

# Fall 2: Gary and George Mueller

Losungsvorschlag der Fallstudie im Rahmen  
des  
Fallstudienseminars 'Unternehmungswachstum und  
Innovationsmanagement'

-Wintersemester 2000/2001-

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Organisation, Personal und Unternehmensführung  
Dr. Michael F. Fallgatter

Gruppenbearbeitung von:

Dirk Nitsche Matrikelnummer: xxx

Stephan Pachur Matrikelnummer: xxx

Datum: 04.12.2000

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Problemeinführung</b> .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Vorgehensweise .....	1
<b>2 Das What, Where, When Magazin</b> .....	1
2.1 Die vertragliche Ebene .....	1
2.2 Die strategische Ebene .....	2
2.3 Die Marketing- Ebene .....	4
2.4 Die persönliche Ebene .....	5
2.5 Marktaustritt.....	5
2.6 Entwicklung und Ausblick .....	6
<b>3 Die Online Alternative</b> .....	6
3.1 Darstellung der Ausgangssituation.....	6
3.2 Persönliche Eignung von Mueller .....	8
3.3 Die Marktgegebenheiten und das Marktpotential .....	8
3.4 Markteintrittsbarrieren und Konkurrenzsituation .....	9
3.5 Beurteilung der finanziellen Situation.....	9
3.6 Chancen und Risiken .....	10
3.7 Persönliches Fazit und Zusammenfassung .....	11

# 1 Problemeinführung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Dieser Versuch ist als Lösung der Fallstudie zu sehen. Es handelt sich um die Fortsetzung der vorangegangenen Problembeschreibung. Im Gegensatz zu dieser soll hier allerdings der Versuch unternommen werden, die auftretenden Probleme in theoretischer Weise zu lösen, und sofern uns dies möglich erscheint, konkrete Handlungsalternativen aufzuzeigen.

## 1.2 Vorgehensweise

Zu Beginn wird das Potential und mögliche Risiken aufgezeigt, die sich bei einer Entscheidung für die Magazin Alternative ergeben können. Daran anschließend wird ein gleiches Vorgehen für die Möglichkeit der Online-Alternative Anwendung finden. Die Chancen und Möglichkeiten der beiden Alternativen, denen sich Mueller gegenüber sieht, werden explizit erlautert. Die Probleme werden an dieser Stelle kurz skizziert. Daran anschließend wird eine Kategorisierung und Systematisierung der Probleme angestrebt. In den jeweiligen Unterkapiteln sollen die einzelnen Aspekte und Problemfelder auf eine mögliche Lösung hin näher betrachtet werden. Da uns dies möglicherweise nicht in vollem Umfang möglich sein wird, kann es u.U. zu einer rein theoretischen Erarbeitung der Lösungsvorschläge kommen.

# 2 Das What, Where, When Magazin

## 2.1 Die vertragliche Ebene

Es gilt hier, die beste Form eines Angestelltenverhältnisses für Gary zu bestimmen. Es stehen drei mögliche Ausprägungen zur Auswahl: Manager Role, Business Development Role und Advisor Role. Hier ist die Stellung als Manager als die Beste anzusehen. Die Anstellung im Business Development ist insofern problematisch, als das hier die Gefahr der Überlastung besteht. Gary muss sich um das Magazin kümmern und müsste sich außerdem noch mit der Entwicklung einer neuen Geschäftsidee auseinandersetzen. Gerade am Anfang eines neuen Geschäftes wäre es aber ratsam, sich mit voller Kraft auf dessen Entwicklung zu konzentrieren. Es kann dazu kommen, dass Gary beide Rollen nur unzureichend erfüllen kann. Die Advisor Rolle ist problematisch, da es für eine junge Firma besonders wichtig ist, dass jemand vor Ort ist und seine ganze Motivation in den weiteren Aufbau der Firma steckt. Als Berater steht man

immer etwas außen vor, kennt manche interne Sachverhalte nicht genügend und hat weniger Möglichkeit Einfluss zu nehmen. Die Anstellung als Manager dagegen bedeutet eine ständige Präsenz von Gary.“ Auch kann er sich ganz auf die Entwicklung des Magazins konzentrieren. Das sollte auch Gelobter als beste Losung ansehen, er deutet dies in seinem Brief an Gary an.“ Als problematisch ist hier anzusehen, dass Gary kein ‘Angestelltentyp’ ist. Man merkt, dass er Interesse daran hat, ein eigenes Business aufzubauen. Allerdings ist Gelobter sehr selten vor Ort, und Gary konnte somit größtenteils selbstständig arbeiten. So kann er sich besser in seine Angestelltenrolle einfinden. Gelobter ist gut beraten, wenn er darauf achtet, diese selbstständige Arbeitsweise für Gary beizubehalten.“

Als unklarer Punkt der Vertragsverhandlungen ist die Vergütung von Gary zu nennen. Hier stehen die Vorschläge von Gary und Ludwig nebeneinander und es ist noch nicht abschließend geklärt, wie genau die Bezahlung aussehen soll. Es sollte aber auf jeden Fall die Bezahlung bis auf das Kleinste diskutiert und festgeschrieben werden, damit keine Streitigkeiten aufkommen, auch im Bezug auf die angedeutet schwierige Persönlichkeit von Gelobter.“

Die Vertragsdauer von einem Jahr ist für beide Seiten ein Vorteil. Beide können während dieser Zeit die Qualität der Zusammenarbeit beobachten. Bei massiven Differenzen besteht die Möglichkeit recht kurzfristig das Arbeitsverhältnis beenden zu können.“

## **2.2 Die strategische Ebene**

Es wird zuerst die Art der Einnahmen betrachtet. Die Zeitung wird zu 100 % aus Werbung finanziert. Die Zeitung selbst ist kostenlos. Das Konzept hat im Beobachtungszeitraum funktioniert. Alle Ableger der Zeitung erwirtschaften einen positiven Cash-Flow, mit Ausnahme der Prager Ausgabe. Aber auch hier wird in naher Zukunft ein positives Ergebnis erwartet. Gary sollte das Konzept so beibehalten. Er sichert der Zeitung eine hohe Distribution, was besonders bei einem Markteintritt besonders wichtig ist. Die Zeitung muss sich einen Namen machen und durch das kostenlose Verteilen sind die Institutionen, die die Zeitung an die Endverbraucher weitergeben, eher bereit, die Zeitungen abzunehmen. Eine mittelfristige Strategie konnte sein, dass man das Magazin kostenpflichtig anbietet, wenn sich die Zeitung etabliert hat. Man musste allerdings prüfen, ob dann nicht zu viele Kunden ‘abspringen’. Das kann diese Analyse allerdings nicht leisten. Diese Möglichkeit sei hier nur kurz erwähnt.“

Auch muss man die unterschiedlichen Ausgangspunkte in den verschiedenen Ländern beachten. So ist das wirtschaftliche Wachstum nicht in allen Ländern gleich. So sieht man, dass das Wachstum z. B. in Rußland ein negatives ist. Gary muss sich überlegen, ob und wie man diesem Umstand Rechnung trägt. Eine Möglichkeit wäre, bei der Expansion in Länder mit negativem Wachstum erst mal mit einer kleinen Auflagenzahl anzufangen um zu sehen, ob Bedarf besteht. Positiv ist zu sehen, dass der Markt in Osteuropa im Umbruch ist und es Hoffnung gibt, dass sich auch in den Ländern mit negativem Wachstum eine stabile, wachsende Marktwirtschaft entwickelt.

Ein weiteres Problemfeld ist die Distribution. In der Fallstudie wird angedeutet, dass die Distribution in den osteuropäischen Ländern nicht reibungslos funktioniert. Eine Möglichkeit wäre, einfach auf den Fortschritt zu vertrauen und darauf zu hoffen, dass sich die Post, mit der die Zeitung verteilt wird, zu einem funktionierenden Unternehmen entwickelt. Eine pro-aktive Vorgehensweise drängt sich allerdings auf, denn kein Unternehmen kann es sich leisten, auf Dauer seine Kunden unvollständig oder zu spät zu beliefern. Hier bietet es sich an, mit einem privaten Beforderungsdienst in Verhandlung zu treten. Die Frage ist allerdings, ob es so einen Dienst in den Regionen, in denen die Zeitung angeboten wird, überhaupt gibt. Ein weiteres Problem ist auch der Preis eines solchen Dienstes. Allerdings sollte hier sehr genau abgewogen werden, ob eine verlässliche Zustellung der Zeitungen nicht einige Zusatzkosten rechtfertigt. Eine weitere Möglichkeit wäre hier, einen Inhaus-Beforderungsdienst aufzubauen. Auch hier kann diese Möglichkeit aus o.g. Gründen nicht weiter ausgeführt werden.

Ein weiteres großes Problem sind die politischen Umstände. Die demokratische Stabilität ist nicht selbstverständlich und es kann passieren, dass durch sich ändernde politische Umstände Repressalien für das Unternehmen entstehen. Allerdings muss man auch hier die Unterschiede in den einzelnen Ländern beachten. So sollte man in den Ländern mit niedriger politischer Stabilität das politische Geschehen sehr genau verfolgen und ein 'Notfallprogramm' ausarbeiten. Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang ist der geringe Einfluss der Verleger. Es herrschen nach wie vor die Strukturen der früheren Regierungen vor. Das bedeutet, dass der Staatsapparat immer noch einen großen Einfluss auf das Verleger-Geschäft nehmen kann. Das kann kein befriedigender Zustand sein. Natürlich möchte jeder Unternehmer uneingeschränkte Entscheidungsmöglichkeiten in seinem Bereich haben. Als Lösungsvorschlag ist hier das Knüpfen von Netzwerken anzusehen. Es sollte versucht werden, in den jetzigen Entscheidungskreisen Kontakte zu knüpfen und so strategische Netzwerke aufzubauen. Es könnte auf diese Weise eine Art

informeller Informations- und Entscheidungskanal“ entstehen. Hilfreich hierbei ist, dass Gelobter über einen inländischen Partner verfügt, der zumindest in Polen diese Idee forcieren konnte. Er ist der Verleger der zweitgrößten polnischen Tageszeitung und hat aller Wahrscheinlichkeit nach schon Kontakte dieser Art geknüpft. Außerdem kann er als Berater dienen, was landesspezifische Umgangsformen angeht, denn auch wenn sowohl Gary als auch Gelobter schon in Osteuropa zu tun hatten und haben ist es immer von Vorteil, einen inländischen Partner für diese Art von Kontaktpflege zu haben, denn es dauert erfahrungsgemäß sehr lange, bis man weiß, wie man sich wo verhalten muss.

### **2.3 Die Marketing- Ebene**

Ein weiteres Problemfeld ist das Marketing. In der Fallstudie wird nur sehr oberflächlich von Marketing Aktivitäten gesprochen. Eine detaillierte, ausgearbeitete Marketing-Strategie fehlt völlig. Zweifelsfrei ist aber das Marketing einer der zentralen Momente einer jungen Unternehmung. Gerade am Anfang handelt es sich bei dem Ziel der Umsatzsteigerung um das Wichtigste. Ein besonderes Problem ergibt sich bei dem Magazin von Gelobter und Gary insofern, als das nicht nur ausländische Besucher im Inland beworben werden müssen. Vielmehr muss auch Werbung auch im Ausland geschaltet werden. Begründet werden kann dies damit, dass dadurch schon im Ausland potentielle Endkunden des Magazins von der Existenz eines solchen erfahren wurden. Dieses Magazin wurde ihnen eine Orientierung im jeweiligen Zielland geben. Eine erste Möglichkeit ist hier, eine Käufergruppenanalyse durchzuführen. Eine Analyse der Struktur der Käufergruppen hat mehrere Vorteile. Man kann sehr viel zielgerichteter werben, wenn man weiß, welche Art von Kunden die größte Gruppe darstellen. Es ist außerdem ein Argument für potentielle Werbekunden, denn wenn man Firmen anspricht, die mit dieser Käuferschicht auch zu tun haben, haben sie einen zusätzlichen Reiz ihre Werbung in dem Magazin zu platzieren, wenn sie wissen, dass ein Großteil der Magazinleser auch ihre eigene Zielgruppe ist. Eine weitere Überlegung in diesem Zusammenhang ist die Frage, wo man selbst Werbung für das Magazin platzieren sollte. Auch hier hilft die Käufergruppenanalyse, denn auf dieser Grundlage kann man Werbeträger auswählen, die zu der Magazinkundschaft passen. Inländisch wäre eine Möglichkeit, auf die osteuropäischen Ausgaben großer westlicher Publikationen zurückzugreifen. Von diesen gibt es bereits 1994 eine beträchtliche Anzahl. Hier ist der Vorteil, dass diese Publikationen einen relativ großen Namen bei ausländischen Besuchern haben, und so von diesen wahrscheinlich den rein inländischen Zeitungen

vorgezogen werden. Unter Umständen gibt es bei einer solchen Zusammenarbeit auch die Möglichkeit, in Verhandlungen über Werbeplatzierungen in den jeweiligen Heimatländern der westlichen Magazine zu treten. Eine weitere Möglichkeit zur Werbeplatzierung im Ausland wären Reiseführer für osteuropäische Länder. Reiseführer können nur einen allgemeinen Überblick über ein Land oder eine Stadt geben. Das Magazin kann viel differenzierter und vor allem aktueller informieren. Das bedeutet, dass auch ein Käufer eines Reiseführers noch zusätzlichen Nutzen aus dem Magazin ziehen kann. So ist er schon bei seiner Anreise in das jeweilige Land informiert, dass ein solches Magazin existiert. In die gleiche Richtung geht die Überlegung, Werbung in Reisebüros und Reisemagazinen, die sich auf Osteuropa spezialisiert haben zu platzieren. Auch auf diese Weise kann der Kunde schon vor seiner Reise nach Osteuropa informiert werden, dass ein solches Magazin existiert und ihnen bei der Orientierung in bestimmten Städten hilft.

## **2.4 Die persönliche Ebene**

Das Problemfeld stellt sich hier in der persönlichen Beziehung von Gary und Gelobter. Eine eingehende Analyse ist nicht möglich, da die Charakterisierung von Gelobter in der Fallstudie sehr kurz ausfällt. Es wird lediglich gesagt, dass Gelobter ein schwieriger Mensch sein kann. Gary sollte also besonders aufmerksam darauf achten, wie Gelobter sich gegenüber ihm verhält. Es ist für ihn ratsam herauszufinden, mit welchem 'Schlüssel' man bei Gelobter etwas erreicht. Gary muss lernen, wie er mit dem schwierigen Charakter von Gelobter umzugehen hat.

Für die Entwicklung von Gary ist die Zeitung ein gutes Sprungbrett. Er kann als Angestellter den Markt kennen lernen, neue Kontakte knüpfen und neue Chancen sondieren. Wenn er als Selbstständiger in den osteuropäischen Markt treten will, wäre eine 'Probezeit' bei Gelobter eine gute Möglichkeit.

## **2.5 Marktaustritt**

Die Strategie sieht vor, die Zeitung mittelfristig mit Gewinn zu verkaufen. Eine Möglichkeit für Gary wäre, ein Management-buy-Out zu versuchen. Das würde allerdings voraussetzen, dass Gary die Zeitung weiterführen will und keine neue, bessere Möglichkeit gefunden hat. Außerdem mussten noch genügend Expansions- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Zeitung vorhanden sein. Auch dieser Gedanke sei hier nur als eine weitere Möglichkeit kurz angeführt.

## 2.6 Entwicklung und Ausblick

Als positiv ist anzusehen, dass die Gefahr eines Bankrotts gesunken ist. Die erste Start-up Phase wurde überwunden und das ist die Phase, in der die meisten der neuen Unternehmen wieder verschwinden, wie in der Fallstudie angedeutet. Die Cash-Flows sind in den allermeisten Fällen positiv und es werden weitere Steigungen erwartet. Es scheint also keine größeren Probleme bei der weiteren positiven Ergebnisentwicklung zu geben.

## 3 Die Online Alternative

### 3.1 Darstellung der Ausgangssituation

Gary Mueller hat sich seit längerer Zeit mit der Möglichkeit auseinandergesetzt, sich selbstständig zu machen. Er konnte es sich vorstellen, dieses Vorhaben in Form eines eigenen Online- Informationsdienstes zu realisieren. Es soll sich dabei um einen Informationsdienst handeln, der spezielle Wirtschaftsinformationen vertreibt. Dieser soll speziell auf die Bedürfnisse von Investoren in Polen und Tschechien abgestimmt sein.<sup>1</sup> Als ein möglicher Firmenname konnte die Titulierung unter 'Emerging Markets Online' erfolgen<sup>1</sup>. Als Vorbilder, an denen sich Mueller orientieren mochte, werden bereits am Markt etablierte Firmen wie z.B. Reuters oder Bloomberg von ihm genannt. Es sei einfacher, eine bereits am Markt bewährte Idee von einem Ort an den anderen zu transportieren, als eine komplett neue Idee realisieren zu wollen<sup>2</sup>. Mueller ist der Meinung, dass diese Idee durch das rasante Wachstum der osteuropäischen Märkte eine Zukunftsperspektive aufzuweisen hat. Bei seinen Bemühungen an Informationen über die östlichen Märkte zu gelangen, hat er festgestellt, dass es sich um ein problematisches Unterfangen handelt. Es hat sich als äußerst schwierig erwiesen, insbesondere für ausländische Investoren, an geeignete Daten über das wirtschaftliche Geschehen zu kommen. Mueller hat im Vorfeld eine Reihe von Gesprächen mit Geschäftsleuten geführt. Diese haben die Bereitschaft signalisiert für entsprechende Informationen auch eine angemessene Gebühr zu bezahlen. Denkbar wäre hier, dass die Benutzer eines solchen Systems eine monatliche Gebühr zu entrichten haben<sup>3</sup>. Daneben hat er bereits persönliche Kontakte in Polen geknüpft, u.a. mit Rafael Sokol, bzw. Krzysztof Szafrowski. Der erst genannte hat als Broker an der polnischen Börse gearbeitet. Momentan arbeitet er als Finanzberater

---

<sup>1</sup> Im folgenden kurz EMO.

<sup>2</sup> Vgl. Fallstudie S. 158.

<sup>3</sup> Mueller hält einen Beitrag i.H.v. \$ 250 in der Gründungsphase für realistisch.



bei einer privaten Unternehmung. Er verfügt somit über die entsprechende Kenntnisse der polnischen Finanzmärkte. Beide schreiben z.Z. für eine Kolumne, die sich speziell mit Wirtschaftsinformationen auseinandersetzt. Diese erscheint in einer polnischen Tageszeitung. Daneben hat Mueller, über einen Schulfreund, Robert Reid kennen gelernt. Dieser war früher als Vice President bei einer Tochterunternehmung von Reuters angestellt. Reid's Einschätzung der Marktchancen von EMO kann als überaus positiv zusammengefasst werden. Er wäre zudem bereit, sich ebenfalls in der neuen Firma zu engagieren. Eine Rolle als Berater konnte er sich persönlich vorstellen, und u.U. sogar die Position des Direktors. Auf Grund der Summe der positiven Einschätzungen bzgl. seiner Idee ist Mueller vom Erfolg einer möglichen Neugründung überzeugt. Desweiteren hat er seinen Bruder, George Mueller, kontaktiert. Dieser ist ein ausgewiesener Fachmann für Fragen von Computer Hardware. Die o.g. Kosten beruhen nicht zuletzt auf seinen Schätzungen. Zur Zeit ist George Mueller im Bereich der Forschung an der Carnegie Mellon Universität beschäftigt. Ein weiterer Kontakt ist über ihn zu Jae Chang zustande gekommen. Dieser, an der selben Universität angestellt, hat bemerkenswerte Fähigkeiten im Bereich der Softwareentwicklung, bzw. -programmierung. Beide, George Mueller, als auch Jae Chang, waren bereit, sich bei der EMO zu engagieren. Somit wäre Mueller in der Lage, auf ein außerordentlich qualifiziertes Personal zurückgreifen zu können. Er selber sieht seine Schwerpunkte weniger in der Bewältigung von technischen Schwierigkeiten, als vielmehr bei der Optimierung von organisatorischen Abläufen. Als langfristige Strategie wäre es für Mueller durchaus denkbar, ein entsprechender Erfolg natürlich vorausgesetzt, sein Unternehmen an einer der Branchenriesen zu verkaufen. Ein möglicher Zeithorizont wird mit drei bis fünf Jahren angegeben. Als Verkaufserlös hätte er eine Summe im Bereich von 5 bis 10 Millionen US\$ für realistisch<sup>4</sup>. Es lässt sich in diesem Zusammenhang auch die folgende Mutmaßung anstellen: Es konnte sich hierbei auch um den einzig gangbaren Weg handeln. Sollten z.B. Reuters, Bloomberg oder Telerate ihn als ernsthaften Konkurrenten einstufen, so waren sie sicherlich in der Lage schon im Vorfeld entsprechende Schritte zu veranlassen, die es Mueller unmöglich machen würden, sich erfolgreich am Markt behaupten zu können.

---

<sup>4</sup> Vgl. Fallstudie, S. 171.

### 3.2 Personliche Eignung von Mueller

Mueller hat fruher bereits f"ur zwei Jahre in Osteuropa gearbeitet. Unter anderem f"ur eine Fondsgesellschaft in Polen. Zu seinem Aufgabengebiet gehorte die Verwaltung und Plazierung eines \$ 100 Millionen Fonds. Er hat somit Erfahrung vor Ort sammeln konnen. Daneben war er einige Zeit in Moskau besch"aftigt. Dort war er unter st"utzend bei dem Aufbau eines neuen Buros behilflich. Diese Auslandserfahrung w"urde sich bei der Grundung von EMO sicherlich einen Vorteil verschaffen."

Mueller kommt aus einem familiare Umfeld, in dem die Selbstst"andigkeit nichts ungewohnliches ist. Sowohl der Vater, als auch ein Onkel sind selbstst"andig. Somit hat er seit Kindheit die Probleme die durch eine solche Tatigkeit verbunden sind kennen gelernt. Wahrend er sich in Moskau aufhielt, wurden von ihm die Chancen gepr"uft, eine Firma fur Verpackungsmaterial, zu gr"unden. Diese hatte als Tochterunternehmung seines Vaters, der eine entsprechende Firma in den USA unterhalt, entstehen konnen. Allerdings hat er sich aufgrund der dortigen politischen Situation Abstand von dieser Idee genommen. Seinem Empfinden nach, war keine ausreichende Planungssicherheit gegeben. Aufgrund der Aussagen, die im Text gemacht werden, lasst sich feststellen, dass es sich bei ihm nicht um einen 'Angestellten-Typ' handelt. Es ware f"ur ihn reizvoller, eigenverantwortlich unternehmerisch tatig zu werden<sup>5</sup>.

### 3.3 Die Marktgegebenheiten und das Marktpotential

Die zunehmende Nachfrage nach Wirtschaftsinformationen kann hervorragend am Beispiel der USA gezeigt werden. Dort hat der Markt ein Volumen i.H.v. \$ 15 Billionen, bzw. \$ 30 Billionen aufzuweisen<sup>6</sup>. Das jahrliche Wachstum betrug in den USA bis her 30%. Fur die Zukunft wird eine jahrliche Steigerungsrate von 20% prognostiziert. Es kann als gerechtfertigte Annahme angesehen werden, dass diese Entwicklung auch auf dem osteuropaischen Wirtschaftsraum stattfinden wird. Nat"urlich muss hier eine entsprechende Zeitverzogerung Beachtung finden. Die polnische B"orse hat einen gehandelten Gesamtwert von sechs Billionen US\$. Der tagliche Umsatz ist auf 200 Millionen US\$ angestiegen. In der Tschechei sind die Zahlen noch pragnanter. Die dortige B"orse hat einen Gesamtwert von 14 Billionen US\$. Der tagliche Umsatz wird mit ebenfalls mit 200 Billionen US\$ angegeben<sup>7</sup>. Aufgrund der positiven Prognosen ist

---

<sup>5</sup> Vgl. Fallstudie, S. 164f.

<sup>6</sup> Die abweichenden Angaben resultieren aus unterschiedlichen Einordnungen. Je nachdem, was als Informationsdienstleistung angesehen wird. <sup>7</sup>Vgl. Fallstudie, S. 170.

in beiden Ländern mit einem stetigen Wachstum zu rechnen. Die Einschätzung, dass es sich bei

Dienstleistungen im Bereich der Wirtschaftsinformationen um eine zukunftsstrahlende Branche handelt, kann somit mehr als unterstrichen werden. Es gilt eine Prüfung des polnischen Aktienrechtes vorzunehmen. Möglicherweise existiert hier ebenfalls eine Publizitätspflicht für Aktiengesellschaften. Sollte dies der Fall sein, so könnte EMO für die betroffenen Aktiengesellschaften zu einer Alternative werden, wenn es gilt, die Daten der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

### **3.4 Markteintrittsbarrieren und Konkurrenzsituation**

Es wird von Mueller nicht beabsichtigt, als direkter Konkurrent der etablierten Anbieter am Markt aufzutreten. Die bereits vor Ort tätigen Unternehmungen, Reuters und Telerate liefern primär Real-Time Kurse. Bislang verfügt kein Anbieter über eine Datenbank, die entsprechende Informationen in der benötigten Weise aufbereitet. Mueller möchte somit ein einzigartiges Angebot offerieren. Firmen wie Reuters oder auch Bloomberg sollen für ihn lediglich eine Vorbildfunktion haben. Deutlich wird das auch an den Gebühren. Die Inanspruchnahme der etablierten Dienste ist für den Kunden mit weitaus höheren Kosten verbunden, als dies bei Mueller der Fall wäre.

Es wird ein eher geringes Anfangskapital benötigt, um die unternehmerischen Aktivitäten in die Wege zu leiten zu können. Die nötigen Hardwareausgaben würden mit 25.000 US\$ zu Buche schlagen. Die entsprechenden Kosten für die individuelle Anfertigung der Software belaufen sich auf 5000 US\$. Mueller hat einige Kriterien definiert, die es zu beachten gilt, wenn es um Neugründungen geht. Dabei handelt es sich um die folgenden: Neben geringem Eigenkapital sollte der Break-Even Punkt schnell erreicht werden können. Daneben sollte eine schnelle Erkennung des Marktpotentials möglich sein. Erfüllt wird im Fall der EMO das Kriterium Muellers, wonach es schnell absehbar sein sollte, ob es sich um eine lohnende Tätigkeit handelt, oder aber ob sich die Betätigung als Flop erweist. Im vorliegenden Fall wäre hier nach ca. einem halben Jahr eine entsprechende Aussage möglich.

### **3.5 Beurteilung der finanziellen Situation**

Die sog. 'Burn rate' der ersten sechs Monate wird mit \$ 3750 pro Monat angegeben. Selbst für den Fall, dass die 'Burn rate' \$ 6000 pro Monat betragen würde, könnte das Unternehmen für die Dauer von neun Monaten am Markt bestehen. Selbst wenn

es nicht gelingen sollte, einen einzigen Kunden in dieser Zeit gewinnen zu können. Dieser angegebene Wert ist überaus positiv zu bewerten. Nach dieser Zeit erwartet die EMO, dass monatlich 10 neue Kunden gewonnen werden können. Diesen soll für einen Monat eine kostenlose Benutzung des Systems gewährt werden. Nach dieser Testphase, werden ca. die Hälfte kündigen. Die Übrigen sind gewillt, die nun zu entrichtende Monatsgebühr i.H.v. \$ 250 zu entrichten. Diese Berechnungen zu Grunde gelegt, wurde die EMO im 12. Monat ihres Bestehens in die Gewinnzone eintreten. Damit wäre ein weiteres Kriterium von Muellers erfüllt. Er will nach kurzer Zeit in der Lage sein, Aussagen über die Wirtschaftlichkeit und das Marktpotential abgeben zu können. Es wird Eigenkapital i.H. v. \$ 100.000 benötigt. Diese Summe beinhaltet den Kauf der Hard- und Software, sowie die Kosten, die bei einem regulären Ablauf der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit innerhalb der ersten sechs Monate entstehen. Die Quellen der Finanzierung sieht Mueller im familiären Kreis. Sowohl sein Onkel, als auch seine Eltern würden je \$ 50.000 bereitstellen. Sein Bruder als auch er konnten zusammen \$ 30.000 aufbringen. Diese Methode der Kapitalbeschaffung hat die Vorteile, dass keine Finanzierungsgebühren wie Zinsen o.a. entstehen. Negativ ist hierbei allerdings der Druck dem Mueller sich aussetzt. Mit der Inanspruchnahme dieser Gelder wäre ein Scheitern seiner Geschäftsidee äußerst argers für ihn, denn die Gelder kommen von Verwandten. Für den Fall, dass Mueller nicht erfolgreich wäre, kann positiv angeführt werden, dass die Hardware sicherlich noch für einen akzeptablen Preis am Markt veräußert werden könnte. Wo bei hier der rapide Preisverfall für Computerhardware berücksichtigt werden müssen. Mueller wurde in diesem Fall nur einen Bruchteil der Summe erzielen können, die er selbst ausgegeben hat. Im Rahmen der Beurteilung des Finanzplanes müssen auch Fragen an die Qualität des Finanzierungsplanes gestellt werden<sup>7</sup>. So sind in diesem Plan keine Angaben über Zahlungen gemacht worden, die nach August 1995 erfolgen. Eine genauere und detailliertere Überarbeitung dieses Planes erscheint zwingend notwendig.

### **3.6 Chancen und Risiken**

Es stellt einen immensen Wettbewerbsvorteil dar, dass sich die Angestellten der Firma EMO aus hervorragenden Spezialisten zusammensetzt. Eine ausgesprochen hohe Teamkompetenz kann attestiert werden. Muellers Aufgabe wurde darin bestehen, für ein entsprechendes Management der Kapazitäten der Human Resources zu sorgen.

---

<sup>7</sup> Siehe Fallstudie, S. 172.

Die hierarchische Struktur wurde im Vorfeld eine eindeutige Festlegung erfahren. Somit ist nicht damit zu rechnen, dass es in der Zukunft zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen den Angehörigen der EMO kommen wird. Nicht zuletzt eine mögliche Betätigung von Robert Reid konnte sich als ein wahrer Glücksgriff erweisen. Als Fachmann kann er über eine langjährige Berufserfahrung an exponierter Stellung zurückblicken, und dies auch noch in der selben Branche.

Erwähnung finden muss allerdings, dass Mueller typischerweise keine Löhne in der Anfangszeit für seine Mitarbeiter wird zahlen können. In dem Zeitraum von September 1994 bis August 1995 wurde es zu keinerlei Lohnzahlungen kommen. Dies ist für eine solche Form des 'Start- Up' zwar marktüblich, doch die zukünftigen Mitarbeiter sollten sich darüber auch im klaren sein.

Negativ erwähnt werden muss, dass aus den Schilderungen Muellers nicht klar zum Vorschein, welche Zielgruppe er konkret ansprechen mochte? Wo sieht er den Hauptanteil von potentiellen Kunden? Es ist hier lediglich die Rede von ausländischen Investoren, Analysten und institutionellen Anlegern. Wo diese geworben werden sollen, darüber schweigt Mueller sich aus. Inwieweit beabsichtigt er sein Angebot an Informationen und Daten danach zu spezialisieren?

Über die Methodik auf welche Art und Weise er sich die Daten beschaffen will, wird ebenso nichts erwähnt. Es wird als eine übliche Praxis beschrieben, dass Informationen vornehmlich von 'Mund- zu- Mund' ausgetauscht werden, bzw, es sich um Nachrichten aus der Tagespresse handelt. Welche neuen Wege will er bei seiner Informationsbeschaffung gehen? Fragen nach der Qualität der Daten erscheinen gerechtfertigt. Kein Kunde wäre an zweitklassigen oder gar hypothetischen Informationen interessiert. Demzufolge wurden auch keine neuen Mitglieder für den Online- Dienst hinzu gewonnen werden können. Mueller muss sich in diesem Zusammenhang auch seiner Verantwortung als Arbeitgeber gegenüber seinen Angestellten bewusst werden. Es erscheint durchaus denkbar, dass die Gründungsmitglieder zu einem späteren Zeitpunkt ihre regulären Beschäftigungsverhältnisse aufgeben, und in Vollzeitstellung bei der EMO Beschäftigung finden wollen. Die hierdurch entstehenden Personalkosten sollten schon jetzt mit in die Finanzierungsplanung einbezogen werden.

### **3.7 Persönliches Fazit und Zusammenfassung**

Persönlich ist die Gründung der EMO eine überlegenswerte Alternative. Insbesondere wenn diese mit der ersten Alternative, das 'What, Where, When'

Magazin, verglichen wird. Nicht zuletzt aufgrund der Zusammensetzung des Teams, halte ich einen Erfolg der Unternehmung für durchaus realistisch. Die Aufnahme eines abhängigen Arbeitsverhältnisses bei Ludwig Gelobter, sollte Mueller unterlassen. Er hat durchaus unternehmerische Qualitäten, die u.U. bei Gelobter nicht voll zum tragen kommen könnten. Mit diesen Fähigkeiten könnte auch ein entsprechendes Engagement verbunden sein. Aufgrund der Vorschläge, die er Gelobter unterbreitet hat, ist zu erkennen, dass er es nicht unbedingt schätzt, wenn er Auflagen erfüllen muss, die ihm von weisungsberechtigten erteilt werden. Die Vorschläge Muellers zielen mehr in eine selbstständige, eigenverantwortliche Beschäftigung, und weniger in ein starres 'Manager-Verhältnis'. Bei Betrachtung der Summe der angeführten Argumente, lässt sich sagen, dass Mueller diese Chance nicht an sich vorbeiziehen lassen sollte.