbedingt gut, aber ich bin jemand, der immer irgendwo einfach reingeht. So, ich hab mir immer gesagt, ich sollte jetzt meinen Pitch mal eigentlich wirklich vorbereiten und überlegen stattdessen war ich so ja, ich gehe jetzt einfach rein. Ich glaube ich habe im Endeffekt ein bisschen schmerzhafter gelernt, weil du lernst dann halt durch direktes Feedback mit der Person, wo es schon zählt oder? Aber trotzdem lernst du dann sehr schnell. Wenn du dann mal echt die ganze Zeit pitchst und deine 10 Investor Meetings pro Tag hast, dann lernst halt sofort welcher Satz war gut und merkst an der Reaktion schon ok, der Satz ist nicht so gut. Und dann hat sich das halt so geändert. Aber sobald ich das dann genailed hatte, ist er genau gleich geblieben.

**I:** [0:24:03.0] Wenn du vor Investorinnen pitchst, dann setzt du ja auch die Erwartungshaltung der Investoren an dich mit dem, was du denen erzählt hast, was du vorhast und was deine Motivation ist und so weiter. Also hast du diese Erwartungen von den Investoren sehr stark mit den Erwartungen an dich verknüpft oder kannst du das so trennen, dass du sie siehst als Erwartung an die Firma und weniger stark dein Erfolg oder dein Misserfolg sozusagen, wenn es bei der Firma gut oder nicht so gut klappt.

**B:** [0:24:34.0] Jetzt nach dem Raise meinst du? Ich glaub ich machs immer noch sehr personalisiert. Ich habe versucht, Investoren auch nach Charakter auszusuchen, also Leute, mit denen ich arbeiten will und wo ich überzeugt bin, dass wenn ich z.B. anderer Meinung bin, dass wir dann in eine Diskussion gehen und sie nicht einfach irgendwie... Also jetzt am Anfang haben die noch nicht so viel Power, aber dann in 3 Runden oder so haben die dann ja viel mehr Anteile und wenn die dann Boardseats haben... Halt jemand, wo ich irgendwie das Gefühl habe okay, das ist eine gute Diskussionskultur. Das heißt bei manchen jetzt z.B. unseren Lead-Investoren, mit denen habe ich fast eine persönliche Beziehung. Und ich weiß, dass die mich mögen und ich glaube, das hilft. Weil ich glaube, die halten viel von mir. Und wenn es halt nicht klappt, dann halten die halt immer noch viel von mir. Aber ich würde trotzdem sagen, dass ich das sehr auf mich persönlich sehe. Ja, so denke ich. Ich enttäusche die dann quasi, wenn ich das jetzt nicht schaffe. Das ist nicht gut so zu denken, aber ich glaube, wenn ich ehrlich bin ja.

**I:** [0:25:33.0] Was hast du für Feedback bekommen von Investoren Seite, die jetzt auch investiert haben? Was war deren Hauptgrund in dich und dein Startup zu investieren?

**B:** [0:25:45.0] Ich habe sehr viel Feedback auf meinen Pitch bekommen, das der so super concise war und dass sie das voll sofort geklickt haben und verstanden haben. Gut, dann gibt's natürlich die, die dir irgendwie sagen ich glaube an den Markt und so weiter. Aber ich glaube im Endeffekt, warum das jetzt geklappt hat, war am Schluss Confidence. Also je mehr Sicherheit du verstrahlst, desto mehr denkt der Investor auch, also wenn ich mein Geld da reinlege, dann wird das mehr. Das haben mir auch viele Gründen am Anfang gesagt. So, du musst halt einfach sicher auftreten. Es ist aber sehr schwierig sowas zu faken, wenn du es nicht spürst, oder? Aber ich glaube, irgendwann hatte ich das dann halt extrem. Weil ich so viel Bestätigung bekommen hab und dann war es ein Selbstläufer. Ich glaube, das ist fast das Wichtigste.

**I:** [0:26:34.0] Wie würdest du die Runde jetzt eigentlich bezeichnen? War das Seed oder Pre-Seed?

**B:** [0:26:38.0] Gute Frage. (lacht) Ich wechsel die ganze Zeit. Also offiziell, was eigentlich Pre-Seed, als ich raus bin, sollte es eine Pre-Seed sein. Aber es ist halt jetzt eine sehr große Pre-Seed, also in Europa wäre das eine Seed. Also ich habe 1,6 Millionen geraised.

**I:** [0:26:51.0] Mit der Absicht eigentlich 400 000 zu raisen..

**B:** [0:26:54.0] Ja und Pre-Team und Pre-Product. Also echt verrückt eigentlich, dass es vorher nicht geklappt hat, wo ich tatsächlich ein Produkt hatte und jetzt ohne Produkt hat's geklappt. (lacht) Aber hier in USA wäre es eine sehr kleine Seed. Also die Mengen sind ja recht unterschiedlich, hast du ja wahrscheinlich schon gesehen. Und ich muss noch drüber nachdenken, ob da ein strategischer Angle ist, wie ich das nennen sollte. Weiß nicht, obs besser ist schon eine Seed gehabt zu haben, aber eine kleine. Im Endeffekt ist es so Semantic, also eigentlich völlig wurscht.

**I:** [0:27:30.0] Was würdest du in Retrospektive jetzt sagen war dein größtes Learning während des ganzen Fundraising Prozesses?

**B:** [0:27:39.0] Also ich sag mal ein paar Sachen und dann kann ich überlegen was das Wichtigste war. Aber was mir gerade so kommt, ist auf jeden Fall einen Prozess zu machen. Also quasi du schickst alle E-Mails an einem Tag, oder du schickst alle E-Mails an Investoren die Tier 2 sind an einem Tag mit scheduling Link. So dass du dann 2-3 Wochen wirklich pure Meetings hast, weil du kannst eigentlich eh nichts wirklich gleichzeitig machen. Nach jedem Pitch bist du so aufgeregt, dass du danach nicht in ein Exel Sheet kannst. Das ist wie wenn du gerade von der Bühne kommst. Aber diesen Prozess zu machen ist extrem stark, weil was passiert ist, diese Investoren, die reden ja alle extrem viel miteinander und die haben so viel FOMO, den die dann kreieren. Und das ist das beste was dir passieren kann als ein Gründer, das die FOMO haben, weil dann fangen die Leute an mit "Hey übrigens, du kennst uns noch nicht, aber wir wollten auch mal mit dir sprechen!" Und dann hast du dieses Ding. Das ist so powerful und da musst du eigentlich gar nicht viel machen, außer das halt richtig schedulen. Ich glaube, das ist was ich am effektivsten fand als Learning. Und sonst vielleicht im Gespräch selber anfangen auch die VCs zu testen. Also ich glaube, am Anfang hatte ich echt, so eine Art Ehrfurcht vor denen oder Angst, ich weiß nicht, wo ich die das komplett habe guiden lassen. Das heißt, die sind dann manchmal in so ein Kreuzverhör-Mode gekommen. Bam, bam, bam! Aber du hast die Antwort nicht in dem Level, in der Stage. Und das eigentlich so ein bisschen umzudrehen und zu sagen okay und wie groß ist euer Fund? Das sind dann eigentlich schon so Psychology Sachen. Aber wenn du den anderen reden lässt, dann hat der auch das Gefühl, also

dann bondest du mehr und es geht alles um diese Beziehung. Man muss sich ja mögen. Wenn du dich nicht magst, dann wird keiner investieren.

**I:** [0:29:40.0] Ja cool. Also dein Auftreten gegenüber den VCs und den Investoren generell hat sich sehr verändert.

**B:** [0:29:47.0] Ja ja schon.

**I:** [0:29:50.0] Hey, ich seh auch grad. Ich habe dir schon eine halbe Stunde geklaut!

**B:** [0:29:55.0] Kein Problem. Ich hab das Meeting auf in 7 Minuten gesetzt.

**I:** [0:29:58.0] Haben wir über etwas noch nicht gesprochen, was du sagst fehlt noch?

**B:** [0:30:03.0] Also das Ziel von der Masterarbeit ist - was ist die Forschungsfrage?

**I:** [0:30:08.0] [...] Durch das Gespräch erfährt man total viel, wie sich so ein Pitch auch verändert, aber wirklich bezogen auf die Personen. Echt spannend.

**B:** [0:30:51.0] Also ich glaube für mich ist das Fazit halt so echt, deine eigene Confidence, die du portraist ist das ist das A und O. Und ich glaub das ist nicht nur im Fundraising, sondern in jedem Salesgespräch auch, oder? Also ich glaube, wir als Menschen spüren, wenn da irgendwo eine Unsicherheit ist und das darf halt nicht rüberkommen.

**I:** [0:31:18.0] Also bist du eigentlich vom Produktmanager oder Lead oder was du vorher für Rollen hattest zum Verkäufer geworden.

**B:** [0:31:26.0] Also in diesem Prozess sicher, da bist du komplett Verkäufer.

**I:** [0:31:31.0] Wäre es in Ordnung, wenn ich dich nochmal kontaktiere wenn ich jetzt im Nachgang noch Fragen habe?

**B:** [0:31:36.0] Klar. Klar. Können wir gerne machen!

#### *Field Notes:*

- Sehr ehrlich und offen
- Starke Fokus auf Authentizität und persönliche Beziehung merkt man auch während des Interviews

#### **Interview 7 – Theo**

**I:** [00:00:03] Ja, cool. Vielleicht magst du einmal kurz zu deinem Hintergrund erzählen, wie du zum Gründen gekommen bist und wie du zum Fundraising gekommen bist.

**B:** [00:00:11] Ja, M., CEO und Co-Founder von B. Mache das mittlerweile seit 2019 und wie ich dahin gekommen bin? Habe an der WHU in Deutschland studiert hat mein Auslandssemester in LA an der USC gemacht. War schon immer relativ Startup interessiert. Habe nach dem zweiten Semester damals schon ein Praktikum bei einem Startup im Silicon

Valley gemacht und da war schon klar, dass ich irgendwann auch dahin will und dann mit einem meiner besten Freunde und noch einem anderen sehr guten Freund gegründet 2019. Fundraising übernehme ich einfach, weil ich CEO bin und man dann ja in der Regel die Fundraising Verantwortung trägt und in Verbindung damit einfach weil ich relativ gut darin bin, mit externen Stakeholdern zu sprechen und gerade komplexere Dinge zu verhandeln oder bzw. auch irgendwie rüberzubringen. Und deswegen war die Aufteilung bei uns von Anfang an irgendwie relativ klar. Wir sammeln ja auch nicht nur Eigenkapital ein. Wir sammeln ja auch Fremdkapital ein, weil wir ein FinTech sind. Und es war relativ klar, dass sich einer meiner Mitgründer um das operative Geschäft kümmert, also Vertrieb, Support, alles was um den Kunden sich dreht. Einer unserer Mitgründer kümmert sich um die Technologie, um das Produkt und ich kümmere mich um die externen Stakeholder wie Investoren, Presse und ich kümmere mich auch ums Hiring.

**I:** [00:01:33] Okay, also sind das deine Hauptaufgaben: Investor Relations insgesamt Relations zu den Stakeholdern und Hiring?

**B:** [00:01:42] Genau. Ja, Fundraising, Hiring sind die größten Themen und dann gibt es natürlich irgendwie immer noch andere Sachen. Als auf Vertriebsseite helfe ich auch ab und zu mit, aber das leite ich jetzt nicht aktiv.

**I:** [00:01:54] Und bevor du Blair gestartet hast, was hast du vorher genau gemacht? Bist du direkt aus der Uni gestartet.

**B:** [00:02:04] Nicht ganz direkt. Ich habe zwischendurch noch sechs Monate lang ein bisschen die Welt bereist, jeden Monat die Stadt gewechselt, mir mein eigenes Curriculum geschrieben und Sachen gelernt, die ich immer schon mal lernen wollte. Bin relativ tief in Machine Learning und Deep Learning rein gegangen, habe aber auch irgendwie, kein Ahnung, versucht nen Backflip zu lernen oder irgendwelche anderen Sachen, die ich immer schon mal machen wollte. Und dann war ich eine Zeit lang bei Stripe und habe für Stripe die Partnerschaften im deutschsprachigen Raum mit Investoren aufgebaut und geholfen, den Osteuropa Launch von Stripe mit vorzubereiten. Dann war ich danach noch kurz Interim CEO, also Co-CEO mit einem meiner Mitgründer jetzt und wir haben so ein Startup Ausgründung von einem anderen Startup betreut und von 4 auf 20 Leute skaliert.

**I:** [00:02:58] War das bei Stripe dann eine typische Business Development Position oder war das eher so wie Entrepreneur in Residence oder sowas in die Richtung?

**B:** [00:03:08] Keine Business Development Position, das war von Anfang an klar, dass es eine Position auf Zeit ist, weil ich gesagt habe, dass ich gründen will. Und der damalige Stripe Nordeuropa Chef hat mich dann aber überzeugt, dass ich zwischendurch noch zu Stripe gehe, weil das ein geiles Unternehmen ist und man da viel lernt. Und dann noch ein anderer, der da gearbeitet hat, der auch an meiner Uni war, hat ein bisschen drüber gesprochen, was ich da alles mitnehmen könnte. Es war eine Mischung aus vielen Dingen. Ich hatte keine super konkrete Rolle. Sondern ich hab halt an verschiedenen Ecken und Enden irgendwie geholfen. Die einzige Sache, die irgendwie konstant Thema war, war eben dieses Startup Thema. Und das war auch das, was mich irgendwie gereizt hat, dass ich mich den ganzen Tag mit Startups beschäftigen kann, mit Investor beschäftigt kann bzw. auch einfach das machen kann, was die anderen nicht machen wollen oder das ist vielleicht falsch gesagt. Aber die anderen wollten halt eher die größeren Deals machen machen, gerade auf Vertriebsseite logischerweise und genau ich hab mich dann irgendwie um die ganzen kleinen Sachen gekümmert.

**I:** [00:04:03] Bist du bei Stripe zum ersten Mal in Kontakt mit Fundraising gekommen oder davor schon?

**B:** [00:04:08] Nicht schon nicht so wirklich. Also wir haben da ja kein aktives Fundraising gemacht. Sondern ich habe irgendwie mit verschiedenen Acceleratoren, Angels oder VCs oder so gesprochen. Also ich würde sagen, das erste Mal, dass ich aktiv selbst gefundraised habe war für B. Ich habe aber vorher auch schon viele studentische Beratungsprojekte gemacht, wo ich mit PEs zusammengearbeitet habe, mit VCs und keine Ahnung mit allen möglichen Sachen, was nicht direkt Fundraising ist. Fundraising und Vertrieb sind sich relativ ähnlich. In vielen Aspekten. Von daher hatte ich schon ein ungefähres Verständnis davon, wie es funktioniert. Aber hab halt gerade über Y Combinator auch noch sehr, sehr viel gelernt, als wir dann als Fundraising gingen. Und auch als wir unseren großen Debt-Raise gemacht haben, da hab ich natürlich auch relativ viel gelernt, was ich dann irgendwie wieder in die Equity-Raises mit reinnehmen kann etc.

**I:** [00:04:53] Verkaufst du dich vor Investoren auch selber als Verkäufer?. Also sagst du, dass du auch kommerziell oder im Sales relativ stark bist? Oder wie verkaufst du deine Rolle gegenüber Investoren?

**B:** [00:05:14] Es kommt mir ein bisschen drauf an, also nicht so stark in dem Unternehmen, das wir gerade haben, weil D. halt Vertrieb leitet. Deswegen verkaufe ich ihn als Vertriebsgenie, was er auch ist! Er hat seinen ersten Vertriebsjob bekommen, als er 15 war, also hat angefangen mit 15 für Startups Sales zu machen. Also er hatte gefühlt schon alles verkauft, was es irgendwie so gibt. Eine Sache, die ich aber nicht unbedingt erwähne, aber in der ich relativ gut bin sind irgendwie so komplex Sales und dann irgendwie Closing am Ende. Also wenn es irgendwie so ein bisschen tiefer darum geht, Expertise zu zeigen, aber zu sagen, dass man eben auch schon proaktiv an die richtigen Dinge denkt, das spielt irgendwie mit rein. Aber ich glaube, wenn es bei den Investoren darum geht, wer was macht, dann ist D. schon eher die Vertriebs Person und ich bin dann eher die Person, die sich darum kümmert, die strategischen Projekte voranzubringen.

**I:** [00:06:02] Wie beschreibst du vor Investoren deine Stärken?

**B:** [00:06:09] Es kommt drauf an, ob Sie aktiv fragen oder ob ich es passiv einbringe. Wenn sie aktiv fragen, dann sag ich einfach, dass ich gut darin bin, die richtigen Türen zu öffnen und die richtigen Leute davon zu überzeugen, dass sie mit uns arbeiten sollen. Ob es jetzt eben Debt Investoren sind oder es Mitarbeiter sind oder obs Partner sind. Es ist im Endeffekt ja immer eine sehr ähnliche Sache. Man muss sie ja davon überzeugen, dass sie mit einem zusammen an etwas arbeiten wollen. Entweder indem sie ihr Kapital bereitstellen oder indem sie ihre Arbeitskraft bereitstellen. Das ist ein großer Punkt und ich glaube, ein anderer weiterer großer Punkt ist, dass ich sehr gut darin bin, komplexe Probleme runterzuberechnen und vor allem auch eine sehr starke Resilienz mitbringe. Es stört mich nicht so sehr die ganze Zeit irgendwie gegen welche Mauern zu laufen. Ich schaue dann einfach, ob ich drüber springen muss, du da drunter graben muss. Und wir haben einfach mittlerweile so viel erlebt, dass uns nichts mehr so wirklich aus den Socken haut. Ich versuchs auch sehr stark das dann auch eher auf meine Mitgründer zu beziehen und sehr lobend über die beiden zu sprechen. Erstens kommt es besser an, wenn man irgendwie auch über andere spricht. Und zweitens glaube ich einfach, dass dadurch, dass ich eben die aktive Konversation führe, können die Investoren mich halt auch besser einschätzen. Das heißt ich muss noch ein bisschen mehr Zeit darauf verwenden, die beiden, die eben nicht in der Konversation sind auch mit einzubringen.

**I:** [00:07:31] Ja, macht Sinn. In welcher Stage seid ihr jetzt bei B.?

**B:** [00:07:37] Meinst du was so Seed etc. angeht?

**I:** [00:07:39] Genau. Oder wie viele Runden habt ihr schon hinter euch?

**B:** [00:07:43] Wir haben gerade unsere offizielle Seed geraised. Das Problem ist, alles bis zur Series A ist ja nicht so wirklich so mehrere Runden, sondern ist immer so eine Phase. Wir haben damals ein paar hundert K geraised also kurz vor YC, dann haben wir YC gemacht, dann haben wir nochmal bisschen was geraised und jetzt letztens haben wir unsere größere Seed, also 6,3 Millionen Dollar geraised.

**I:** [00:08:05] Glückwunsch! Wann war das? War das jetzt gerade erst?

**B:** [00:08:08] Ja vor 3-4 Wochen? 4-5 Wochen? Irgendwie sowas.

**I:** [00:08:11] Ah cool! Mega. Muss sich gut anfühlen!

**B:** [00:08:12] Ah ja, und wir haben halt zwischendurch einen 100 Millionen Fond geraised, was halten nochmal geht's davon ist.

**I:** [00:08:21] Okay, ja krass. Du hattest ja eben schon angedeutet, dass du deine Story so ein bisschen anpasst, je nachdem, wer dir gegenüber sitzt. Würdest du auch sagen, dass du deine Story ein bisschen anpasst, je nachdem, wie weit ihr seid oder wie viel ihr versucht zu raisen?

**B:** [00:08:35] Klar, 100 Prozent! Und auch je nachdem ob wir Debt oder Equity raisen bei uns. Man erzählt ja nicht mehr die gleiche Story, die man noch vor einem Jahr erzählt hat. Also klar, Teile, Bestandteile bleiben gleich. Aber insgesamt entwickelt sich das ja über die Zeit. Man versteht das Unternehmen besser, man versteht den Markt besser, man hat andere Zahlen vorzuweisen. Also ja, die Geschichte ändert sich. Es ist keine Sache, die für immer die gleiche bleibt, sondern einfach ein interaktiver Prozess.

**I:** [00:09:05] Würdest du sagen, wenn sich die Geschichte und Visionen und so weiter von deinem Startup entwickelt, dass sich auch deine eigene Story, die du über dich als Person erzählst, mitentwickelt? Oder bleibt die relativ konstant?

**B:** [00:09:19] Ich glaube wieder, die Kernbestandteile bleiben extrem konstant. Ich glaub, ich weiß irgendwie sehr gut, warum ich da bin, wo ich bin, oder was mir wichtig ist. Und da sind natürlich dann auch so Sachen, über die man natürlich auch nachdenkt, die sich auch mit der Zeit entwickeln. Aber da ändert sich eigentlich nicht so viel. Also alles bis zum Startup erzähle ich eigentlich fast gleich. Aber klar, ich meine dadurch, dass ich jetzt sehr eng verwoben bin mit dem Unternehmen, ist halt meine Geschichte auch ein bisschen an das Unternehmen geknüpft.

**I:** [00:09:46] Inwiefern?

**B:** [00:09:47] Ich meine, wir das Unternehmen erfolgreicher ist, dann bin ich implizit auch erfolgreicher. Und es gibt halt auch immer andere Themen, mit denen ich mich beschäftigen muss. Also jetzt, nachdem wir gerade das Geld eingesammelt haben, gibt's andere Themen, mit denen ich mich beschäftigen muss als vorher. Jetzt geht es ja sehr stark darum, das Team signifikant zu vergrößern, die richtigen Prozesse zu bauen, sodass alles irgendwie noch funktioniert, wenn wir immer mehr Leute sind. Und vorher war dann halt eher der größte Punkt,

die Runde einzusammeln und davor dann die Debt-Runde einzusammeln, also das ändert sich ja auch immer wieder.

**I:** [00:10:19] Wenn du jetzt konkret an den Ablauf eines Pitches denkst, wie ist deine Story da integriert?

**B:** [00:10:27] Meinst du meine persönlichen Story oder die Gründungsstory?

**I:** [00:10:30] Deine persönliche Story, wer du bist, was du machst.

**B:** [00:10:37] Also es kommt ein bisschen auf den Pitch an, also gerade am Anfang hatten wir es noch sehr, sehr als integraler Bestandteil von dem, was wir machen, weil es auch ein bisschen damit zusammenhängt, warum wir das Unternehmen gegründet haben. Also da haben wir das schon sehr in den Vordergrund gestellt. Auch als wir uns bei YC beworben haben, war es ein sehr, sehr essentieller Bestandteil der Story. Mittlerweile ist er es immer noch aber auf eine andere Art, eine indirektere Art und Weise, glaub ich. Also ich glaube, es hat sich im Laufe der Zeit auch ein bisschen entwickelt.

**I:** [00:11:07] Was würdest du ungefähr schätzen, wieviel Zeit oder wie viele Slides von deinem Pitch du und dein Team einnimmst, in Prozent so ungefähr?

**B:** [00:11:16] Es kommt sehr auf den Pitch an. Also jeder Pitch ist ja ein bisschen anders. Und gerade in den früheren Phasen ist Team ein ziemlich großer Bestandteil, logischerweise. Und irgendwann nimmt es dann ein bisschen ab. Ich glaube, vor den Slides her: ein oder zwei von irgendwie 14 oder so. Und von der Zeit her, wie gesagt, es kommt drauf an, was sie hören wollen. Also wenn man schon so ein paar Stempel und Signaling Punkte irgendwie hat, wie wir es halt haben, oder wenn man eine sehr gute Intro bekommt, dann wissen sie einfach oft schon, dass das Team ziemlich gut ist und wollen da nichts dazu hören. Aber wenn du jemanden neu kennlernst, dann geht es oft sehr stark ums Team, weil sie wollen halt so ein gewisses Vertrauen aufbauen zu dir als Person. Das heißt, je vertrauter die Leute schon sind, desto weniger geht es auch um die, um das Team und die Person. Beispielsweise: wir haben jetzt in unserer letzten Runde ein paar Leute mit an Bord geholt, die kennen wir jetzt schon seit zwei oder drei Jahren oder so. Bei denen geht es dann halt fast gar nicht ums Team, die kennen wir einfach. Und dann gibt's da andere Leute, die wir gerade nur kennenlernen, wo das Team dann natürlich erstmal ein bisschen stärker in den Vordergrund gerückt werden muss. Aber ich glaube, das Interessante ist halt, dass indirekt das Team halt immer so eine Rolle spielt. Wir haben schon sehr oft gehört, dass in Investorenkreisen irgendwie darüber geredet wird, was für ein kleines, aber hoch qualitatives Team wir haben und dass andere Leute drüber sprechen, was wir für ein krasses Team sind. Was dann natürlich auch wieder hilft, wenn andere Leute darüber reden, was wir für krasses Team sind, weil das dann halt so ein externes Signaling ist, was sehr, sehr hilfreich sein kann.

**I:** [00:12:47] Also je bekannter ihr werdet und je weiter ihr seid, desto weniger dreht sich's ums Team würdest du sagen?

**B:** [00:12:54] Ich glaube, es dreht sich halt anders ums Team. Weil am Anfang, wenn man noch unbekannt ist und keine Verbindung aufgebaut hat, dann muss man das Team ja aktiv in den Vordergrund bringen. Irgendwann ist es aber so, dass das Team einfach schon – es wurde halt schon kontrolliert, die Leute wissen, dass es eine gewisse Basis hat und gerade wenn andere extern noch ein paar Mal drüber gesprochen haben, dass wir ein gutes Team sind, dann ist das



Team nicht die Sorge der Leute. Aber wenn das Team noch nicht geklärt wurde, dann ist es oft eine der größten Sorgen von Investoren, dass heißt das Team ist offene Basis für den Rest.

**I:** [00:13:27] Und wenn du sagst, letzten Endes nimmt das ja von der Zeit her nicht so viel ein. Besonders jetzt, wo ihr schon ein bisschen bekannter geworden seid und erfahrener seid. Was würdest du dann gleichzeitig sagen? Welchen Anteil der Investoren Entscheidungen macht das Team tatsächlich aus?

**B:** [00:13:47] Einen richtig großen! Das ist das, was ich meinte. Das Team ist halt so die Grundvoraussetzung, wenn die Leute nicht ans Team glauben, dann investieren sie so oder so nicht. Also es gibt sehr, sehr, sehr wenig Szenarien, in denen es Sinn ergeben würde, in Unternehmen zu investieren, wenn man nicht ans Team glaubt. Das Team ist halt eine der Grundprämissen, um sich die anderen Sachen überhaupt anzuschauen. Ergibt das Sinn?

**I:** [00:14:09] Ja, auf jeden Fall. Was waren denn so häufige Rückfragen von den Investoren, die du zu dir als Person hattest?

**B:** [00:14:22] Teilweise haben sie gefragt, was man irgendwie davor gemacht hat. Bei mir speziell oder bei uns speziell, haben sie teilweise auch über den Plan gefragt, wo wir das Unternehmen dann wirklich stationieren wollen, weil wir ursprünglich deutsch sind, aber das Unternehmen in den USA bauen. Das kam relativ oft auf. Dann. Klar, es gab immer wieder so spezielle Fragen, aber ich glaub so oft Team Seite haben wir es eigentlich immer relativ gut geschafft... Ah genau, woher man sich kennt. Das ist auch eine Sache, die gerade am Anfang sehr, gerade in den ersten Runden kommt es immer, sehr oft auf, woher sich das Team kennt und wieso man auch mit denen zusammen gründet und wer welche Bereiche abdeckt etc. Das kam in den ersten Gesprächen sehr, sehr, sehr oft auf.

**I:** [00:15:15] Habt ihr eigentlich hauptsächlich in Amerika geraised oder auch in Deutschland?

**B:** [00:15:19] Fast nur USA. Also wir haben auch ein paar deutsche Investoren auf dem Cap Table, aber sehr in der Minderheit.

**I:** [00:15:29] Würdest du sagen, dass sich deine Haltung gegenüber potentiellen Investoren verändert hat seit du angefangen hast zu raisen?

**B:** [00:15:34] Meinst du, seit ich das allererste Mal geraised habe?

**I:** [00:15:38] Ja, genau.

**B:** [00:15:39] Ja, schon. Auf jeden Fall. Also es laufen sehr viele Leute rum, die keinen Plan haben, aber Geld zu verteilen haben. Auf der anderen Seite gibt's aber auch sehr, sehr viele, sehr kompetente und einfach auch sehr nette, umgängliche Leute, die sehr hilfreich sind. Also wir haben uns immer sehr darauf bemüht, nur Leute auf den Cap Table zu holen, die wir mögen. Also wir wollen halt nicht mit Leuten zusammenarbeiten, die uns nicht gefallen. Wir haben also wirklich Investoren, die ich extrem respektiere, die ich teilweise auch persönlich sehr schätze. Und das ist gerade bei den ersten Investoren natürlich sehr, sehr schön, aber auch immer noch achten wir da sehr stark drauf.

**I:** [00:16:24] Und wie verhältst du dich denen gegenüber, die du gerne haben möchtest? Würdest du sagen, du bist selbstbewusster geworden?

**B:** [00:16:31] Ja, viel selbstbewusster! Also Selbstbewusstsein auf jeden Fall, einiges dazugekommen. Das Selbstbewusstsein verändert sich natürlich aber auch ein bisschen mit dem Status des Unternehmens. Ganz am Anfang hat man ja nichts. Da ist man per Definition meiner Meinung nach nicht so selbstbewusst, weil du kannst ja weniger vorweisen. Je mehr man dann vorweisen kann, desto besser wird man. Man kriegt natürlich auch sehr viel Übung, was auch noch dazukommt. Und man ist es halt auch irgendwann gewohnt, die ganzen Neins zu fangen. Also es tut immer noch richtig weh. Also es tut dem Ego weh, es tut auch persönlich weh. Vielleicht hast du das schonmal gehört, das Startup ist halt so eine Verlängerung von sich selbst quasi, also man ist halt schon sehr damit verwoben, das heißt, jedes Nein, was man so bekommt, ist auch fast ein persönlicher Angriff, also es fühlt sich halt so an. Man weiß ja, dass es dazu gehört, ähnlich wie im Vertrieb, denn im Vertrieb ist ja auch so, du kriegst fast nur neins neins neins. Aber irgendwann kriegst du halt auch Jas. Und im Fundraising brauchst du halt auch nur sehr wenige Jas, damit sich die Runde dann irgendwie kristallisiert und man dann weitermachen kann. Aber ja, also ich persönlich bin viel selbstbewusster geworden, viel besser geworden. Und ja. Kurze Antwort: Ja, selbstbewusster.

**I:** [00:17:47] Also würdest du sagen dir gelingt es jetzt besser, die Erwartungen der Investoren an dich und an das Startup zu trennen?

**B:** [00:17:58] Wie meinst du das? Meinst du? Meinst du sozusagen, ob ich das Startup jetzt ein bisschen stärker von mir selbst separiere? Oder was meinst du?

**I:** [00:18:05] Ja, auch dass du das Feedback der Investoren nicht mehr nur noch komplett auf dich lenkst, sondern dich und das Startup quasi ein bisschen voneinander separieren kannst.

**B:** [00:18:15] Ja, ein bisschen besser schon. Aber immer noch nicht so komplett, glaube ich. Es tut wie gesagt immer noch weh. Aber man wird einfach mit der Zeit resilienter und man kann damit einfach besser umgehen. Und dann muss man einfach abhaken und weitermachen. Es halt einfach einen Numbersgame. Man muss einfach mit einigen Investoren sprechen und es sind halt auch alle Herdentiere. Sobald dann die ersten Investoren investieren wollen, wollen die anderen auf einmal auch alle investieren.

**I:** [00:18:37] Meinst du, das geht deinen Co-Foundern anders?

**B:** [00:18:42] Ich glaube, die Trennung zwischen Unternehmen und sich selbst ist definitiv bei denen auch nicht so stark vorhanden. Aber dadurch, dass ich halt die ganzen Fundraising Gespräche führe, haben sie halt die Probleme in Anführungszeichen eher in anderen Bereichen, also zum Beispiel bei D., einem meiner Mitgründer, der ist halt ständig im Kontakt mit den ganzen Kunden und den Studenten. Das heißt, er hat halt eher da den Druck, dass er da liefern muss. Und dabei bei C. geht es ja darum, dass das Produkt halt funktionieren muss. Und bei mir ist es halt immer so, dass die Investoren mir das direkte Feedback dann irgendwie geben. Das kann ich nicht komplett, aber das versuche ich halt auch so gut es geht abzuschirmen von den beiden. Sie haben genug Probleme, mit denen sich selbst beschäftigen müssen. Ich muss halt dafür sorgen, dass wir Geld auf dem Konto haben. Das ist meine Aufgabe.

**I:** [00:19:27] Ich habe jetzt vor kurzem noch mit einer Gründerin aus New York gesprochen, zum gleichen Thema. Und die hat gesagt, dass es ihr schwergefallen ist, dass sie in Amerika von den Investoren nicht so gut eingeschätzt werden konnte. Also in Amerika können sie nicht genau sagen, war das eine gute Uni, auf der du warst? Wie waren die Startups in Deutschland so von der Qualität, bei denen du vielleicht mal gearbeitet hast? Ging dir das auch so, also

musstest du dich quasi rechtfertigen, deine Identität quasi ein Stück weit neu aufbauen in Amerika?

**B:** [00:19:56] 100%! Also ich glaub mir ist es ein bisschen einfacher gefallen als der Person mit der du gesprochen hast wahrscheinlich, einfach weil ich vorher mal kurz bei Uber war und bei Stripe. Das heißt Stripe kennen sie halt, Uber auch. Und ich war noch an der USC in LA. Das heißt, das waren zumindest so Sachen, die sie irgendwie schon kannten. Aber ja, die WHU juckt die da drüben gar nicht, oder die TUM auch nicht, das haben die noch nie gehört. Also man kann sich nicht über irgendwie die Unis definieren. Wenn ich in Deutschland raizen würde und in Deutschland das Unternehmen bauen würde, könnte ich einfach in Anführungszeichen, würde ich einfach sagen, ja ich bin WHUler, dann würden mich Leute so automatisch schon in die obersten 20% - 30% der Leute einfach so automatisch einordnen, dann geht es eher darum, mit anderen Sachen noch zu überzeugen. Aber das muss man dann in den USA halt anders aufbauen. Wir haben das dann halt über YC sehr gut geschafft. Weil YC halt logischerweise sehr viel Social Signaling oder auch Investor Signaling bietet aber ja definitiv. In den USA zum Beispiel ist das Äquivalent halt ja gut, dann warst du halt in Stanford? Und dann wissen alle ja gut Stanford passt, oder MIT passt. Aber das muss man sich definitiv neu aufbauen in einem anderen Land.

**I:** [00:21:09] Abgesehen davon, was waren so deine größten Learnings beim Fundraisen?

**B:** [00:21:16] Strukturierter Prozess ist so, so, so so wichtig. Also Struktur im Prozess macht alles einfacher, weil man sich dann einfach komplett auf die Fundraise konzentrieren kann. Ja, FOMO is real. Also bis man das erste Ja bekommt, ist ein richtiger Schmerz, aber sobald man das erste Ja bekommt, wird man also schon überschüttet irgendwie gefühlt mit Angeboten. Das heißt, es geht eigentlich wirklich darum, das erste gute Term Sheet zu bekommen. Zumindest sobald man Runden einsammelt, die bepreist sind. Vorher ist es ein bisschen anders, wenn man über Convertibles raised oder in den USA über Safes, weil das kannst du ja kontinuierlich einsammeln da ist das ein bisschen was anderes. Ja, weil Investoren sind halt schon Herdentiere. Die gucken sich an, wer hat davor investiert? Wer hat schon investiert? Bla bla. Viele von denen gerade auch die Angel Investoren, haben halt auch nicht so viel Zeit. Also die sind halt primär mit anderen Sachen beschäftigt. Das heißt, die nehmen dann andere Sachen als Signaling. Aber ja, strukturierter Prozess ist extrem wichtig. Signaling hilft teilweise und es ist halt ein Numbersgame. Du musst halt teilweise nicht, aber oft auch mit vielen Leuten sprechen. Und bei uns zum Beispiel war es so, teilweise haben wir sehr opportunistisch geraised. Die ersten 400-500 K, die wir eingesammelt haben, wurden uns halt mehr oder weniger angeboten. Also hier mal so gesagt, braucht ihr gerade Geld? Ne! Und dann zwei Wochen später brauchten wir aber Geld, weil wir irgendwie so Rechtskosten hatten, die auf uns zugekommen sind und dann haben wir doch noch mal mit denen gesprochen und dann hatten wir die ersten 4 Investoren an Bord mehr oder weniger. Das war sehr, sehr opportunistisch einfach.

**I:** [00:22:53] Spannend! Was haben Investoren euch für Feedback gegeben, warum sie in euch und in euer Startup investiert haben?

**B:** [00:23:01] Hm, also primär sehr überzeugt vom Team. Ich glaube, A, was den Leuten sehr gut gefällt ist, der Spirit, den wir untereinander haben, weil wir einfach ziemlich gut befreundet sind, was man auf jeden Fall merkt. Auch die Vibes sind immer sehr positiv. Und ich glaube dann auch diese Resilienz oder einfach dieses Selbstverständnis: okay, wir leben gerade noch in Berlin, wir haben diese Business Idee, wir fliegen nächste Woche nach San Francisco. Wir haben nichts, aber wir versuchen es einfach mal. Ich glaube, das hat den Leuten auch gut gefallen. Oder eine Story, die immer richtig gut ankam, die ist auch war, also einer meiner

Mitgründer und ich haben uns die ersten neun Monate, als wir in San Francisco gelebt haben, ein Bett geteilt, weil die Mieten halt unglaublich hoch waren. Und unser anderer Mitgründer und unser erster Mitarbeiter haben sich auch ein Bett geteilt für so vier Monate oder irgendwie sowas oder 5 oder so. Und das zeigt halt einfach, dass du wirklich husselst und wirklich auch Hürden irgendwie in Kauf nimmst. Und das ist glaube ich so die Sache, die sie mit am coolsten fanden, was das Team angeht. Und ja, dann kommt es halt auf andere Sachen an, wie Markt, wie Traction, wie gut man sich verkaufen kann etc. so ungefähr kannst du es dir vorstellen.

**I:** [00:24:13] Aber würdest du schon sagen, dass es auch ein emotionaler Entscheidungsprozesses am Ende ist?

**B:** [00:24:21] 100%! 100%. Gerade in der Anfangsphase, wenn es halt nicht viele Zahlen oder Fakten oder so gibt. Ich meine, ich fange jetzt auch langsam aber sicher an irgendwie in ein paar Sachen zu investieren und es ist meistens einfach nur: finde ich die Leute geil und glaube ich, dass die was können und mag ich sie? Und das ist bei vielen Angel Investoren ähnlich. Und selbst die VCs tun ja immer so, als würden die so einen super analytischen Prozess haben, aber gerade in den frühen Phasen geht es halt nicht. Man muss halt gucken okay, können die was, glaube ich, dass das Team zusammenhält, ist der Markt groß und interessant? Aber vor allem: ist das Gründerteam gut genug und sind die gewillt, auch irgendwie die schwierigen Entscheidungen zu treffen und schnell genug zu arbeiten? Weil im Endeffekt, du weißt ja nie was passiert, es kann immer exogene Faktoren geben. Bestes Beispiel ist ja Covid. Ich meine, du kannst das beste Gründerteam auf der Welt sein, wenn Covid kommt und du ein Travel Startup hast und in der frühen Phase bist, hast du gelitten. Und da kannst du auch nicht viel drum herum machen. Das heißt, man muss halt einfach schauen, dass man regelmäßig gute Teams erwischt die irgendwie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass es erfolgreich ist, weil du weißt nie, ob es erfolgreich sein wird, zumindest in den frühen Phasen.

**I:** [00:25:38] Es ist ja eigentlich super cool, gerade wenn man am Anfang des Prozesses ist, da schon die Insights zu haben von der anderen Seite, oder? Weil wenn du jetzt siehst, okay, worauf achte ich eigentlich, wenn ich woanders investiere, kannst du ja selber wieder Rückschlüsse daraus ziehen. Aber du brauchst das ja jetzt nicht mehr so sehr, wie du es vielleicht am Anfang gebraucht hättest.

**B:** [00:25:56] Klar, 100%. Ich werde auch logischerweise irgendwann das nächste Unternehmen bauen, wenn B. irgendwann sehr, sehr, sehr groß ist und wir operativ ausscheiden. Wenn wir dann das nächste Ding bauen, dann weiß man ja so viel mehr! Und logischerweise wird es auch beim zweiten Mal viel einfacher. Nehmen wir mal an, wir würden jetzt B. weiterbauen, die nächsten fünf Jahre und dann irgendwann die Börse bringen oder verkaufen oder was weiß ich was. Selbst, wenn wir es gegen die Wand fahren in drei Jahren oder sowas, dann würden wir sozusagen mit demselben Team wieder rausgehen und was neues bauen, die erste Runde würden wir wahrscheinlich so einsammeln. Viel schneller und viel einfacher als irgendwie jetzt der Fall ist, einfach weil man dann so einen gewissen [Record] in Führungszeichen hat, man hat die Beziehung etc. Und das kommt ja sogar auch dazu, dass man als junger Gründer hat man vielleicht ein Netzwerk oder sowas. Aber in 10 Jahren ist es ja so, dass die VC Partner oder so, die dann auch die Investments machen, das sind dann mit unsere besten Freunde, weil es halt einfach Kumpels von uns sind, die irgendwie im VC irgendwie hocken. Momentan sind die dann entweder Analyst oder Principle oder sowas. Dann sind die halt in ein paar Jahren Partner oder die haben ihr Unternehmen und wechseln aus der Startup operativen Phase in die VCs rein. Das heißt, je älter man wird sozusagen und je reifer

man in dieser Szene wird, desto einfacher wird es allein aus Beziehungsgründen schon Sachen einzusammeln.

**I:** [00:27:21] Ja, auf jeden Fall. Ich sehe, uns läuft die Zeit davon. Aber haben wir über irgendetwas nicht gesprochen, was du meinst könnte noch wichtig sein?

**B:** [00:27:30] Um. Fundraising ändert sich sehr mit der Phase, also die Pre-Seed, ist anders als Seed, ist anders als A, ist anders als 100 Millionen in Debt einzusammeln. Das heißt, Fundraising ist immer sehr individuell auf die jeweilige Runde abzustimmen. Und nein, ich glaube, die meisten anderen wichtigen Sachen – klar, wir könnten da noch zwei Stunden weiter drüber reden, aber die wichtigsten Punkte haben wir abgehakt.

**I:** [00:28:04] Ja cool, war mega spannend, ich würde auch gerne noch weiter quatschen. Nee, vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast. Wirklich super wertvoll. Ja und es klingt echt, als hättest du auch selber eine richtige Reise gehabt bis zu diesem Punkt.

**B:** [00:28:19] Klar. 100%! Es ist halt immer ein auf und ab. Und hoffentlich geht's insgesamt irgendwie in die Richtung. Aber es geht halt nicht immer nur nach oben.

**I:** [00:28:27] Na, ich drücke euch aber die Daumen!

#### *Field Notes:*

- Interview wurde abrupt beendet
- Sehr selbstbewusstes Auftreten
- Starker Fokus auf Teamzusammenhalt und Gemeinschaftsgefühl in Storytelling

#### **Interview 8 – Jacob**

**I:** [00:00:03] Ja, ich hab auch gehört, ihr habt vor nicht allzu langer Zeit sehr gute Fundraising Runde gerade abgeschlossen? Glückwunsch dazu! Magst du vielleicht einfach kurz bisschen über dich erzählen, wie du zum Gründen gekommen bist und wann du das erste Mal gefundraised hast und wie es dazu gekommen ist?

**B:** [00:00:27] Zu mir - soll ich mich auch kurz vorstellen oder...?

**I:** [00:00:33] Wenn du magst, gerne ja!

**B:** [00:00:37] Ja, ich habe letztendlich eigentlich einen Hintergrund in BWL habe dann hier auch noch mal TUM-BWL studiert und mich so ein bisschen immer für technischere Themen interessiert. Hab dann so viel wie möglich Informatik auch im Master gemacht und in der Masterarbeit. Und genau vom beruflichen Hintergrund eigentlich immer so der in der Startup Welt angefangen, hab mich dann mal kurz in die Beratung drücken lassen, weil es sich so gehört glaub ich, zumindest als ich in Manheim BWL studiert habe und hab aber gemerkt, dass mich das nicht so richtig catcht und hab dann nochmal hier im VC und so weiter gearbeitet. Aber eigentlich schon 2017 also 2020 haben wir gegründet, aber 2017 schon die Entscheidung getroffen, dass ich nach dem Studium Richtung Gründung gehen möchte und hab auch mich da schon mit einem meiner Co-Founder committed. Wir haben da immer schon ein paar andere

Projekte gemacht, also so Think Make Start und sowas. Aber wir haben eigentlich gesagt, hey, das bringt jetzt während des Studiums nichts. Weil wir da nicht den Fokus und nicht den Drive haben und wenn es dann schlecht läuft, dann macht man doch lieber die Masterarbeit oder so, sondern haben gesagt jeder macht es fertig. Mein Co-Founder hat schon gearbeitet und genau dann ist der zweite auch noch dazugekommen, weil ich mit ihm zusammen gewohnt habe in den USA und er hat sich dann auch committed und dann haben wir Anfang 2020 losgelegt, weil dann jeder so halbwegs fertig war, dass wir da vollen Fokus drauf legen. Wir sind dann eigentlich in so einer Team first Ideation gestartet. Hatten so ein paar Themenbereiche, die uns sehr interessiert haben. Also vom Hintergrund, der eine ist ein Informatiker, der andere ein Elektrotechniker. Der eine macht Produkt, der andere Technik. Und sind dann eigentlich ins Fundraising, das erste Fundraising und auch das letzte Fundraising, es war nur einmal, haben wir im April-Mai gemacht. Wir hatten eigentlich uns ursprünglich committed zu sagen Hey, wir machen diesen Ideation Approach und machen dann so eine Hopp oder Flop Entscheidung, je nachdem, wie wir zu der Idee stehen und auch wie es dann finanziell und so weiter aussieht. Und da war ich die erste Idee so Richtung EXIST als Milestone zu gehen und haben aber schon während der Ideation auch eigentlich mit ein paar Investoren, nicht so vielen, aber so ein paar ausgewählten mit den auch ein gutes Vertrauensverhältnis hatten immer so ein bisschen gespart, was wir uns gerade anschauen und wie sie das finden und so weiter. Und dann waren wir eigentlich soweit, dass wir eigentlich EXIST beantragen wollten und dann hat uns ein Investor so durch die Blume gesagt Hey, ich will euch auch so irgendwie schon Geld geben. Kleinerer Betrag. Und dann hat sich das Ganze bei uns ein bisschen in Gang gesetzt und dann sind wir eigentlich eine sehr, sehr selektive - dadurch, dass wir dann die Position hatten zu sagen Okay, wir machen jetzt entweder EXIST und damit sind wir happy oder wir nehmen von euch Geld, passt auch und das gleichzeitig schon mit ein paar guten Business Angels, so Michi Wax und Hanno Renner damals schon so gegen gespielt hatten, waren wir eigentlich in einer sehr komfortable Situation, dass wir halt vor dem Investor auch sagen konnten Hey, ich brauch dein Geld eigentlich nicht. Aber wenn du jetzt schon dabei sein willst und nicht das Fünffache in sechs Monaten oder zwölf Monaten bezahlst, dann kriegen wir das jetzt in ein, zwei Wochen über die Bühne. Und so haben wir das dann auch gemacht. Wir waren also nie so richtig bei allen Anklopfen, sondern sind von Anfang an nur mit drei VCs ins Rennen gestartet und zwei BAs, die dann auch so mit reingegangen sind und haben halt gesagt Hey, entweder mit euch: einer von euch macht es, zwei von euch machen oder drei von euch machen es oder keiner. Dann machen EXIST, alles gut für uns. Aber das ist nächste Woche Freitag vom Tisch und wir haben ein Term Sheet oder keins. Und dadurch konnten wir eigentlich eine ganz gute Position auch aufbauen als Gründer. Und genau so sind wir dann ins Fundraising geschlittert und das hat dann auch ganz gut funktioniert. Einer hat es nicht gemacht, weil ihm die Dilution in der Frühphase zu groß war dafür, dass er nur so einen kleinen Stake bekommt. Also zu viel Risk, zu wenig Return Potential. Und genau die anderen beiden haben gesagt, Jo, das sind wir dabei. Und dann kamen noch ein paar andere BAs dazu, aber ich meine, wenn du dann so Dynamik hast, dann ist auch deutlich einfacher.

**I:** [00:04:53] War es bei den ersten Investoren sehr stark so, dass als ihr die erste Zusage hattet, die anderen dann nachgerückt sind oder waren die eher unabhängig voneinander als sie sich committed haben?

**B:** [00:05:05] Nee, ich denke schon, dass du da so ein Herdenverhalten hast. Ich meine, da kriegen die halt alle FOMO, wenn du halt eine Zusage schon mal hast, dann kriegt der andere Angst, dass der andere den Deal macht. Bei uns war aber das Ding, wir waren ja wirklich nur mit sehr selektiven Leuten im Gespräch. Von daher hast du jetzt das nie so richtig ausgespielt. Also ich hab das auch nie geheim gehalten. Ich hab gesagt ja, ich spreche mit denen drei.

Sprecht mal am besten miteinander, weil ihr kennt euch auch alle und macht euch Gedanken. Und ich habe das sehr, sehr offen gespielt und das auch absichtlich so transparent gehalten. Und so mehr oder weniger hatte der eine schon sehr stark angedeutet Hey, ich würde euch auf jeden Fall so einen Convertible oder so geben, wodurch diese Situation ein bisschen gelöst war. Aber also ganz konkret die Visionaries hatte ich schon gemacht und UVC hat das dann mit Sicherheit ein bisschen schneller dazu bewegt, gerade weil die normalerweise so Frühphasige Deals gar nicht machen, um zu sagen wir sind da dabei, weil die sind auch schon dabei und dann gerade bei den BAs hat das dann einen Stein ins Rollen gebracht, wo du dann natürlich Dynamik hast. Okay, die sind schon dabei und der macht da noch mit und dann keine Ahnung. Hanno hat ewig gedauert und dann macht aber Michi mit und dann hat Hanno mitgemacht und dann waren die anderen auch einfach dabei weil Hanno mitmacht. Dann hast du natürlich so ne Dynamik und dann sehr, sehr schnell und viel mehr machen kannst.

**I:** [00:06:25] Ja, mit Hanno Renner, Mike Wax - das klingt ja sehr stark Netzwerk-getrieben und auch mit UVC. Das hat ja die Sache dann wahrscheinlich für euch deutlich erleichtert, oder? Dass die wussten ok, ähnlicher Hintergrund, ähnliche Ausbildung, da ist dann schon ein gewisses Grundvertrauen da. Oder hattest du trotzdem das Gefühl, du musst dich als Person quasi rechtfertigen, dass du quasi das Geld wert bist, oder hattest du eine ganz andere Einstiegsposition, weil sie wissen, was hast du für ein Background hast?

**B:** [00:07:08] Ja der Background bei Michi und Hanno würde ich definitiv so sagen, weil du im gleichen Programm natürlich bist und da hast du schon mal diese Baseline hey, der ist ganz cool und ist nicht auf den Kopf gefallen. Danach musst du glaubhaft machen Hey, du machst hier nicht so ein - Ich nenne es mal Jugend forscht Programm. Also so ein bisschen Spielerei Studenten Projekt, sondern du hast wirklich vor das zu machen. Das musst du dann schon nochmal machen. Aber definitiv hast du halt schon mal einen Fuß in der Tür und einfach Zugang. Die hören dir einfach zu, weil sie denken okay, ich will irgendwas zurückgeben und die sind auch ganz gut. Und bei UVC ist es ein bisschen anders, glaube ich, weil bei UVC kann ja sein, dass auch dann der Netzwerk Gedanke gezählt hätte, aber da hab ich einfach ein, zwei Jahre gearbeitet und die kennen mich da ganz gut. Und von daher hatte ich da eher glaube ich so den Stempel, weil die mich halt sehr gut kennen und wissen Okay, das passt schon echt gut. Genau und mit Visionaries... Ja, ich glaube Robert entscheidet das er aus dem Bauch heraus und waren paar mal Kaffeetrinken. Also hat auch gepasst. Da war jetzt glaub ich schon so das CDTM und Michi hat damals die Intro gegeben. Das spielt da mit Sicherheit rein oder spielt da sehr mit rein. Aber dann glaub ich musst du halt auch wieder Drive zeigen. Aber ich glaube die initiale Hürde kriegst du ganz gut damit überbrückt auf jeden Fall.

**I:** [00:08:40] Drive zeigen, oder zeigen, dass du es ernst meinst - wie hast du das gemacht? Wie hast du das begründet?

**B:** [00:08:48] Dadurch, dass wir gesagt haben Ja, wir machen es hier fulltime, das hier keinen "Ich mach mal einen Tag die Woche Ideation" oder sonst was, sondern wenn man es hier fulltime auch über mehrere Monate dann upgedated, wo wir gerade stehen, was wir uns gerade angucken, was wir machen. Wir haben ja auch ein paar hundert Interviews geführt und Prototypen gebaut und so weiter. Wenn du einfach zeigst, das hier ist gerade... Ich glaube, das ist das Wichtigste und oft unterschätzttests einfach 100% Fokus auf dem Ding zu haben und zu zeigen ich mach das hier, da ist nichts nebenbei, wo ich grade nochmal Zeit waste. Und da geht's voran mit oder ohne dich. Das ist glaube ich das, was dann die Ernsthaftigkeit unterstreicht und dann auch so ins Fundraising gehst oder so zum Beispiel EXIST hat oft ein Beigeschmäckle. Und ja ich glaube so durch die Gesamtheit der Dinge was man glaub ich auch

schon so als First Time Founder schon irgendwie zeigen muss, dass es da das wirklich durchzieht.

**I:** [00:09:46] Da hat es ja am Anfang kurz angeschnitten, dass du noch zwei Co-Founder hast und ihr euch die Rollen ziemlich klar aufgeteilt habt. Trotzdem wie geht es dir damit, dass du quasi komplett fürs Fundraising zuständig bist? Ist das jetzt rein über die Business Seite begründet oder auch über deine Eigenschaften?

**B:** [00:10:08] Ja sowohl als auch. Keine Ahnung. Erstens hab ich da einen Background, glaube ich drin und kann mich da ganz gut reindenken und ich mag auch so ein bisschen ist das das Spiel da. Das Spiel mit dem Feuer und ist so ein bisschen auszuspüren finde ich eigentlich ganz cool. Also mit Sicherheit spielen da auch die Eigenschaften rein, dass ich da ja mich sehr für begeistern kann und die anderen ehrlicherweise ja nicht so. Die finden's auch interessant und so weiter. Aber die haben da jetzt keinen Bock, irgendwie so ein bisschen so ein Spielchen zu machen und genau deshalb, was da jetzt genau für Eigenschaften reinspielen I don't know. Muss ich mir Gedanken machen, wenn die Frage noch kommt. Aber ansonsten denke ich schon, dass das auch in Charakteristiken einen Hintergrund hat. Aber ich meine es ja eher so ein Henne-Ei-Ding. Deshalb sind wir auch so ein Team, weil wir halt relativ komplementär sind und dadurch uns natürlich so zusammengefunden haben. Ja.

**I:** [00:11:12] Welche Aufgabe übernimmst du noch aus Fundraising?

**B:** [00:11:19] Eigentlich alles außer Produkt und Tech und KasCustomer Success. Also Sales, Marketing, Accounting, Finance, Ops, People...Also natürlich kann ich jetzt die Bereiche aufzählen, aber ich meine wir sind 10 Leute oder 12 das ist jetzt natürlich trotzdem sehr überschaubar alles. Aber ich glaube so alles was halt nicht Produkt und Tech und der Kundenbetreuung ist, trifft zu.

**I:** [00:11:51] Was ich ganz interessant finde, wenn du dann vor Investorinnen pitchst, präsentierst du dich dann eher als der Verkäufer oder eher als der Marketing Guy oder in welcher Rolle siehst du dich selber, wenn du dich dem Investoren präsentierst?

**B:** [00:12:09] Keine Ahnung, ich glaube, es gibt verschiedene Methoden wie du auch beim Investor oder sowas ankommst und ich glaube nicht, dass ich der beste Verkäufer oder so bin. Und präsentiere mich auch ehrlicherweise nicht so ich glaube, sowohl wie wir das jetzt erst mal gemacht haben, so werden wir es diesmal machen. Bei uns ist eher so fachliche Kompetenz und Nüchternheit und Lernbereitschaft und ich glaube eher so ein Hey, wir haben da Bock drauf. Wir haben irgendwie nicht die Weisheit mit dem Löffel gefressen, geben auch nicht vor, es zu tun, sondern richten uns 100% am Kunden aus. Wir sind da wirklich lernbereit. Und keine Ahnung von uns hat auch jeder. Ich weiß nicht ob du darauf hinaus willst, von uns ist jeder so ein bisschen, hat sich selbst hochgearbeitet. Gerade N. und ich sind auch nicht aus Nichtakademikerhaushalten und sowas. Und das spielt mir da mit Sicherheit auch ein bisschen aus, dass du immer so eine Do it yourself und musst dich selbst drum kümmern, -Atmosphäre verbreiten und das verkörpern wir glaub ich auch. Ehrlicherweise, ich verstelle mich da jetzt nicht groß beim Fundraising und sag auch so Hey, ganz ehrlich, das sind so unsere Eigenschaften, die wir mitbringen und das kommt auch glaub ich dann ganz gut an, wenn du das valide verkörpern kann. Ich glaube das blödeste was man machen kann, ist sich einfach zu verstellen, weil wir spielen da wirklich mit 100% Transparenz und damit sind wir bis jetzt auch noch nicht auf die Nase gefallen.



**I:** [00:13:32] Nun war es ja so, dass für die meisten der Investoren schon persönlich ein bisschen kanntest. Hast du dich trotzdem noch viel vorstellen müssen, oder haben die dich sehr viel zu dir als Person auch gefragt und deinen Eigenschaften? Oder ging es dann wirklich hauptsächlich um die Idee und das Produkt?

**B:** [00:13:51] Das war bei UVC natürlich sehr verkappt, weil da hab ich mit jedem Partner schon mal zusammengearbeitet. Da haben die mich jetzt nicht gefragt Wer bist du? Bei den anderen Investoren definitiv, aber das war jetzt nie so ein Hey, jetzt bete mal alles runter. Sondern ehrlicherweise wir haben das immer so gehandhabt, ganz ehrlich, Jeder hat LinkedIn, jeder kann sich deinen CV und was weiß ich anschauen. Ich muss da jetzt nicht vor dir stehen und das runterbeten. Und das ist glaube ich viel ja auch die Sache, die wir natürlich auch bewusst ausspielen, weil jeder von uns einen geleckten Lebenslauf mit etlichen guten Stationen darauf hat und das dann ehrlicherweise weil ich nicht drauf stehe und zweitens, weil es glaube ich deutlich besser kommt, sich zu undersellen und tief zu stapeln. Du hast halt keine Edge, da zu oversellen. Und deshalb glaube ich jetzt haben wir da jetzt nie bewusst so super angeberisch oder sonstwas alles runtergerattert, sondern immer eher versucht tief zu stapeln. Mal ganz ehrlich, die Investoren schauen sich doch dann eh dein LinkedIn an. und bei Eigenschaften musst du halt eher deine deine Taten sprechen lassen, zumindest bei uns, als dass ich da jetzt keine Ahnung irgendwie versuche wen super zu convincen. Es ist eher, keine Ahnung, wenn ich halt lernbereit bin. Ja, wir machen hunderte Interviews und ich zeige, dass ich auf Feedback reagiere und keine Ahnung in alle meine Referenzen, bei UVC und so sind positiv. Das ist jetzt nicht so, dass ich dann damit hausieren gehen muss, sondern da kann auch jeder eins und eins zusammenzählen. Hey wenn der zwei Jahre bei UVC gearbeitet hat und UVC investieren will, dann wird der nicht schlecht sein. Also glaube ich nicht, dass wir das jetzt so explizit immer erwähnen mussten, würde ich auch sagen bei keinem von denen. Das geht viel über so Referenzen, und so Soft Faktoren und dann informiert sich halt jeder selbst.

**I:** [00:15:37] Wenn du vor Investoren pitchst, dann setzt du ja auch deren Erwartungen oder auch deren Erwartungshaltung an dich und das Startup. Wenn du jetzt sagst, du willst lieber under-promissen und over-delivern wie du eben meintest, hat es dann auch damit was zu tun, dass du die Erwartungen der Investoren nicht enttäuschen willst?

**B:** [00:16:02] Ja, gute Frage. Das ist eine echt gute Frage, das weiß ich nicht. Ich glaube ehrlicherweise, dass die Erwartungshaltung der Investoren... Das ist, glaube ich jetzt bei uns zum Beispiel war das nie so ein expliziter Druck oder eine explizite Erwartungshaltung. Ich glaube, so das ist ein Investor, der investiert in uns, weil er denkt, wir machen guten Return. Nicht, weil er mein Gesicht so schön findet oder mich so schön mag. Und das ist das, worauf er sich auch bemessen lässt. Und deshalb hab ich da ehrlicherweise wenig Skrupel, so in Sachen von Ich muss denen ja gut gefallen oder so. Weil ich mir denke Hey, ganz ehrlich. Ihr macht eine Entscheidung. Ihr tragt die. Ihr bekommt die positiven, die negativen Seiten und ihr bekommt einen Return, wenn es gut läuft und keinen Return wenn es schlecht läuft. Deshalb hab ich da jetzt nicht so eine super... Bei den BAs ist es ein bisschen anders, weil das halt eher eine persönliche Sache ist. Bei den Funds muss ich ehrlich sagen, ist mir das nicht so wichtig. Weil keine Ahnung. Wenn du jetzt der coolste Typ oder sonstwas bist und aber keine valide Idee hast oder kein valides Team, dann werden sie auch nicht investieren. Und deshalb habe ich da jetzt nicht so eine kranke explizite Erwartungshaltung, wo ich Angst hab, die zu enttäuschen. Was eher das Ding ist, glaube ich, ist viel eher so implizites / persönliche Erwartungshaltung, die man an sich selbst hat. Das ist so. Keine Ahnung. Vielleicht ein bisschen sogar so Reputation. Wie läuft das jetzt? Gar nicht so die Angst zu scheitern, sondern es ist eher so ich glaube bei uns jeder kommt aus einer krank akademischen High Performer Umgebung, wo du immer an Noten und sowas bemessen wirst, wo du immer denkst du hast so

irgendwie so eine Sache, die du optimieren kannst. Und dadurch kommst du dann halt auch unseren Startup und denkst du kannst das perfekt machen oder kannst dich gut machen und da schaffst du dann halt eine Erwartungshaltung, weil du eigentlich so aus dem akademischen Kontext so eine never fail Einstellung gewinnst. Und da ist dann eher eine Erwartungshaltung, glaube ich bei uns, dass wir das wirklich gut machen wollen, wir es richtig machen wollen wir auch keinen Bullshit vor Investoren oder sonst was machen wollen. Aber das ist jetzt nicht so, dass ich Angst habe, irgendwie UVC zu enttäuschen oder so...weißt du?

**I:** [00:18:11] Ja ok, spannend! Ja das klingt, als könntest du das ziemlich gut, dass du quasi die Erwartungen der Investoren an dich davon trennen kannst, von den Erwartungen der Investoren an das Startup quasi. Ja, ganz interessant. Was würdest du denn sagen, war so deine Journey? Ich meine, du hast jetzt einmal richtig den Fundraising Prozess durchlaufen, aber trotzdem hast ja mit vielen Personen gesprochen während der Zeit. Würdest du sagen, dass sich dein Auftreten verändert hat von dem ersten Gespräch hin zum Letzten?

**B:** [00:18:47] Vom ersten Fundraising Gespräch zu letzen, oder?

**I:** [00:18:50] Genau, ja.

**B:** [00:18:52] Also ganz ehrlich, bei uns ging der Prozess insgesamt zwei Wochen. Von daher, ich habe jetzt drei oder so Investoren gesprochen und zwei davon haben investiert. Also das war jetzt nicht so der riesen Funnel. Ja, da tue ich mich schwer zu beantworten. Ich glaube, jetzt allgemein mein Auftreten und auch zu Investoren hat sich mit Sicherheit verändert, aber innerhalb dieser Fundraising Phase glaube ich ehrlicherweise nicht so wirklich.

**I:** [00:19:20] Wenn du jetzt sagst okay, die Erfahrung hast du jetzt gesammelt. Du willst an bald - Keine Ahnung, war das jetzt Pre-Seed oder Seed? Wie nennt ihr das?

**B:** [00:19:27] Pre-Seed, ja genau.

**I:** [00:19:32] Für die Seed Runde gehst du dann mit einem frischen Kopf wieder rein und sagst dir, okay, ich habe viel gelernt in der Pre-Seed Runde. Was würdest du in der Seed Runde vielleicht verändern oder was waren deine Haupt Learnings, die du jetzt mitnimmst?

**B:** [00:19:50] Ich glaube, du musst versuchen, eine Power Position aufzubauen. In dem ganzen Fundraising Prozess, weil wenn du unbedingt Geld brauchst, dann bist du so schlecht dran und dann kann jeder Investor dich ausnutzen. Und wenn du halt schon eine Power Position hast im Sinne von du hast einen Anker Investor.. Bei uns ist das jetzt auch in der Seed Runde, dass wir eigentlich 2 Fonds drin haben, die alleine die Seed Runde machen könnten. Das heißt, wir sind jetzt nicht krankhaft drauf angewiesen. Oder du kannst halt valide vertreten, dass du eigentlich kein Geld brauchst oder dass du eine super Dynamik hast, dass du schon so einen BA hast du oder so. Also irgendwie wie du halt, wie du dir den Druck, diese Luft ein bisschen rausnehmen kannst, indem du halt diese Dynamik schon mal mit erzeugst. Superwichtig ist halt gerade diese Dynamik und auch Conviction der Founder, die wir jetzt nochmal mehr auch orchestrieren müssen. Und ja, ich glaube, du musst halt immer konsequent aufs Fundraising versuchen, so eine künstliche oder nicht künstliche Dynamik herzustellen, dass du valide vertreten kannst, jetzt ist ein guter Zeitpunkt und am besten ist diese Dynamik, wenn du gerade kein Geld brauchst. Weil ansonsten wird es sehr schwer und von unserer persönlichen Art ganz ehrlich, werde ich das schon nochmal so machen, weil ich halte nicht so viel davon mich zu verstellen, aber gleichzeitig, was man merkt, so unsere nüchterne Art und dieses untersellen und sowas, das ist nicht, was die Investoren gewohnt sind. Was uns jetzt glaube ich in der Pre-Seed zugute

gekommen ist. Mal gucken, ob das zukünftig noch so ist. Ich merke das ja auch wenn ich mit unseren Investoren sprechen, normalerweise kriegen die nur geleckte und orchestrated Sachen zu hören. So ne, alles läuft super und hier nächste Woche kommt der Millionen Dollar Contract, ist jetzt noch nicht da, aber dann kommt er, und alles klasse. Und da müssen wir schon mal gucken, wie wir unseren Weg da gehen werden, ob wir das Spiel dann mitspielen und sagen okay, dann nehmen wir halt einfach auch alles auf. Oder halt sagen, ganz ehrlich, so ist es, join the ride or not. Das weiß ich noch nicht. Habe ich mich noch nicht entschieden.

**I:** [00:21:57] Wird spannend zu sehen! Was haben wir die Investoren so für Feedback gegeben, warum sie investiert haben?

**B:** [00:22:09] Warum sie investiert haben.. Bei uns glaube ich zu 80 Prozent Team, zu 20 Prozent Markt. Ja, ich meine wir haben ein super super Team ins Rennen geschickt. Und weißt du, das Ding ist ja in so einer Frühphase auf was raised du die Runde? Die Pre-Seed rein auf Team. Die Seed zu 70 Prozent wahrscheinlich auf Team oder 50, keine Ahnung. Und dann? Irgendwann musst du ja zeigen, dass das Produkt gut ist, oder Traktion zeigen usw.. Und das Ding ist, wenn du jetzt in einer sehr frühen Phase einsteigst, so wie Pre-Seed, da ändern sich diese Investment- sag ich mal Kriterien nicht groß zu einer späteren Runde, z.B. zu einer Seed-Runde. Weil wir sind jetzt auch ein gutes Team. Wir kriegen auch noch 5 weitere Leute angezogen und so weiter. Und ich glaube das Rationale ist deshalb so, gerade auch wenn das jetzt in früheren Runden darum geht, fast nur aufs Team zu schauen und das war auch bei uns das Ding plus dann waren wir in einem Markt, wo halt gerade sehr viel Dynamik war und jeder Investor ein bet platzieren wollte. Das aber eher durch Zufall. Ehrlicherweise. Das haben jetzt nicht so krank orchestrated. Genau.

**I:** [00:23:13] Cool. Ich sehe gerade uns läuft schon wieder die Zeit weg. Aber haben wir jetzt über irgendwas noch nicht gesprochen, wo du sagst das wäre wertvoll zu wissen für mich?

**B:** [00:23:26] Fällt mir jetzt so nichts ein. Weiß ich nicht. Ne, glaube nicht eigentlich.

**I:** [00:23:34] Ich fand es auf jeden Fall spannend zu hören! Ganz kurz, andere Frage noch: Hattest du nicht gerade Geburtstag? Herzlichen Glückwunsch nachträglich! Ist mir gerade erst wieder eingefallen.

**B:** [00:23:47] Danke danke.

**I:** [00:23:48] Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast, hat echt Spaß gemacht mit dir darüber zu quatschen!

**B:** [00:23:57] Ja, kein Stress, auf jeden Fall. Schick mir gerne mal, wenn du da deine Resultate hast, wenn du das veröffentlicht darfst. Und ansonsten freue ich mich, wenn Julius und wir uns vielleicht mal persönlich irgendwann sehen und mal ein Bier trinken.

**I:** [00:24:14] Würde mich auch freuen. Und ich schicks dir auf jeden Fall! Denke ich dran.

#### *Field Notes:*

- Unstrukturierte Artikulation
- Extrem offen, ehrlich und persönlich
- Fundraisingprozess basiert auf bestehendem Netzwerk

## Interview 9 – Finn

**I:** [00:00:39] Ja, wollen wir einfach so starten, dass du einmal erzählst, was du so machst, wie du zum Gründen gekommen bist und vielleicht auch wie du zum ersten Mal Fundraising gekommen bist?

**B:** [00:00:50] Okay. Wie viel Zeit haben wir? 30 Minuten? Jetzt nur noch 25. Also. Also kann ich mich ja mal kurz vorstellen. Mein Name ist B. und ich habe 2014 meinen Bachelor-Abschluss gemacht und habe schon während des Bachelor Studiums gemerkt, dass mir das Theoretische in der Uni nicht so viel Spaß macht wie das praktische Unternehmerische. Und hab mich eigentlich schon so im vierten, fünften Semester entschieden, dass ich erst einmal keinen Master machen will und lieber was richtig machen will. Ob das jetzt Gründen ist oder nicht, war in dem Moment noch nicht das Thema. Und ich hatte dann während der Uni Zeit schon was kleines gegründet und vor meiner Uni Zeit was - gegründet ist da wahrscheinlich übertrieben, aber immer versucht über irgendwelche Wege Revenue zu generieren. Während der Studienzeit hab ich ein Vergleichsportal für Universitäten gestartet. Es hieß campusranking.de, das gibt es leider nicht mehr, aber da hab ich im Grunde Universitäten auf Basis von Studentenumfragen bewertet und nicht auf Basis von irgendwelchen Papers, die publiziert werden oder irgendwelchen Lehrstühlen, die so und so viele, ja die auch immer Ratings haben. Also wirklich von Studenten für Studenten. Und da hab ich gemerkt, wie viel Spaß mir das macht und dass ich unbedingt in so eine Richtung gehen will. Und dann hab ich auch nochmal so ein bisschen hier und da gearbeitet, habe so ein Beratungsprojekt gemacht und hab bei Marley Spoon als Operations Manager gearbeitet und so weiter und so fort. Und eigentlich schon bei dem Thema Foodora schon das erste Unternehmerische mitgenommen. Da hab ich angefangen, als ich glaub dritter Hire nach dem Gründerteam oder zweiter Hire nach dem Gründerteam und wurde zumindest unternehmerisch da sehr stark mit reingenommen, was so Verantwortungen und anderes Zeug angeht. Ich hatte dann auch mündlich Equity und hab da so ein bisschen da Blut geleckt und richtig Spaß dran gehabt. Dann hat sich das Ganze sehr schnell sehr anders entwickelt, weil dann Rocket Internet uns gekauft hat. Dann wurden die Shares neu verteilt. Jedenfalls war das dann noch ein bisschen komplizierter, aber da nochmal richtig alles mitgenommen und gemerkt, wie viel Spaß ich daran habe und dann in Australien auch dort weitergearbeitet und dann eigentlich gemerkt Okay, jetzt ich habe jetzt weiß nicht was war das dann zwei Jahre gearbeitet. An der Stelle wusste ich eigentlich, dass ich jetzt etwas gründen will, auch wenn ich noch nicht mich komplett ready gefühlt habe. Es fühlt man sich wahrscheinlich nie, habe ich gesagt, ich hab da jetzt so viel Bock drauf und dann haben sich ein paar Opportunities ergeben. Also meiner Meinung nach haben sich Opportunities ergeben, das waren einfach so Sachen, die ich spannend finde, wo ich dachte es könnte funktionieren. Und eine von diesen war H. Und ich glaube für dein Projekt, ich meine, das wirst du wahrscheinlich bei allen Gesprächen finden, das ist ein sehr sehr subjektives Thema. Also wie raised der eine Capital, wie raised der andere Capital? Klar, ich hab ja irgendwo so ein Buch liegen, hab keine Ahnung, steht da Fundraising for the real Entrepreneur? Klar, du kannst dir da ein paar Tipps holen. Wie kommuniziert man, mit welcher Strategie geht man da dran und so? Aber am Ende kommt es darauf an, ob du selbst wirklich daran glaubst. Und wenn du daran glaubst, wie gut kannst du das verkaufen? Und und musst du das überhaupt verkaufen? Also im Sinne von: Ist das überhaupt ein VC Case? Ich kann ja auch sagen, ich will ein Unternehmen bauen, das soll von Tag X, sagen wir mal, nach sechs Monaten muss das profitabel sein. So baue ich mir mein Business auf. Versus mir ist es egal, solange Unit Economics stimmen, hole ich mir so viel Investoren Geld rein, wie es überhaupt nur geht und bau das so krass und schnell auf, wie es nur geht, weil ich es dann verkaufe. Also zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten das zu betrachten. Wenn man jetzt diese VC Richtungen sich anguckt, klar, dann musst du fundraisen,

dann musst du irgendwo dir Geld herholen. Und ja, ich glaube, da kann man sehr viele Fehler machen. Ich habe definitiv einen großen Fehler gemacht und zwar an diesem Zweig, wo ich entschieden habe, das eine Thema oder das Andere zu machen, habe ich mich für H. entschieden. Und das lag aber daran, dass jemand zu mir gesagt hat Hey, hättest du da nicht Lust drauf? Ich und noch zwei andere fanden das und das war sehr verlockend, weil es einfacher war, als komplett von Scratch sich die Investoren hereinzuholen. Und der Fehler daran lag, dass es direkt so gut gefundet, aber keiner extrem hohen Evaluation passiert ist, sodass mein Equity von Tag 1 nicht gut genug war. Also es ist wahrscheinlich ein großer Fehler, den sehr viele am Anfang machen, weil man freut sich halt, dass man es irgendwie hinbekommt und viele Startups werden doch einfach alles nehmen, was sie bekommen, auch wenn sie es anders sagen, das sind perfekte Partner bli bla blubb. Natürlich first time Founders in ich sag mal 60 bis 80 prozent der Fälle nehmen einfach was sie bekommen und sind dann froh. Klar, du hast vielleicht welche, die sehr viel Erfahrung haben, gutes Netzwerk sich vorher schon aufgebaut haben und dann weiß ich nicht, dann eher vielleicht Ende 20 sind, Anfang 30 sind und dann auch als first time Founder wunderbar fundraisen können. Aber ich glaube als 23-Jähriger ist das nochmal ein bisschen anders.

**I:** [00:06:36] Also hattest du quasi schon deine ersten Investoren, bevor du richtig selber H. gegründet hattest?

**B:** [00:06:41] Ja, ich hatte Investoren, bevor ich, bevor ich also ja, bevor alles. Also es gab nicht mal einen Namen. Es gab die Idee, dass man ein gesundes Frühstück im Abo macht im Grunde. So, das Thema da ist... Wie kam ich ans Funding? Ich würde sagen, hauptsächlich, wo ich studiert habe und wie mein Track Record war, bevor ich irgendwas gegründet habe. Ich würde sagen, das waren die zwei Hauptgründe, warum ich einfach so nach dem Mittagessen Gespräch Funding hatte. Ich würde sagen, das ist bei einem normalen VC schon ein bisschen schwieriger. Das waren halt Business Angels, aber ich glaube, dass es bei einem richtigen VC schwieriger ist, weil die eigentlich schon mehr Due Diligence machen. Die kaufen, die investieren schon ins Team, aber die wollen auch ein Startup sehen, was mindestens weiß ich nicht für 100x von deren Investment verkauft werden könnte. Also jeder VC hat so seinen eigenen Anspruch welchen X-Faktor für sein Investment will er im Idealfall rausholen. Aber ja, das ist glaub ich so ein bisschen die Denke dahinter.

**I:** [00:08:09] Jetzt hast du gerade gesagt, die haben auch wegen deines Track Records investiert in dich oder wollten dir deshalb Geld geben. Aber du hast du jetzt in Australien deine Investoren gefunden. Woher wussten die, was WHU bedeutet? Gut Foodora kannten sie dann wahrscheinlich.

**B:** [00:08:29] Fair Point! Also eine Woche bevor ich nach Melbourne gezogen bin, hab ich einem WHUler Freund erzählt, dass ich nach Melbourne gehe. Da meinte er so Ah, schließ dich da mal mit einem Freund von mir kurz, der leitet da einen kleinen VC. Und dann hab ich tatsächlich bei Foodora hab ich dann seine Frau angestellt und dann haben wir uns halt gut kennengelernt und so war das halt. Und er kannte natürlich den Freund, der mir den vorgestellt hat. Und ja, so war das halt. Also im Grunde trotzdem, obwohl es in Melbourne war, hat er dann mir den Typen vorgestellt, der investiert hat. Er hat gesagt, Yo, das ist ein cooler Typ und der hat hier Foodora gemacht und ich hab gesehen, wie der mit meiner Frau arbeitet und Bli Bla Blubb und so lief das halt. Deswegen es ist halt extremst subjektiv. Ich glaube der klassischere Weg ist, sich ein paar Angels zu holen, wahrscheinlich auf ähnlichem Wege und dann relativ klassisch über einen Kontakt, aber trotzdem richtig klassisch dann VCs ranzuholen. Nehme ich mal an.. Aber genau das waren ja eh nur die Angels. Dann, wenn ich das mal kurz noch fertig erzähle. Dann habe ich angefangen mit VCs zu reden. Und hatte nicht so viel Erfolg.

Also die Deutschen wollten nicht in ein australisches Unternehmen investieren, wo sie halt nix verstehen, nix wissen, keinen der Business Angels kennen und so. Es war uninteressant, obwohl die Zahlen ganz okay waren. Australische Investoren also VCs predominantly software, also Tech Investments. Ja, es gibt hier und da mal Ausnahmen, aber dafür war der Case vielleicht nicht stark genug. Und dann hab ich angefangen, nach großen Food Companies zu suchen, die sich irgendwie auf dem Food Markt irgendwie ein bisschen erneuern wollen. Und dann hab ich mir eine Liste von Australia's Biggest Food Companies geholt und habe einfach alle Directors mir rausgesucht und dann mir die E-Mail-Adressen zusammengereimt und habe die alle angeschrieben. Ich hab dann glaube ich am Ende 10 angeschrieben, wo ich gedacht habe ok, es passt vielleicht z.B. Pepsi Co in Australien ist ein- ich weiß nicht, ob das jetzt stimmt, aber eins von den Großen ist ein unabhängiges Unternehmen was in Australien einfach selbst agiert mit der gleichen Brand, hat irgendwie Licensfee und andere sind halt wirklich Subsidiaries und da bringt es gar nichts mit der australischen Version von Coca-Cola zu reden, weil die interessieren sich nicht. Aber ich habe eben alle interessanten angeschrieben und hab dann jemanden gefunden, der da wirklich sehr viel Interesse dran hat und habe dann tatsächlich auch noch einen australischen VC bekommen. Also die Runde waren an diese zwei Investoren und von den alten Investoren kamen dann auch noch welche mit rein. Und dann haben diese Angels und diese zwei neuen Investoren nochmal ne Runde gemacht und dann hab ich nochmal eine noch größere Food Company reingeholt. Die heißen Beaver Cheese! Die machen 5 Milliarden Umsatz, machen halt Käse und Milch und so ein Zeug. Die aber über eine Connection, aber das hat halt ein Jahr gebraucht deswegen... Es war alles sehr schwer zu planen. Aber ja, es waren drei sehr eigenartige, unterschiedliche Arten, Geld einzusammeln. Aber auch auch wieder subjektiv, weil es halt ein Food Startup war. Wenn es eine Software wär oder ein A. oder wie auch immer, würde es nochmal ganz anders aussehen. Also sehr mit Vorsicht zu genießen, die Art wie ich's jetzt gemacht hab.

**I:** [00:12:21] In welcher Stage bist du jetzt mit H.?

**B:** [00:12:23] Achso, ah ja, okay, dann muss ich noch fertig erzählen. (lacht) Ich hab dann H. Anfang 2020 an die verkauft, an Beaver. Die wollten nämlich online reduzieren bzw. nicht mehr ins Online-Marketing investieren und in die zwei großen Supermärkte gehen. Und das war für mich überhaupt nicht interessant. Gar kein Interesse daran, keinen Spaß. Und bin dann gegangen. Und dann kam COVID und dann haben sie gesagt, dass sie sich auf ihre eigenen Brands konzentrieren und nicht mehr H. Retail pushen, was für Juni geplant war letzten Jahres. Jo, und dann haben sie halt nicht mehr ins Online-Marketing investiert und haben keinen Retail gemacht. Und dann, dann war da nichts mehr. Und dann habe ich das wieder zurückgekauft. Dementsprechend bin ich jetzt hundertprozentiger Shareholder, hab keine Investoren mehr drin. Das war dann so 5 Monate war es still, da war nix und seit Januar ist completely self-fundet, keine Investoren drin. Genau. Aber das Ganze funktioniert auch nur, weil ich im März 2020 eine Performance Marketingagentur gegründet habe und die im Grunde der Investor für die Projekte sind, die wir machen. Wir machen so einen Mix aus eigenen Projects und Clients also unser Agentur Business versuchen wir so profitabel zu machen, dass wir auch andere Projekte heraus finanzieren können. Also nochmal eine komplett andere Art des Fundraisings. Aber ja, so, so nochmal, fertig erzählt.

**I:** [00:14:14] Also machst du mit B. jetzt quasi das Marketing für H.?

**B:** [00:14:19] Genau. Also da machen wir Marketing für H. und eben die Kleinigkeiten, die da anfallen. Ist halt schon eingespielt, deswegen ist es nicht so schwierig. Aber Operations und Customer Service und so machen wir halt alles on the side. Das ist halt dann so machen wir halt. Es gibt keine Team-Mitglieder. Das Unternehmen versuchen wir halt einfach nur über

Online Marketing aufzubauen. Und der Plan ist dann schon eher, das wieder zu verkaufen. Also das ist jetzt höchstwahrscheinlich nicht so, dass wir es da nochmal voll uns mit Team hiren und so reinhängen, sondern auf einen bestimmten Umsatz bringen und dann schauen, ob man es nochmal komplett verkauft, nicht teilweise, nicht Investoren ranholt, sondern verkauft.

**I:** [00:15:00] Ja, ungewöhnliche Story! Aber sehr spannend auf jeden Fall. Was mich interessieren würde, du hast ja gesagt, die wurde das Projekt H. ganz am Anfang mehr oder weniger vorgeschlagen. Das war jetzt nicht deine Idee. Wie hast du es geschafft, Investoren zu überzeugen, wenn es quasi gar nicht von dir aus kam? Wie hast du dich mit H. identifiziert?

**B:** [00:15:25] Das hab ich vielleicht nicht ganz richtig formuliert. Also mir wurde vorgeschlagen Hey, hier gibt's so ein Produkt. Das ist so eine Kugel. Da ist alles drin, was man für einen Smoothie braucht, diese Idee existiert. Wir würden gerne oder ich würde das gerne machen, habe aber nicht die Zeit, hättest du Lust drauf? Und dann hat sich da drauß das ganze Thema des Subscription, des Breakfast und Healthy Breakfast Made Easy entwickelt. Es war so ein bisschen so. Keine Ahnung. Es gab ja mal vor ein paar Jahren den Scooter Hype oder die Matress Hypes oder wie auch immer. Da gab's irgendwie ein Konzept. Man hat gesehen es funktioniert und dann versucht darauf aufzubauen ein Business zu bauen. Es war ein bisschen so. Es gab so ein bisschen so eine Basis. Hier gab's jemanden der eine Opportunity gesehen hat und investieren konnte. Und dann hab ich das halt exekutiert. Und dann haben wir auch noch andere Produkte aufgebaut und so. Also das war nicht so schwer, weil es war auch, also nie so kommuniziert, dass ich da nichts gemacht habe oder dass es nicht meine Idee war, sondern das war meine Idee. Auf jeden Fall auch vorne rum. Ich hab ja das Thema in der E-Mail gesehen, also dein Master Thema... Worum's also schon sehr krass ging, war so meine Person und meine Persönlichkeit und wie man halt ja. Also. Man kann das ja auch anders stricken, man kann ja auch z.B. drei Co-Founder haben und dann ist es in den Co-Founder Story oder man kann sich extremst aufs Produkt fokussieren und sagen Ja, das ist eine Produkt Story oder wie auch immer. Und bei mir haben wir halt den Weg gewählt. Ich aber dann natürlich alle mitgezogen, den Weg gewählt, mich in den Vordergrund zu stellen. Und das hat gut funktioniert. Das war sowohl auf der Marketing Seite einfacher, weil wir dann halt jemanden hatten, den wir da nehmen konnten. Für Presse war es easy. Ja und so weiter und so fort. Das hat immer ganz gut funktioniert. Vor allem in Deutschland hat es gut funktioniert. So der der deutsch Australier, der hier irgendwie so gesundes Frühstück macht und so, das hat super funktioniert. Aber auf der Investoren Seite gab es diese Tension meiner Anteile und dem Fokus auf meiner Person. Die standen nicht in der Balance, die waren im Ungleichgewicht. Weil jemand, der sich so stark ins Zentrum stellt, wird erwartet, das ist ja keine Regel, die besteht, aber es wird erwartet, dass der dann auch majority Shareholder ist, was ich halt nicht war. Das war glaube ich für VCs auf jeden Fall ein Problem. Für die anderen nicht so sehr, weil der eine Investor, der erste private Business Angel, hat da an den meisten wichtigen Investoren Meetings teilgenommen und war so ein bisschen mein Sparringpartner im Konstrukt. Also das hat eigentlich so mit denen ok funktioniert, aber der VC sagt so okay, also der Founder hat nicht genug Anteile. Und wenn das nicht läuft, dann geht der. So denken die und ist ja auch oft so. Also so gesehen würde ich sagen, ist das wie auch anfangs angesprochen, das größere Problem. Weniger das, wo die Story dann herkommt oder wer das Produkt in der allerersten Sekunde gefunden hat oder wie auch immer man erzählt ja dann nicht Hey, ich hab das in einem Café in Melbourne gesehen und hab das kopiert. So erzählt man das ja nicht. Man versucht es ja in einer guten Story aufzubauen oder zu verkaufen.

**I:** [00:19:32] Vielleicht noch kurz abgesehen von deinen Anteilen hattest du ja ziemlich viele verschiedene Rollen auch vor H. mit Operations, und ging das vielleicht auch Richtung

Business Development so ein bisschen bei Foodora? Wie hast du deine Rolle gegenüber den Investoren verkauft und deine Stärken?

**B:** [00:19:50] Meine Rolle? Du meinst vor dem Gründen? Also meine Rollen?

**I:** [00:19:57] Na ja, quasi wo du deine Hauptrolle siehst, jetzt auch bei H. Also wie hast du dich selber präsentiert und positioniert?

**B:** [00:20:09] Ich hab mich als den Gründer mit Business Pedigree verkauft, würde ich sagen. Also schon sehr Business Seitig und nicht ich bin jetzt hier der Food Spezialist. Aber es war halt so: Ich bin der Gründer, aber ich habe hier jemanden fürs Online-Marketing ich habe hier jemanden für nen Nutrition, ich habe hier jemanden für Food Development, ich habe hier jemanden für Produktion und ich habe hier jemanden für Warehousing und Logistik, und ich habe hier jemanden für das und das. Also eigentlich relativ, wie man es meiner Meinung nach häufig sieht. Wenn es ein Gründer gibt, dass der der ist, der alles zusammenzieht und die richtigen Leute an die richtigen Stelle setzt.

**I:** [00:20:53] Also deine Aufgaben lagen eher bei Fundraising, HR und Sales?

**B:** [00:21:00] Ja kann man so sagen. Ja, es hat sich dann natürlich extremst verändert. Also kommt auch drauf drauf an, wo der Fokus lag. Ich würde sagen ja, was zu dem was du gesagt hast zum Ende hin aber immer mehr ins Marketing reingekommen. Also wo am Ende auch wirklich Hands-on nochmal im Marketing Angriffen, weil wir halt gesehen haben, dass Online-Marketing super stark ist. Aber da ist dann nicht die richtige Person dran gewesen und wir haben uns nie gut genug gemacht und dann haben wir uns einfach krass drauf fokussiert. Und ich hab auch einen großen Teil meiner Zeit da investiert.

**I:** [00:21:33] Vielleicht nochmal abgesehen von der Strategie, wie viele Anteile du vielleicht direkt abgibst am Anfang. Was war noch so dein größtes Learning jetzt in deinem ganzen Fundraising Prozess?

**B:** [00:21:46] Puh gute Frage. Ich glaube, dass ist eine sehr persönliche Sache, also das ist bei jedem anders, wie macht man es gerne? Bei mir, ich habe gemerkt, dass ich nicht so gerne Investoren habe. Also ich werde wahrscheinlich das in der Zukunft irgendwann wieder machen müssen, aber ich habe gemerkt, dass es mir nicht so viel Spaß macht, vorne rum der zu sein, der das Unternehmen steuert und machen kann, was er für richtig hält, was er will und gleichzeitig aber eine sehr opinionated Reihe an Investoren dahinter hat, die ihre eigenen Interessen versuchen durchzusetzen, sei das jetzt der Hersteller, den wir als Investor hatten, dieser Food Manufacturer, sei das der Käse Hersteller, der in den Retail rein wollte, sei das der Business Angel, der so ein bisschen sein Ego auf pushen wollte. Jeder hat so seine eigene Agenda. Und ich glaube, je professioneller du auf Investoren Seite gehst, desto besser ist es. Da gibt's dann andere Interessen, dann muss es irgendwann einen Exit geben oder irgendwas anderes. Aber je professioneller du gehst, je besser die Investoren sind, würde ich sagen, desto weniger hast du da was auf der Ebene zumindest opinions. Also da sagt dir keiner Hey, du musst das so und so machen, sondern so ja, red doch mal mit dem, der kennt sich damit aus, vielleicht ist es eine gute Idee, das so zu machen. Ist glaube ich mein zweites grosses Learning, dass ich Investitionen nicht so gerne an Bord habe. Aber du kannst es dir halt normalerweise nicht aussuchen. Also wenn ich jetzt eine App gründe und erstmal 50000-100000 in eine App reinstecken muss wie jetzt bei A., da war es wahrscheinlich noch ein bisschen mehr? Oder wenn ich erstmal keinen Umsatz mache, sondern Snapchat bin und irgendwie sechs Jahre lang ist mir Umsatz egal, dann brauch ich halt Investoren und ich glaube, da kommt es ein bisschen drauf



an und deswegen gefällt mir persönlich mein aktuelles Setup so gut. Eine Agentur, die sehr profitabel arbeitet und dann on the side Projekte zu machen. Jetzt angenommen eines unserer Projekte geht mega ab und um schneller zu wachsen, braucht man mehr Geld. Dann kann es sehr gut sein, dass es nochmal Investoren gibt und dass man wieder Fundraising betreibt und so weiter und so fort. Aber dann sehr viel selektiver und mit einem alles oder nichts tut. Also ich nehme dann nur die, mit denen ich halt arbeiten will und nicht jeden, der mir vor die Flinte kommt. Ich glaube, das sind so die zwei größten Learnings.

**I:** [00:24:45] Musst du jetzt ganz schnell weg, also hast du einen harten Cut?

**B:** [00:24:48] Ne ich hab erst um - was ist es bei dir gerade, 10:30 - erst um 11.

**I:** [00:24:55] Okay, dann vielleicht noch kurz zwei Fragen. Du hast ja gerade angedeutet, dass deine Haltung sich gegenüber Investoren deutlich verändert hat oder vielleicht auch dein Auftreten gegenüber Investoren? Würdest du auch sagen, dass sich deine Story, die du den Investoren erzählst, verändert hat?

**B:** [00:25:10] Hm, gute Frage. Auf jeden Fall. Weil es gibt wahrscheinlich wenige Sachen, die schwerer sind als ein First Time Founder zu sein. Ich glaube, der ganze Narrative verändert sich. Wenn du schon mal etwas gegründet hast und die Art, wie du dich präsentierst. Ich würde jetzt sagen, es war kein krasser Exit, aber ich würde auch nicht sagen, dass es ein Fail war. Also man kann die Story sehr gut erzählen, ohne jetzt es besser aussehen lassen zu müssen als es ist. Man kann die Story sehr gut erzählen, wie und wo und was man gelernt hat. Und ich glaube, wenn ich jetzt nochmal etwas raissen müsste/wollte, dann wäre das ein ganz anderes Game. Aber ja, dennoch glaube ich, dass die Story von meiner Person abgesehen davon wahrscheinlich ähnlich bleiben würde. Sehr viel, sehr viel autoritärer im Sinne von ich habe diese und diese Anteile und werde auch nicht mehr als das und das abgeben. Und wenn nicht, dann ja okay, dann halt nicht. Aber ja, ich glaube, so ist das.

**I:** [00:26:24] Wenn du jetzt überlegst, wie groß der Anteil war von deinem Pitch, der sich um dich als Person gedreht hat und wieviel Impact letzten Endes deine Story auf die Fundraising Entscheidung auf Investoren Seite hatte, wie würdest du sagen, steht das im Verhältnis?

**B:** [00:26:40] Also welchen Anteil hat meine Story im Pitch gehabt im Vergleich zu...

**I:** [00:26:51] ...deine Story in der Fundraising Entscheidung. Genau.

**B:** [00:26:54] Also ich würde sagen in dem Pitch, wenn man jetzt einen ganz klassischen Pitch nimmt, wir haben uns einen Investor rausgesucht, der hat Interesse mit uns zu reden. Und ich hab dann eine Präsi gebaut und hab die dann jetzt in Person oder über Skype wie auch immer (damals noch) präsentiert. Da war eine halbe Slide über mich drin. Da war halt so.. Welche Erfahrung hab ich? Und dann habe ich die ganzen Logos da reingefeuert, die irgendwie mit mir in Verbindung stehen. Dann hab ich noch zwei aus dem Team mit in diese Präsi mit reingenommen. Und dann hab ich die ganzen interessanten Investoren mit in die Präsi genommen und die Präsi hatte kommt drauf an, mit wem wir geredet haben und was deren Interesse war. Aber die war alles zwischen 15 und 45 Seiten. Wenn du jetzt sagst, dass eine halbe Seite ist, will ich sagen sehr sehr gering. Ich glaube es ist eher so Wie erzählst du die Geschichte und wie baust du den Pitch auf? Also auf welcher Grundlage steht der? Und ich glaube, da kommts eher rein. Die sehen ja sehr schnell, wie die Person drauf ist, wie sie mit Leuten agieren kann, welche Traktion das Unternehmen bisher hatte und wie viel die Person dann darüber weiß und wie sie mit anderen Leuten umzugehen weiß und mit anderen Business

Sachen. Ich glaube das ist eher so ein Gesamtaufreten. Plus diese diese kleinen Dinger, die da in der Präsi sind. Aber ich glaube auch da... Ich bin da nie jetzt durch die Präsi gegangen und hab gesagt Hey, ich habe Erfahrung und ich bin der Beste, weil ich hier und hier und hier und hier Praktikum gemacht habe. Habe ich aber nicht gemacht. Also ich hab dann so im Nebensatz vielleicht erwähnt achso ja und hier hab ich mal gearbeitet und das hab ich da gelernt, weil es gerade auch mit dem Thema, was wir besprochen hatten, gepasst hat. Aber dass jemand mich gefragt hat. Hey, wie war es bei, weiß ich nicht, Marley Spoon, oder hey, was hast du bei Foodora gemacht oder ich angefangen habe zu erzählen, was ich da jetzt tolles gemacht hab. Kam nicht vor.

**I:** [00:29:09] Und in der Entscheidung am Ende, was wurde dir dafür Feedback geben, warum sie dich in ein Startup investiert haben?

**B:** [00:29:18] Gute Frage. Ich weiß gar nicht ob ich das beantworten kann. Es war schon ein bisschen unterschiedlich von Investor zu Investor, aber ich glaube, das Feedback, warum sie investiert haben, war meistens eine gute Kombination von Team und Marktpotenzial. Ich glaube, das war so das Haupt Feedback, was es gab. Ja, ich glaube, dazu stehe ich. (lacht) I can sign that!

**I:** [00:30:03] Haben wir jetzt über irgendwas noch nicht gesprochen, wo du sagst, das wäre noch wertvoll zu wissen?

**B:** [00:30:09] Nee, das habe ich ja schon dreimal gesagt, dass das so subjektiv ist und dass jeder so seine eigene Art hat, das zu machen. Also ich glaube, das gibt dem ganzen Thema auch den Reiz. Also ich glaube, das ist einfach wichtig in der Gesamtbetrachtung und glaube, dass Gründer auf jeden Fall den Hauptimpact machen, wenn es ums Fundraising geht und wie sie ihre Story aufbauen und aufsetzen. Manche können das gut, manche können das nicht so gut und manche haben ein geiles Produkt und keiner investiert, weil sie ihre Story nicht erzählen können und jemand einfach nur frontal das Produkt ins Gesicht gedrückt bekommt. Versus jemand, der halt mega erzählen kann und ein Excitement bei allen erzeugt? Und der hat vielleicht ein scheiß Produkt, aber dann wird investiert. Soll passiert sein in der Vergangenheit. (lacht) Also das ist ja einfach human psychology würde ich sagen, das ist die absolute Basis davon.

**I:** [00:31:25] Spannend zu hören, was du so für eine Reise hinter dir hast. Es klingt auf jeden Fall nach einem ziemlichen Lernprozess auch.

**B:** [00:31:32] Also auf jeden Fall absolut, absolut. Ich hoffe, dass du hauptsächlich mit First Time Foundern redest, weil dann wirst du wahrscheinlich die lustigsten Storys hören.

**I:** [00:31:41] Also es ist wirklich alles dabei. Es gibt viele Überschneidungen, sagen wir mal, aber insgesamt haben doch alle noch sehr unterschiedliche Sachen erlebt. Ich bin gespannt, was dabei rauskommt. Aber vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast.

**B:** [00:32:00] Wie viele Interviews machst du?

**I:** [00:32:00] Ich mache jetzt erst einmal 15 oder 15 habe ich schon gescheduled. Du warst jetzt Nummer 9. Genau, mal gucken, wie viele Antworten noch so eintrudeln. Aber ich hab dann schon mehr als genug formell. Aber es macht mir einfach Spaß mit euch einzureden und euch kennenzulernen.

**B:** [00:32:18] Sehr cool.

**I:** [00:32:20] Ja, vielen Dank dir, schönen Abend!

**B:** [00:32:22] Kein Problem! Grüße ans Team.

*Field Notes:*

- Extrem offenes und ehrliches Gespräch
- Hat sich Zeit genommen, um Erfahrungen genau zu schildern

**Interview 10 – Tim**

**I:** [00:00:03] Ja, wollen wir vielleicht so starten, dass du dich einmal vorstellst, wie du zur Gründung gekommen bist und zum Fundraising gekommen bist?

**B:** [00:00:11] Ja, okay, super gerne. Genau. Also ich habe in St. Gallen BWL Bachelor gemacht, dann war ich zwei Jahre bei McKinsey. So ein bisschen so Junior Consultant mäßig und bin dann 2011 in die Berliner Startup-Szene gekommen. Rein rekrutiert worden in ein Startup, das hieß Wimdu, das war der europäische Wettbewerber von Airbnb, damals von Rocket Internet aufgesetzt. Und da hab ich quasi drei Jahre einfach als Angestellter gearbeitet. Der erste Tag war ich Praktikant und am zweiten Tag hatte ich vierzig Leute, die ich managen sollte. Das war eine ganz lustige Lernkurve da und war 23. Genau nach drei Jahren, hab ich mit einem damaligen Kollegen zusammen und Freund sozusagen was Eigenes gegründet. 2014 unsere erste eigene Firma, die hieß M., das war ne App für mentales kognitives Training auf sehr spielerische Art und Weise. Und dafür haben wir eine Million Euro Seed geraised und dann ein knappes Jahr später nochmal drei Millionen Series A, also 2014, 2015. Das waren noch andere Zeiten, da waren die Runden noch nicht so groß und so und genau. Auf ganz vielen Dimension hat die Firma sehr, sehr gut funktioniert. Wir hatten z.B. nach einem Jahr irgendwie 10 Millionen Downloads von der App und überall auf der Welt und waren Apple App of the year. Aber eine Sache hat nicht so gut funktioniert, nämlich Monetarisierung davon. Das heißt, wir haben nicht so viel Umsatz damit gemacht, wie wir uns vorgestellt haben und haben dann nach zwei Jahren eine relativ lustige Sache gemacht. Weil wir haben gesagt, so was machen wir jetzt eigentlich damit? Weil das hat irgendwie keine Venture Scale. Also wir konnten schon absehen, das wird nicht richtig groß. Das ist okay, aber es wird nicht richtig groß. Und sind dann zu den Investoren zurückgegangen und auch zum Team letztlich und haben gesagt: So, ab Januar machen wir was anderes. Und zwar komplett was anderes. Jetzt nicht nur ein bisschen Pivot, sondern so komplett was anderes. Weil wir einfach glauben, dass ist wertvoller. Und dann standen wir eigentlich so ein bisschen vor der Entscheidung machen wir eine ganz neue Firma und raisen sozusagen auch nochmal neu. Oder nehmen wir quasi unsere Firma mit und das Geld was in der Firma ist mit und die Mitarbeiter mit und können dann schon so auf Englisch sozusagen hit the ground running sozusagen hast du alles schon. Dafür hast du dann natürlich nicht 100 Prozent der Firma, sondern du hast halt schon deinen Cap Table, wo schon an Investoren ein bisschen was abgegeben hast. Und dafür haben wir uns entschieden und machen jetzt seit 2017 sozusagen H., was eine online Talent and Job Plattform ist, und unser Ziele ist bei 2025 die meisten Einstellungen in Europa über unsere Plattformen abzubilden, sozusagen, dass die meisten Menschen neue Jobs über uns finden und die meisten Unternehmen neue Mitarbeiter über uns finden. Und da sind wir auf einem ganz guten Weg. Und das haben wir dann 3 Jahre fast, 2,5 Jahre quasi gebootstrapped, immer noch aus diesem alten Geld und

wir haben dann noch M. verkauft, sozusagen also diese Ursprungsfirma, die wir gemacht hatten und dafür aber auch noch ein bisschen Geld bekommt, so dass wir zweieinhalb Jahre kein Fundraising machen mussten und haben dann im Dezember 2018 Eine 10 Millionen Series A geraised H. mit einem neuen Investor dann. Und seitdem haben wir jetzt auch kein Geld mehr geraised. Das heißt es auch schon wieder zweieinhalb Jahre her. Wir hätten glaub ich letztes Jahr Geld geraised, wenn nicht Corona gewesen wäre und uns so ein bisschen Wachstum gekostet hat. Ich glaube, wir sind da jetzt super durchgekommen, aber es war jetzt nicht der beste Zeitpunkt, das ich das Gefühl hatte So jetzt machst du ne riesen Runde für eine Recruiting Firma. Lass doch lieber ein Jahr warten bis Covid vorbei ist, bis das Wachstum wieder richtig explosiv ist und dann raisen. Und das ist jetzt auch unser Plan sozusagen dieses Jahr vielleicht so eine 30 Millionen Series B zu raisen.

**I:** [00:04:22] Habt ihr dann schon das Team auch mitgenommen von M.?

**B:** [00:04:26] Ja genau. Wir haben allen gesagt zwei Tage vor Weihnachten, so nächstes Jahr machen wir etwas anderes. Und es hört sich jetzt im Nachhinein irgendwie surreal an, aber das Verrückteste war eigentlich, dass die natürlich gefragt haben Ja, und was machen wir dann? Und wir gesagt haben Wir haben noch keine Ahnung, wir müssen erst noch eine Idee finden. Also wir hatten diese Idee für H. noch nicht. Wir haben die dann erst im Frühjahr 2016 quasi gefunden, dass wir das Gefühl hatten, der Jobs und Recruiting Markt ist ein Markt, der irgendwie noch sehr, sehr altbacken ist und noch überhaupt nicht auf mobile funktioniert und überhaupt nichts für junge Leute funktioniert. Und wir das Gefühl hatten, das können wir irgendwie viel besser machen.

**I:** [00:05:07] Wie habt ihr das gemacht, dass ihr die Investoren dann auch dazu motiviert habt, an an Bord zu bleiben und quasi weiter an euch zu glauben mit einer ganz anderen Idee?

**B:** [00:05:18] Ja, das ist super spannend. Das müsstest du eigentlich die fragen! Also ich glaube, zwei, drei Sachen sind dazu wichtig zu verstehen. Erstmal ist natürlich so, die VCs haben das Geld ja investiert und jetzt haben die zwei Möglichkeiten. Wir haben denen gesagt, wir können euch jetzt quasi 50 Prozent von eurem Investment wiedergeben. Das ist für VCs relativ unspannend. Warum? Dann musst du irgendwie zu deinen LPs zurückgehen und denen sagen, ich hab das Geld wieder zurückbekommen, aber 50 Prozent ist irgendwie alles nicht so geil und das hilft denen halt auch nicht wirklich weiter sozusagen. Ob du dann da deine 500 000 Euro zurück kriegst oder nicht so nach dem Motto. Und gleichzeitig muss man verstehen, VCs sind ja in einem Game of Bets. Also die haben ein Portfolio von Wetten letztlich. Und letztlich haben wir denen gesagt: guckt mal, Wette eins ist nicht aufgegangen oder nicht groß genug aufgegangen. Wir hätten Lust, nochmal eine neue Wette zu starten auf etwas ganz Großes. Und eigentlich musst du dann als VC sagen: Das macht total Sinn. Das ist ja total aligned mit dem, was die wollen. Also für die wär es viel schlimmer gewesen. Wir hätten jetzt gesagt, wir wollen jetzt M. so vor sich herdümpeln lassen, als dass wir sagen Hey, wir machen einfach nochmal ne neue Sache mit dem Shot auf was ganz großes. Also eigentlich sind die Incentives sehr aligned und ich glaub dann, das letzte ist natürlich schon, dass die VCs dann entscheiden müssen. Vertraue ich dem Management-Team oder den Founders so, dass ich glaube, die sind Good Guardians of my money sozusagen. Also wenn wir jetzt glaub ich kompletten Fuck up gemacht hätten in der ersten Phase, dann hätten die vielleicht lieber gesagt ich möchte das Geld zurück. Wenn die das Gefühl haben ne, das Team war eigentlich gut. Dann sagen die das ist jetzt ein neues Seed Investment sozusagen und das Geld ist eh schon investiert.

**I:** [00:07:10] So wie ich dich jetzt verstanden hast hab, hast du einen Co-Founder, richtig?

**B:** [00:07:14] Ja.

**I:** [00:07:15] Wie kam es dazu, dass du derjenige warst, der fürs Fundraising zuständig war?

**B:** [00:07:21] Ich glaube, ein bisschen Personality Type, würde ich sagen, oder Affinität dafür. Mein Mitgründer ist eher sehr introvertiert, macht bei uns alles Technische und Produkt. Und ich mache eher alles, was irgendwie extern mit Kunden und auch mit Investoren zusammengeht. Deswegen hatte ich da eher den Hut für auf sozusagen. Ich glaube, es ist aber auch wichtig, dass man das im Gründerteam einfach bespricht. Weil letztlich ist Fundraising einfach auch eine Aufgabe, genau wie es ist, Produkt zu bauen oder Mitarbeiter einzustellen oder was auch immer. Und einer muss die halt ownen und machen.

**I:** [00:07:55] Was machst du außer Fundraising noch? Wofür bist du zuständig?

**B:** [00:07:59] Fast alles. Ich mache fast kein Fundraising oder mache es immer sehr selten. Ja, also jetzt, mittlerweile bin ich sozusagen als CEO eigentlich für alles zuständig, weil eigentlich alle Leute im Executive Team sozusagen jetzt mit mir zusammenarbeiten. Wenn man so will. Früher hatten wir das klarer aufgeteilt, dass er sein Produkt und Tech gemacht hat und ich hab irgendwie Vertrieb gemacht und Personal und Finanzen. Aber jetzt haben wir halt Chief People Officer, Chief Financial Officer und so weiter. Und das heißt, jetzt arbeite ich eigentlich mit dem Executive Team daran, die Firma nach vorne zu bringen.

**I:** [00:08:36] Wenn du jetzt mit Investoren sprichst, was sagst du denen, wo denen Fokus liegt oder wie positionierst du dich da?

**B:** [00:08:48] Hab ich eigentlich die Frage so noch nicht bekommen, weil ich glaube, die Aufgaben des CEO in einem Venture-backed Startup sind relativ klar umrissen Du musst ein saues gutes Executive Team bauen, du musst fundraise, du musst Strategie machen und du bist irgendwie die Spokes Person nach innen und außen und musst sozusagen die wichtigen Entscheidungen nach innen und außen auch dann treffen letztlich. Und ich glaube mit der Rollenbeschreibung gehen die dann d'accor.

**I:** [00:09:17] Ja. Das ist bei dir ja eigentlich ein super spannender Case, weil du ja zwei komplett unterschiedliche Firmen und Ideen hattest, aber immer noch die dieselbe Person bist mit denselben Investoren.

**B:** [00:09:29] Genau. Das ist auch super spannend übrigens, dass dann einige gesagt haben - es war interessant: wir haben denen M. gepitcht z.B. irgendwelchen VCs. Da haben die gesagt ah, finden wir nicht spannend investieren wir nicht. Fair enough, fair Game. Und drei Jahre später wollten sie dann in H. investieren. Und dann hab ich den gesagt Ja, hättet ihr mal in M. investiert, dann wäret ihr jetzt in H. investiert. Und das fanden die irgendwie ganz komisch. Weil die waren so, wir haben doch damals alles richtig gemacht. Wir haben doch das richtige Assessment gesagt und ich hab gesagt naja, kannst das auch andersrum sehen und sagen hab ich falsch gemacht. Weil hättet ihr einfach ins Team investiert, wäret ihr jetzt dabei sozusagen. Ihr habt vielleicht einfach zu sehr auf die Idee geschaut. Also es ist interessant, immer dieses dieser Mix. Während die anderen Investoren, die quasi ein M. als Ganzes investiert haben, die sind jetzt halt bei Jobs dabei.

**I:** [00:10:17] Na, du bist eigentlich fast wie so ein Grund dafür, dass heute immer mehr VCs sagen, sie investieren nur noch in Personen und gar nicht mehr so stark in die Ideen.

**B:** [00:10:29] Also ich glaube auch wenn ich Angel Investments auch selber mache, ich glaub schon. Also ich liebe es ihn sehr sehr starke Gründer oder Gründerinnen zu investieren sozusagen. Weil ich glaube es ist auch gut, wenn die in einem sehr großen oder interessanten Markt unterwegs sind. Ich glaube, wo man weniger drauf achten sollte ist: was ist jetzt genau deren Idee? Also auch bei Hey Jobs war es dann so. Wir haben auch H. innerhalb von H. nochmal komplett pivотиert sozusagen, das Produkt und die Target Group und so weiter. Was glaube ich schon erfahrene Gründer dann auch einfach machen, während teilweise so ein bisschen naive jüngere Gründer dann sehr starr an ihrer Idee festhalten. Und das ist nicht immer gesund sozusagen.

**I:** [00:11:15] Wenn du sagst, du investierst auch selber als Angel, hat das deine Sicht aufs Fundraisen aus deiner Position verändert?

**B:** [00:11:26] Ich würde sagen, nicht fundamental, aber es ist schon spannend, auch immer mal sozusagen andere Pitch Decks zu sehen, andere Pitches zu sehen. Manchmal hat man schon eine Inspiration und denkt ah, so könnten wir die Zahlen auch darstellen, oder das ist nochmal eine spannende Art und Weise, darüber nachzudenken. Aber ich würde jetzt sagen nicht fundamental verändert. Ich glaube eher, was es verändert hat, meine Art Fundraising zu machen, ist, dass wir bei H. sehr viel Vertrieb machen. Wir arbeiten mit den größten deutschen Unternehmen zusammen und die muss ich ja alle mit Sales sozusagen auch davon überzeugen. Ich glaube, dadurch, dass ich irgendwie 2 Jahre sehr viel Sales gemacht hab, hab ich gewisse Skills erworben, die ich jetzt sozusagen im Fundraising einsetzen kann, was eigentlich auch ein Sales Prozess ist, sozusagen. Das heißt, ich glaub, das hat mir nochmal sehr geholfen. Also zum Beispiel als konkretes Beispiel: früher hab ich mich sehr starr einfach hingestellt und mein Ding gepitcht, sozusagen. Und dann hab ich im Sales gelernt, du beginnst eigentlich im guten Sales mit offenen Fragen und versuchst zu verstehen Was möchte der Kunde, was braucht der Kunde, was sind seine Probleme, bevor du irgendwas pitchst sozusagen. Also richtig schlechte Seller, die pitchten immer sofort und richtig gutes Seller stellen viele offene Fragen, wie so ein Psychologe oder ein Arzt oder so und das mache ich zum Beispiel jetzt im Fundraising sehr extrem, dass ich die VCs, wenn die eine halbe Stunde Call mit mir schedulen, versuche ich eine Viertelstunde denen Fragen zu stellen. Wie sieht euer ideales Investment aus? Was ist entscheidend für euch bei einem erfolgreichen Marketplace? Und so, um zu verstehen, worauf die besonders achten, um dann in meinem Pitch in den zweiten 15 Minuten sozusagen den genau diese Sachen zu erzählen. So ein bisschen. Also wenn die halt sagen: Ja, für uns ist total wichtig SaaS und Retention Metrics. Dann erzähle ich den halt nicht: ich bin ein B2C Marketplace, sondern sag ich eher: ja, wir haben ein saustarkes B2B Business mit SaaS-like Retention Metrics sozusagen. Während wenn der sagt ja wir lieben Marketplace mit lokalen Netzwerkeffekte, dann rede ich halt eher drüber: ja, wir haben irgendwie in Berlin Call Center Agents schon den super liquiden Mikro Markt sozusagen. Also tailor ich das mittlerweile ein bisschen mehr.

**I:** [00:13:43] Ok spannend! Du hast mir ja jetzt eigentlich geschrieben, dass sich die Idee und das Produkt hinter deinem Pitch komplett geändert hat, dass sich die Art, wie du pitchst verändert hast und dass sich der Pitch auch ändert, je nachdem, mit wem du sprichst. Würdest du auch sagen, dass sich die Art und Weise, wie du dich präsentierst und das, was du über dich erzählst, dass sich das auch verändert hat?

**B:** [00:14:07] Ne, glaube ich nicht. Ich versuche auch, ich bin ehrlicherweise nicht so der Typ, der so viel über Personality kommt, glaube ich. Ich versuche eher sehr klar über das Geschäft zu sprechen, sodass die Investoren das Gefühl haben: oh, das ist the next big thing. Und das Founding Team hat das krass im Griff oder das Management-Team. Und da will ich jetzt dabei

sein. Ich glaube, es gibt da andere Gründer, die deutlich mehr über, also über sich kommen. Ich versuche dann eher, dass die sagen Okay, das ist ein guter Typ, weil der hat seine Zahlen im Griff, als dass sie sagen, dass ein guter Typ, weil der sellt sich selber so gut sozusagen.

**I:** [00:14:49] Okay, also würdest du sagen, es dreht sich eher ein ganz kleiner Teil von Pitch um dich?

**B:** [00:14:54] Ja, glaub ich schon. Also. Und ob das jetzt richtig oder falsch ist. Aber so mache ich es momentan auf jeden Fall. Also ich sage den ungefähr die gleiche Einleitung wie die, die ich dir jetzt gesagt habe vorhin. Aber ja. Ich glaube also, das Ziel müsste sein, dass die denken Hey, der M. hat irgendwie Job Marketplaces so tief verstanden wie kaum sonst jemand in Europa und deswegen truste ich dem jetzt sehr viel Geld an, um den führenden Job Marketplace zu bauen, sozusagen. Aber ich glaube, was ich nicht versuche ist A Der M. ist irgendwie ein cooler Typ, mit dem ich gut ein Bier trinken und irgendwie... Also that's just not me sozusagen. Ich versuche dann eher durch Kompetenz zu überzeugen, dass jede Zahl stimmt und jede Metric stimmt und so. Und die denken Wow, hier ist sozusagen Qualität am Werk. Eher impliziter, das zu zeigen.

**I:** [00:16:05] Das klingt, als wärest du jemand, der weniger über die arrogant, selbstbewusste Schiene kommt, sondern eher ein bisschen durch under statement, oder underpromise overdeliver...

**B:** [00:16:19] Ja. Und ich weiß nicht, ob das gut ist im Fundraising. Also ich glaube, es gibt Gründer, die sind viel mehr so inspirational im Storytelling. Und ich glaube, ich bin sehr ein Realist. Und die Frage ist immer. Auch welche Investoren spricht auch was an. Also wenn du jemanden hast, der vielleicht eher aus financial Services kommt oder ist ein PE eher, mit dem bonde ich vielleicht schneller und einfacher, weil er denkt Ah, da ist jemand, der denkt ähnlich wie ich. Der hat das alles im Griff. Und wenn dann irgendjemand kommt und dem irgendeine Fluffy Vision erzählt, sagt er so Oha, das ist nur Bullshit. Und dann gibt's irgendwie andere Leute, die vielleicht irgendwie dann eher diese Vision und das Storytelling so krass brauchen. Das Gute am Fundraising ist ja, aber, das sage ich mir auch immer wieder, du musst ja nicht alle überzeugen. Du musst am Schluss nur ein oder zwei überzeugen und es ist eigentlich auch fast besser, wenn da so ein bisschen Natural Selection ist, glaube ich. Also wenn die Investoren, die dann bei dir investieren, auch zu deinem Typ so ein bisschen passen. Das heißt, ich will eigentlich auch gar nicht. Jetzt weiß nicht den irgend so einen Spec aus den USA haben, der irgendwie nur eine Fluffy Dronen selbstfliegend Vision braucht sozusagen, sondern ich möchte halt eher den PE, der sagt, ja wir waren auch schon bei Immoscout drin und bei LinkedIn und wir verstehen genau wie Marketplace funktionieren und wie da die Renditen nach 5 Jahren aussehen. Und du bist der Mann, dem wir jetzt 200 Millionen geben, damit du das für uns executest sozusagen.

**I:** [00:18:04] In dem Moment, in dem du pitcht, setzt du ja auch die Erwartungshaltung der Investoren. Würdest du sagen, dass du eher - zurückhaltend ist das falsche Wort - aber jedenfalls nicht übertreibst im Pitch aus der Sorge, vielleicht die Investoren enttäuschen zu können hinterher?

**B:** [00:18:23] Du meinst jetzt, was so Forecast und sowas angeht?

**I:** [00:18:26] Nun ja, oder insgesamt auch die Erwartungshaltung nicht ganz zu erfüllen.

**B:** [00:18:34] Also davor habe ich eigentlich keine Angst, weil it is what it is. Also ich arbeite jetzt lang genug mit Investoren zusammen. Wenn dann irgendeiner sagt ach Mensch M., du hast mir aber mal was anderes versprochen oder so und sage ich halt ja so be it. Tough luck, that's life. Aber das bedeutet nicht, dass ich da fahrlässig bin. Aber was ich sagen will, ich glaube, man muss schon eine sehr große Vision pitchen. Wenn ich jetzt sagen würde, ich will in Deutschland die Nummer drei werden und da gibt's einen ganz realistischen Pfad hin, dann kriege ich nicht so viel Venture Capital, wie wenn ich sag, ich will die meisten Einstellungen in ganz Europa machen. Also ich glaube, das Ambition Level, muss sehr hoch sein. Und dann glaube ich, ist halt gut, wenn der Plan dahin irgendwie auch plausibel ist, sodass den auch jemand versteht und auseinandernehmen kann. Aber der kann auch aggressiv sein. Weil man nimmt ja auch viel Geld auf, das heißt, ich kann natürlich schon sagen. Dafür müssen wir aber von jetzt 170 Leuten auf 1000 Leute gehen und dann schaffen wir das. Aber das würde ich dann schon auch pitchen. Was ich nicht pitchen würde ist: wir bleiben 150 Leute und nächstes Jahr verdreifacht sich durch Geisterhand sozusagen der Umsatz oder so, weil ich dann das Gefühl hätte, das fällt auf mich zurück, als Bullshit sozusagen.

**I:** [00:19:57] Ja. Und was haben die Investoren dir für Feedback gegeben, warum sie in dich und dein Startup investiert haben?

**B:** [00:20:06] Puh! Also das müsstest du echt die Fragen. Also ich glaube schon, dass viele Investoren dann in der Zusammenarbeit es sehr schätzen, mit einem Gründer zusammenzuarbeiten, der sein Laden und seine Zahlen usw. echt im Griff hat. Also ich kriege oft das Feedback, dass sozusagen z.B. unsere Board Meeting sehr, sehr gut sind. Dass die sehr gut vorbereitet sind, dass die sehr zielorientiert sind, das sind sehr tiefe inhaltliche Diskussionen. Ich glaube, das finden die schon besser als jetzt in den völligen crazy Guy zu investieren, wo immer dauernd alles auseinander fliegt und du dauernd irgendwelche Emergency Calls hast sozusagen. Gleichzeitig ist natürlich so wenn du richtig Venture bist, dann ist vielleicht auch das Richtige, in 15 crazy Guys zu investieren und zu hoffen, dass einer von denen der nächste Elon Musk oder was auch immer. Keine Ahnung. Und ich glaub das wäre meine Schwäche, dass sie das glaub ich bei mir nicht glauben, dass ich der nächste Elon Musk bin. Die glauben aber, dass ich vielleicht auch CEO von einer Public Company sein könnte und die auch sau solide führen könnte mit 2000 Mitarbeitern. Also ich glaube, das schätzen die glaube ich. Und ich glaube, das ist so ein bisschen... Ich meine da gibt's ja auch viele erfolgreiche Gründer... Oder so ein Set an erfolgreichen Gründern ist, glaube ich schon Leute, die, sag ich mal so, diesen Beratungs oder Professional Services Background hatten, dann vielleicht auch bei Rocket so ein bisschen gelernt haben: oh krass, so geht Highspeed Entrepreneurship. Und dann irgendwie vielleicht jetzt nicht die erste Firma machen, sondern die zweite oder dritte. Das ist, glaube ich eine Kombination, wo halt Investoren relativ viel Confidence haben. Das könnte was werden so, oder? Also, da hast du ein paar Risiken auf der Team Ebene schon eliminiert, sozusagen.

**I:** [00:22:12] Ich würde auch behaupten, es ist absolut keine Schwäche, nicht der nächste Elon Musk zu sein.

**B:** [00:22:17] Also, ist jedem selber überlassen, ja? Also ich habe auch mit dem Julian Teicke vorletzte Woche gesprochen, der hat heute announced, dass sie irgendwie 600 Millionen geraised haben bei wefox auf fast nix und er hat mir auch erzählt, wie er das gemacht hat. Also den müsstest du auch mal interviewen. Der ist sozusagen das Gegenteil von mir. Und der ist damit auch hoch erfolgreich. Wobei, ich finde auch, dass Finanzierungsrunden halt zu sehr eigentlich gehyped werden. Also wenn du dir vorstellst, eigentlich geht's ja darum, neues Kapital in eine Firma zu holen. Und in der traditionellen Firma würdest du zu deiner Hausbank



gehen und dir einen Kredit holen und du würdest ja nie dann einen riesen Presseartikel machen: "wir haben jetzt eine Kreditlinie aufgenommen und wir sind die geilsten" und so weiter. Und da finde ich diesen Spagat... Also haben die VCs sehr schlau gemacht, Financing Rounds so als mega Success Event zu branden. Weil eigentlich gibst du Anteile deiner Firma ab, lädst die Firma mit sozusagen Kapital und damit mit Liquidation Preferences auf. und dilutest deine Mitarbeiter, räumt dir ganz viele Exit Optionen, also die sind dann einfach gestorben, weil du musst über einem gewissen Preis verkaufen. Das heißt, es gibt halt eigentlich vom Fundraising auch viele Downsides. Wenn du sagst, mein Ziel ist es, langfristig einfach den Wert und die Value der Firma zu optimieren, aber die haben das schlau gemacht, das so zu branden, als ist das sozusagen das ultimative Ziel. Während eigentlich ja das ultimative Ziel sein sollte, eine sehr wertvolle Firma aufzubauen, sozusagen.

**I:** [00:24:01] Ja, so habe ich das noch nie gesehen. Das ist ein sehr realistischer Blick aufs Fundraising, würde ich sagen.

**B:** [00:24:06] Also das ist so mein, mein bearish Point auf den momentanen Markt. Andererseits ist es natürlich mega cool, dass uns jemand Kapital gibt und sagt Hey... Also keine Bank würde uns Geld geben, weil wir noch sozusagen unprofitabel sind und das ist mega wichtig, dass es Venture Capital gibt. Ich denke nur manchmal bei Firmen, die null Umsatz machen und dann irgendwie 100 Millionen raisen. So, es wird lange dauern, du musst dann ganz viel Glück haben, dass dich irgendjemand für 300 Millionen irgendwann kauft. Wenn du 10 Millionen Umsatz machst. Also das Verkaufen einer Firma ist halt so viel schwieriger als das Fundraisen, weil der Käufer, wenn er nicht selber völlig crazy ist, dann plötzlich auf harte Finanzkennzahlen guckt. Und dann naja, dann geht halt bei vielen dann plötzlich... Irgendwie stehen die halt nackt da sozusagen.

**I:** [00:25:05] Uns läuft ein bisschen die Zeit davon, vielleicht noch abschließend die Frage, bevor jetzt in deine Series B gehst: Was ist dein größtes Learning aus deinen bisherigen Runden, dass du mitnimmst?

**B:** [00:25:22] Es gibt viele wahrscheinlich. Also. Erst einmal, ich bin Fan von... Da gibt's zwei unterschiedliche Philosophien am Markt bei den Gründern glaube ich, es gibt entweder diese Gründer, die machen jede Woche fünf Coffee Chats mit Investoren. Das ist auch der Julian Teicke. Und es gibt mich, der sagt be raising or not be raising. Also ich bin so, ich rede zwei Jahre mit keinem Investor. Und dann gehe ich raus und versuche in einer Woche mit 50 zu sprechen und einen sau strukturierten Prozess zu machen. Und dann habe ich hoffentlich 10, die es spannend finden. Und da hab ich hoffentlich 4, die ein Term Sheet machen und einen nehme ich. Und dann - ich will nicht sagen, schließe ich mich wieder 2 Jahre ein, aber dann arbeite ich wieder an der Firma sozusagen. Aber da gibt zwei Philosophien am Markt. Da gibt's auch die andere und ich sage nicht, dass die schlechter ist. So aber ein Learning ist glaube ich schon aus meiner Sicht, so ein strukturierter Prozess hilft brutal, weil dann hast du alle auf der gleichen Timeline, kannst Urgency kreieren usw.. Das ist ein Learning. Das zweite Learning ist: sozusagen don't waste time on the No's. Also in beiden Fundraises in der drei Millionen Series A und in der 10 Millionen Series B oder Series A II oder wie auch immer, hab ich mit 50-60 Investoren gesprochen und 50-60 No's bekommen sozusagen und am Schluss hatte ich bei der Series A II z.B. 4 Term Sheets. Und das ist dann megageil, weil dann kannst du 4 Term Sheets gegeneinander hoch bieten und kannst den Besten nehmen. Super. Das heißt aber, ich glaub viele unerfahrene Gründer versuchen dann irgendwie jemanden umzudrehen von den 50 und sagen Hey Mensch, aber es ist doch gut und so und das mache ich noch nicht mal.. Also wenn der wenn der VC nicht im ersten Call schon so halb verliebt ist in das was ich tue, dann bringt es glaube ich aus meiner Zeit null mehr Zeit zu investieren sozusagen, sondern ich würde

dann alle Zeit mit den 4, 5, 6 investieren, die irgendwie sich da drin verliebt haben und versuchen unter denen irgendwie.... Ja genau. Und ich frage dann auch nicht groß nach, was ist jetzt der Absage Grund oder mache mir auch keine so großen Gedanken darüber? Weil es einfach normal ist, dass die allermeisten aus irgendeinem Grund absagen. Sozusagen. Das glaube ich noch ein gutes Learning. Was ist noch ein Learning... Ja, ich glaube dann auch. Und ich glaube, das ist was, was ich immer sehr stark gepusht habe, ist sozusagen Preparation und dann auch Speed im Prozess. Also ich versuche halt oft... Oder erst einmal versuchen wir uns vorher zu überlegen, was für Datenpunkte wären alle wichtig und das irgendwie alles ready zu haben und so, weil das dann auch viel Eindruck macht im Prozess, wenn der sagt kannst du mir mal ne Kohorten Analyse nach Segmenten geben und du sagst ja, hier ist die, irgendwie 15 Minuten später, da hat er einfach das Gefühl, du hast eine Firma krass im Griff. Sozusagen. Genau das, was er sich anschaut, schaut du dir auch schon an. Das bildet einfach viel Trust sozusagen. Und dann auch irgendwie so von Term Sheet bis Closing irgendwie versuchen, das in vier Wochen durchzukriegen. Sozusagen jeden Tag die Anwälte pushen und sagen So, und wo ist jetzt der Draft und was ist noch der Hold-up und so richtig den Prozess pushen. Das ist manchmal vielleicht gut, wenn das nicht der Gründer selber macht, sondern irgendwie die rechte Hand. Also sei das jetzt ein der CFO oder der Legal oder so, damit der Gründer so ein bisschen so eine andere Rolle noch hat. Aber ich glaube da machen auch, hab ich jetzt bei vielen so junior Founder so gesehen, dass die das irgendwie so zu lange offen lassen und das ist dann alles so lingering und man trifft sich dann zum zehnten Meeting und so und da bin ich mittlerweile eher jemand, der sagt So, wollt ihr jetzt investieren oder nicht? Beides ist fine für mich. Aber let's get to a decision. Ja genau, das wären vielleicht so meine Learnings.

**I:** [00:29:28] Ja, ja cool! Haben wir noch über irgendetwas nicht gesprochen, wo du sagst, das wäre wertvoll zu wissen?

**B:** [00:29:38] Also ich kann dir gern noch, falls du es nicht eh schon gelesen hast, ich kann dir gerne noch so zwei Artikel schicken, die vielleicht für dich noch spannend sind. Ansonsten, wenn du irgendwelche Fragen hast, melde dich super gerne oder auch wenn du deine Arbeit irgendwie vorher mir schicken willst oder so. Ich lese die auch gerne durch oder wie du magst.

**I:** [00:29:56] Richtig nett! Vielen Dank! Super, also danke für deine Zeit und über die Artikel würde ich mich auf jeden Fall freuen.

**B:** [00:30:08] Cool.

**I:** [00:30:09] Und insgesamt super spannende Story, wirklich, muss ich sagen! Ist nochmal etwas ganz anderes als das, was ich bisher so gehört habe.

**B:** [00:30:16] Ja, meld dich, wenn du, wenn du Lust hast nach Berlin zu kommen und irgendwie einen Job suchst oder wenn du selber was gründest und Angel Money möchtest.

**I:** [00:30:28] Sehr gerne. Ja, könnte passieren.

**B:** [00:30:30] Das würde mich freuen. Es gibt immer noch viel zu wenig female Founders in dem Ecosystem.

**I:** [00:30:36] Das stimmt. Es ist auch schwierig, welche zu finden, mit denen man sprechen kann. Das muss ich auch sagen.

**B:** [00:30:41] Ja, du kannst in München mal mit Stefanie Mayer sprechen, kennst du die? Ich schicke dir den Link von ihr, die war auch in Sankt Gallen, die macht WeCoach, da hatte ich

überlegt zu investieren. Aber es war meine ehemalige Mitbewohnerin. Ich schicke dir das mal mit.

**I:** [00:31:03] Super perfekt. Vielen Dank dir.

**B:** [00:31:05] Danke.

**I:** [00:31:06] Schönen Tag noch. Ciao.

**B:** [00:31:08] Ciao.

*Field Notes:*

- Entspannt und ehrlich
- Extrem reflektierte, aber auch extrem starke und emotionale Meinungen zu Fundraising und eigener Strategie

### **Interview 11 – Simon**

**I:** [00:00:09] Ja ne, finde ich super spannend. Ist ja auch cool, mal eine andere Perspektive nochmal zu hören, denn du hast dann ja auch einen Blick auf die Gründer, wie sie sich präsentieren. Aber bist ja letztens auch der, der das Startup verkauft vor den Investoren. Insofern freue ich mich, dass wir sprechen auf jeden Fall! Magst du dich vielleicht zum Einstieg mal kurz vorstellen und erzählen, wie du zu L. gekommen bist, aber auch zum Fundraising gekommen bist?

**B:** [00:00:36] Gerne. Ich bin, wenn der M., bin jetzt seit knapp einem halben Jahr bei L. als Chief Commercial Officer und habe da drei verschiedene Bereiche. Das eine ist das Thema Investor Relations, worüber wir uns gleich noch sprechen. Das andere es ist das Thema Supplements, was ich als komplett neue Business Unit gerade aufbaue. Und das dritte ist auf der Homepage bzw. auch offline wenn es um B2B Sales Angebote geht, die teilweise zu durchlaufen, mal so gesprochen. War davor 3 Jahre bei MyMüsli, habe dadurch auch die Ernährungsindustrie lieben gelernt und damit sozusagen alles was mit Innovationen zu tun hat im Bereich Ernährung. Hatte damals schon eine große Kooperation mit L. aufgebaut. Dadurch ist auch der Kontakt entstanden und dann hab ich sozusagen einfach nur die Seiten gewechselt. Genau, weil ich da auch bei MyMüsli das Innovations Department aufgebaut haben und habe davor wiederum zwei Jahre in der Unternehmensberatung viele Due Diligence Projekte von Verkäufer Seite aus betreut und kenne sozusagen daher auch das Investitions Thema und wie man letztendlich ein Unternehmen in einer schönen Präsentation auch präsentieren kann. Genau das kurz zum Hintergrund. Sollen wir dann einfach durch deine Fragen durchgehen?

**I:** [00:01:55] Ja, gerne. Letzten Endes sind es keine fixen Fragen, sondern wir schauen ein bisschen, wo das Gespräch uns hinführt.

**B:** [00:02:02] Sehr gerne.

**I:** [00:02:02] Aber vielleicht kannst du kurz sagen, in welcher Stage ihr bei L. seid?

**B:** [00:02:09] Genau. Also es ist ein bisschen eine nicht ganz so klare Linie quasi wie jetzt mit A., wo man sagt Hey, wir haben vor einem guten Jahr gegründet, haben wir unsere Seed gemacht, machen jetzt eine Bridge und dann kommt ne Series A, sondern L. gibt's eigentlich schon seit sechs Jahren. Das Modell wurde vor zweieinhalb, knapp drei Jahren nochmal komplett gepivoted. Das heißt, das kannst du quasi als Gründungsjahr 2018 dir gedanklich nehmen. Das heißt, wir sind jetzt in einer Pre-Series A Funding Runde gewesen. Also haben Seed gemacht mit Business Angels, haben jetzt den ersten VC und ein Family Office geclosed für die Pre-Series A und gehen jetzt am Anfang kommenden Jahres in der Series A dann in den größere VC Runde.

**I:** [00:02:52] Alles klar.

**B:** [00:02:54] So von der Traktion her kann ich dir auch vielleicht noch so ein paar Zahlen sagen. Genau. Also Umsatz so knappe sechs Millionen sind es jetzt. Mitarbeiter sind wir bei 45 etwa genau CM3 profitabel und sind in der Industrie Health Tech, Healthcare Healthtech unterwegs, wo wir dann sozusagen auch gleich so ein bisschen in Richtung Multiples kommen, die sozusagen da ganz attraktiv auch sind. Wenn man uns jetzt mit klassischen E-Commerce Modellen sag ich mal vergleicht.

**I:** [00:03:23] Ja, absolut. Vielleicht zu deiner Rolle im Fundraising, gehst du dann zusammen mit den Gründern rein, oder wie kam es überhaupt, dass das Fundraising Thema bei dir auf deinem Tisch gelandet ist?

**B:** [00:03:37] Einerseits so ein bisschen aus meiner Erfahrung, also durch die Beratung als auch dadurch, dass ich bei MyMüsli relativ viel Exposure schon zu dem Thema hatte. Es gab weder bei MyMüsli, noch gibt es bei L. einen dedicated CFO. Das heißt, diese Rolle sozusagen war immer unbesetzt. Das hat sich bei MyMüsli dann geändert nach meinem Abschied aber sozusagen war diese Rollen Verantwortung, hey, wer spricht eigentlich mit Investoren, wenn es irgendwie alte Investoren sind und um reporting geht und Abstimmung als auch um neue Investoren Akquise geht - wer übernimmt das eigentlich? Und genau nun sind wir in beiden Unternehmen jetzt nicht so nach diesen klassischen Silos unterwegs, wo es halt ein Finance Department gibt etc., sondern wirst du auch kennen, ein bisschen funktionsübergreifende, agiler bzw. holokratisch. Und ich habe letztendlich einen meiner Purposes im Bereich Investor Relations und der ist eben Investoren Akquise als auch alte Investoren Pflege so to say. Genau. Und dadurch bin ich eigentlich da rangekommen. Aber auch klar, weil ich da selber eine krasse Passion für habe. Das Thema war mir letztendlich vor der L. Erfahrungen oder vor der letzten Investitionsrunde jetzt Anfang des Jahres auch in dem Ausmaß noch nicht so bekannt. Das heißt, für mich war es auch ein bisschen learning by doing, wenn es um das Thema Investoren Akquise ging. Genau.

**I:** [00:05:00] Das heißt bei MyMüsli hattest du eher mit den Bestandsinvestoren zu tun und wurdest jetzt bei L. eher reingeholt durch deine fachliche Expertise und dein Netzwerk?

**B:** [00:05:11] Genau. Genau. Nein, absolut genau. Die zweite große Dimension ist Netzwerk, exakt. Weil ich sag mal, das ist auch in der Investorenakquise so fast die halbe Miete. Wenn du die richtigen Kontakte kennst bzw. die dich dann wiederum vernünftig referren, dann sparst du dir einen Haidenaufwand an Cold Contact, das ist das Gleiche wie wenn du Sales machst.

**I:** [00:05:33] Und die die Gründer selber, die beteiligen sich dann begrenzt oder kommen die mit zu den tatsächlichen Pitches?

**B:** [00:05:43] Genau. Also es gibt einen Gründer und CEO auch, mit dem hab ich mir letztendlich das Thema Fundraising equally aufgeteilt. Wir haben am Anfang gemeinsam erstmal die Equity Story geschärft, haben zusammen mit unserer kaufmännischen Leiterin wiederum den Businessplan geschärft und sind damit dann sozusagen rausgegangen. Haben jeder nach unserem Netzwerk und unserem Gusto halb systematisch, also wir haben uns überlegt, in welchen Bereich wollen wir reingehen, haben quasi fokussiert, okay, es sollen VCs und Family Office sein. Business Angels ist jetzt kein Thema mehr. Aber deswegen halb systematisch. Das war die einzige Systematik, die wir gewählt haben. Und dann sind wir quasi so ein bisschen nach Gusto rausgegangen, haben verschiedene Leute angeschrieben, haben ein paar Intros bekommen und haben dann letztendlich aus einem Pool von etwa 20 interessierten Feedbacks einfach Erstgespräche geführt. Manchmal zusammen, manchmal aber auch separat voneinander, um erstmal so ein bisschen abzutasten und quasi ein Kennenlernen zu machen. Und in diesem ersten Kennenlernen haben wir meistens dann eben schon mal einmal die Gründungs Story erzählt und quasi einmal durch unser Pitchdeck geführt und letztendlich kurz auf den Businessplan eingegangen und haben dann in einer zweiten Schleife, wenn dann nach wie vor Interesse bestand, eigentlich nochmal eher die große Runde gedreht. Das heißt, wenn ich sozusagen das Erstgespräch geführt habe, wo ich dann sozusagen die Gründungstory immer nur aus zweiter Hand präsentieren konnte, hat unser Gründer, das dann sozusagen nochmal einmal aus seiner Perspektive abgebildet. Genau und dann haben wir letztendlich so ein bisschen im Sparring uns die Bälle zugespielt und den Prozess dann zu zweit betreut bis zu dem Punkt, wo es dann letztendlich in die finalen Verhandlungen ging oder in den DD Prozess, den primär ich gemacht habe, und in den Verhandlungen haben jeweils wir unsere Assets, für die wir verantwortlich waren, gemanaged und am Ende die Vertragsunterzeichnung, klar, die macht dann letztendlich der Gründer und CEO, also in den Steps mal gesprochen.

**I:** [00:07:47] Und wie war dann deine Erfahrung, wenn du alleine in die Gespräche reingegangen bist? Wenn dann zum Team gefragt wurde, wurde dann eher zu den Gründern gefragt, wurde zu dir gefragt oder zum Gesamtteam?

**B:** [00:08:03] Recht unterschiedlich. Ich glaube es kam immer so ein bisschen drauf an, mit wem man zu tun hatte. Ich glaube so VCs sind extrem Gründer-interessiert bzw. wenn es halt eben nur einen Gründer gibt, dann so Core-Team, was bei uns sag ich mal so C-Level ist, wo wir letztendlich zu fünft sind. Genau da letztendlich kurz mal zu erzählen Hey! Wo kommen wir 5 eigentlich her? Was sind unsere Motivationen und auch unser Skillset? Und was treibt uns an bei L. zu sein? Das war glaube ich immer das relevanteste und die 5 Personen mussten dann auch immer, je weiter der Prozess irgendwie fortgeschritten ist, mal zumindest einmal ihr Gesicht zeigen und kurz, das auch nochmal selber erzählen. Genau, deswegen wäre jetzt so meine Beobachtung daraus, hey die 5 Leute waren immer die relevantesten, mussten sich einmal vorstellen, auch so die Interpretation, dass die Geschichten alle relevant sind. Wenn es jetzt so um, ich sag mal Family Offices ging, war es oftmals tatsächlich so, hey uns reicht's mit dir Max und T. zu zweit zu sprechen. Rest des Teams ist schön und gut, solange ihr beiden einen vernünftigen Businessplan vorlegen könnt, können wir das als Banker auch aus guten Gewissen unseren Family Investoren oder LPs vorlegen. Genau. Also ich würde mal sagen, dass ist so der grobe Unterschied gewesen. Ich glaube, wenn man jetzt auf einen Business Angel Level geht, ist es wahrscheinlich nochmal viel mehr Personal Touch und auch mal irgendwie lass uns mal gemeinsam was trinken gehen und der Businessplan, den stellen wir mal an die Seite. Der wird sich schon entwickeln, wenn wir an dich glauben oder an euch.

**I:** [00:09:52] Wenn du in den Gesprächen eingegangen bist, in welcher Rolle hast du dich so gesehen? Du bist jetzt Chief Commercial Officer. Hast du dich als Verkäufer gesehen von L.?

**B:** [00:10:05] Jein. Also klar, am Ende ist es noch ein Sales Pitch. Du musst die gleichen Faktoren oder das gleiche Crop Brain beim Gegenüber aktivieren, damit der halt Interesse hat, wie wenn du dem ein Produkt verkaufst. Aber ich glaube, es geht nochmal eine Stufe darüber hinaus. Wie gesagt, wieder je nachdem, mit wem du sprichst. Aber ich glaube, du musst dem Ganzen nicht nur diesen Produkt und Sales Touch geben, sondern ich glaube auch eben vor allem nochmal diesen persönlichen, emotionalen Touch, dass du wegen dieser Vision auch da bist und nicht nur, um in fünf Jahren mit einem schönen Exit und einem vollen Geldbeutel irgendwo rauszugehen. Ich glaube, das muss auf jeden Fall auch irgendwie überkommen, auch wenn es am Ende natürlich alles Finanzinvestoren sind. Also ich glaube, da brauchen wir uns auch nichts vormachen. Gibt sicherlich welche, die Impact Investoren sind, für die das Thema nochmal wichtiger ist, Purpose und Vision. Aber am Ende, ich würde jetzt sagen primär aus dieser Runde bei uns sind auch schon die Finanzinvestoren Gespräche dabei. Genau.

**I:** [00:11:11] Und wenn du jetzt an den Pitch denkst, wie viel vom Pitch hat sich tatsächlich um das Team gedreht?

**B:** [00:11:21] Ja, ich würde sagen, wenn ich die ersten 10 Minuten von meiner persönlichen Motivation erzähle und das zu Team dazu zähle, sage ich mal. Und dann letztendlich nochmal 5 Minuten über das Core Team was berichte, dann sag ich mal, war das ein Drittel. Wir hatten meistens first calls so eine halbe Stunde bis Dreiviertelstunde. Wenn du jetzt mal sozusagen sagst Hey, du kommst dann in Summe so auf 15 Minuten, ja, dann würde ich sagen Hälfte bis Drittel des Calls war etwa Eigenmotivation plus oder Slash Team.

**I:** [00:11:55] Meinst du das hätte sich irgendwie unterschieden, wenn der Gründer direkt am Telefon oder im Meeting gewesen wäre?

**B:** [00:12:05] Ich glaube, da ist es das Interesse noch höher, noch mehr Eigenmotivation zu hören, weil auch für einen Investor, denk mal an einen IPO potenziell später, verkauft sich eine IPO Story mit noch einem Gründer an Bord, der diese Vision auch vernünftig überbringen kann immer besser als ein Externer oder Geschäftsführer geführtes Unternehmen Non-Founder. Deswegen ich glaube, den Investoren ist auch immer besonders wichtig zu wissen Okay, wie lange bleibt der Founder noch an Bord? Hat er noch 100 Prozent Passion. Und das gibt dem Ganzen nochmal more Trust. Auf jeden Fall.

**I:** [00:12:47] Okay, ja super spannend zu hören, dass es quasi letzten Endes nicht so einen großen Unterschied macht, wer jetzt ins Fundraising reinght. Dass quasi Core Team und Gründer auf einem sehr ähnlichen Level ist.

**B:** [00:13:03] Genau, also das Intro ist, glaube ich either or. Hängt natürlich wieder davon ab, also ich glaube so sehr, sehr traditionelle Family Offices, die wollen Gründer sprechen. So und da brauche ich jetzt als Chief Commercial Officer nicht auflaufen mit irgendwie knapp 30 dann nochmal, sondern das muss dann halt der gestandene, also speziell in dem Fall, Gründer irgendwie machen. Wenn es jetzt um VCs geht, die ein bissl progressiver sind und innovativer denken, ist es nochmal was anderes und bei Business Angels ohnehin. Aber ich glaube unabhängig davon ab einem zweit oder dritt Gespräch braucht es auf jeden Fall den Gründer, der nochmal selber das Gespräch führt. Also ausschließlich dem CFO oder mir als Chief Commercial Officer so eine Runde zu überlassen, ich glaube, da machst du am Ende... Ja einen schlechteren Deal weiß ich nicht mal, weil ich glaube, gerade ist ohnehin so viel Investitionsdruck im Markt, wir hätten uns quasi die Investoren aussuchen können. Aber du kriegst wahrscheinlich nochmal einen breiteren Pool an Investoren, die wirklich richtig Bock auf dich haben, wenn der Gründer sich auch selber nochmal präsentiert.

**I:** [00:14:12] Wenn du jetzt vor Investoren pitchst und sie dich fragen Hey, wie bist du bei L. gelandet oder auch Was ist deine Motivation? Wie verknüpfst du quasi deine Story mit MyMüsli etc. mit L. Story?

**B:** [00:14:29] Ja das ist eine gute Frage. Ich starte meistens way back in meiner Kindheit und sag halt Hey, ich bin in einem kleinen mittelständischen Familienunternehmen aufgewachsen, die personalisierte Lebkuchenherzen produziert haben. Das heißt, ich bin mit dem Thema Personalisierung also von Kindesbeinen schon betraut. Weil da war jedes Lebkuchenherz...

**I:** [00:14:53] Ich kenne es auch von A. tatsächlich, ich glaube wir haben auch schonmal bei euch bestellt!

**B:** [00:15:01] Genau, die waren auch von uns. Das heißt, genau sowas kommt dann sozusagen aus unserer Feder oder der meiner Eltern viel mehr und der Mitarbeiter. Aber das heißt, ich bin da daily mit aufgewachsen und hab sozusagen dann nach meinem kurzen Abbieger in die Unternehmensberatung, was man halt so macht nach einem BWL-Studium eben diese MyMüsli oder diese Ernährungs-Passion wieder haben wollen und mehr unternehmerisch tätig sein wollen und halt zu mymüsli gegangen. Ich habe da das ganze Thema Innovation und new Business oder Ernährung neu denken besetzt und da eben auch vor allem das Thema personalisierte Ernährung vorangetrieben. Weil ich sage mal bei mein Müsli konntest du immer schon deine Zutaten zusammen mixen auf Basis von Geschmack. Irgendwann konntest du deinen Namen drauf schreiben und sagen, hey das ist Paulines Lieblingsmüsli. Und als drittes war dann halt die Frage, Was macht man als nächstes im Sinne der Personalisierung? Was ist das dritte Level der Personalisierung? Und da hab ich halt irgendwann mal gepitcht, Hey, lass uns doch gucken was was tut dir auch wirklich gut und deinem Körper? Welche Zutaten? Um halt Unverträglichkeiten vorzubeugen oder sogar dich noch irgendwie Nährstoff-wise zu pushen? Und dadurch hab ich dann sozusagen diese Kooperation und das personalisierte Ernährungs Projekt mit L. überhaupt gestartet und das eigentlich die letzten zwei Jahre mehr oder minder vorangetrieben. Und hab jetzt einfach so nur noch die Seiten gewechselt und bin jetzt noch näher quasi an meiner Passion auf das Thema Ernährung aus einer Tech Perspektive oder Healthtech Perspektive noch stärker zu besetzen, weil MyMüsli ist irgendwie super breit mit seinem Portfolio und bedient glaube ich ein super, super breites Segment mit seinen Produkten. Ich bin jetzt aber glaube ich mit L. noch näher an dem Purpose, den ich halt geil finde: Menschen gesünder zu machen über Ernährung. Weil mit allen Produkten, die MyMüsli hat, würde ich jetzt sagen, ist der Mensch jetzt nicht unbedingt gesünder per se, aber es gab auf jeden Fall ein par. Ich glaube mit allem das, was wir jetzt bei L. machen, können wir jedem zu mehr Gesundheit verhelfen. Also das ist eigentlich so ein bisschen die Story. Genau.

**I:** [00:17:08] Ja, also ich hätte auch investiert.

**B:** [00:17:11] Sehr gut, sehr gut. (lacht).

**I:** [00:17:13] Du meinst ja, du hättest so ein bisschen learning by doing gemacht und jetzt eigentlich zum erstmal so richtig den ganzen Fundraising Prozess durchlaufen. Was waren so deine Hauptlearnings?

**B:** [00:17:24] Ja, guter Punkt. Also Hauptlearning eigentlich genau das angeschlossen, die Übung, die wir gerade gemacht haben. Es ist super, wenn da Gründer sitzen oder auch wer auch immer den Pitch macht, die von einem extrem erfolgreichen Business Model berichten und krasse Zahlen irgendwie auf den Slides stehen haben. Aber das als Intro zu nutzen für so einen Call, ist glaube ich ein großer Fehler, weil du damit halt komplett am Interesse vieler Investoren

vorbei argumentierst. Weil viele wollen einfach sehen Was bist du für ein Typ? Bist du irgendwie Trustable? Welche Motivation hast du? Können wir auch wenn es mal nicht so geil läuft mit deiner Teaction auf dich zählen? Bleibst du deiner Passion treu, oder was es ist? Und ich glaube, wenn man so eine Story an der Hand hat, die auch wirklich ehrlich ist und die authentisch rüber kommt und die meine ist eben das Thema personalisierte Produkte gerade im Bereich Food. Unser Gründer, der T., wollte früher mal Arzt werden, hat sich dann aber überzeugen lassen, BWL zu studieren, ist dann auch irgendwie in der Beratung gelandet, fand es kacke und ist dann halt irgendwann wieder zurückgekommen und hat sich gedacht was kann ich jetzt mit diesem Toolset, was ich habe überhaupt machen als dahergelaufener BWLer? Und hat sich gedacht na gut, vielleicht können nicht nur Unternehmen im Bereich Healthtech, weil dann komme ich meiner eigentlichen Passion wieder näher. Und ich glaube, das ist ein ganz cooler Match unserer beiden Stories sozusagen, als auch was Authentisches, Überzeugendes für einen Investor zu sagen, cool, dass gerade geile Numbers delivered, aber wir sind eigentlich interessiert an dem was euch antreibt und wo ja das Business auch auf meta level entschieden wird. Und das ist glaube ich so das Wichtigste und so nennt man es, deswegen sagte ich das eben auch, in der Psychologie des Croc Brain, also wirklich den emotionalen Teil deines Hypothalamus anzuregen und nicht nur den rationalen, weil am Ende, du kriegst niemanden überzeugt, der emotional von dir nicht begeistert ist, wenn du ihm halt 10 geile rationale Argumente um die Ohren pfefferst. Das siehst du jetzt immer wieder auch wenn um die Diskussionen rund um Corona geht. Wenn du jemanden emotional verlierst, dem kannst du noch so viele rationale Argumente geben. Wenn der 10 Videos auf Telegramm gesehen hat, die ihn überzeugt haben, dann bleibt der halt bei seiner Meinung. Und das ist glaube ich auch so ein bisschen, weil da sind wir Menschen dann doch ähnlich gepolt, ist auch im Sinne so einer Investment Story oder wenn es auch um den Product Pitch geht. Ja irgendwie, Simon Sinek, Golden Circle, du solltest vom "Why" herkommen und nicht beim "What" Anfangen, weil das "Why" überzeugt am Ende. Genau und das ist glaube ich so mein mein größtes Learning, was ich geil fand, weil auch das hat da mit Investoren eben funktioniert. Und dann kommen diese ganzen rationalen Steps danach. Oder anderes Learning ist, sich nicht zu früh freuen, auch wenn Leute mündlich irgendwie Sachen versprechen. Ich glaube, am Ende kann man sich erst irgendwie die Hand geben oder in die Hände klatschen und feiern, wenn halt die Tinte trocken ist und ich glaube, das ist irgendwie so das eine Learning, dass man dann auch in so einem Prozess nicht übermütig wird, nur weil man halt 10-15 Leads an der Hand hat, zu sagen ich poker jetzt irgendwie nochmal höher als ohnehin vielleicht schon. Gerade wenn es um Bewertungen geht, wenn es um verschiedene Terms geht, das ist dann ja letztendlich die letzte Verhandlungsstufe bei dem beim Gesellschaftsvertrag, weil es kann ganz schnell gehen, da werden aus den 10 dann nur noch 2-3 und wenn du die dann auch noch zu hart playst, dann stehst du am Ende mit leeren Händen da. Und wenn du dann halt noch nicht einmal mehr Runway hast, dann hast du halt ein Riesenproblem. Ich glaube das sind so die 3 main Learnings.

**I:** [00:21:11] Entspricht das auch dem Feedback, das ihr von den Investoren bekommen habt, dass sie genau auf eure Story hin in euch investiert haben?

**B:** [00:21:21] Das haben wir so explizit fairerweise noch gar nicht nachgefragt, was jetzt der... Doch das Family Office hat das eigentlich schon so gefeedbackt. Also das schon. Den VC habe ich noch nicht gefragt, mit denen hab ich morgen Closing Dinner, dann kann ich das mal fragen.

**I:** [00:21:35] Ach, so frisch ist das jetzt bei euch noch?

**B:** [00:21:38] Ja, wir haben vor zwei Wochen, also anderthalb Wochen unterschrieben.

**I:** [00:21:40] Ach cool, okay, herzlichen Glückwunsch!



**B:** [00:21:43] Danke, danke, danke. Also deswegen jetzt auch noch nicht ganz official. Die Presse-Kommunikation kommt jetzt glaube ich Freitag oder Samstag. Genau, dann kannst du es auch lesen. Und dann gibt's wieder... Entweder Gründerszene kann ja immer nur A oder B, entweder einen sehr sehr positiven oder einen extrem negativen Hater Beitrag, let's see. Ne, deswegen kann ich dir noch gar nicht 100 Prozent sagen, was der primäre Grund war. Natürlich, die haben beide einen 4 Wochen DD Prozess mit uns durchlaufen. Ich glaube der erste Step ist sozusagen emotional die überzeugen. Der zweite Step ist dann, dass du auch das in Zahlen deliverst, was du versprochen hast und wo du sozusagen die Fantasie ein bisschen angeregt hast. Genau. Und da haben wir die Erfahrung gemacht, einfach alles super transparent zu sharen. Manchmal vielleicht sogar zu transparent zu sein. Weil damit vergibst du dir vielleicht auch einen gewissen Fantasie manchmal von den Leuten. Das ist vielleicht so das Learning, was ich auch mit in die Series A nehme. Aber sonst...

**I:** [00:22:45] Okay. Also sehr, sehr genau die Erwartungshaltung setzen.

**B:** [00:22:51] Genau. Also ich glaube mal, was ich mir z.B. jetzt mitnehme als Learning ist z.B. noch stärker dieses Thema Croc Brain in einem Erstaufschlag irgendwie rüberbringen. Also ich hab zwei Investoren Pitches gehabt, mit denen bin ich relativ schnell in das Thema Facts gesprungen. Diese haben halt beide abgesagt. Keine Ahnung. Vielleicht hab ich auch irgendwie in dem Call nicht performt, weiß ich nicht. Aber da hab ich zumindest diesen emotional Part nicht gemacht. Deswegen ist das ein Datenpunkt, den ich habe. Das heißt, das wirklich immer machen und der zweite halt sehr, sehr strukturiert sich überlegen, welche Informationen will man an welchem Punkt der Reise teilen? Weil wir haben auch beispielsweise ein VC dabeigeht, der sich alle unsere Dokumentationen gezogen hat aus dem Datenraum und von dem wir nie wieder was gehört haben. Also ich glaube, dass ist dann immer so ein bisschen das Risiko, wie transparent will zu sein? Sich im Vorfeld auch mal angucken, was haben die sonst so für Portfolio Unternehmen? Weil wir haben jetzt im Anschluss halt gesehen ups, die haben in wen investiert vor 3-4 Monaten, die machen gar nicht so was unterschiedliches als wir. Das heißt, die haben jetzt einmal Informationen abgesaugt, geben es an ihr Portfolio Unternehmen weiter und ja. Also auf sowas muss man halt vorbereitet sein, ich glaube, da waren wir so ein bisschen zu gutgläubig manchmal. Also sowas würden wir auch nie machen, aber so funktioniert es halt leider.

**I:** [00:24:17] Ja, superspannend. Du, ich sehe uns läuft schon die Zeit davon.

**B:** [00:24:22] Also wenn du noch ein, zwei Fragen hast, so 4 Minuten kann ich noch schieben, weil ich hab jetzt in Anführungsstrichen nur in Standup 5 mit meinem Team, aber die kann ich nochmal 4 Minuten vertrösten.

**I:** [00:24:34] Alles gut. Mich hatte eigentlich gerade nur noch interessiert - seid ihr eigentlich ein direkter Konkurrent quasi oder Wettbewerber von L.?

**B:** [00:24:44] Ja, korrekt.

**I:** [00:24:45] Mit dem A. habe ich auch schon gesprochen, tatsächlich. Den kenne ich aus München ganz gut, deshalb...lustig!

**B:** [00:24:54] Ja, das Produkt von denen finde ich extrem geil. Also die sind ja auch Blut-basiert und dann personalisierte Supplemente. Ich weiß nur nicht, ob die vom Business Potential so stark skalieren werden, weil es glaube ich schon relativ spitz ist, was die machen von der Zielgruppe. Ich glaube, da sind wir so ein bisschen breiter aufgestellt, gerade dadurch, dass wir

jetzt auch so ein bisschen mehr Supplemente haben. Gut, die Zeit wird zeigen, in welche Richtung es geht, aber ich glaube wir sind in dem gleichen Markt unterwegs, nur mit etwas unterschiedlichen Ausrichtungen.

**I:** [00:25:28] Ja, super spannend. Cool. Haben wir jetzt in der kurzen Zeit über irgendetwas noch nicht gesprochen, was du glaubst, wäre jetzt noch interessant zu erwähnen?

**B:** [00:25:38] Hm, kann ich dir jetzt spontan nicht sagen. Du kannst auch wenn du nochmal ein, zwei Fragen hast, im Nachgang nochmal eine Email schreiben. Am besten schreibst du mir aber tatsächlich auf die L. Adresse, wo ich jetzt auch die Termineinladung drüber generiert habe. Da bin ich öfter am checken. Aber ne, ich wüsste jetzt eigentlich nicht konkret, was ich noch unbedingt erzählen müsste.

**I:** [00:26:05] Ja super nett, vielen Dank. Vielleicht komme ich da tatsächlich drauf zurück. Ansonsten lasse ich dich mal schnell zu deinem Team. Vielen Dank für deine Zeit. Hat echt Spaß gemacht, deine Geschichte zu hören!

**B:** [00:26:18] Ja, mir auch. Ich drück die Daumen für die Arbeit und bis bald, vielleicht komme ich mal bei euch in München im Office vorbei.

**I:** [00:26:27] Ja mach mal, wäre cool!

**B:** [00:26:29] Cool, mach's gut Pauline. Ciao.

#### *Field Notes:*

- Eher zurückhaltend, vorsichtig mit Aussagen zu Fundraising Strategien
- Andere Perspektive, da im Lead für Fundraising und Teil des C-Levels, aber kein Gründer

### **Interview 12 – Julius**

**I:** [0:00:00.0] Magst du dich einmal kurz vorstellen und erzählen, wie du zur Gründung und zum Fundraising gekommen bist?

**B:** [0:00:10.4] Ja. Ich komme ursprünglich aus dem Süden Deutschlands, bin dann 2016 in die USA gegangen. War damals schon sehr an Technology Startups interessiert. Bin damals auch über die UnternehmerTUM nach Stanford und hab da meine Masterarbeit geschrieben und hab dann als Software Engineer angefangen in SF und war eigentlich immer schon relativ interessiert an allem was sich um Startups dreht. Das heißt ich habe damals schon an der UnternehmerTUM selbst, war ich in dem Manage&More Programm und hab schon mit so kleinen Projekten gearbeitet und hab dann damals als ich für ne Zeit in SF gelebt habe, hat's mich dann irgendwie doch gejuckt und wollte mein eigenes Startup machen und das ist jetzt P. geworden. Ja, ich hab das dann mit nem Kumpel, den ich von der TU schon kenn und meinem damaligen Mitbewohner in SF gegründet und haben das jetzt auf knapp 30 Mitarbeiter hochgezogen. Haben knapp 7 Mio. geraised bisher und raisen jetzt gerade die Series A. Also ist das für mich jetzt gerade sehr relevant!

**I:** [0:01:28.0] Spannend! Seid ihr zum Gründen nach Amerika gegangen oder seid ihr erst nach Amerika gezogen und habt dann gegründet?

**B:** [0:01:36.9] Ich würde schon sagen, ich wollte immer schon in die USA gehen. Denn wenn du ein Technology Startup baust - zu dem Zeitpunkt dachte ich noch du musst ins Silicon Valley. Das war irgendwie in Deutschland erst seit ein paar Jahren, dass auch in Deutschland und in Europa ein paar Tech Startups kommen. Aber wenn du mal so historisch schaust, die ganzen Tech Firmen unserer Zeit, naja Facebook ist schon wieder auf dem absteigenden Ast, aber schau dir mal Google, Amazon, Apple, also die ganzen großen Tech Firmen sind aus den USA. Und ich dachte irgendwie damals und denke auch heute noch, dass wenn du wirklich Championsleague spielen willst, dann musst du dahin, wo der Puls der Zeit ist. Bzw., dass es dort einfacher ist. Es funktioniert, du kannst ein Tech Startup auch aus Europa aufbauen, aber es ist einfach schwieriger.

**I:** [0:02:28.6] Und hast du mit dem Hintergedanken auch nur in Amerika geraised oder habt ihr auch deutsche Investoren?

**B:** [0:02:36.2] Wir haben ein auch relativ großen europäischen Fund bei uns investiert, also Lakestar. Und auch unsere Pre-Seed wurde geleitet Seedcamp aus London. Wir haben auch europäische Business Angels. Aber unsere Geschichte war eigentlich eher, dass bei unserer Pre-Seed, da waren wir halt bettel arm noch, da haben wir einfach Geld genommen von wem wir es gekriegt haben. Hauptsachen, dass wir irgendwie eine kleine Pre-Seed Runde zusammenkriegen auch mit ein paar Angels... Das war ja die ersten Leute, die dir Geld geben, sind ja eher dein alter Chef, oder Freunde, Bekannte, Business Angels um die Ecke und dann halt Seedcamp aus London, da waren wir dann schon richtig happy. Danach wollten wir dann irgendwie schon strategisch lagfristig mit der Firma wieder in die USA gehen. Weil es glaube ich auch leichter ist, voll gebunden in der USA zu raisen. Es gibt so viel mehr Risiko Kapital hier im Vergleich zu Europa. Da haben wir schon damals gesagt, als wir die Seed Runde geraised haben, komm wir gehen jetzt wieder in die USA. Wir haben hier dann einen Lead Investor bekommen, der relativ bekannt war. Lakestar haben wir halt noch mitgenommen, eigentlich eher als Mitbringsel und haben gedacht, hey komm, wir haben immer noch einen European Footprint, unser Engineering Team sitzt immer noch in Europe, die können uns helfen, da vor Ort.

**I:** [0:04:10.0] Du hast eben gesagt, du hast noch einen Co-Founder, wie kam es, dass du speziell für das Fundraising zuständig bist?

**B:** [0:04:18.5] Mittlerweile bin ich gar nicht mehr zuständig, das macht jetzt D. für die Series A. Aber ich glaube, das liegt schon so... Ich meine, ich war ja CEO für 2.5 Jahr und habe jetzt erst vor ein paar Monaten das ganze Engineering Team übernommen. Und D. hat praktisch in die CEO Rolle gewechselt, weil der das meiner Meinung nach viel besser machen kann als ich. (*lacht*) Und wie gesagt, irgendwann ändert sich so eine Rolle. Als CEO bist du eigentlich Manager. Und ich halt eher der...ich bau ganz gerne Produkte, sagen wir es mal so. Also von den Skills hat das irgendwie so besser gepasst, dass ich jetzt eher Richtung technische Rolle gehe und produktorientiert was mache. Viele sagen ja auch irgendwie Fundraising ist Chefsache, also der CEO ist ultimativ dafür verantwortlich, dass genug Funds da sind, damit die Firma praktisch über Wasser bleibt. Deshalb habe ich das damals noch zur Pre-Seed, Seed stark gepusht. Wobei ich auch sagen muss, dass der D. auch immer schon sehr sehr stark geholfen hat. Also das war schon immer irgendwie D. und ich zusammen. Und nur jetzt im Fundraising, weil es gerade beim Series A Fundraising bei unterschiedlichen Sachen brennt...also ich muss z.B. gerade ein Engineering Team gerade relativ schnell neu aufbauen,

die Woche haben 4 Leute neu bei uns angefangen, die müssen wir jetzt onboarden. D. leitet das, aber ich bin nichts desto trotz involviert. Also ich habe mit ihm sehr viel geplant und habe ihm geholfen die Listen zu machen, das Deck. Das haben wir Gründer alle zusammen gemacht. Er macht jetzt die ersten Intro Pitches, aber ab dem 2. Senior oder Partner Meeting müssen dann eh immer alle Gründer mit.

**I:** [0:06:03.8] Und außer Product, welche Aufgaben hast du noch mitgenommen in deine neue Rolle?

**B:** Als CTO meinst du? Also für Product an sich ist F. verantwortlich, der ist CPO, aber ich mache halt alles technisches. Ich mache eigentlich relativ viel...ich stelle die Engineers ein, natürlich, ich arbeite viel mit technical architecture, dann mache ich Product mit F. zusammen also mit dem Product team. Dann noch so ein bisschen day-to-day engineering management, auch Coden mache ich mittlerweile auch nicht mehr. Wir sind schon zu viele, wir sind mittlerweile 15/20 Engineers, deswegen komme ich gar nicht dazu. Ich bin eigentlich nur noch damit beschäftigt ein paar pull-requests anschauen und eher den Leuten ein paar Aufgaben zu geben.

**I:** [0:06:52.3] Wie hast du deine Rolle vor Investoren beschrieben, als du noch hauptsächlich fürs Fundraising zuständig warst?

**B:** [0:07:01.5] Du meinst jetzt vorher? Also als CEO sagt man ja auch immer so ein bisschen spaßeshalber du bist "Chief Eliminator of Obstacles", deswegen...Da landen halt alle Probleme bei dir: Mitarbeiterprobleme musst du schüren. Investoren musst du happy halten. Boardmeetings musst du vorbereiten. Irgendwelche legal Sachen musst du machen. Arbeitsverträge musst du unterschreiben. Neues Office - musst du dich irgendwie drum kümmern. Also du kannst schon alles davon theoretisch delegieren. Aber als CEO, da gibt's so viel Scheiß, den du halt machen musst. Irgendwie Payroll und sowas, mit dem CFO ins financial planning, budgeting, da gibts viele Sachen... Mir hats auch nicht getaugt am Ende mehr. Gefühlt hab ich die Hälfte meiner Zeit nur mit irgendwelchen Anwälten und irgendwelchen anderen Sachen verbracht, wo ich keinen Bock hatte. Deswegen, da hast du irgendwie so viele Sachen, die einfach organisatorisch sind, die du machen musst um die Firma am Leben zu halten.

**I:** [0:08:13.2] Abgesehen von den ganzen Aufgaben, würdest du sagen, dass Fundraising dir eher Spaß gemacht hat, oder bist du froh, das abgegeben zu haben?

**B:** [0:08:17.5] Ne, mir hat das schon Spaß gemacht. Ist bisschen so ein Psychology Game um ehrlich zu sein. (*lacht*) Das ist ja alles irgendwie, wie du halt...Also erstmal ist es schon absurd, wie viel Geld du kriegst, wenn du eigentlich nur ne Idee hast und ein cooles Team. Wenn du so überlegst, die erste Fundraising Runde, so ne halbe Million oder 600 Tausend, was wir eingesammelt haben. Da konnten wir ja gar nichts zeigen. Nur ein Slide Deck, wo wir so ein bisschen was am Wochenende zusammen gebaut haben. Und dann selbst bei der Seed Runde hast du halt ein [unverständlich] hast ein paar early Kunden, die mal dein Produkt ausprobiert haben, paar Tausend Dollar revenue, die wir da hatten pro Monat. Aber an sich war da auch noch nicht viel und dann kannst du halt irgendwie 3,5 Millionen mit holen, oder was wir da geraised haben zu dem Zeitpunkt. Aber an sich der Fundraising Prozess ist eigentlich ganz witzig. Wenn du überlegst, du kannst da so viel gamen, so psychology-mässig, du baust dir da deine Liste mit deinen ganzen Investoren, die irgendwann mal interessiert waren, die irgendwann mal Emails geschrieben haben, dann schickst du denen Emails, dann antwortest du denen nicht, dann werden die ersten interessiert dadurch, dass du nicht antwortest. Dann antwortest du denen, dann sprechen ja auch die ganzen Investoren, die sind ja wie chatty

highschool girls sage ich immer. Die reden ja alle hinter deinem Rücken. Und dann ist das immer ganz witzig, wenn du dem einen was sagst, ob das dann bis zu den anderen auch durchkommt. Gestern hat uns ein relativ bekannter Investor geschrieben, so hey, er hätte gehört wir fundraisen, warum er von uns noch nichts gehört hat. Also die reden alle hinter einander, das ist ganz witzig eigentlich.

**I:** [0:10:09.6] Was meinst du was braucht es so für Eigenschaften um gut im Fundraising zu sein?

**B:** [0:10:16.0] Also du musst auf jeden Fall so ein bisschen outgoing sein, als Introvertierter hast du da verloren in dem Game. Extrovertiert hilft! Du musst schon selbstbewusst sein, denn häufig tust du ja schon so "Selling the Dream", ne? An sich ist Fundraising ja alles Vorwärtsorientierte. Man sagt ja so hey, man hat jetzt die und die Sache erreicht, tickst die und die Cheboxen, du hast Product-Market Fit und diese ganzen Sachen. Aber an sich, warum die Investoren ja in dich investieren, ist ja alles auf die Zukunft gerichtet. Und historisch, was du erreicht hast, wenn die Investoren dir jetzt Geld geben, kannst du die und die Meilensteine erreichen und kannst den Kuchen damit größer machen. Ich glaube alle Eigenschaften, die du dafür brauchst, sind halt irgendwie selbstbewusst, charismatisch, solche Sachen.

**I:** [0:11:39.1] Du hast eben gesagt, dass man allein mit nem guten Team schon sehr viel Geld einsammeln kann. Ich habe vor dir schon mit zwei anderen deutschen Gründern gesprochen, die auch in New York sitzen, zufälligerweise. Es ging darum, dass du wenn du aus Deutschland kommst und in Deutschland an einer guten Uni warst, bei guten Startups oder guten Firmen halt auch gearbeitet hast, dass dieser Track Record in Amerika oft nicht zählt, weil sie den einfach nicht einordnen können. Wie hast du das gemacht, dass du Credibility aufgebaut hast vor amerikanischen Investoren um sie zu überzeugen, dass ihr jetzt die Richtigen seid für das Startup.

**B:** [0:13:04.0] Also, ich glaube die Investoren hier in der Tech Szene, die kennen die TUM mittlerweile schon. Weil die TU mittlerweile schon bekannt ist. Celonis zum Beispiel ist super bekannt inzwischen. Bei uns auf der Team slide steht bei uns ja immer schon bisschen Background, was wir vorher gemacht haben. Zum Beispiel bei D., der war halt vorher schon 4 Jahre bei Google, da wissen die, ok der kann was. Und bei mir, ich war wie gesagt ein Jahr in Stanford, dann habe ich bei einem Startup in SF gearbeitet und beim F., der war vorher bei Rocket Internet, das kennen die US Investoren hier dann auch. Allein schon diese Anchor Points - da erkennen die Investoren dann schon der hat was im Startup Beriech gemacht, oder die kennen sich aus, oder die sind schon entrepreneurship-related.

**I:** [0:14:19.0] Abgesehen, von Ausbildung und Stationen im Lebenslauf, was hast du sonst Investoren über dich erzählt und worauf hast du da den Fokus gelegt?

**B:** [0:14:29.4] Also ich glaube an sich, mit einem Engineering Background, da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. "Heavy Cream" nennt man das im Englischen. Es kann sein, dass du mega der gute Entwickler warst und irgendwie ein Open Source Projekt auch hattest, das gibts auch anders. Bei mir war das nicht der Fall, aber ansonsten habe ich denen immer erzählt, hey irgendwie, dass ich mich sehr viel schon damals während dem Studium mit Machine Learning auseinander gesetzt habe und viel im Cyber Security Bereich gemacht habe. Dann habe ich damals, als ich mit dem Studium durch war für ein Cyber Security Startup gearbeitet in SF. Ich habe mich mit dem Problem Biometrical Authetication auseinander gesetzt, was dann dazu geführt hat, was so die competitive Edge von mir ist für das, was wir jetzt machen, weil ich das Problem schon seit 3 Jahren kenne.

**I:** [0:15:29.5] Sehr subjektiv würde ich sagen, das ist eher ungewöhnlich, dass jemand mit Tech Background der CEO ist und tatsächlich auch pitcht, das sind wahrscheinlich öfter die mit dem reinen Business Background, die die Investoren gewohnt sind.

**B:** [0:15:42.1] Bei uns ist es bisschen komisch gewesen, wie gesagt, das waren halt F., D. und ich und erstmal angefangen haben nur F. und ich. Ich habe Engineering gemacht und F. hat Product und Design gemacht. Und irgendwann kam der D. dann so spät noch dazu. Da habe ich zu dem F. noch gesagt, wir brauchen irgendwen noch, der nicht irgendwas macht, was mit Produkt zu tun hat, so Business-mäßig. Da kam der D. dann später dazu und der D. kann mit dem F. nicht so richtig und dann hatten wir noch einen anderen Engineer, den ich rekrutiert habe und dann waren wir zu viert und dann zu fünft und alle waren irgendwie nur da weil ich die überredet habe, dass sie mitmachen. Und dann ist das irgendwie so gewachsen. Als wir dann die Firma aufsetzen mussten, waren wir so, ok, wer macht jetzt CEO? Und ich so, ja, das steht am Anfang ja eh nur auf dem Papier, dass ich das am Anfang mache und dann bin ich so in diese Rolle gewachsen, aber ich wollte es eigentlich gar nicht. *(lacht)* Deswegen musste ich das machen, weil ich Kontakt zu allen hatte und dann hat sich das so ein bisschen entwickelt, auch dass ich immer mehr von den Sachen machen musste.

**I:** [0:16:56.8] Würdest du sagen, das war vielleicht für dich sogar ein Vorteil, dass du die Eigenschaften zum Fundraising hattest und gleichzeitig das Tech Verständnis?

**B:** [0:17:05.9] Auf jeden Fall! Also ich meine, dadurch ist es ja auch heute noch ein Vorteil, wenn ich in den Fundraisingrunden rede, weil ich relativ extrovertiert bin und ich kann halt relativ gut Investoren sehr komplexe Architekturen oder sehr technische Sachen runterbrechen und erklären. Das hilft auf jeden Fall voll!

**I:** [0:17:35.5] Spannend! Jetzt bist du ja auch Angel Investor - dadurch, dass du jetzt auch die andere Seite der Medaille kennst, was würdest du jemandem empfehlen, der jetzt fundraisen geht? Wie er sich selber präsentiert und wie er seine Story erzählt.

**B:** [0:17:49.2] Ich glaube, so authentisch zu sein ist schon wichtig. Wenn ich jetzt auch nach dem Beispiel von der L. gehe. Jede Interaktion, die ich mit ihr hatte, war super sympathisch, also ich kannte sie schon 1 Jahr, bevor wir das Investment gemacht haben bei ihr. Und sie kam eigentlich immer zu mir und hat irgendwie gefragt, hey wie würdest du das machen? Sie kam sehr sehr authentisch und ehrlich und sympathisch rüber. und ich glaube wenn du so auftrittst wie Leoni, dann ist es relativ ein Selbstläufer. Also ich hatte nie Zweifel, dass die irgendwie nichts leistet oder keine Runde zusammen kriegt. Die hat auch jetzt mehrere Woche aus meinem Büro raus gearbeitet. *(lacht)*

**I:** [0:18:57.8] Die Welt ist echt so klein!

**B:** [0:18:59.7] Deutsche Gründer hier in New York, das sind ein paar 100, da kennt man alle. Ich kenne den N26 Gründer, den Celonis Gründer habe ich letztes Jahr getroffen. Deswegen, das ist ein kleiner Kreis von ein paar 100. Habe ich jetzt deine Frage beantwortet?

**I:** [0:19:16.8] Ja, authentisch sein. Wenn du an deine eigene Story denkst, die du erzählt hast, als du noch geraised hast, würdest du sagen, dass diese Story sich verändert hat oder ist die relativ gleichgeblieben?

**B:** [0:19:39.0] Nee, die muss sich auf jeden Fall verändern. Erstens mal kommst du ja selbst weiter und zweitens lernst du ja dazu. Das heißt, du lernst ja konstant mehr über dein Business,

Hypothesen bestätigen sich, Hypothesen treten nicht ein. Ich glaube am Anfang haben wir auch von der Story her unser Venture anders gepitcht als wir es jetzt machen. Je länger du in dem Startup bist desto genauer kristallisiert sich heraus, desto mehr hast du Product-Market-Fit. Ich meine, am Anfang haben wir mit bisschen was anderem angefangen und haben dann immer mehr Product-Market-Fit mit dem B2B Produkt und so müssen wir praktisch die Vision den Investoren pitchten, damit die sagen "Ok, I get it. This is how this Business can be 10x."

**I:** [0:20:35.6] Wie hast du deine Story mit der Story von deinem Startup verbunden? Also wie war die integriert im Pitch?

**B:** [0:20:43.8] Das ist wirklich ein relativ brisanter Punkt. Wie wir zu dem gekommen sind, was wir heute machen war ja... F. und ich haben am Wochenende und Abends an so einer kleinen App gearbeitet. Das war damals noch so eine Crypto App. Da kam dann D. auch irgendwann dazu und da haben wir dann ein paar 1000 User gehabt und wir haben eigentlich etwas komplett anderes gebaut: Eine Crypto Currency App. Und in dieser App haben wir mussten wir so ein Identity Verification Produkt integrieren und das Produkt, das wir wollten gab es nicht. Sondern wir mussten irgendwie ID now und Competitor Produkte integrieren und das war so scheiße, mein Gott! Also das war so nervig, das zu integrieren! Und dann haben wir echt gesagt - also erstmal waren wir auf Burning Man. Und dann haben wir gesagt, das ist so scheiße, warum gibt's nicht irgendwie sowas einfaches, was man integriert, wie man bei Stripe Payments integriert. Dann haben wir gesagt, hey ich glaube das ist ein Markt, wenn wir das bauen! Dann sind wir zurück gekommen und meinten, vielleicht sollten wir das bauen, wir sind nicht die Einzigen, denen das so auf den Sack geht! Das war eher so der Motivator. Das war so eine Art "personal Pain", das ist vielleicht eine ganz gute Beschreibung, dass wir selbst erfahren haben, wie nervig das war. Und das war auch genügend Motivation, das zu bauen. Das war der Startpunkt und haben wie gesagt gepivoted und dann auf das fokussiert und ein paar Wochen später ne halbe Million gerausht. Das war auch wieder eine Indication dafür, we're onto something here!

**I:** [0:22:32.6] Du hast mir ja gerade die Kurzfassung eurer Geschichte auch gerade erzählt, die war ja relativ emotional. Würdest du sagen, eins deiner Learnings, dass Rationalität oder Emotionalität eher zieht bei Investoren?

**B:** [0:22:56.0] Ich würde es nicht auf das Spektrum packen, emotional vs. rational. Was die Story von uns hat, die ist personifiziert. Heißt: wir haben das persönlich erfahren, das war emotional in dem Sinne, dass wir genervt waren und es ging uns auf den Sack, dass es so ein Produkt nicht gab, aber an sich war es eine sehr rationale Entscheidung. Die Welt braucht so etwas - scheinbar, wenn der Kunde dafür zahlt! Das hat ja eher alle Elemente so ein bisschen. Du kannst nicht sagen emotional vs. rational, aber ich glaube ein Statement was du sagen kannst: Je persönlicher du die Geschichte erzählen kannst, warum du derjenige bist, der das Startup jetzt baut,

desto besser ist die Story. Ein bekanntes Beispiel ist WeWork, ist natürlich jetzt bisschen gefailed das Startup (*lacht*). Die zwei Gründer von WeWork haben ja in einer Kommune gelebt, deswegen war die Geschichte von WeWork "the We Company". Die wollten einen "Shared Common Space", einen "Shared Space", das war eigentlich ihre Nummer. Da kannst du dann schon den Kreis schließen. Die perfekte Story von zwei Kindern, die in der Kommune groß geworden sind, die jetzt eine Company bauen um die Welt zusammen zu bringen. Die Amis lieben den Scheiß, wenn du so eine Story hast! Da gibt's wenn du mehr bekannte Startups anschaust bestimmt noch mehr, die so eine geile Story erzählen können, warum sie jetzt die unique Founders sind, die das Problem jetzt lösen. Wie wir, wie gesagt, warum sind wir besser

als unsere Competitor? Weil wir dieses Problem selbst erfahren haben, wir waren unsere Kunden, es war unser Problem, deshalb verstehen wir das.

**I:** [0:25:04.1] Uns läuft leider die Zeit davon, ich könnte sicher noch eine Stunde länger mit dir zu quatschen, aber abschließend: Was waren deine größten Learnings im Fundraising insgesamt?

**B:** [0:25:25.4] So viel einfach! Ich weiß nicht, ob ich das in eine Antwort packen kann. (*lacht*) Teilweise habe ich das ja schon gesagt. Lass mich mal kurz überlegen. Also auf jeden Fall, rückblickend sieht das alles immer einfach aus, wenn du überlegst, da haben wir ein paar Millionen eingesammelt, dann haben wir da ein paar Millionen eingesammelt. Das klingt immer als Außenstehender so absurd. Und rückblickend glaubst du auch immer, das macht alles Sinn, ah ok deswegen so und so. Aber in dem Moment ist es scheiße schwer, wenn du zum ersten Mal fundraisen musst. Oh mein Gott war das schwer! Das aller erste Mal, das erste Mal Geld zu bekommen von dem Ersten - du kennst das ja nicht, du weißt ja nicht was richtig und was falsch ist, was du machst. Und du kannst das ja nicht lerne, das ist ja nicht irgendwie so eine Uni Class, wo du sowas lernen kannst. Das war irgendwie ein harter Learning Prozess und den kannst du nur lernen wenn du wirklich learning by doing machst. Viele Sachen - ein Startup zu führen und Fundraising ist eins kannst du nur durch learning by doing machen und eigentlich auch nur durch Sachen falsch machen. Und dadurch, dass du irgendwas machst und es nicht funktioniert. Und irgendwann änderst du dann was und ok, irgendwann funktioniert. Das ist ein Punkt. Und ein anderer Punkt ist, du kannst gamen. Ich habe teilweise Emails mit Absicht unbeantwortet in der Inbox gelassen oder getrackt, ob die Investoren die Emails aufmachen, wie oft sie sie aufmachen, wann ich dem antworte, wann wir die Emails rausschicken. Jetzt auch wieder zum Beispiel diese Woche, haben wir wieder gescheduled, wann wir welchen Investoren welche Emails schicken. Unsere Strategie ist gerade, wir haben einen Investoren, der der Rabbitt ist, der das erste Termsheet geben wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit. Und sobald du das erste Termsheet hast, wird es viel einfacher bei allen anderen Investoren, weil du dann immer sagen kannst, ich habe schon ein Termsheet, ich mag den Investor, die bringst du dann zur Entscheidung mehr oder weniger. Da gibt es schon viel, was du so ein bisschen gamen kannst vom Psychology Standpoint. Und ansonsten ist es einfach witzig und macht Spaß.

**I:** [0:27:46.1] Was haben die Investoren euch für Feedback gegeben, warum sie in euch investiert haben?

**B:** [0:27:54.9] Es war alles Vision und vorwärtsorientiert. Du musst ja überlegen, Venture Capital ist ja ein Hit Business. Das heißt, die gehen davon aus, sie investieren jetzt, weil sie wollen, dass du 10 mal so viel wert bist in den nächsten Jahren. Zum Beispiel Lakestar, der Partner ist mega begeistert, weil wir bisschen auch mit Blockchain zu tun hatten in dem Startup, das wir vorher gemacht haben. Da spielt halt auch diese Story rein. Der sagt halt, wir sind die einzigen, die richtig Workfree und Blockchain verstehen, wo diese ganze Geschichte in 5-10 Jahren hingeht. T. und H., die sind schon eher so B2B SaaS, die verstehen eher so wie das geht. C.V., der versteht schon eher was wir machen wollen, der mag schon eher so unsere Vision von der Company. Auch schon sehr Story-getrieben! Am Ende - was sind wir? Wir verkaufen ja nur eine Story, sozusagen als Company. Du musst ja auch mal überlegen, die meisten Firmen, was die machen, Identity Verification - damit holst du ja keinen hinter dem Ofen hervor! Oder auch mit Steuer-Software oder CRM Systemen, das ist ja (*lacht*) totlangweilig was diese ganzen Firmen machen! Deswegen das einzig wichtige ist eine geile Story: Warum wirst du mal die Welt übernehmen mit deiner Firma? (*lacht*)



**I:** [0:29:23.9] Hast du hauptsächlich Unterschiede gesehen zwischen europäischen und amerikanischen Investoren? Oder sagst du das unterscheidet sich direkt von Investor zu Investor?

**B:** [0:29:34.4] Auf jeden Fall! Also die Europäer sind halt schon eher zahlengetrieben mit ihren Excel-Spreadsheets. Und die Amis, die sind halt vor Allem im early stage investing, da ist das alles nur Story und alles nur Team und Vision! Das ist schon etwas wo sich europäische und US Investoren unterscheiden. Ändert sich aber auch jetzt, habe ich das Gefühl!

**I:** [0:30:06.3] Ja, spannend! Haben wir über irgendwas noch nicht gesprochen, wo du sagst, das sollte ich auf jeden Fall noch wissen?

**B:** [0:30:13.5] Nö, aber ich kann dir einen Haufen Sachen schicken, wo du was lernst (*lacht*).

**I:** [0:30:24.0] Ja wenn du da Tipps hast, ich würde mich freuen!

**B:** [0:30:30.2] Ja also die Standardlektüre ist von Y-Combinator "How to raise a Seed", kennst du den Artikel? Da gibt es sogar zwei Artikel, "How to raise a Seed Round" und "How to raise Series A". Das ist wirklich perfekt, das ist so ein strategisches Handbuch für Gründer, wie raise ich, wann schreibe ich Investoren, was schreibe ich denen und solche Sachen. Les dir die unbedingt durch!

**I:** [0:30:59.5] Cool, mache ich gerne! Darf ich dich nochmal anschreiben, falls noch Fragen aufkommen?

**B:** [0:31:05.7] Klar, schick mir einfach ne Email.

**I:** [0:31:24.3] Ja super vielen Dank! Hat Spaß gemacht, dich kennen zu lernen!

**B:** [0:31:32.3] Ja halt mich auf dem Laufenden! Und falls es mal sowas wie Results gibt, schick auch gerne durch, ich bin da auch bisschen interessiert an der ganzen Thematik!

#### *Field Notes:*

- Spontane, impulsive Antworten
- Sieht Fundraising wie eine spielerische Herausforderung

### **Interview 13 – Michael**

**I:** [0:00:00.0] Wollen wir so starten, dass du kurz deine Geschichte erzählst und auch wie du das erste Mal zum Fundraising gekommen bist?

**B:** [0:00:08.2] Ja gerne! C. und A. sind ja schon mein 8. und 9. Startup. Das erste Mal Fundraising war deshalb deutlich schwieriger als irgendwas später dann. Die erste Firma, die ich gegründet hatte, da mussten wir keine Funds raisen. Da war ich noch im PE und wir haben quasi aus dem Fund heraus gestartet, das war easy, weil der Fund irgendwie Töpfe hatte und die kannten uns und unseren Stil. Das erste Startup, das ich gegründet habe war S., wo wir auch in Summe 60 Millionen eingesammelt haben. Ursprünglich gestartet, ganz langweilig, als E-

Commerce Company für Küchenzubehör. Damals hat Amazon noch kein Küchenzubehör verkauft, da war es relativ einfach zu sagen, hey, Zalando ist online, Westwing ist online, Küche wird auch online gehen. Das war auch cool die ersten Monate, ist wahnsinnig skaliert, und wir hatten erst eine kleine Seed Runde eingesammelt. Das war eher, wie gesagt, daran aufgehangen, dass die Investoren gesagt haben, sie wollen was mit mir zusammen machen, das war damals auch winzig. 500.000 haben wir eingesammelt zunächst, dann nochmal 500.000, und dann die A Finanzierungsrunde war von HV und Tengemann, das waren dann glaube ich 4.5 Millionen in Summe in der A-Runde. Und das war dann auch, dass alle gesagt haben, ok, wir können den Case nachvollziehen, wenn Küchenzubehör online verkauft wird und Amazon das nicht macht, werdet ihr sicher eine große Company werden, da war die Story easy. Die Story wurde schwieriger, als Amazon ein halbes Jahr später anfang auch Küchenzubehör online zu verkaufen und da mussten wir quasi die Company nochmal neu erfinden. Um haben dann eine Direct-to-Consumer Company daraus gebaut, die quasi selber Produkte baut, designed etc. Dann wars einfach wahnsinnig viel Klinken putzen. Wir hatten einfach lange Spreadsheets mit allen Investoren, die jemals etwas im Bereich E-Commerce, Content Commerce gemacht haben, haben die abtelefoniert und gepitcht wie blöde. Also VC ist schon ein sehr starkes Trend Thema auch. Also wenn gerade irgendwas gehyped wird, dann raised man relativ easy Geld. ECom war dann ziemlich out und dann hängst du auf einmal da bei irgendwelchen Investoren, die sonst gar nicht bei VC Finanzierung reinkommen und versuchst die davon zu überzeugen zu investieren. Das ist schon ein ziemlich harter Sales Job, dass du dich wirklich totpitchst und erklärst, warum viele Leute diese offensichtliche Opportunity im VC vielleicht nicht sehen. Ich skippe mal ein paar der Companies, ein paar sind dann auch selbst gefundet gewesen, aber ich habe dann Anteile später verkauft in den ersten Firmen und konnte dann später selber reinvestieren. Bei C. war es dann so, dass wir - ich weiß nicht, ob du die Geschichte kennst. Ich habe meine eigene Depression und Angststörung mit Psilocybin behandelt, oder mit Pilzen, und so bin ich zu dem Thema gekommen. Und meine Mitgründer hatten einen Sohn, der suizidal war und an Zwangsneurosen gelitten hat und der wurde in Harvard damals therapiert und es hat nichts funktioniert. Er hat sich dann 3 Mal versucht umzubringen. Die haben ihn dann auch im Untergrund behandeln lassen, erst mit Ketamin und dann erfolgreich mit Psilocybin. Wir sind dann über Umwege zueinandergekommen und haben gesagt, wir starten C. zusammen und finden heraus, wie wir das für Patienten entwickeln können. Da war die Story dann plötzlich eine andere. Ich glaube, was ich ganz ok kann, ist eine Geschichte zu erzählen und das fing dann erstmal mit der persönlichen Geschichte an. Ich glaube es ist jedem Gründer wichtig, dass er sich irgendwie mit dem Produkt identifizieren kann und potenziell sein eigener Kunde bist, was mit der Authentizität des Pitches ganz gut korreliert. Dann haben wir uns gefragt, welche Investoren passen auf das Thema? Einer meiner Freunde ist Christian Angermayer, der auch recht umtriebiger in der Venture Szene ist und immer in spannende Themen, die irgendwie an der Grenze des Machbaren zu sein scheinen und dann Peter Thiel war einer der Seed Investoren. Bei Peter ist es so, dass er schon immer so einen Kontrazyklischen Investmentfokus hat. All das was alle anderen für total verrückt halten, findet er grundsätzlich mal spannend und das passte dann ganz gut. Dann haben die beiden noch einen Freund mitgebracht, der immer auch in spannende Themen investiert, die immer sehr innovativ sind. So und das hat es uns dann erstmal ermöglicht. Das bekommt dann sehr schnell den Charakter einer selbstbewahrheitenden Prophezeiung, weil du hast Peter Thiel dabei, der hat schon immer ein goldenes Händchen, hier ist meine Chance einen Deal mit Peter Thiel zu machen, wodurch du dann auf einmal ein ganz anderes Interesse an dem Thema hast. Bei uns kam dann noch dazu, dass ein paar Dinge im regulatorischen Umfeld im BioTech Bereich passiert sind. Es ist ein Medikament, das ein Halluzinogen ist in den USA zur Zulassung gekommen, dadurch haben dann die BioTech Investoren gesagt okay, wir verstehen die FDA ist grundsätzlich offen solche Behandlungsmethoden zuzulassen. Dadurch konnten wir dann auf einmal mit den großen

BioTech Investoren sprechen. Dann hatten wir gute Studienergebnisse, wodurch der Pitch deutlich einfacher wurde über Zeit. Wir arbeiten trotzdem immer noch mit meiner persönlichen Geschichte und haben inzwischen fast eine halbe Milliarde Kapital eingesammelt und die Story funktioniert immer noch ganz gut.

**I:** [0:06:31.6] Aus dem, was du erzählst hast, nehme ich mit raus, dass die ganzen ersten Gründungen bis jetzt dir geholfen haben, das Netzwerk natürlich auch aufzubauen, wodurch es bestimmt auch leichter war an die ganzen Investoren überhaupt ranzukommen. Aber gleichzeitig ist ja deine Story noch nie so persönlich geworden, wie in diesem Fall. Ist dir das teilweise schwer gefallen, auch am Anfang, so eine persönliche Geschichte mit so vielen Leuten zu teilen? Wie hast du diese Story erzählt?

**B:** [0:07:05.4] Es ist mir erstaunlich leicht gefallen, wahrscheinlich auch, weil es mir wieder gut ging. Für mich war das ein wahnsinniger Erfolg. Ich habe damals einmal eine hohe Dosis genommen und innerhalb einer Session bin ich meine Depression und Angststörung losgewesen. Von daher war ich in so einem euphorischen Modus, dass ich gesagt habe, wahnsinn, wie kann es sein, dass das funktioniert hat, wo doch alles andere gescheitert ist. Und hatte dann wohl auch so einen bisschen diese missionarische Fügung, dass ich gesagt habe, ich muss das jetzt der Welt mitteilen. Genau, das fiel also relativ einfach. Der andere Punkt den du gemacht hast, Netzwerk ist schon hilfreich. Allerdings muss man auch sehen, dadurch, dass ich so gesprungen bin, von...das erste war Kliniken, das nächste war E-Com, dann Tech, dann BioTech... Die Investorengruppen sind jedes Mal wieder andere. Bei A. und C. gibt es schon einen Overlap, Peter Thiel z.B. ist in beiden investiert und auch einige der BioTech Investoren. Ich glaube was hilft, wenn du einige Male erfolgreich gegründet hast - was man auch sieht: Die Bewertungen steigen einfach. Wenn ich heute eine Seed Runde für eine Gesellschaft einsammel, dann ist heute die Pre-Money [Valuation] 20-40 Millionen, abhängig vom Thema. Wenn ich früher eine Seed Bewertung eingesammelt habe, war die Pre-Money 500.000, einfach weil die Investoren, gerade am Anfang denken, der hat das ja schon ein paar mal hingekriegt, da ist zumindest das Gründerrisiko nicht mehr so stark, dass der Gründer es irgendwie versemmt. Dann hast du eigentlich nur noch das Marktrisiko, dass es einfach irgendwie nicht funktioniert und das sehe ich schon, dass das so eine kalkulatorische Richtgröße von den Funds ist.

**I:** [0:08:58.8] Jetzt meinst du, die waren alle in sehr unterschiedlichen Branchen, deine Startups. Wenn du jetzt an den Teil vom Pitch denkst, der sich wirklich um dich dreht - abgesehen von deiner persönlichen Motivation, die ja in diesem Fall wirklich hervorsteht, wie sich ansonsten dein persönlicher Pitch verändert im Hinblick auf Stärken, Schwächen, Vorhaben, Ziele, Rolle, etc.?

**B:** [0:09:32.8] Das ist immer sehr individuell, was der Investor dann auch abfragt. Manche Investoren vergraben sich in der Science und wollen dann verstehen, warum funktioniert es irgendwie mechanistisch, was ihr da macht. Die VCs, die an große Visionen glauben, die fragen anders. Die wollen eher wissen, ok warum bist du der Richtige das Ding zu bauen? Da ist die Antwort wahrscheinlich außerhalb der persönlichen Geschichte halt, ich habe jetzt ein paar mal größere Organisationen gebaut, das heißt das Risiko, das sie nicht haben, ist, dass ich nicht in der Lage bin, Leute hinter eine Vision zu bekommen. Und das ist schon ein Problem, an dem Startups scheitern, wenn die nicht in der Lage sind seniores Personal zu rekrutieren. Bei vielen Sachen die wir bauen, da brauchst du auch das Rad nicht neu erfinden, sondern kannst halt jemanden holen, der z.B. ein super Pharmakologe ist und irgendwie schon 3 Drugs erfolgreich auf den Markt gebracht hat. Oder irgendwie jemand, der digital Therapeutics auf den Markt gebracht hat, oder jemanden der eine Klinik aufgebaut hat. Jetzt musst du den natürlich, wenn

du gerade anfängst davon überzeugen, dass du derjenige bist, der in der Lage ist das Kapital zu beschaffen und ihnen einen sicheren Job geben kannst, um aus big Pharma oder big BioTech den Sprung zu wagen in sowas. Das Risiko haben die Investoren halt nicht, denn ich konnte jedes Mal zeigen, schau mal, das ist schon passiert. Genau so mit dem Fundraising Risiko, gerade bei den early Stage VCs, die dann nicht in der Lage sind die Follow-on Rounds zu machen, da ist dann immer die Frage, bist du in der Lage rauszugehen und am Ende das Kapital von den Funds, die die late Stage Runden machen, einzusammeln. Das war auch beantwortet. Dann hast du noch die Frage, kannst du executen auf der operativen Ebene? Und das ist normalerweise nicht nur der - also es gibt ja gelegentlich Startups, bei denen es nur einen Gründer gibt, ich habe noch nie etwas ganz alleine gegründet. Ich verbringe so viel Zeit beim Arbeiten, die möchte ich lieber mit Leuten verbringen, die ich gerne mag. Du verlierst zwar bisschen der Economics, aber es muss auch immer ein bisschen Spaß machen. Deswegen war immer der Punkt, dass ich zeigen konnte, guck mal ich habe hier noch ein paar Mitgründer dabei, die auch schon erfolgreich Sachen umgesetzt und aufgebaut haben.

**I:** [0:11:58.1] Jetzt wo du gerade deine Mitgründer ansprichst, warum bist du derjenige, der fürs Fundraising zuständig ist?

**B:** [0:12:02.4] Ich glaube, einfach weil ich es schon so oft gemacht habe. Und es ist ja immer ein bisschen dieses Thema, dass du etwas von jemandem anders willst. Das heißt du bist erst mal in einer schwächeren Position. Du sagst, hey ich will gerne 100 Millionen einsammeln und du sollst mir 25 davon geben. Das heißt, die andere Seite fühlt sich erst mal in einer Machtposition. Was du schaffen musst als Gründer ist den Spieß umzudrehen und zu sagen, hey, hier gibt es diese Opportunity und eigentlich brauchen wir gar kein Geld, aber wenn ihr ganz lieb Bitte sagt, dann nehmen wir euch mit. Das ist etwas, dass musst du über die Zeit üben, dass du das hinkriegst und das klappt auch nicht immer. Aber du musst es irgendwie schaffen, diese Fear of missing out aufzubauen. Im BioTech gibt es diese Crossover Funding Rounds, das ist die letzte vor dem IPO und die muss sitzen. In den USA gibt es 20 Investoren, die diese Runden machen und wenn du keinen von denen kriegst, dann IPO'en die Banken dich nicht. Wir hatten am Ende nur noch einen über. Perceptive, ist einer der Top 3 BioTech Funds der Welt und alle anderen hatten uns schon abgesagt. Und da musst du dann schon ziemlich abgezockt sein, um so zu tun, als wenn das ein hyperkompetitiver Prozess ist und du sie jeden Moment rauskicken könntest. Die müssen das dann auch noch glauben und da hilft es einfach das schon ein paar Mal gemacht zu haben. In Tech ist es häufig nochmal ein bisschen cooler, wenn ich mich an früher erinnere, war z.B. HV immer super hilfreich. Wir hatten zwei der der Partner, die das Spiel dann einfach mitgespielt haben und mit uns so getan hhaben, als sei der Prozess hyperkompetitiv, obwohl wir nur mit einem Investoren gesprochen haben und den über die Ziellinie bringen mussten.

**I:** [0:14:17.2] Jetzt sagst du, du bist für das Fundraising zuständig, weil du es schon so häufig gemacht hast, aber warum hast du es schon so oft gemacht? Gehören da gewisse Eigenschaften dazu oder hatten deine Mitgründer einfach keine Lust darauf? Wie hat es angefangen?

**B:** [0:14:42.3] Gute Frage. Es hat sich glaube ich einfach daraus entwickelt, dass ich als ich aus dem PE Bereich kam der war, wenn auch PE/VC ein bisschen anders funktionieren, wusste, wie so Investoren ticken. Das heißt beim ersten Mal habe ich das gemacht, dadurch habe ich die Learnings mitgenommen wie die VC Welt funktioniert und dann war es irgendwie logisch beim nächsten Mal - wer machts? Dann habe ich das halt wieder gemacht und immer wieder gemacht und jetzt bin ich ja im zehnten/elften Jahr als Unternehmer. Und ich mache das ja auch nie ganz alleine! Man will ja schon auch die Breite vom Team zum Ausdruck bringen. Das ich organisiere zwar und ich mache den Hauptteil des Storytellings, aber ich ziehe auch immer

andere Teammitglieder mit rein. Wenn wir uns gerade anschauen, wir haben jetzt gerade wieder eine Runde für C. geraised vor 3 Wochen über 165 Millionen, die haben wir in 3 Tagen durchgezogen. Das war geisteskrank, wir hatten irgendwie 20 Meetings am Tag. Ich habe dann G., also ich bin bei C. President und G. ist CEO und G. macht dann den Einleitungsteil und ich mache dann den Long vom Pitch. So sehen die zwei Leute, G. ist schon uralt, der ist 67, das kommt dann gut an, weißhaarig und ich als Pendant dazu, der noch ein Stückweit jünger ist, wo das ganz gut komplementär daherkommt. Genau so haben wir es auch bei A. gemacht: in den ersten Runden habe ich die Fundraisings gemacht zusammen mit Christian und unserem 4. Mitgründer, der später dazukam, der ist Wissenschaftler. Und bei A. haben wir einfach ein wahnsinnig breites Portfolio mit 16 Companies, die unter A. hängen. S. hat dann die 3 coolsten Companies gepitcht auf der Science-Seite und wir waren dann diejenigen, die die große Vision gepitcht haben. So versuchen wir dann schon immer, dass nicht alles nur an meiner Geschichte hängt.

**I:** [0:16:58.9] Jetzt hast du ja ziemlich international gefundraised, hast du da große Unterschiede gesehen im Bezug auf, wie viel Wert legen die auf Personen oder Teams, was fragen die so nach, was interessiert die am meisten?

**B:** [0:17:14.8] Ich weiß gar nicht ob wir überhaupt deutsche Investoren dabei haben... Bei A. ein paar, bei C. keinen. Wäre auch nicht finanzierbar gewesen in Deutschland. Es gibt keinen visionären BioTech oder auch VC Fund, die über die ganz offensichtlichen Tech Themen hinausdenken. Also ich glaube jetzt gerade passiert was cooles in Deutschland, also man sieht jetzt viel mehr deep tech Companies, die gerade gefundet werden und wo was passiert und auch Business Modelle, die nicht nur digital sind. Flixbus ist ein cooles Beispiel, das old economy und new economy zusammenbringt. Auto1 war auch so ein Ding. DWas ist der Unterschied? Also ich glaube, die US Investoren wissen, wie wichtig Kapital ist, also dass du einfach ein Startup massiv funden möchtest und in Deutschland wird immer alles sehr knapp auf Kante genäht. Du machst irgendwie dein Budget, die VCs gucken auf dein Budget und funden genau dein Budget. In den USA ist es eher so, ja wir haben ein Budget, hier ist ungefähr wo wir das Geld ausgeben wollen und wir wollen nochmal 30 Millionen mehr einsammeln für irgendwelche spannenden Opportunitäten und alle finden das cool. Die richtig guten US VCs wollen nicht verstehen, was alles schlecht laufen kann, sondern die wollen wissen, was passiert wenn alles richtig läuft. Die Founders fanden das so ein gutes Beispiel, die dann fragen, what could go right? Warum wird das die 100 Milliarden Company und nicht, weil für die ist eine 100/200/300 Millionen Company ein krasser Verlust. Da machen die kein Geld und da haben sie ganz viele von und schreiben die schon mental ab. Die fragen sich, was ist die 100 Milliarden oder vielleicht auch Billion Company, die gebaut werden kann, weil sie's auch eben schon so oft gemacht haben. Und das ist eben auch der Unterschied! Ein HV hat glaube ich immer noch als größten Erfolg Zalando. Wenn du aber in deinem Portfolio Google, Spotify, Uber, Tesla, SpaceX hast, dann denken die vollkommen anders über das Startup nach. Für die ist es viel wichtiger zu überlegen, okay, wie wird die Welt in 10 Jahren aussehen. Und was die alle inzwischen versuchen, die Valley VCs ist dieses exponential thinking. Wir denken linear und sich dann aber selbst zu hinterfragen, okay, was passiert denn in einer Welt, die sich eben nicht linear entwickelt, sondern exponentiell und wo kann das hinführen? Wie wachsen Technologien zusammen? Also was man ja glaube ich sieht inzwischen, auch dadurch, dass durch dieses Thema remote Work, du kannst auch in Deutschland eine Deep Tech Company aufbauen, Celonis ist natürlich ein geiles Beispiel dafür. Dementsprechend finden sich die deutschen oder europäischen VCs häufig auch in Financing Rounds wieder, wo halt ein Sequoia und Founder's Fund drin ist und ich glaube, da findet gerade ein Mindset-Shift statt, dass viel mehr auch dieses große Denken in Deutschland ankommt.

**I:** [0:20:40.7] Ich sehe, es ist schon halb - hast du noch kurz Zeit für 2 Fragen?

**B:** [0:20:44.5] Ich habe noch 15 Minuten, wenn du magst.

**I:** [0:20:46.7] Ja herrlich! Ich muss auch leider gleich weiter. Aber ich habe gesehen, du bist ja auch Angel Investor. Also selber auch auf der anderen Seite. Würdest du sagen, als du damit angefangen hast, hat das deine Art zu Fundraisen verändert, oder hattest du dadurch neue Einblicke?

**B:** [0:21:01.2] Ja vollkommen. Insbesondere die Themen, in die ich investiere, sind anders geworden. Also ich habe früher Sachen, und manche auch immer noch, die ich mir selbst mit ausdenke und finanziere und das waren häufig ganz plain vanilla Sachen, wo du dann auch wenig Barriers to Entry hast. Inzwischen, was ich finanziere, sind Sachen, die hohes Risiko haben zu scheitern, aber wenn sie funktionieren die Welt verändern. Also z.B. habe ich jetzt ein großes Investment gemacht im Bereich Genmedizin, wo wir quasi über mRNA in die Baupläne von seltenen genetischen Krankheiten eingreifen. Super cooles Thema, weil es sind Companies mitgegründet worden von einem Vater, dessen Sohn in den nächsten 3 Jahren stirbt, es sei denn die Company ist erfolgreich. Das heißt, da ist richtig Zug dahinter. Da habe ich zum Beispiel investiert und habe dann aber auch die Finanzierungsrunde über mein Netzwerk relativ smooth zusammenstellen können. Das ist ein englisches BioTech, was jetzt irgendwie Seed mit 15 Millionen gefundet wurde, was für UK echt eine gute Runde ist. In den USA hätten die 100 Millionen geraised. Das heißt, ich habe mir schon so überlegt, was sind die Themen, die ich spannend finde: AI Applikationen in Healthcare, Robotics, Genomedicines und investiere wiederum selber in Psychedelics Companies, die andere Sachen machen als wir selber. Und davon werden viele nicht überleben. Das heißt der Ansatz ist auch, dass ich mindestens in 20 companies investieren muss, damit dann auch 2 funktionieren. Ich hoffe, dass mehr funktionieren, dass ich da irgendwie eine bessere Trefferquote habe, aber das werde ich erst in 5 Jahren wissen, aber das ganze muss auch funktionieren, wenn nur 2 davon funktionieren und deswegen sind das eher sehr komplexe Themen, die aus der Forschung kommen.

**I:** [0:23:23.8] Okay. Ja falls du mal wieder eine Idee hast, die einen Ticken weniger in der Healthcare Branche ist, sag gerne Bescheid, ich würde mich freuen

**B:** [0:23:37.9] Ja was hast du denn vor?

**I:** [0:23:39.6] [...] Vielleicht noch einmal als letzte Frage, wie würdest du deine Hauptlearnings in deiner Fundraisinggeschichte zusammenfassen? Du hast schon vom Spieß umdrehen geredet, vom FOMO kreieren...

**B:** [0:27:08.1] Ja es gibt so ein paar Tricks, die man machen kann. Wenn du ein first time founder bist, oder auch mit deiner Seed Company gerade am Start bist, dass du schon mal ein schönes Deck zusammenbaust, wo du nicht zu viele Informationen hergibst, das dann über dein Netzwerk verteilen lässt und sagst hey, ich raise gerade gar kein Geld, ich bin self-funded, aber ich wollte mir schon mal Feedback einholen. Dadurch kriegst du kein Nein von den VCs, aber manche VCs, die dann sagen geil, das Ding von dir will ich unbedingt funden und dann eventuell auf dich proaktiv zukommen und sagen, hey ich will unbedingt in den Deal rein, wie wäre es denn, wenn wir schon mal irgendwie eine Pre-Round machen. Ich glaube dann ist noch super wichtig, sich nicht abzocken zu lassen von irgendwelchen Angels, aber dann zu überlegen, welches sind die Angels, die ein echtes Netzwerk haben. Inzwischen ich selber, aber früher mein Freund Christian Angermayer, der zu brutalen Discounts teilweise in Companies reingekommen ist, aber dann mit einer sehr hohen Verlässlichkeit billion dollar companies

gebaut hat daraus, weil er die richtigen Investoren reinholen konnte. Und da kann man dann ruhig mal ein paar Prozentpunkte für abgeben. Dann letztlich ist es einfach Fleißarbeit. Irgendwie Excel Listen bauen und abschrubben, über LinkedIn rausfinden, wer kennt wen um warme Intros zu bekommen - immer versuchen warme Intros zu bekommen! Alles was so irgendwie über die info@ -Adresse reinkommt ist irgendwie tot. Und einfach nicht aufgeben, einfach immer weiter Leute abtelefonieren und idealerweise treffen! Das ist auch sowas, dass man überlegt, okay welches sind die relevanten Städte? Für einen Europäer sind das irgendwie Berlin, Zürich, London, Stockholm und sagen hey, ich miete mir ein Airbnb für zwei Wochen, ich bin vor Ort ich treffe die VCs live, die wollen dich sehen, die wollen deine Hand schütteln und die wollen sehen, dass du ein proaktiver, fröhlicher Mensch bist. Ich glaube, das ist es schon, das ist alles kein Hexenwerk.

**I:** [0:29:09.3] Super spannend! Richtig cool, dass wir darüber sprechen konnte, ich glaube ich könnte jetzt noch ne Stunde weiter mit dir quatschen. Vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast.

**B:** [0:29:23.7] Sehr gerne! Meld dich, wenn du was gründest!

#### *Field Notes:*

- Scheint entspannt, konzentriert und sehr persönlich
- Durch viele Erfahrung extrem selbstbewusst was seine Strategien rund ums Fundraising betrifft

#### **Interview 14 – Nick**

**I:** [00:00:03] Magst du dich kurz vorstellen?

**B:** [00:00:07] Ja. Also mein Name ist S., ich bin Partner bei RA. Ich habe einen Business Background, irgendwie Bachelor, Master St Gallen gemacht, eine Zeit lang in Stanford gewesen. Bei Project A meine VC Karriere angefangen. Habe einen Stint bei Rocket Internet gemacht, wo ich Inkubation mit gelauncht habe und bei RA baue ich gerade einen neuen Growth Fund auf. Da geht's um mehr later Stage Investments und ansonsten mache ich auch ganz klassisch Early Stage Investing weiter. So ein bisschen zu mir.

**I:** [00:00:42] Bist du direkt nach der Uni zu RA gegangen nach Rocket, oder wie hast du das gemacht?

**B:** [00:00:48] Oh, das ist ein schwieriges Thema. Also das war alles ein bisschen gleichzeitig und alles ein bisschen schwierig. Aber ja, könnte man fast so sagen. Aber Abschlüsse von meiner Uni hab ich sehr, sehr weit rausgezogen, weil ich die ganze Zeit gearbeitet habe.

**I:** [00:01:05] Kenne ich, kenn ich ganz gut. Hattest du auch mal mit dem Gedanken gespielt, selber zu gründen oder war es für dich immer direkt in die Investment Schiene?

**B:** [00:01:15] Nee, also ich wollte immer gründen. Habe auch während dem Studium ein, zwei eigene Projekte gestartet, da ist aber nichts von abgehoben. Und ich bin eigentlich nur in den VC gegangen, weil ich rausfinden wollte, was sind die geilen Business Modelle und wie lerne

ich fundraisen? Genau das. Und dann kann ich was eigenes starten und war auch letztes vorletztes Jahr dabei was zu launchen. Haben auch Angel Funding und so alles schon sicher gehabt, aber haben uns dagegen entschieden. So ein FinTech. Und gleichzeitig kam halt RA um die Ecke und haben gesagt so hey, wenn du zu uns jetzt fix kommst, dann kannst du bei uns sozusagen einen neuen Fond aufbauen, das ist dann deine Entrepreneurial Opportunity. Und da hab ich gesagt why not? Und gefällt mir. Aber ich wollte eigentlich nie Investor werden. (lacht) Aber im Endeffekt hat es eigentlich ganz gut geklappt und macht ziemlich viel Spaß. Und ich glaube, du kannst trotzdem noch unternehmerisch aktiv sein. Du bist ja eigentlich voll im Ecosystem drinnen und kannst ja auch irgendwie Sachen mit starten, als Angel mit drin sein und so. Nur halt dann nicht operativ 100 Prozent deiner Zeit auf einer Sache verbringen. Und das finde ich ganz gut, weil ich sehr irgendwie sehr divers interessiert bin.

**I:** [00:02:22] Ja, scheint dir ja auch zu liegen. Ich habe letztens gesehen, dass du eh grad befördert wurdest oder? Zum Partner?

**B:** [00:02:29] Genau.

**I:** [00:02:30] Ja Glückwunsch, mega cool.

**B:** [00:02:31] Danke. Danke. Jetzt haben sie mich eingefangen, jetzt muss ich die nächsten Jahre hier bleiben. (lacht)

**I:** [00:02:58] Was sind da so deine Hauptaufgaben? Du sagst Growth Fund aufbauen, heißt das auch viel mit Gründern sprechen und Due Diligence? Also machst du von Anfang bis Ende alles mit, den gesamten Prozess oder bis auf einige Sachen spezialisiert?

**B:** [00:03:12] Ja, also eigentlich mache ich alles von Anfang bis Ende für ein paar ausgewählten Deals, worauf ich richtig Bock hab. Das Problem oder das Schöne an der Sache ist, dass ich jetzt auch neue Aufgabengebiete habe. Also zum neuen Fonds aufbauen gehört auch Fundraising mit dazu. Das heißt, ich bin selber auch wieder am Fundraising Story erstellen und bauen also für den Fonds dann eben. Da treffe ich mich viel mit Family Offices und so Asset Managers und verkauf sozusagen die Story vom Fonds. Und ansonsten halt sehr viel Unternehmens strategische Sachen, irgendwie Kommunikation, wie wollen wir uns ausrichten mit RA insgesamt, Portfolio Management... Also ich bin jetzt bei zwei ein, zwei Unternehmen auch im Board, wo du dann halt mit den Unternehmen relativ stark und intensiv zusammenarbeitest.

**I:** [00:04:03] Okay. Ja, spannend! Vielleicht starten wir direkt mal mit dem Fundraising für RA. Erzählst du da auch was von dir persönlich oder geht es da wirklich darum wie ist der Fonds entstanden? Was sind unsere Basics?

**B:** [00:04:21] Ja, grundsätzlich geht es schon darum auch... Wenn du dich vorstellst, dann erzählst du einmal noch ein bisschen von dir, damit die Leute das einordnen können. Aber da liegt jetzt nicht ein riesen Fokus drauf. Der liegt dann schon mehr darauf RA als Firma und den Track Record den du dir über die Jahre hast erwirtschaften können, um da sozusagen die Basis und das Vertrauen zu schaffen.

**I:** [00:04:44] Okay. Also kennst du persönliche Geschichten wahrscheinlich hauptsächlich von der Gründer Seite oder wenn sie, wenn sie vor euch pitchten?

**B:** [00:04:56] Du meinst so Personal Storytelling?



**I:** [00:05:00] Genau. Ja, als Teil des Pitches über sich selber sprechen, über sich und das Team.

**B:** [00:05:06] Ja, also kommt immer drauf an. Also ich mache das teilweise auch. Muss dann von Person zu Person passen und gut hinkommen. Bei mir ist natürlich jetzt die Sache, dass ich extrem jung bin und wenn du da halt mit irgendwelchen 50 Jahre alten Asset Managern sprichst, die eine Milliarde an Vermögen verwalten, dem kannst du nicht irgendwie eine coole Story verkaufen. Da halte ich mich eher zurück. Aber bei anderen kannst du dann schon bisschen auch von dir erzählen, von deinen Interessen, wie du da hingekommen bist, und was dich eben fasziniert. Aber hauptsächlich würde ich schon sagen von der Gründerseite, wenn die sozusagen pitchten.

**I:** [00:05:42] Worauf achtest du so bei Gründern, wenn die pitchten? Was sind so die Eigenschaften, die dir direkt ins Auge springen?

**B:** [00:05:51] Die Eigenschaften, die mir direkt ins Auge springen... Also ich würde es einmal einmal in technisch gliedern und einmal in Persönlichkeit und im Auftreten, also technisch, was verstehe ich darunter? Also einfach wie die Story zusammenhängt, wo sie waren, an welchen Adressen sie waren, was du so ganz, ganz klassisch diese Denke, wo hat er sich schon einmal oder sie sich Gütesiegel geholt? Ist das irgendwie credible? Macht das irgendwie Sinn? Und dass halt auch die Story Sinn macht, warum man jetzt hoffen kann, dass einem daran wirklich etwas liegt auf der technischen Seite. Und ansonsten ist bei mir immer sehr wichtig, dass die Leute super super sharp sind, in ihren Antworten sehr konkret, dass du einfach merkst, dass die Leute extrem smart sind, aufgeweckt und enthusiastisch. Also das finde ich gut, wenn die Leute wirklich, wenn du merkst, die haben echt viel Energie und du dann nicht sozusagen einschläfst während dem Gespräch.

**I:** [00:07:10] Jja, das kann ich mir vorstellen. Gibt es da sehr große Unterschiede, wie persönlich diese Storys werden, wenn du mit den Gründern sprichst?

**B:** [00:07:19] Ja, das ist vom Thema abhängig. Also ich habe z.B. - Ich weiß nicht, wie arg zitierst du das ganze? Oder ist das eher für als für die Arbeit oder kommt das da auch rein?

**I:** [00:07:30] Das meiste ist für mich aber keine Ahnung, wenn es Überschneidungen gibt bei den Findings, da werde ich ein bisschen was zitieren. Aber denkt da nicht drüber nach.

**B:** [00:07:38] Ja aber bevor du was zitierst, fragst mich am besten nochmal, das war super, also innerhalb der Arbeit mit meinem Namen.

**I:** [00:07:46] Es wird alles anonymisiert sowieso.

**B:** [00:07:48] Also ja, da gibt's z.B. irgendwie Mental Health Startups, wo die Gründer erzählen, dass sie selber irgendwie Probleme hatten. Und das Problem irgendwie lösen wollen deswegen, oder das im engeren Umfeld hatten, oder bei digital Health Themen hatte ich, dass teilweise, eigentlich auch krass, ja, fand ich aber einen ziemlich coolen Move. Da ging es um Erektionsstörungen und da hat der Gründer dann auch erzählt ja, hab ich auch die Probleme. Das wird dann schon teilweise sehr persönlich, aber muss halt zum Typ passen.

**I:** [00:08:21] Ja persönlicher gehts nicht.

**B:** [00:08:23] Ne, das stimmt! (lacht)

**I:** [00:08:25] Wie doll achtet ihr so auf die persönliche Story? Also was würdest du sagen, wenn du jetzt darüber nachdenkst, wie begründe ich meine Entscheidung, ob ich jetzt investiere oder nicht? Wieviel bezieht sich davon aufs Team? Wieviel bezieht sich auf das tatsächliche Produkt oder die Idee?

**B:** [00:08:45] Also bei mir war er bei mir hat Persönlichkeit schon ein sehr, sehr großes Gewicht, aber dann eher... Die denken, dass wir das nicht einschätzen können. Aber man kann schon relativ viel rauslesen aus der Interaktion innerhalb des Calls, wie die Leute das vorstellen etc. Also da merkst du ja wie wird das Problem strukturiert? Wie denkt man, hat die Person das verstanden, wie wird auch auf die Fragen geantwortet? Wie haben die Leute über die Dinge nachgedacht? Das gibt dir relativ viele Anhaltspunkte und das in Kombination noch validiert mit diesen Checkpoints, die du da in deinem CV hast, z.B irgendwie Serial Entrepreneur, der hat schonmal Leute gehired und rausgeschmissen, der ist schonmal durch Wachstumsschmerzen...

**I:** [00:10:15] Ich habe gerade noch einen Bruchteil gehört bei war ja schon mal Serial Entrepreneur, wie gut versteht er das Thema?

**B:** [00:10:26] Genau wenn du schon mal irgendwie Serial Entrepreneur warst, dann weißt du, die Leute haben schon mal Leute eingestellt, rausgeschmissen, sind durch Wachstumsschmerzen gegangen, denen fallen Dinge leichter als anderen und da weiß man Okay, diese Person würde sich z.B. nicht nochmal auf sowas einlassen, wenn er nicht wirklich dran glauben würde oder sie. Und ja, das gibt halt dann nochmal so Proof points, die einen dann bestärken. Also Gewichtung: Fokus auch auf die Person, auf das Gründerteam, wie die drauf sind und das dann in Kombination mit Validierung, was die vorher gemacht haben. Und warum sage ich das so und warum ist das für mich die richtige Reihenfolge? Weil es gibt ja jetzt auch so viele Teams, die irgendwie direkt aus der Uni heraus gründen und super erfolgreich sind und super smart sind. Und die waren ja noch nicht bei Station XYZ. Und man investiert trotzdem aus der Interaktion und aus dem Pitch heraus. Und von dem her würde ich das doch als wichtigsten Fakten einordnen.

**I:** [00:11:31] Also Gründern, die es jetzt schwerer haben, weil sie einfach zum allerersten Mal raisen, was würdest du denen für Tipps auf den Weg geben?

**B:** [00:11:41] Also ganz, ganz allgemein?

**I:** [00:11:43] Ja, okay. Also bezogen aufs Auftreten, Kommunikation und auch, was man über sich selber erzählen sollte und was vielleicht nicht.

**B:** [00:12:02] Ja. Also Kommunikation. Was solltest du über dich selber erzählen? Ich glaube, was du für Hobbies hast und so, das interessiert überhaupt niemanden. Was von dir persönlich wichtig ist, ist das, was der Story beiträgt und das, was dem Investor Confidence gibt, einfach nur Sicherheit. Beim Venture Capital geht es darum, Risiko einschätzen zu können bzw. zu denken, dass man Risiko einschätzen kann. Und somit, wenn du sagst okay, du warst irgendwie nicht an der TUM oder an der WHU oder in St Gallen, da weiß man, ok, der hat grundsätzlich schon mal Betriebswirtschaft oder sowas verstanden, das dann auch auf jeden Fall dazu sagen. Wenn du bei McKinsey warst, bei BCG what ever, dann sagt das noch dazu. Aber einfach nur alles das, was dem Investor Sicherheit gibt und was zu der Story beiträgt. Spezifisch wenn du was gründest. Wenn du jetzt z.B. ein FinTech Startup gründest, dann kannst du erzählen, ja ich trade schon, seitdem ich ein Kind war. Oder was hab ich letztens gelesen? Ich hab meiner Mutter empfohlen, damals mein Führerschein Geld in Electronic Arts Aktien zu investieren.

Ich glaube das ist der Jan Beckers, das war so seine Story. Und wenn das zusammenpasst, gerne, alles andere weglassen.

**I:** [00:13:24] Okay! Und vom Auftreten her, was ist dir sympathisch, was wirkt kompetent, was weniger?

**B:** [00:13:35] Ja, also was ich finde, was der größte und stärkste Treiber ist, wo ich sage, das sind top top top Gründer und begeistert bin, das sind die Leute die es rüberbringen, dass sie exakt genau wissen, was sie tun. Also du weißt einfach, die kennen den Space so viel besser als du und sie sagen einfach wir brauchen jetzt das Geld und dann machen wir das, das, das und das, damit das passiert. Und so ist es einfach gar keine Frage. Wenn du da Fragen stellst, dann können sie das so gut beantworten, dass du einfach komplettes Vertrauen entwickelst. Vertrauensbildung ist da sehr wichtig. Genau das. Was mag ich noch? Was ist noch cool? Damit geht einher einfach super selbstbewusst zu sein. Was gar nicht geht, ist zu viel Reden. Also was bei Gründern oft ein Problem ist, ist dass die während des Fundraisings zu viel sprechen, weil du kannst natürlich über dein Unternehmen stundenlang reden. Das Problem ist, das ist ja so eine Art Speed Dating. Du hast ja nur so eine halbe Stunde Zeit und wenn du den Investor nicht seine Fragen loswerden lässt, die er hat, um das Ding zu verstehen, dann hat er es im Endeffekt nicht verstanden und kann keine Conviction auf dein Case entwickeln und dann sinkt deine Chance auf ein Investment radikal. Im ersten Call geht es einfach darum... Man muss es verstehen und du musst als Person Kompetenz und Vertrauen aufbauen. So musst du rüberkommen.

**I:** [00:15:25] Wann schlägt für dich Selbstbewusstsein in Arroganz um?

**B:** [00:15:31] Ja das ist ein schmaler Grat. Das ist ein schmaler Grat. Ich glaube, confident alles beantworten, aber niemals die Fragen vom anderen so rüberkommen lassen, als wären es dumme Fragen, so, das ist doch klar! Oder so was. Sondern einfach immer zuhören, aktiver Zuhörer sein und den Menschen versuchen, das zu erklären. Das ist super gut. Was nicht gut ist, ist, wenn man es so übertreibt mit der FOMO Generierung. Wenn man dann sagt so ich rede mit XY und eigentlich ist die Runde ja schon zu und wir haben so viele Term Sheets und eigentlich wollen wir euch gar nicht. Ich meine, dann hast du als VC... Also als schlechter VC denkst du, oh jetzt habe ich Angst, jetzt muss ich irgendwie hier superschnell agieren. Als einigermaßen guter VC, wo du weißt, dass du auch ein bisschen kompetitiv Deals gewinnen kannst, da denkst du so, oh Mann, hab ich überhaupt Lust, mit so jemanden zu arbeiten? Aber es ist immer nur eine Mischung. Das ist ein ganz schmaler Grat und ich würde sagen, das ist das Schwierigste, mitunter.

**I:** [00:16:35] Interessant. Das ist ein guter Tipp, mit den Fragen!

**B:** [00:16:40] Ja, ich habe viele Gründer kennengelernt, die schon fast überconfident rüberkamen, wo ich am Ende trotzdem ein Term Sheet gelegt habe. Also Arroganz wird noch am leichtesten verziehen, würde ich sagen. Aber ist trotzdem nicht super sympathisch.

**I:** [00:16:58] Ja, hat RA einen typischen Fokus? also sagt ich, ihr seid jetzt die, die sich so tief ins Exil Sheet einarbeiten, dass sie wirklich alles verstehen vom Unternehmen, oder seid ihr sehr Visions und Menschen getrieben? Oder wie würdet ihr euch beschreiben?

**B:** [00:17:16] Ich würde sagen, alles so ein bisschen ist natürlich eine dumme Antwort, aber ich sage dir warum? Weil wir frühphasig investieren, also Seed, Series A, das heißt, du hast gar nicht so viele Daten, wo du dich reingraben kannst. Und das was bekommst, das ist jetzt nicht

die Welt um sich reinzugraben. Das heißt, du verstehst das Business Modell und die Zahlen schon im Detail. Es gibt ja nur vielleicht ein, zwei, drei Jahre History. Aber der Haupttreiber sind immer noch die Menschen, das Team und dass du an den Markt glaubst. Das andere ist eher so entweder Attention Grabber, wenn du siehst okay, oha, das geht gerade richtig ab. Oder irgendwie Red Flag Raiser, wenn du siehst, das rechnet sich ja gar nicht. Aber im Endeffekt die Conviction musst du auf die Idee, das Team und den Markt halten. Die ganze Zeit, das ist das Wichtigste, sonst kann man schon mal ein bisschen was verzeihen, was anderes. Es geht ja nicht immer alles rund.

**I:** [00:18:20] Ja, spannend. Was würdest du sagen, sind so deine Hauptlearnings wie das Fundraising funktioniert und das ganze Spiel drum rum, dass du eben auch schon mal gesprochen hast, seit du bei RA angefangen hast.

**B:** [00:18:34] Das ganze Spiel drumherum... Also die Hauptlearnings von der VC Seite oder von der Gründerseite oder wie meinst du?

**I:** [00:18:46] Ja schon. Ja, letztlich bezogen auf beides. Die Schnittstelle zwischen Gründer und VC. Also was würdest du sagen, sind deine Learnings, an die du als Gründer denken würdest, würdest du fundraisen? Das war jetzt ein komplizierter Satz.

**B:** [00:19:01] Ja, verstanden. An was würde ich denken... Timing! Also macht die Fundraising Story Sinn? Weil oft ist es einfach so, dass man als VC denkt so, oh man, warum musst der denn jetzt fundraisen gehen? In 2 Monaten hätten wir Sicherheit bei den Themen XY und da könnten wir viel besseren Gewissens eine positive Entscheidung geben. Also manchmal ist das mit Absicht, weil man als Gründer selber nicht weiß, was passiert in 2 Monaten. Aber wenn man die Confidence hat, dass das gut läuft, dann sollte man vielleicht schon diese Zeit abwarten und dann genau das richtige Timing abpassen. Vor allen Dingen auch wenn es so ein saisonales Business ist, dann raised du am besten kurz vor dem Peak. Das während des Fundraising Prozesses dann natürlich nochmal positive Zahlen irgendwie reinrutschen. Und das zweite ist Play the Game right. Also das ist eine ganz enge, enge Community, die VC Szene und jeder redet mit jedem. Das Problem ist, wenn dir einer absagt von den von den guten Fonds mit Signalwirkung, dann spricht sich das ganz, ganz, ganz schnell rum und dann verliert so ein Deal an Dynamik. Und du musst halt eine Dynamik erschaffen, eine positive Dynamik und dann rennen dir die Investoren die Bude ein.

**I:** [00:20:32] Sehr gute Tipps! Du, ich hätte vielleicht tatsächlich eher noch persönlichere Fragen, aber da würde ich das Recording für stoppen. Haben wir jetzt zu dem Interview Part quasi was ausgelassen, wo du sagst Hey, das wäre vielleicht noch gut zu wissen?

**B:** [00:20:51] Ja, eine Sache vielleicht noch, und zwar wie geht man mit Daten um? Daten, die man VCs gibt. Also man kann... Also was ich Gründern immer als größten Tipp gebe, mit denen ich rede, ist, fang an mit VCs zu sprechen, bevor du Fundraisen gehst. Dann hast du einfach schon mal die Kontakte und so, du hast schonmal einen Touchpoint gehabt, du musst da keine Daten oder sowas geben. Du kannst dir sehr, sehr selektiv und strategisch überlegen, welche Daten möchtest du herausgeben. Und dann, wenn du wirklich ins Fundraising gehst, rufst du einfach nur XYZ an und sagst du Hey! Jetzt geht's los. Wir haben uns so und so gut entwickelt, let's do it. So kannst du sehr, sehr viele Calls und Dynamik auf einen sehr, sehr kleinen Zeitraum quetschen und das schafft schon eine Dynamik rein aus dem zeitlichen Rahmen. Dass sich Dinge nicht so schnell rumsprechen können, weißt du? (lacht) Also das ist wirklich eine ganz andere Perspektive, die ich dir hier gerade gebe, als die anderen Sachen, deswegen ist's gut, wenn das hier anonym bleibt.

**I:** [00:21:58] Ja klar, keine Sorge. Super spannend! Vielen Dank schon mal dafür!

*Field Notes:*

- Ruft von unterwegs an und hat wenig Akku, deshalb ist das Interview teilweise ein etwas unkonzentriertes, aber lockeres Gespräch
- Manche Argumente scheinen schwer rational begründbar und sind eher emotional oder basieren auf Erfahrungen

**Interview 15 – Fred**

**I:** [00:00:03] Magst du vielleicht einmal erzählen, wie du zur Gründung gekommen bist und auch, wie du zum ersten Mal Fundraising gekommen bist?

**B:** [00:00:15] Zur Gründung gekommen bin ich folgendermaßen. Ich habe ja 2009 meinen Bachelor in BWL und Bachelor in VWL abgeschlossen in St Gallen. Dann war ich ein Jahr lang an der LSE, hab da einen Master in Accounting und Finance gemacht. Dann hab ich ein Gap Year mit Praktika gemacht, da war ich bei Morgan Stanley Investment-Banking, dann war ich ab 2011 für zwei Jahre bei McKinsey in Zürich und dann war Teil des McKinsey Programms, dass ich einen MBA in den USA mache. Dafür bin ich dann zu Wharton und das war von 2013 bis 2015. Eigentlich war mein Plan, dass ich wieder zurückgehe zu McKinsey also und nach Europa. Das war der Gedanke, mit dem ich in die USA geflogen bin. Und dann war es ehrlich gesagt während des MBAs, als ich so einfach das Thema Startups hautnah mitbekommen habe... Aus Wharton kam ja Warby Parker, die da gerade extrem Traktion bekommen haben und Harry's, dieses Rasierer Startup und noch ein paar andere, Cotopaxi, so ein Outdoor Ware Startup... Also überall waren die Start ups und es hat mich einfach so ein bisschen sensibel gemacht für dieses Thema. Und dann war es wirklich ein einfach ein Shopping Trip in New York mit einem Kumpel, der mich in Philly besucht hat. Also ein Kumpel aus Deutschland. Als ich da ein paar Schuhe gesehen hab, dass ich schön fand, war leider von Louis Vuitton und hat 1000 Dollar gekostet. Und dann bin ich am nächsten Morgen aufgewacht und hab mir gedacht Hey, alle machen Direct To Consumer und bieten High Quality Products günstiger an, das könntest du doch auch mit Schuhen machen. Das hab ich dann am nächsten Tag im C. erzählt. Der einzige andere Deutsche in meinem Jahrgang und ich wusste, dass der C. auch solche Sneaker mag, fand das Thema auch cool und die Idee spannend. Und das war, glaube ich Januar 2014, also immer noch kurz nachdem wir angefangen haben. Und da haben wir einfach gesagt Hey! Wir haben die Zeit. Lass es uns doch einfach mal ein bisschen anschauen, dieses Thema. Und dann haben wir uns im Rest vom zweiten Semester so High Level mit dem Thema beschäftigt. Ich glaub, wir haben sogar - ah ja, wir haben einen Kurs gemacht in Wharton, wo wir das als Projekt einbringen konnten. Und dann haben wir uns den Sommer zwischen dem ersten und zweiten Jahr dafür freigenommen. K. halt in New York ein bisschen ernsthafter und Fulltime vor allem zu verfolgen. Also wir haben dann uns überlegt, wie wir den ersten Schuh machen, wir haben mit Schuh Professoren am Fashion Institute of Technology, FIT und am Parsons gesprochen. Einer von denen war dann jemand, der Prototypen machen konnte. Also der hat dann in der Tat unsere ersten Ideen in Prototypen umgewandelt. Dann bin ich schon extra dafür Ende dieses Sommers nach Italien, um da eine Fabrik zu suchen und da hab ich dann zwei Wochen verbracht oder eine Woche verbracht, Fabriken angeschaut und letztendlich genau die Fabrik gefunden, die ich gesucht habe. Das war diese Chanel Fabrik, die auch

Buscemi hergestellt hat. Also ein bisschen wie die Nadel im Heuhaufen, aber irgendwie hat's geklappt und dann mit denen einen ersten Prototypen gemacht, den haben wir dann Ende 2014 bekommen und das war dann so der Moment, wo wir gesagt haben Okay, also der Prototyp schaut richtig gut aus, wir haben diese coole Factory. Die geben uns jetzt keine Minimum Order Quantity, wir können da einfach mal 300 Paar bestellen. Das war der Moment, wo wir gesagt haben komm, lass es jetzt einfach mal machen, wir sind jetzt schon so weit! Und dementsprechend haben wir ein erstes Batch bestellt. Das kann dann im Februar 2015 an. Und da haben wir dann die Brand gelaunched. Also den ersten Pop-Up in New York gemacht. Diese 300 Paar Schuhe dann angefangen zu verkaufen, halt an ausschließlich unsere Freunde und ein paar mutige Kunden, die an dem Pop up vorbeigelaufen sind und. Dann waren wir auch so weit, weil das Feedback gut war und die Qualität gut war, dass wir uns ernsthaft überlegt haben, das jetzt mal eine Zeit lang zu verfolgen. C. und ich hatten da so ein bisschen unterschiedliche Situationen. Meine Situation war deutlich komfortabler. C. hatte ja JP Morgan gekündigt vor... Oder er hatte das schon lange kündigt. Er war dann noch bei einem Startup, bei Yunus Ventures oder irgendwie sowas und bei einem Startup. Also der hatte keine Ties, bei dem war einfach nur die Frage, wie viel Geld ist auf dem Konto um das zu machen. Ich hatte eine komfortablere Situation. Ich hatte mit McKinsey verhandelt, dass ich noch ein extra Jahr bekomme, um K. zu verfolgen und dann immer noch hätte zurückkommen können. Also. Für mich war die Entscheidung dann relativ einfach, einfach ein Jahr in New York so hart pushen, so weit pushen wie es geht und dann am Ende des Jahres kann man ja, kann man ja schauen, wo man steht. Also für mich war das super risikofrei, aber wir wussten halt, wir haben ein Jahr zwischen Mai 2015 und Mai 2016, um Funding zu bekommen. Und wir haben das ganze Jahr, also oder zumindest die zweite Hälfte dieses Jahres gepitcht, gepitcht, gepitcht und irgendwie versucht, die richtigen Leute kennenzulernen. Ja, jetzt kommen wir wahrscheinlich schon so ein bisschen in die Pitch Story. Also beim Pitch war es erstens... Ich glaube grundsätzlich, bevor man zur Story kommt... Du musst einfach mit den richtigen Leuten sprechen und die richtigen Leute treffen. Also in unserem Fall, wir brauchten einfach Leute, die Bock auf Brand hatten, die Bock auf Direct To Consumer hatten und die ein bisschen was von diesem Space verstanden haben. Also jedes Mal, wenn wir mit irgendwelchen Tech Guys gesprochen haben und die dann ankamen und meinte Yeah Man, I love Jordans! Dann wusstest du schon, die haben keine Ahnung von irgendwie Highend Leather Sneakern oder dem Luxury Bereich. Das war einfach ein verlorenes Spiel von Anfang an. Also das Schwierigste war, die richtigen Leute zu finden. Beim Pitch war es dann so, dass wir halt voll auf... Also Wharton haben wir krass gepusht, wir haben unseren Professional Services Background gepusht, ich McKinsey, C. JP Morgan und wir haben die Fabrik krass gepusht, weil die ja damals schon für Chanel hergestellt hat. Also haben wir sichergestellt, dass wir das mehrmals sagen, dass das ne Chanel Factory ist. Dann haben wir unseren Early Revenue und die Early Traction gepusht, also mit den Pop-ups und wir haben auch jedem Investor Schuhe gezeigt, Schuhe gegeben. Das war sehr Produkt getrieben und die Leute haben den Schuh angeschaut, entweder fanden sie den Schuh cool, oder sie fanden ihn halt nicht cool. Die Leute, die letztendlich investiert haben, fanden halt den Schuh auch irgendwie beeindruckend. Wo wir sehr, sehr viel Glück hatten, war mit Early Press. Wir haben sehr früh durch einen Kontakt irgendetwas in der deutschen Vogue bekommen, aber dann vor allem auch 2 GQ features in Print, irgendwie, wo sogar Chanel Factory erwähnt wurde und dann haben wir auch noch InStyle, also ein sehr prominentes Feature von einem Produkt bekommen und die Press Features haben halt jeweils schon zu sehr guten, also verhältnismäßig guten Sales geführt. So viel Schuhe verkaufen wir heute an einem Tag. Aber das haben wir auch mega verwendet in den Pitches, diese early Press und die war auch beeindruckend für die Investoren.

**I:** [00:09:19] Haben C. und du das Fundraising hauptsächlich zusammen gemacht oder wie habt ihr euch das aufgeteilt?

**B:** [00:09:24] Ja, fast 100% zusammen. Also am Anfang auf jeden Fall, fast 100 Prozent zusammen. Ja, wir waren bei jedem Pitch zusammen und so. Ja und damals hatten wir auch nicht so definierte Rollen wie jetzt. Also da war es ein bisschen mehr durcheinander. Aber natürlicherweise war es halt schon immer so, dass ich dann halt so ein bisschen eher die Story erzählt habe und der und der C. dann eher so die die Financials gemacht hat, das war so die roughe Struktur. Ich erzähle von drei Investoren, die ich sehr wichtig waren. Ein Investor, sehr wichtig war Brand Foundry, Andrew Mitchell. Das war der erste, achso lass es mich anders erzählen. Wir haben da irgendwie über Wharton die Into bekommen und auf dem Weg zum Meeting haben wir uns überlegt Okay, wie könnten wir die Vision für K. verkaufen? Und dann hab ich irgendwie halt die Idee gehabt, wir sagen, es ist Louis Vuitton für Millennials. Und das haben wir in dem Pitch benutzt und das war letztendlich hat er uns ja mehrmals später gesagt, das war der Grund, warum er investiert hat. Weil wir halt eine große Vision hatten und nicht einfach nur sagen, wir wollen einen Schuh machen. Also Multi Category Luxury Brand for Millenials, das war so die Vision, auf die er angesprungen ist. Andrew war dann auch unser erster Investor und hat eine signifikante Summe committed, also er hat gemeint, wenn ihr den Rest der Runde zusammen kriegt, dann würde er ich glaub es waren 30 Prozent der Runde machen, was viel war. Ich glaube es war eine 1,3 Millionen Runde. Dann anderer wichtiger Investor war Andy Dunn, der Founder von Bonobos, halt so DTC Superstar. Jeder kennt ihn, jeder Investor findet ihn cool. Und den haben wir über mehrere Ecken irgendwie mal auf einen Kaffee getroffen. Der hat dann sofort nach dem Meeting gesagt, er will investieren, hat eine kleine Summe investiert, aber den Namen haben wir halt jedem ins Gesicht gehalten und es hat auf jeden Fall geholfen. Und dann das größte Investment kam durch eine Wharton Connection. Das war so ein Family Office, ein Jordanier, der ungefähr unser Alter ist, aber halt von einer sehr wohlhabenden Familie kommt und ein Freund von einem Freund ist. Den haben wir relativ kurz bevor dieses Jahr vorüber war in New York getroffen, weil er zu Besuch war. Und mit denen haben wir dann einen Deal ausgemacht, dass sie, dass sie die Runde quasi leaden und das meiste investieren. Also das waren die drei wichtigsten Investoren in dieser ersten Runde.

**I:** [00:12:38] Und das war dann Pre-Seed, oder wie habt ihr das bisher definiert?

**B:** [00:12:41] Ja, Pre-Seed könnte man sagen.

**I:** [00:12:49] Also das war eure erste Runde und seitdem habt ihr ja schon mehrfach geraised, richtig?

**B:** [00:12:54] Ja, genau. Wir gehen gerne so im Durchschnitt jedes Jahr oder alle 18 Monate raus, damit wir halt immer so zur aktuellsten Bewertung raisen können. Wir haben dann... Wie war das jetzt genau? Wir haben dann einen Convertible gemacht, der recht klein war danach mit hauptsächlich existierenden Investoren, paar neuen und das war dann 2017 und dann 2018 kam Acton glaube ich schon rein. Ja, das passt.

**I:** [00:13:36] Da war ich auch bei Acton und da wart ihr schon im Portfolio.

**B:** [00:13:40] Ah ja perfekt, sehr gut. Ja, genau das mit Acton war voll über den D., der hat ja vorher bei uns Internship gemacht und K. war sein Interview Pitch bei Acton und dann meinten die, ja das ist interessant. Und so ist das zustande gekommen. Und wir hatten damals auch noch einen Term Sheet von einem Fund hier in New York, die viel Consumer machen, und wir waren erst Fifty Fifty, wen wir an Bord nehmen sollen. Und dann letztendlich haben wir uns für Acton

entschieden, weil wir einfach weil wir mit dem Team super klargekommen sind und weil die schon größer und etablierter waren und einen coolen Track Records haben. Also haben die Entscheidungen gemacht und sind sehr, sehr happy über die Entscheidung jetzt immer noch. Der J. ist einfach cooler Typ, ein cooler Investor. Und das war 2018, dann 2019 haben wir dann noch eine weitere Runde gemacht, also die Follow-on Round und da kam dann Aldo Bensadoun rein, das ist der Gründer von Aldo und der hat halt dann nochmal so eine ganz andere Art von Expertise reingebracht mit seinem... Ich meine, der hat halt Aldo zu einer riesen Brand aufgebaut und kennt sich operativ mit Schuhen und allem unglaublich aus. Da haben wir dann auch Founders Fund reinbekommen und diese super-like tech Perspektive genau. Das war so roughly die Timeline.

**I:** [00:15:52] Du meinst ja gerade, ihr habt versucht, möglichst in regelmäßigen Abständen zu räumen und auch in relativ kurzen Abständen, um eben die höchste Bewertung rauszuholen. Dann hat sich ja auch dementsprechend eure Startup Story angepasst. Wie ihr euch weiterentwickelt, wie ihr euch bisher entwickelt habt und so weiter. Würdest du auch sagen, dass ich eure persönlichen Stories, wer ihr seid, was euch motiviert etc., dass sich das auch verändert hat?

**B:** [00:16:24] Ja, ich glaube, am Anfang war es wichtig, was wir persönlich über uns erzählt haben. Jetzt ist wichtig, was wir über K. sagen. Ich glaube, das ist der große Unterschied. Am Anfang haben die Leute halt auf dein Resümee geguckt und gesagt Ja, also schaut alles gut aus. Und die Vision... Jeder wusste, dass die Vision halt sehr, sehr fluffig ist es immer noch in jede Richtung gehen kann und mittlerweile ist es Investoren schon wichtig zu verstehen, wohin die Reise mit K. geht. Und dass wir da eine klare Vision kommunizieren. Es ist weniger wichtig, was so unsere persönliche Backstory ist. Und parallel dazu natürlich, die Zahlen sind einfach viel wichtiger. Also am Anfang waren die Zahlen relativ egal. Und jetzt schauen... Also wenn die Umsätze und die Gross Margin nicht stimmen, dann hilft auch die beste Story in unserem Fall nichts. Also wir müssen auf jeden Fall sehen, dass die passen.

**I:** [00:17:57] Euer erster Angel hat ja gesagt, er hat wegen eurer Vision und Mission investiert. Was habt ihr noch für Feedback bekommen, warum Investoren investiert haben?

**B:** [00:18:13] Also was immer wieder aufkommt, ist die Brand. Ja, jeder hat natürlich seine eigene Interpretation von der K. Brand, weil jeder nur irgendwie ein bestimmtes Sample von allen Brand-related Stuff sieht, aber ja, das ist schon so ein wichtiger Punkt. Die Marke, die wir hier aufgebaut haben, scheint einfach konsistent gutes Feedback zu bekommen von Leuten und get's people excited. Und dann halt so einfach das Understanding, dass es eine Market Opportunity ist. Dass dieser dieser Megatrend Comfort weitergeht und Leute, die comfortable Schuhe haben wollen halt auch comfortable high-end Schuhe zum Teil haben wollen und dass es entsprechend dafür in der Zukunft weiter Markt Wachstum geben wird.

**I:** [00:19:31] Ja, spannend! Du hast ja gesagt, der Anteil vom Pitch, der sich um euch dreht, ist kleiner geworden mit der Zeit. Würdest du auch sagen, dass der Anteil der Entscheidungen von Investoren Seite, der das Team betrifft kleiner geworden ist? Also: investiere ich wegen des Teams oder investiere ich wegen der Idee, war am Anfang ja ganz deutlich Team. Ist das schwächer geworden?

**B:** [00:20:02] Also du contrastest jetzt Team und Idee?

**I:** [00:20:06] Genau.



**B:** [00:20:12] Und Team meinst du jetzt Founding Team oder ganzes Team?

**I:** [00:20:17] Hauptsächlich Founding Team, aber das ganze Team spielt natürlich auch immer stärker mit rein, wenn ihr wächst.

**B:** [00:20:30] Ja, ich glaube, wenn man sich es irgendwie so ein bisschen analytisch anguckt, so was sind die Erfolgsfaktoren, dann waren die Erfolgsfaktoren am Anfang recht wenige und zwei davon waren C. und ich. Und jetzt sind die Erfolgsfaktoren potenziert und wir sind immer noch nur zwei davon. Also anteilmäßig machen wir eigentlich einfach weniger an der gesamten Company aus als vorher. Ich glaube aber trotzdem... Ich glaube, jeder Investor ist sich bewusst, dass wenn C. und ich das jetzt nicht mehr machen wollten, dass K. dann ziemlich schnell vorüber wäre, wahrscheinlich. Klar, man könnte irgendjemanden reinbringen oder so.. Aber, ich glaube, so ein komplettes die decoupling ist glaube ich bei keinem Investor oder bei keinem, der sich das als opportunity anschaut, hat bei keinem stattgefunden. Aber ja, auf jeden Fall, Momentum ist auch so da. Also wenn C. und ich mal einen Monat weggehen würden, dann würde K. immer noch irgendwie da sein. Und das ist, weil die anderen Erfolgsfaktoren noch da sind.

**I:** [00:21:59] Ok, spannend! Es ist schon halb, ich halte mich kurz! Ich habe noch zwei letzte Fragen. Wenn du dich zurück erinnerst, das erste Mal, dass du gefundraist hast und wie du heute fundraised, würdest du sagen, dass sich dein Auftreten stark verändert hat?

**B:** [00:22:35] Du meinst das Auftreten im Pitch?

**I:** [00:22:39] Ja genau, vor Investoren.

**B:** [00:22:40] Ja, also auf jeden Fall much more confident. Ich glaube, der Hauptgrund dafür ist... Klar, also ich habe mich mit dem Thema jetzt sechs Jahre beschäftigt. Also die können mir jede Frage zu Schuhen stellen und ich hab eine gute Antwort drauf, wahrscheinlich. Aber andere Faktoren darin sind, wir suchen uns die Gespräche besser aus. Also wir sprechen jetzt nur noch mit Leuten, wo wir wissen okay, die haben wahrscheinlich Interesse. Und dann machen diese Investoren entweder Research oder sie haben schon vor Jahren von K. zum ersten Mal gehört und uns seitdem verfolgt. Also wir können dann auch mit einer ganz anderen Autorität in dieses Meeting gehen. Also, es sind mindestens diese drei Sachen. Ja, mindestens diese drei Sachen, die dann letztendlich einen more confident machen, aber ich glaube, die Confidence und Knowledge ist ganz anders, also Confidence in jeder Hinsicht: wohin die Reise geht bei K., wo wir gerade stehen, wie stark die Marke ist, wie gut wir als Operator sind und so weiter. Also das ist das das Hauptthema glaube ich.

**I:** [00:24:17] Das klingt ja, als wäre das eins deiner Hauptlearnings, dass Confidence eben auch beim Fundraising hilft. Was waren deine anderen Learnings?

**B:** [00:24:28] Also ich glaube, mein Key Learning ist, dass man mit dem richtigen Investoren sprechen muss und dass man jetzt nicht erwarten kann, jemanden, der keine Ahnung hat von seinem Produkt zu überzeugen. Also der Selektionsprozess... Getting into the room with the right people, that's the most important thing. Und dann ist es recht klar eigentlich. Aber was auch ein wichtiges Learning war, dass jeder Investor aus unterschiedlichen Gründen investiert und dass man den Pitch halt tailor muss. Also für einen Aldo, der Aldo Bensadoun hat bei uns investiert, weil er hat Schuhmachen in Italien angefangen und hat er jetzt, weil es eine Billion Something Dollar Company ist, alles in China produziert. Sein persönliches Ziel war, so ein bisschen back to the roots wieder zu gehen, weil er Italien als Land liebt und die Produktion in

Italien liebt, wollte er mit einer mit einer Firma zusammenarbeiten, wo er seine Italien Produktions Träume irgendwie auch ein bisschen weiterverfolgen kann. Die Botschens haben investiert, weil sie Spaß daran haben, über Merchandising nachzudenken und da einen Value-add bei sich sehen. Und weil sie selber dieses Schuh Experiment gemacht haben und das halt aus irgendwelchen Gründen halt nicht funktioniert hat und eine Plattform wollten, wo sie so ihre Schuh Begeisterung einbringen konnten. Und so hat halt jeder so ein bisschen seine eigene Story und auf die will man dann halt eingehen. Es bringt ja auch uns mega... Also das ist ja in unserem Interesse, dass wir Leute da abholen, wo sie einen Value-add haben, wo sie begeistert sind und sich einbringen wollen. Also das zu verstehen und darauf zu antworten ist superwichtig!

**I:** [00:26:47] Ja voll. Ok, super spannend, vielen Dank!

*Field Notes:*

- Teilweise etwas unkonzentriert, schaut aufs Handy, geht nicht direkt auf Fragen ein
- Fundraising Strategie scheint eher spontan, intuitiv als reflektiert oder geplant