

Aufstieg und Fall eines Glamour-Unternehmers

Gestern noch TV-Auftritt in der Sonntags-Talkshow bei Sabine Christiansen, heute Anklage wegen Insolvenzverschleppung und Bestechung. Kaum eine Unternehmenspleite in Deutschland hat soviel öffentliche Aufmerksamkeit erlangt, wie die von Franjo Pooth. Er stand mit seiner 2003 gegründeten Firma Maxfield fünf Jahre auf der unternehmerischen Bühne (siehe Meilensteine einer Pleite) und avancierte zwischenzeitlich zum „Vorzeige-Unternehmer“. Sicherlich liegt das Interesse nicht nur am smarten Auftreten und am Habitus des heute 38jährigen, wenn er beispielsweise mit sichtlichem Vergnügen in seiner Luxuskarosse beim seinem Lieblings-Edel-Italiener vorfährt. Auch die Ehe mit der Werbe-Ikone Verona Pooth, früher Feldbusch, hat Einiges dazu beigetragen, dass der Fall Pooth in der Boulevard-Presse hinreichend Beachtung fand.

Doch hier soll es nicht um den „Unterhaltungsfaktor“ gehen, der mit dem Namen Pooth in aller Regel auch verbunden ist. Thema ist der Unternehmer Pooth mit seine Aktivitäten und Strategien. Wie sind diese ganz nüchtern, eben betriebswirtschaftlich, zu beurteilen? Was waren die Fehler, die vielleicht auch anderen Unternehmensgründern hätten unterlaufen können? Was hat Pooth gut gemacht? Denn letztlich kann nicht nur Pooth selbst, sondern jeder Außenstehende aus der Maxfield-Insolvenz lernen: Was kann, bzw. sollte, jeder Neu-Unternehmer besser machen? Was ist absolut vermeidbar?

Wer könnte diese Fragen besser beantworten als ein Unternehmer aus Leidenschaft, der selbst einmal ein Tal durchschreiten musste und sein Wissen schon seit 25 Jahren an Gründer weitergibt. Sein Name: Gerhard Gieschen – Unternehmensberater, Coach und Buchautor aus dem schwäbischen Tübingen. Nicht zuletzt sein Buch „Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können“ macht ihn zum Experten, auch den Fall Pooth aus den verschiedensten Blickrichtungen sachkundig zu beleuchten.

Fehler Nr. 1: Expansion um jeden Preis

Schaut man sich die Wachstumsraten von Maxfield in den ersten Jahren an, so ist man natürlich schon beeindruckt: ein Mehr von glatten 323 Prozent im Jahr 2005 gegenüber 2004. Und auch für 2006 standen die Zeichen auf Wachstum. Die Position von Gieschen hierzu ist eindeutig. Gern verweist er auf das geflügelte Wort an der Börse, wo es so schön heißt „Gier frisst Hirn“. Er ist sich sicher, dass Unternehmen, die mehr als 50% pro Jahr wachsen, extreme Risiken eingehen. Denn kaum eine Firma könne im stürmischen Wachstum Mitarbeiter, Liquidität, Organisation, Infrastruktur, Produktqualität und Liefertreue auf einem gleich bleibenden Niveau halten. „Off

sehe ich bei solchen Firmen, dass auf einen „altgedienten“ Mitarbeiter, der mehr als 12 Monate dabei ist, drei, vier oder sechs ‚Frischlinge‘ kommen“, so der Krisen-Coach weiter. „Das kann nicht funktionieren. Firmen sind wie lebende Organismen und benötigen einfach Zeit zum Wachsen.“

Fehler Nr. 2: Verzettlung – das Bauchladen-Syndrom

Natürlich muss sich jeder Unternehmer viel vornehmen und etwas bewegen wollen. Dies hat Pooth mit seiner Wachstumsstrategie sicherlich vorexerziert. Dafür gebühre ihm auch Lob, meint Gieschen. Nur komme es auf das „Wie“ an. Die Realität bei Maxfield war die, dass das Wachstum (in 2006) gleichzeitig durch den Ausbau der Produktlinien und die Expansion ins europäische Ausland bewerkstelligen werden sollte. So war der Plan, neben den traditionellen Bereichen MP3- und Video-Player auch Car-Audio-Produkte, Personal-Media-Player (PMP) und neue Portable-DVD-Player auf den Markt bringen. Ferner sollte der Vertrieb in das benachbarte Ausland ausgeweitet werden. Dazu wurden lokalen Vertriebsbüros begründet, um in England, Portugal und Spanien in 2006 mit dem Verkauf starten zu können.

Bei dieser Diversifizierungs-Strategie, die Jung-Unternehmer immer wieder gern als den „Königsweg“ ansehen, muss Krisen-Coach Gieschen aus den verschiedensten Gründen einfach den Kopf schütteln. Dies fange damit an, dass Pooth hierbei gegen den Strom geschwommen sei und sich dann wundere, dass die Kräfte so schnell nachlassen. Warum? Er wollte seine MP3-Player beispielsweise mit Handy-Funktionen aufpeppen, wo die Entwicklung ganz klar in eine andere Richtung geht. Denn: Handys werden ihrerseits immer mehr mit MP3-Funktionalitäten ausgestattet.

Der Krisen-Experte bringt es auf den Punkt: „Schon natürliches Wachstum in angestammten Märkten benötigt beträchtliche personelle und finanzielle Ressourcen. Wachstum in andere Marktsegmente ist aufwändiger, da die komplette Infrastruktur aufgebaut werden muss. Und zudem riskanter, weil man in unbekannte Märkte geht, sozusagen „terra incognita“ betritt.“ Die Schlussfolgerung daraus liegt für Gieschen glasklar auf dem Tisch: „Das gleichzeitige Wachstum in zwei unbekannte Richtungen, also ins Ausland und in neue Produktsegmente potenziert das unternehmerische Risiko.“ Für ihn grenzt es daher an Harakiri, parallel in mehrere kulturell unterschiedliche Länder zu expandieren und gleichzeitig neue Markt-Segmente wie Car-Audio-Produkte, Personal-Media-Player und Portable DVD-Player anzugehen.“ Natürlich könnten große Unternehmen, weiß auch der Unternehmensberater, solche Projekte aus ihren „deep pockets“ finanzieren und stemmen. Doch das sei dann in aller Regel eben Eigenkapital, bei dem das Unternehmen nicht noch die Verzinsung (auch schon kurzfristig) mit verdienen müsse. „Bei alle dem, was man von Maxfield hört, ist die Eigenkapitaldecke für diese Strategie schlicht und einfach zu dünn gewesen“, so Gerhard Gieschen abschließend zum Thema Verzettlung.

Tipps für Ihr systematisches Unternehmens-Wachstums → siehe Kasten

Fehler Nr. 3: Fehlendes zweites Standbein

Maxfield importierte MP3-Player und verkaufte sie hauptsächlich über den Media-Markt. Das führte zu einer doppelten Abhängigkeit: Ein Produkt und ein Großkunde. Gerade was die Großkunden-Abhängigkeit angeht, hat Pooth öfters die langen Zahlungsziele und die damit einhergehenden zeitweiligen Liquiditätsengpässe beklagt.

Daher sei – so Unternehmensberater Gieschen – das Bestreben des Maxfield-Chefs auch nachvollziehbar, gleichzeitig die Produktpalette und die Vertriebsgebiete auszuweiten. Seine Empfehlung: „Aber statt sein Heil in Verzettelung zu suchen, wäre eine genauso konsequente Fokussierung auf ein zweites Produkt wünschenswert gewesen. Dann hätten die Ressourcen vermutlich gereicht, um diesen neuen Markt schnell und konsequent zu durchdringen. Anschließend hätte dann Pooth noch weitere Segmente in Angriff nehmen können.“

Damit jungen Unternehmensgründer die Maxfield-Fehler erspart bleiben, legt der erfahrene Unternehmensberater aus dem Schwabenland ihnen eindringlich ans Herz: „Überprüfen Sie ständig und selbstkritisch das richtige Mischungsverhältnis zwischen notwendiger Diversifizierung Ihres Portfolios zur Risikostreuung und der notwendigen Fokussierung auf Ihre Kernkompetenzen!“ Und er fügt hinzu: „Es ist wie bei einer leckeren Weinschorle. Die richtige Mischung zwischen Wein und Sprudel macht's.“

Fehler Nr. 4: Liquidität um jeden Preise

Franjo Pooth hat seine Kontakte und den guten Namen seiner Frau benutzt, um wieder und wieder Geld für das Überleben und die weitere Expansion aufzutreiben. Das ist Fakt. Doch wie sagt Coach Gieschen: „Liquidität ist das Morphinum des Unternehmers.“ Geld mache nicht glücklich, sondern überdecke häufig genug die Fehler des Managements. Wer zusätzliche Liquidität benötige, solle immer genau hinschauen.

Und der Krisen-Berater weiter: „Häufig genug ist das ein deutliches Warnsignal, ein Stopp-Schild. Denn woher kommt dieser Bedarf? Wenn die Strategie falsch ist, oder die Prozesse nicht profitabel sind, führt eine weitere Kreditaufnahme nur dazu, dass mehr Geld verbrannt wird.“ Die Konsequenzen daraus liegen für ihn auf dem Tisch: Für die eigentlich notwendige Restrukturierung sind keine Mittel – und keine Zeit – mehr da sind. Wer also auf die zögerliche Kreditvergabe seiner Bank schimpfe, sollte zuerst prüfen, ob diese nicht berechtigte Gründe habe. Gieschen weiß, dass die letztendliche Schlussfolgerung jedem Unternehmer durchaus weh tun kann: „Möglicherweise stimmt das Geschäftsmodell nicht mehr und das Rating der Bank hat dies schon erkannt.“ In diesem Fall sei die Liquiditätszufuhr so wenig sinnvoll wie Aufbauspritzen für einen alten Ackergaul, der einfach nicht mehr könne.

Wenn nun aber dann doch Liquidität extern beschafft werden muss, so ist es für den Tübinger Buchautor ein absolutes Muss, die Fristigkeit der Kredite mit der zeitlichen Bindung der Mittel bzw. Vermögenswerte in Einklang zu bringen. Soll heißen:

Langfristige gebundenes Vermögen sollte nur durch langfristig verfügbares Kapital finanziert werden.

Fehler Nr. 5: Fehlende Gewinnerorientierung

Nach dem Bericht eines Wirtschaftsprüfers wies Maxfield bereits 2006 einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag in Höhe von 4,294 Millionen Euro auf. Nach den Presseveröffentlichungen expandierte Pooth mit seiner Firma 2006 munter weiter - obwohl das Unternehmen Verluste schrieb.

In diesem Zusammenhang erinnert Krisen-Coach Gieschen eindringlich an den Zusammenbruch der Internetblase 2001, die gezeigt habe: „Entscheidend ist nicht Wachstum um jeden Preis, sondern profitables Wachstum.“ Und der Profit habe bekanntlich zwei Väter: möglichst hohe Umsätze und möglichst geringe Kosten: Nur auf den Abstand zwischen beidem komme es an.

Deshalb greift er – auch in seinen Unternehmer-Coachings – gerne auf die alte Kaufmanns-Weisheit zurück: „Im Einkauf liegt der Gewinn.“ Und so rät Gieschen jedem Unternehmensgründer, erstens den absoluten Willen zu haben, den Lieferanten mit dem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis zu finden. Und zweitens müsse man sich dafür eben auch Zeit nehmen und entsprechend z. B. online recherchieren und dann verhandeln.

Noch ein weiteres Problem kommt hinzu: „Der Markt für Unterhaltungselektronik ist ein richtiger Käufermarkt. Die Anbieter stehen in einem extremen Preiswettbewerb, was zu sehr niedrigen Gewinnmargen führt.“ Damit sind die Möglichkeiten für eine Selbstfinanzierung über einbehaltene Unternehmensgewinne naturgemäß sehr begrenzt. Vielen Krisen, so der Tübinger Coach, liege diese Ursache zugrunde, aus der zwangsläufig ein höherer externer Kapitalbedarf zur Wachstumsfinanzierung resultiere. Diesen Kapitalbedarf habe Pooth wahrscheinlich unterschätzt.

Fehler Nr. 6: Kein Frühwarnsystem – oder die Signale nicht gehört?

Schon im Jahre 2006 standen die Zeichen auf Sturm. Denn schon lange, bevor das Eigenkapital verbraucht ist, sieht jeder Unternehmer in der Gewinn- und Verlustrechnung, wie sich die Unternehmenswerte entwickeln. Gieschen empfiehlt darüber hinaus Indikatoren aus dem Vertrieb: Entwicklung der Anfragen, des Auftragseingangs, des Durchschnittspreises pro Produkt. Ein gutes Mittel sei auch die Kundenbilanz, d. h. wie viele Kunden gewinnt ein Unternehmen pro Monat neu hinzu. Der Krisen-Experte: „Erste Krisensignale sind nicht, wenn der Gewinn einbricht, sondern wenn diese Indikatoren stagnieren. D. h. schon wenn die Anzahl Neuanfragen nicht mehr zunimmt, ist das ein erstes Krisensignal und sollte ernst genommen werden.“

Ein weiteres sinnvolles Radar für den künftigen Erfolg am Markt ist, wie Gieschen ergänzt, die Marktforschung mit ihren Tools, wie der Kundenbefragung. Gerade bei

Produkt-Neuentwicklung und der Bearbeitung neuer Märkte, wie es die Maxfield-Strategie vorsah, sollte man sich nicht auf sein Bauchgefühl verlassen. Vielmehr geht es um valide Einschätzungen des Stammkunden bzw. des potenziellen Kunden. Hier stellt sich für den Unternehmensberater die Frage, ob Pooth hier wirklich sorgfältig genug vorgegangen ist.

Das Fazit von Gieschen: „Die Maxfield-Pleite hätte mit einem entsprechenden Frühwarnsystem schon viel zeitiger erkannt werden können. Dies setzt natürlich voraus, dass man die Signale auch hören will.“ Hier hat er aufgrund seiner Coaching-Erfahrungen mit „Unternehmer-Persönlichkeiten“ durchaus leichte Zweifel: „Vermutlich stand Herr Pooth für sich durch seine öffentliche Sichtbarkeit unter weit mehr Erfolgsdruck als wir das als Außenstehende erahnen können. Oft kommt noch dazu, dass viele Berater nicht den Mut haben, Klartext zu reden. Oder der Klartext beim Unternehmer - der Angst hat, das Gesicht zu verlieren - auf taube Ohren fällt. Aufgabe des Beraters ist es dann, zu schreien statt zu flüstern.“

Fehler Nr. 7: Torschluss-Panik

Auch dieses Phänomen kennt der als Krisen-Manager erprobte Gieschen nur zu gut. „Erst wenn es in der Krise eng wird, geraten die Unternehmer in Panik. Nun werden schnell noch Grundstücke übertragen, Scheinfirmen gegründet oder umbenannt. Und es wird versucht, Geld zu retten.“ Dies sei, wie er betont, alles strafrechtlich relevant und wird inzwischen bei fast jeder Pleite eingehend untersucht. Und noch wichtiger: Dies hätte alles bei einer frühzeitigen Planung vermieden werden können.

So hat auch Franjo Pooth im August 2005 die Pooth Consult GmbH gegründet. Offizielle Tätigkeit: „Beratung von Unternehmen im Bereich Marketing und Public Relations“ (Umsatz in 2006 und 2007: je 100.000 Euro). Worüber Insider rätseln: Was hat die Firma genau gemacht? Und vor allem: Warum wurde sie noch am 19. Dezember 2007 – als die Maxfield-Insolvenz kurz bevor stand – in „HK Consulting Group“ umbenannt? Auch Franjos Bruder Mano (34) hat in Meerbusch eine Beratungsfirma aufgemacht. Firmenname: „My Innovation & Marketing“

Ebenso unklar die Hintergründe für die Firma „Labworks Productions Limited“, die unter der Adresse von Franjo Pooths Londoner Wohnung residiert. Geschäftsführer: Bruder Mano. Sie soll für den Aufbau des Maxfield-Vertriebs in Großbritannien zuständig gewesen sein. Warum sie diesen Namen trug (und nicht den von Maxfield), und wozu sie tatsächlich diente – das müssen die Ermittler der Staatsanwaltschaft klären.

Ein weiteres pikantes Detail: Pooth soll ein Grundstück aus seinem Besitz im August 2007 an seine Frau übertragen haben. Der Wert des Geländes betrage rund 3 Mio. Euro, heißt es. Und es sollte eigentlich zur Befriedigung von Gläubigeransprüchen dienen...

In diese Reihe der Torschluss-Panik-Attacken gehört sicherlich auch dieses ominöse Marken-Gutachten in 2007, dass der Firma Maxfield einen Marken-Wert von 18,5

Millionen Euro bescheinigt. Dieses Geld haben Pooths Berater dann als stille Reserve zur Bilanzkosmetik „umgewidmet“. Dieses Vorgehen, kommentiert Gieschen, erinnere doch schon sehr an den Trick mit dem Kaninchen, dass aus dem Zylinder gezaubert wird. Andererseits zeige diese Aktion, dass zu diesem Zeitpunkt Pooth das Wasser schon bis zum Halse gestanden haben muss. Und die Berater trotzdem das Spiel nicht abgepiffen, sondern durch einen Kunstgriff in die Verlängerung getrieben haben.

Alles in Allem kann Gieschen, der schon manche Unternehmenskrise begleitet hat, nur warnen: Unternehmer sollten nicht aus Torschluss-Panik die dargestellten Reissleinen ziehen, weil sie sich erhoffen, den Kopf noch aus der Schlinge ziehen zu können. In den meisten Fällen reite man sich nur noch tiefer in den Sumpf, insbesondere, weil die Aktionen immer mehr an der Grenze der Legalität, oder sogar jenseits davon, verliefen. Und während die Berater danach ganz schnell verschwinden, bleiben Ärger und strafrechtliche Konsequenzen beim Unternehmer.

Fehler Nr. 8: Insolvenzverschleppung

Ähnlich fatal wie die Torschluss-Panik sei auch der letzte Fehler, den der Tübinger Unternehmens-Coach bei Pooth ausmacht: die Insolvenzverschleppung. Und zwar sei in Krisenzeiten die Mentalität des „Kopf in den Sand stecken“ zu beobachten. Dabei wurde die Insolvenzordnung 1999 darauf ausgerichtet, auch in Deutschland insolvenzgefährdeten Unternehmen die Chance zu geben, sich bei „drohender Zahlungsunfähigkeit“ unter einer Art „Gläubigerschutz“ vergleichbar dem amerikanischen Chapter 11 zu restrukturieren. Denn je später die Insolvenz angemeldet wird, desto geringer die Chance auf die Fortführung des Unternehmens.

Spätestens bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung muss der Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft aber in jedem Fall binnen 21 Tagen nach Eintritt des Ereignisses Insolvenz anmelden. Ansonsten droht ihm gemäß § 84 GmbH-Gesetz eine Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren. Daraus die klare Empfehlung von Gieschen: „Die Geschäftsführung ist also verpflichtet, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmen zu beobachten und bei Unregelmäßigkeiten die Insolvenzgefahr zu überprüfen. Bei einem Verdacht auf Überschuldung müssen die Geschäftsführer sofort eine Überschuldungsprüfung durchführen lassen.“

Die angeführten drei Wochen würden dabei immer wieder gerne sehr weit gefasst bzw. interpretiert. Doch die geltende Rechtsprechung sei eindeutig: Die drei Wochen seien nicht der Zeitraum, bis zu dem eine Maßnahme zur Sanierung aufgesetzt werden müsse, sondern der Zeitraum zwischen Erkennen und Beheben des Insolvenzgrundes. In diesem Zeitraum müsse die Zahlungsunfähigkeit bzw. die Überschuldung gelöst werden. Das Gesetz gebe keine Möglichkeit, diese Frist zu verlängern.

Vor dem Hintergrund dieser Gesetzeslage sieht der Krisenberater aus dem Schwabenland daher für Pooth eher schlechte Karten. Man könnte auch sagen: „Ein Unglück kommt selten allein.“

Was hat Pooth richtig gemacht?

Bei aller Kritik: Gerhard Gieschen kommt nicht umhin, Pooth erstens dafür zu loben, dass er Gütertrennung vereinbart hat, und ein Ehevertrag besteht. So bleibt das Vermögen der Ehefrau unangetastet. Empfehlung: Ein Muss für jeden Gründer.

Außerdem scheint Pooth, so der Krisen-Coach weiter, ein Meister des Networking zu sein. D. h. er habe die Regel Nummer 1 für den Verkauf, bei Lieferanten oder der Bank befolgt: „Nutzen Sie Ihre vorhandenen Kontakte.“ Denn es sei viel einfacher und vor allem schneller, über Beziehungen Geschäfte zu machen als neue Beziehungen aufzubauen. Bestechung allerdings müsse dabei außen vor bleiben. Nicht nur wegen der drohenden strafrechtlichen Konsequenzen, sondern auch ganz einfach, weil derjenige, der besticht, dadurch erpressbar werde.

Auch sein Frau Verona hat ihm die Fähigkeit attestiert, Bankbedienstete „um den Finger zu wickeln“. Mit dieser Fähigkeit ging allerdings der Schuss nach hinten los: Pooth selbst räumte jetzt ein, dass er Geschäftliches zu sehr mit Privatem vermischt habe.

Und die Moral von der Geschicht' ?

Für den Krisen-Coach Gieschen ist die Firmenpleite von Franjo Pooth das Zusammenspiel einer Vielzahl von Faktoren, wie sie häufig bei Unternehmenskrisen anzutreffen seien. Reumütig hat Pooth ja auch schon eingeräumt, dass er in 2007 kaufmännisch überfordert war. So stelle sich, so der Unternehmensberater, natürlich die Frage, was Banken oder Berater hätten verhindern können.

Sicherlich hätte der ein oder andere Kredit nicht gewährt werden dürfen, insbesondere nicht ohne Sicherheiten, wie geschehen. Nur waren es Pooth bzw. seine Berater, die um Kredite nachgefragt haben, weil sie beispielsweise mit dem Marken-Gutachten und dem neuen Investor sich selbst immer noch etwas vorgemacht haben. Genau an dieser Stelle wäre ein früherer Schlusstrich nötig gewesen, der Manches verhindert hätte.

Dies zeige einmal mehr, wie Gieschen resümiert, dass Herzblut und Visionen für einen Unternehmer nicht ausreichen. Vielmehr gehöre einfach auch Knowhow dazu. Und wenn es trotzdem einmal schief geht, so der Tübinger Unternehmensberater, dann müsse man es – wie die Amerikaner – sportlich nehmen und einmal mehr aufstehen als man hingefallen ist. Diese Unternehmermentalität vermisse er oft in Deutschland. In diesem Sinne: Viel Glück, Franjo, fürs nächste Business!