

Philipp Baaske

Ein ehrbarer Entrepreneur

Weil Werte
wichtiger sind als Profit

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2026
Hermann-Herder-Str. 4, 79104 Freiburg

Alle Rechte vorbehalten.
www.herder.de

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich an
produktsicherheit@herder.de

Übersetzungslektorat: Tobias Gabel, Heppenheim
Umschlaggestaltung: Verlag Herder
Umschlagmotiv: © blende11 Fotografen
Satz: Arnold & Domnick GbR, Leipzig
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-451-03843-3
ISBN E-Book (PDF): 978-3-451-84236-8
ISBN E-Book (EPUB): 978-3-451-84231-3

Inhalt

Prolog	7
Kapitel 1: Das Erwachen – Vom Wissenschaftler zum Gründer	15
Kapitel 2: Kampf ums Überleben – Aufbau und Schutz eines Start-ups	29
Kapitel 3: Vom Gründer zum Unternehmer – Führung auf die harte Tour lernen	59
Kapitel 4: Stark und klug skalieren – Aus der Asche zum strategischen Leader	85
Kapitel 5: Engpässe überwinden – Vom Start-up zum globalen Unternehmen	107
Kapitel 6 – Der Aufstieg des ehrbaren Entrepreneurs	127
Coda: Lasst uns eine Bewegung ehrbarer Entrepreneure starten	145
Danksagungen	149
Der Autor	151

Prolog

Die E-Mail kam an einem ruhigen Sonntagabend. Es war die Art von Nachricht, von der jeder Unternehmer träumt – ein Übernahmeangebot.

Die Zahl war so groß und der Bildschirm so klein, dass ich erst mal rein- und dann wieder rauszoomen musste. Hunderte von Millionen. Eine Summe, die mein Leben verändern würde.

Ich legte mein iPhone beiseite. Meine Hände waren kalt. Ich ging zum Fenster – ich brauchte Zeit zum Nachdenken. Eigentlich hätte ich aufgeregt sein müssen, sogar erleichtert. Aber ich stand einfach nur da und zitterte.

Wenn ich Ja sagte, würde sich alles ändern. Alles. Das Unternehmen, das ich aufgebaut hatte. Die Menschen, die mir vertraut hatten. Die Mission, die mich angetrieben hatte.

Jahrelang hatte ich dafür gekämpft, unabhängig zu bleiben – um zu beweisen, dass schnelles Wachstum und Profitabilität sich nicht gegenseitig ausschließen. Und jetzt? Ich hatte zwei Möglichkeiten... Das Geld nehmen und gehen. Oder noch einmal auf mich selbst setzen.

Es war der Höhepunkt eines Biotech-Booms. Private-Equity-Firmen und globale Konzerne kreisten um uns. Sie wollten Nano-Temper kaufen, das Unternehmen, das ich von Grund auf aufgebaut hatte.

Die Angebote waren echt krass – Hunderte Millionen wurden geboten. Ich hätte einfach abkassieren und mit etwas anderem weitermachen können. Aber eine wichtige Frage ließ mich nicht los: Was würde passieren, nachdem ich verkauft hätte?

Ich stellte mir vor, wie ich Finanzinvestoren gegenüberstehen würde – wie sie kurzfristige Renditen optimieren, Forschung und Entwicklung kürzen, um die Zahlen für das nächste Quartal zu erreichen, auf Kosten der langfristigen Vision; wie sie Tabellenkalku-

lationen Vorrang vor tatsächlichen Auswirkungen geben und unser Ziel opfern würden. Das drehte mir den Magen um.

Ich wollte mein Lebenswerk nicht jemandem überlassen, der es nur als einen weiteren Vermögenswert betrachtete.

Es war keine einfache Entscheidung: Es gab kein Drehbuch für diesen Moment, keinen Leitfaden und niemanden, der mir sagen konnte, was ich tun sollte. Nur schlaflose Nächte und Augenringe.

Das hat mich dazu gebracht, tief in mich zu gehen und mir wichtige Fragen zu stellen. Was wollte ich eigentlich erreichen? Was gab mir Zufriedenheit? Was machte mich glücklich?

Hatte das mit finanziellen Indikatoren wie Umsatz oder Gewinn zu tun? War es Reichtum, den ich wollte? Würde ich als Multimillionär oder sogar Milliardär wirklich glücklich sein?

Ich musste einfach den schwierigeren Weg wählen und lehnte das Angebot deshalb ab. Später wurde mir klar, dass dies der Weg war, den ich schon immer gegangen war – ohne zu wissen, dass er einen Namen hatte: der Weg des ehrbaren Entrepreneurs.

Das Dilemma des Gründers

Vielleicht denkst du jetzt: „Warum hast du das Geld nicht genommen?“

Es ist verständlich, dass du denkst, Geld würde glücklich machen. Vor allem, wenn du in den Medien Erfolgsgeschichten über Finanzierungsrunden in Höhe von Hunderten Millionen Dollar liest und Gründer siehst, die ihre Unternehmen verkaufen. All diese lächelnden Gesichter in den Pressemitteilungen.

Wenn du so viel Geld einsammelst, bist du eine Woche lang der Star. Klar, du wirst superglücklich sein. Aber wird dieses Glück auch auf Dauer halten? Wenn deine Aktionäre dich zwingen, an der Quartalsversammlung teilzunehmen, die genau am Geburtstag deiner Tochter stattfindet? Ich habe schon zu oft gesehen, wie Gründer ihre Familie und ihre Gesundheit nur des Geldes wegen aufs Spiel gesetzt, vielleicht sogar ruiniert haben.

Wenn du dein Unternehmen für eine Milliarde Dollar verkaufst, wirst du zum Superstar deiner Branche. Jeder wird dich kennen. Du kannst dir alles leisten, was du willst: dein Traumhaus, einen Ferrari, First-Class-Urlaube.

Ich habe viele Gründer getroffen, die nach dem Verkauf ihres Unternehmens sofort glücklich waren. Aber nach einer Weile, wenn der Trubel abgeklungen ist und sie sich alles kaufen konnten, wovon sie jemals geträumt haben, beginnt sie eine andere Frage zu beschäftigen: Ist das jetzt alles? Da ist es mit dem Glück schon vorbei...

Dieses leise Bedauern habe ich in jedem privaten Gespräch mit solchen Gründern gehört. Wie zum Beispiel Marion, die mir bei der Einweihungsparty für unsere neue Zentrale in München sagte: „Unser Unternehmen zu verkaufen war ein Fehler. Wir hätten es behalten und selbst genießen sollen.“ Selbst in den USA drängen mich CEOs: „Philipp, wenn du deine Unabhängigkeit behalten kannst, dann behalte sie. Sie zu opfern ist das Geld nicht wert.“

Oft sieht man Gründer ein neues Unternehmen aufbauen, das demjenigen ähnelt, das sie bereits verkauft haben. Sie sind nicht glücklich darüber, was mit ihrem Vermächtnis passiert ist, also fangen sie wieder ganz von vorne an.

Warum ich NanoTemper nicht verkauft habe

Als ich nach zwei Jahrzehnten im Geschäft zu entdecken begann, was mich glücklich macht, wurde mir klar, was dafür entscheidend ist: Man muss seinen Werten treu bleiben – jeden Tag, jetzt und auch in Zukunft.

Deshalb habe ich NanoTemper nicht verkauft.

Nachdem ich mir die Geschichten der anderen angehört hatte, erkannte ich ein Muster. Tief in meinem Inneren wusste ich, dass auch ich einer dieser enttäuschten Gründer werden würde. Ja, ich könnte reich werden, wenn ich mein Unternehmen verkaufe. Viel-

leicht sogar berühmt. Aber ich würde es bereuen, wahrscheinlich sogar jeden einzelnen Tag.

Ich wusste, dass NanoTemper noch so viel Potenzial hatte. Unser super Team war der Grund, warum wir unsere Mission erfüllen konnten, und ich wollte das nicht einfach an jemand anderen abgeben. Außerdem: Warum sollte ich NanoTemper jetzt für mehrere Hundert Millionen Dollar verkaufen, wenn ich wusste, dass wir in ein paar Jahren vielleicht jährlich so viel verdienen würden?

Der Verzicht auf den Verkauf war keine leichte Entscheidung. Ich habe mit niemandem darüber gesprochen, weil ich dachte, dass mich alle für verrückt halten würden. Aber ich habe das Unternehmen nicht aufgebaut, um es zu verkaufen – ich habe es aufgebaut, um etwas Bleibendes zu schaffen.

Ich verfolgte einen anderen unternehmerischen Weg und eine andere Art, Geschäfte zu machen. Diese Entscheidung – an jenem Sonntagabend – war der entscheidende Moment der Erkenntnis. Es war auch der Moment, in dem dieses Buch seinen Anfang nahm...

Dieses Buch ist der Leitfaden, den ich mir damals gewünscht hätte: ein Entwurf für den Aufbau eines Unternehmens, das Bestand hat – und eines Lebens, das man nicht mehr aufgeben möchte.

Der Ehrenkodex

Im Mittelpunkt dieses Buches steht das, was ich als „Ehrenkodex des ehrbaren Entrepreneurs“ bezeichne – eine Reihe von Prinzipien, die nicht nur bestimmen, wie wir Unternehmen aufbauen, sondern auch, wer wir werden, wenn wir in Führungspositionen kommen.

Das sind nicht einfach abstrakte Werte. Nein, sie bilden das Gerüst, das einen solchen Weg erst möglich macht. Zusammen sind sie eine bewährte Grundlage, das Fundament, auf das ich mich verlassen habe – und das auch dir eine verlässliche Orientierung geben kann.

Jedes Kapitel in diesem Buch kommt auf diese zentralen Verpflichtungen zurück.

Ich schaffe Vertrauen – oder ich schaffe gar nichts

Vertrauen ist die Basis für jedes Geschäft. Wenn die Leute mir nicht vertrauen können, werden sie mir nicht folgen. Ich werde offen kommunizieren, ehrlich handeln und meine Versprechen halten: Ein Versprechen ist ein Versprechen.

Menschen stehen für mich immer an erster Stelle

Im Geschäftsleben geht es um Menschen, nicht nur um Zahlen. Ich werde gute Gehälter zahlen und mit Fairness, Loyalität und Respekt führen – ich werde mein Team stärken, Vielfalt wertschätzen und eine Kultur schaffen, in der Menschen bei ihrer Arbeit zu Bestform auflaufen können. Die stärksten Unternehmen werden von den stärksten Teams aufgebaut.

Ich innoviere, um etwas zu bewirken

Bei Innovation geht es nicht darum, viel Lärm zu machen – sondern darum, echte Probleme zu lösen. Ich werde keine Technologie um ihrer selbst willen entwickeln: Ich werde Lösungen schaffen, die Branchen voranbringen, etwas bewirken und sich langfristig bewähren.

Ich skaliere klug und schnell

Geschwindigkeit gewinnt, aber Leichtsinn tötet. Ich wachse mit Disziplin und gehe mutige Schritte, ohne Ressourcen oder Glaubwürdigkeit zu verschwenden. Bei der Skalierung geht es nicht nur darum, größer zu werden, sondern auch darum, stärker, intelligenter und wirkungsvoller.

Ich baue ein profitables Unternehmen auf, das Bestand hat

Profitabilität ist keine Option, sondern die Grundlage für langfristigen Erfolg. Ein starkes Unternehmen ist finanziell unabhängig, nachhaltig und auf die Zukunft ausgerichtet – mit mehr als nur

einem endgültigen Ausstieg im Blick. Ich werde mich mit Disziplin und Ausdauer auf Wachstum konzentrieren.

Ich setze meine Vision um

Ideen ohne Taten sind wertlos. Ich rede nicht nur – ich baue, verkaufe, versende und passe mich an. Ich gehe mutige Schritte, minimiere unnötige Risiken und setze Visionen in die Realität um – denn die Umsetzung unterscheidet die Träumer von den Machern.

Ich gebe etwas zurück

Erfolg bemisst sich nicht nur daran, was ich für mich selbst aufbaue, sondern auch daran, wie vielen anderen ich beim Aufbau helfe. Ich werde die nächste Generation von Unternehmern betreuen, finanzieren und ihnen Chancen eröffnen. Ein Gewinner behält den Lohn seiner Mühen für sich. Ein Anführer gibt die Fackel weiter.

Dies ist nicht nur eine Liste von Regeln – es ist ein Rahmenkonzept für integrires Wachstum, für ein schnelles Vorankommen ohne Verlust der Kontrolle – und für Erfolg ohne Verlust der eigenen Identität.

Dieses Buch ist für:

- Gründer, die tolle Unternehmen aufbauen, vergrößern und am Laufen halten wollen – ohne sich aus dem Unternehmen zu verabschieden;
- Deep-Tech- und Biotech-Unternehmer, die wissenschaftlichen Fortschritt und kommerziellen Erfolg unter einen Hut bringen wollen; und
- Führungskräfte, die ein Unternehmen aufbauen wollen, das Jahrzehnte überdauert – und nicht nur nach einem Ausstieg suchen.

„Der ehrbare Entrepreneur“ ist nicht nur ein Geschäftsmodell, sondern eine neue Denkweise: eine Verpflichtung, ohne Trickserien zu wachsen, mit Integrität zu expandieren und deiner Mission treu zu bleiben.

Lasst uns gemeinsam etwas aufbauen

Das ist meine Geschichte. Noch wichtiger ist jedoch, dass es auch *dein Weg in die Zukunft* sein kann.

Ich habe NanoTemper von Grund auf zu einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 56 Millionen Euro aufgebaut. Ich habe Momente erlebt, in denen ich fast gescheitert wäre. Ich habe schwierige Entscheidungen getroffen. Ich habe Regeln gebrochen.

Ich weiß, wie es ist, alles auf eine Idee zu setzen. Um 3 Uhr morgens aufzuwachen und jede bisherige Entscheidung infrage zu stellen. Sich zu fragen, ob man etwas Großartiges aufbaut – oder ob man einfach nur verrückt ist. Ich habe das erlebt! Und wenn du es bis hierher geschafft hast, weiß ich, dass du es auch erlebt hast.

Deshalb geht es in diesem Buch nicht nur darum, was *ich* aufgebaut habe – es geht darum, was *du als Nächstes aufbauen wirst*.

Wenn du jemals gedacht hast, dass es unmöglich ist, schnell zu wachsen und gleichzeitig unabhängig zu bleiben, wird dieses Buch dir das Gegenteil beweisen.

Lass uns loslegen. Lass uns eine Community aufbauen. Und lass uns gemeinsam eine neue Ära des Unternehmertums beginnen...

