

# Die Pooth-Pleite – ein Lehrstück für Gründer



**Die Pleite von Franjo Pooths MP3-Firma Maxfield hat Schlagzeilen gemacht. StartingUp wollte wissen: Welche wesentlichen Ursachen hatte die Pleite – und wie hätte man sie verhindern können? Eine Analyse von Gerhard Gieschen, Unternehmensberater und Krisencoach.**

**G**estern noch vom Manager-Magazin und Ernst & Young nominiert als „Entrepreneur des Jahres 2006“, heute Verdacht auf Insolvenzverschleppung und Bestechung. Kaum eine Unternehmenspleite in Deutschland hat in den vergangenen Jahren soviel Aufmerksamkeit erregt, wie die von Franjo Pooth.

Mit seiner 2003 gegründeten Firma Maxfield gelingt Franjo Pooth zunächst eine Blitzkarriere: Er avanciert zum Vorzeigeunternehmer, die Jury des Entrepreneurpreises attestiert ihm: „Nur ein Jahr nach der Gründung läuft Maxfield bereits altbekannten großen Herstellern den Rang ab“. Dann – Anfang 2008 – der Zusammenbruch von Maxfield. 416 Gläubi-

ger melden Forderungen in Höhe von rund 27 Millionen Euro gegen Pooth an (FTD vom 6.5.2008). Die Boulevardmedien stürzen sich auf den prominenten Pleitier – und überziehen ihn ebenso schnell mit Spott, wie sie ihn zuvor hochgehjubelt haben.

Welches waren die wesentlichen Fehler, die in die Pleite geführt haben und die auch anderen Unternehmensgründern hätten unterlaufen können? Hat er eventuell manches richtig gemacht? Hier die Analyse:

## **Fehler Nr. 1: Expansion um jeden Preis**

Schaut man sich die Wachstumsraten von Maxfield in den ersten Jahren an, so ist man beeindruckt: Ein Mehr

von glatten 323 Prozent im Jahr 2005 gegenüber 2004. Und auch für 2006 standen die Zeichen auf Wachstum. Meine Meinung hierzu: Unternehmen, die mehr als 50 Prozent pro Jahr wachsen, gehen extreme Risiken ein. Kaum eine Firma kann im stürmischen Wachstum Mitarbeiter, Liquidität, Organisation, Infrastruktur, Produktqualität und Liefertreue auf einem gleich bleibenden Niveau halten. Oft sehe ich bei solchen Firmen, dass auf einen „altgedienten“ Mitarbeiter, der mehr als 12 Monate dabei ist, drei, vier oder sechs ‚Frischlinge‘ kommen. 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 bewegen. Doch es kommt auf das „Wie“ der Wachstumsstrategie an. Die Realität bei Maxfield war, dass das Wachstum (in 2006) gleichzeitig durch den Ausbau der Produktlinien und die Expansion ins europäische Ausland bewerkstelligt 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 lokale Vertriebsbüros in England, Portugal und Spanien gegründet.

Bei dieser Diversifizierungs-Strategie, die Jung-Unternehmer immer wieder gern als den „Königsweg“ ansehen, muss ich aus den verschiedensten Gründen den Kopf schütteln. Dies fängt damit an, dass Pooth gegen den Strom schwimmen wollte und sich dann wunderte, dass die Kräfte so schnell nachließen. Beispiel: Er wollte seine MP3-Player mit Handy-Funktionen aufpeppen, wo die Entwicklung ganz klar in eine andere Richtung ging. Denn: Handys werden ihrerseits immer mehr mit MP3-Funktionalitäten ausgestattet.

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 sozusagen „terra incognita“ betritt. Das gleichzeitige Wachstum in zwei unbekannte Richtungen, also ins Ausland und in neue Marktsegmente potenzierte das unternehmerische Risiko.

### **„Es grenzte an Harakiri, parallel in mehrere kulturell unterschiedliche Länder zu expandieren und gleichzeitig neue Marktsegmente anzugehen“**

Gerhard Gieschen

Natürlich könnten große Unternehmen solche Projekte aus ihren „deep pockets“ finanzieren und stemmen. Doch das geschieht dann in aller Regel mit Eigenkapital, bei dem das Unternehmen nicht noch die Zinsen mit verdienen muss. Bei alledem, was man von Maxfield hört, war die Eigenkapitaldecke für eine solche Strategie schlicht und einfach zu dünn.

### **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 Liquiditätssengpässe beklagt.

Daher war das Bestreben des Maxfield-Chefs nachvollziehbar, gleichzeitig die Produktpalette und die Ver-

triebsgebiete auszuweiten. Meine Empfehlung an Pooth hätte gelautet: Statt das Heil in der Verzettlung zu suchen, wäre eine 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 er noch weitere Segmente in Angriff nehmen können.

Mein Rat an alle Gründer, um diesen Fehler zu vermeiden: Überprüfen Sie ständig und selbstkritisch das richtige Mischungsverhältnis zwischen notwendiger Diversifizierung Ihres Portfolios zur Risikostreuung und der notwendigen Fokussierung auf Ihre Kernkompetenzen! Es ist wie bei einer leckeren Weinschorle. Die richtige Mischung zwischen Wein und Sprudel macht's.

### **Fehler Nr. 4: Liquidität um jeden Preis**

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. Tatsache ist aber: Liquidität ist das Morphem des Unternehmers. Geld macht nicht glücklich, sondern überdeckt häufig genug die Fehler des Managements. Wer zusätzliche Liquidität benötigt, sollte immer genau hinschauen, denn dies ist ein Warnsignal, ein Stopp-Schild. Warum besteht der 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 auf dem Tisch: Für die eigentlich notwendige Restrukturierung sind keine Mittel – und keine Zeit – mehr da. Wer also auf die zögerliche Kreditvergabe seiner Bank schimpft, sollte zuerst prüfen, ob diese nicht berechtigte Gründe hat. Die Schlussfolgerung kann jedem Unternehmer durchaus wehtun: Möglicherweise stimmt das Geschäftsmodell nicht mehr und das Rating der Bank hat

## Persönlichkeit & Coaching | Analyse einer Pleite

dies schon erkannt. In diesem Fall war die Liquiditätszufuhr so wenig sinnvoll wie Aufbauspritzen für einen alten Ackergaul, der einfach nicht mehr laufen kann.

### Fehler Nr. 5: Fehlende Gewinnorientierung

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 kann ich nur an den Zusammenbruch der Internetblase 2001 erinnern, die gezeigt hat: Entscheidend ist nicht Wachstum um jeden Preis, sondern profitables Wachstum. Und der Profit hat bekanntlich zwei Väter: möglichst hohe Umsätze und möglichst geringe Kosten: Nur auf den Abstand zwischen beidem kommt es an.

Deshalb greife ich auch in meinen Unternehmer-Coachings gerne auf die alte Kaufmanns-Weisheit zurück: Im Einkauf liegt der Gewinn. Ich rate jedem Unternehmensgründer, den absoluten Willen zu entwickeln, den Lieferanten mit dem optimalen Preis-

Leistungs-Verhältnis zu finden. Das setzt intensive Recherche und gute Verhandlung voraus.

Noch ein weiteres Problem kommt hinzu: Der Markt für Unterhaltungselektronik ist ein 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 liegt diese Ursache zugrunde, aus der zwangsläufig ein höherer externer Kapitalbedarf zur Wachstumsfinanzierung resultiert. Dies hat Franjo Pooth wahrscheinlich unterschätzt.

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

Schon im Jahre 2006 standen die Zeichen für Pooth auf Sturm. Denn schon lange, bevor das Eigenkapital verbraucht ist, sieht jeder Unternehmer in der Gewinn- und Verlustrechnung, wie sich die Unternehmenswerte entwickeln. Ich empfehle daher meinen Kunden Indikatoren aus dem Vertrieb einzubauen: Entwicklung der Anfragen, des Auftrags-eingangs, des Durchschnittspreises pro Produkt. Ein gutes Mittel ist auch

die Kundenbilanz, d.h. wie viele Kunden gewinnt mein Unternehmen pro Monat neu hinzu. 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 die Marktforschung mit ihren Tools, wie etwa die 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 mich die Frage, ob Pooth wirklich sorgfältig genug vorgegangen ist.

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. Daran hege ich leichte Zweifel: Vermutlich stand Herr Pooth durch seine öffentliche Präsenz unter weit mehr Erfolgsdruck als das Außenstehende ahnen können. Viele Unter-

## Stationen einer Pleite: Aufstieg und Niedergang der Firma Maxfield

### 2003

- Franjo Pooth gründet die Maxfield GmbH. Geschäftszweck: Entwicklung und Vertrieb von Produkten der Unterhaltungselektronik, wie MP3- und Videoplayern.

### 2004

- Im Weihnachtsgeschäft ist Maxfield bei Amazon Spitzenreiter im gesamten Elektronik-, Foto- und PC-Bereich. Jahresumsatz 9,5 Mill. EUR

### 2005

- Maxfield ist im Weihnachtsgeschäft wieder unter den Top-Sellern bei Amazon. Gleichwohl kann das Unternehmen seine Kontrakte wegen Liefer-schwierigkeiten nicht zu 100% erfüllen. Auch zeichnen sich Qualitätsdefizite bei zahlreichen MP3-Playern ab, so dass diese von Kunden zurückgegeben werden.
- Steigerung des Umsatzes auf 34 Mill. EUR. Somit erreicht Maxfield bei einzelnen Produkten innerhalb kurzer Zeit einen Marktanteil von gut 10% lt. GfK.

### 2006

- Gründung von Vertriebsbüros für die geplante Expansion in England, Portugal und Spanien
- Beim Wettbewerb „Entrepreneur des Jahres“ von Ernst & Young erreicht Pooth die Endausscheidung: Über die Einladung zur Talk-Show von Sabine Christiansen wird er einer breiteren Öffentlichkeit bekannt.
- Der Umsatz sinkt auf 26 Millionen Euro. Hinzu kommen geringe Gewinnmargen, so dass Maxfield neue Kredite aufnehmen muss, die z.T. ohne Sicherheiten gewährt werden.

nehmer sind in solch einer Situation beratungsresistent.

### **Fehler Nr. 7: Torschluss-Panik**

Wenn es in der Krise eng wird, geraten viele in Panik. Nun werden schnell noch Grundstücke übertragen, Scheinfirmen gegründet oder umbenannt. Es wird versucht, Geld zu retten. Dies ist alles strafrechtlich relevant und wird inzwischen bei fast jeder Pleite eingehend untersucht.

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 bevorstand – in „HK Consulting Group“ umbenannt?

Ebenso unklar sind die Hintergründe der 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



### **Irgendwann war dann auch der Verona-Faktor verbraucht ...**

von Maxfield), und wozu sie tatsächlich diente – das muss nun die 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 betrug 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, das der Firma Maxfield einen Marken-Wert von 18,5 Millionen Euro bescheinigt. Dieses Geld haben Pooths Berater dann als

## **2007**

- Ein auf unrealistischen Planzahlen und dem „Verona-Faktor“ basierendes Gutachten beziffert den Wert der Marke „Maxfield“ im Mai auf 18,5 Millionen Euro. Dieser Betrag soll als stille Reserve zum Ausgleich der bilanziellen Verschuldung verwendet werden.
- Im Juni attestieren Wirtschaftsprüfer für 2006 einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag von 4,294 Millionen Euro, so dass Maxfield zu diesem Zeitpunkt bilanziell schon überschuldet ist. Die Wirtschaftsprüfer testieren den 2006er Prüfbericht auch nicht.
- Der Markt für MP3-Spieler stagniert. Maxfield kündigt daher im Juli Produktinnovationen für den September an (MP3-Playern mit Handy-Funktionen).
- Bei der Internationalen Funkausstellung im August werden nach Aussage ehemaliger Mitarbeiter Bestellungen von Elektronikmärkten aus Angst vor Regressforderungen nicht mehr bestätigt, da Maxfield die bestellten MP3-Player nicht mehr liefern kann.
- Pooth präsentiert im Herbst einen neuen, namentlich nie genannten Investor, der die Insolvenz verhindert. Damit verbunden ist die Neuausrichtung hin zu höherwertigen Produkten, die von einem eigenen Entwicklerteam konzipiert werden sollen. Außerdem wird die internationale Expansion vorangetrieben.

## **2008**

- Seit Februar laufen Ermittlungen gegen Pooth wegen des Verdachts der Insolvenzverschleppung und Bestechung. Aufgrund des Bestechungsvorwurfs werden der Chef der Düsseldorfer Stadtsparkasse sowie ein weiteres Vorstandsmitglied entlassen.
- Eröffnung des Insolvenzverfahrens am 29.02.2008 bei einem Gesamt-Schuldenberg von 19 Millionen Euro, davon allein 9 Millionen bei der Düsseldorfer Stadtsparkasse.

## Persönlichkeit & Coaching | Analyse einer Pleite

stille Reserve zur Bilanzkosmetik „umgewidmet“. Dieses Vorgehen erinnert doch schon sehr an den Trick mit dem Kaninchen, das aus dem Zylinder gezaubert wird. Andererseits zeigt diese Aktion, dass zu diesem Zeitpunkt Pooth das Wasser schon bis zum Halse gestanden haben muss. Und die Berater haben trotzdem das Spiel nicht abgepfiffen, sondern durch einen Kunstgriff in die Verlängerung getrieben.

Alles in allem kann ich nur warnen: In den meisten Fällen reitet man sich mit einem solchen Vorgehen nur noch tiefer in den Sumpf. 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 war auch der letzte Fehler, den sich Pooth geleistet hat, und der ihn wegen des Verdachts der Insolvenzverschleppung ins Visier der Staatsanwaltschaft gebracht hat. Die Mentalität, in Krisenzeiten den „Kopf in den Sand stecken“ ist oft 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. 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 Insolvenz anmelden – aber in jedem Fall binnen 21 Tagen nach Eintritt des Ereignisses. Ansonsten droht ihm gemäß § 84 GmbH-Gesetz eine Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren. Die Geschäftsführung ist also verpflichtet, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens ständig zu beobachten und bei Unregelmäßigkeiten die Insolvenzgefahr zu überprüfen.



**Einer der Kardinalfehler: Pooth wollte seine MP3-Player mit Handyfunktionen aufpeppen – und damit gegen den Markt schwimmen**

Bei einem Verdacht auf Überschuldung müssen die Geschäftsführer sofort eine Überschuldungsprüfung durchführen lassen.

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

Vor dem Hintergrund dieser Gesetzeslage sehe ich daher für Franjo Pooth eher schlechte Karten.

### Was hat Pooth richtig gemacht?

Bei aller Kritik: Es gibt auch Punkte, die Franjo Pooth richtig gemacht hat: So hat er Gütertrennung vereinbart, einen Ehevertrag abgeschlossen. Daher bleibt Veronas Vermögen unangetastet. Empfehlung: Ein Muss für jeden Gründer.

Außerdem scheint Pooth, ein Meister des Networking zu sein. D.h. er hat die Regel Nummer 1 für den Verkauf, für den Umgang mit Lieferanten oder der Bank befolgt: „Nutzen Sie Ihre vorhandenen Kontakte.“ Denn es ist viel einfacher und vor allem schneller, über Beziehungen Geschäfte zu machen als neue Beziehungen aufzubauen. Bestechung allerdings ist natürlich der falsche Weg. Nicht nur wegen der drohenden strafrechtlichen Konsequenzen,

sondern auch ganz einfach, weil derjenige, der besticht, erpressbar wird.

### Und die Moral von der Geschichte?

Für mich als Krisencoach ist die Firmenpleite von Franjo Pooth das Zusammenspiel einer Vielzahl von Faktoren, wie sie häufig bei Unternehmenskrisen anzutreffen sind. Reumütig hat Pooth ja auch schon eingeräumt, dass er in 2007 kaufmännisch überfordert war. So stellt sich natürlich die Frage, was Banken oder Berater hätten verhindern können.

Sicherlich hätte der eine 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 Schlussstrich nötig gewesen, der manches verhindert hätte.

Dies zeigt einmal mehr, dass Herzblut und Visionen für einen Unternehmer nicht ausreichen. Vielmehr gehört einfach auch Know-how dazu. Und wenn es trotzdem schief geht, dann muss man es – wie die Amerikaner – sportlich nehmen und einmal mehr aufstehen als man hingefallen ist.

In diesem Sinne: Viel Glück, Franjo, fürs nächste Business, und lerne aus den Fehlern!

**Gerhard Gieschen gibt sein Wissen als Coach schon seit 25 Jahren an Gründer weiter. Gieschen war selbst Unternehmer aus Leidenschaft, musste selbst einmal ein**

**unternehmerisches Tal durchschreiten. Bekannt ist er auch als Buchautor, nicht zuletzt durch sein Buch „Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können“.**



**Der Fall Pooth zeigt, wohin ungesundes Wachstum führen kann. Lesen Sie hier, wie Sie systematisch Wachstumspotenziale orten und ihre Expansion vorantreiben.**

von Gerhard Gieschen

Sie haben für Ihre vorhandenen Leistungen und Produkte in Kombination mit bekannten Zielgruppen keine ausreichenden Ertrags-Potenziale identifiziert? Dann arbeiten Sie das nebenstehende Wachstums-Portfolio Quadrant für Quadrant durch und orten so weitere Geschäftschancen.

Grundsätzlich bietet Ihnen das Wachstums-Portfolio zwei Expansions-Dimensionen: Ausbau Ihrer Produktpalette und Ausbau Ihrer Zielmärkte und Zielgruppen.

**I. Quadrant: Vorhandene Produkte / bekannte Märkte**

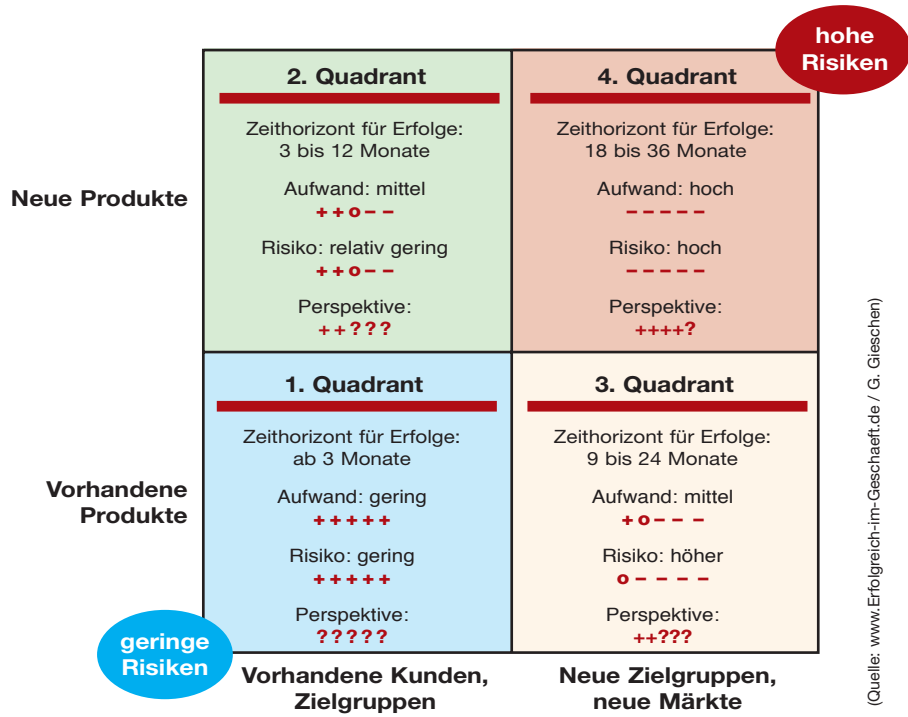
Kurzfristig verspricht dieser Weg das größte Potenzial und bietet in der Regel schnell umzusetzende Umsatzchancen. Denn in acht von zehn Fällen lassen sich durch Positionierung, Profilierung und eine zielgruppengerechte Optimierung des Angebots schnelle und beeindruckende Verkaufserfolge erzielen.

Auch wird immer wieder das Bestandsgeschäft vergessen. Haben Sie auch schon mal bemerkt, dass es viel einfacher ist, einem vorhandenen Kunden eine zusätzliche Leistung zu verkaufen? Er kennt Sie und er kennt Ihre Qualitäten.

**II. Quadrant: angestammte Märkte / neue Produkte**

Neue Produkte zu entwickeln, um das Potenzial Ihrer Bestandskunden auszuschöpfen, ist ein effektiver Weg zu mehr Wachstum. Hier können Sie oft schon binnen drei bis sechs Monaten erste Erfolge erzielen.

# Gesund wachsen



**III. Quadrant: Vorhandene Produkte / neue Märkte**

Neue Märkte, also der Wechsel der Zielgruppe, ist genauso schwerwiegend wie ein Betriebsumzug. Denn alle Studien zeigen, dass der Erfolg eines Marketings zu 80 % in der konsequenten Umsetzung liegt. Nur wenn Sie Ihrer Zielgruppe die Gelegenheit geben, dass sie mindestens siebenmal von Ihnen, Ihrer Firma oder Ihrer Leistung hört, können Sie gewinnen. Die meisten Firmen fixieren zwar am Jahresanfang eine Zielgruppe, lassen aber die Kampagne spätestens im Mai einschlafen und geben das Thema spätestens im Herbst auf

Nur in der konsequenten nachhaltigen Bearbeitung einer Zielgruppe liegt der Erfolg. Sollten Sie sich dafür entscheiden, mit Ihren vorhandenen Produkten einen neuen Markt zu erschließen, planen Sie mittel- bis langfristig. Das heißt bei einer guten Markteintritts- und Positionierungsstrategie und disziplinierter Umsetzung 9 - 24 Monate. Verlassen Sie sich dagegen rein auf die Mundpropagan-

da, kann es sein, dass Sie auch nach 36 Monaten noch nicht genug verdienen, um davon leben zu können.

**IV. Neue Produkte / neue Märkte**

Die vierte Alternative kombiniert den Aufwand und die Risiken der beiden vorhergehenden Alternativen. Sie müssen nicht nur neue Produkte für eine unbekannte Zielgruppe entwickeln, sondern auch noch vermarkten. Das kostet nicht nur viel Zeit und Geld, es birgt auch viele Unbekannte. Denn eigentlich erfinden Sie Ihr Geschäftsmodell neu. Daher müssen Sie fünf bis sieben solcher Expansionskampagnen fahren, um Ihr neues Weideland zu finden.

Und der Zeithorizont bis zur Ernte ist lang: 18 bis 36 Monate sollten Sie schon einkalkulieren, wenn Sie komplett neues Terrain betreten. Deshalb können wir Ihnen diese Vorgehensweise nicht empfehlen. Versuchen Sie zumindest von einer der beiden Dimensionen, also der Zielgruppe oder Ihren Leistungen bzw. Ihren Kern-Kompetenzen her zu starten.