

Caseblock 4

Case 1: Net-Bundesliga

Herr Bock und Herr Löwe, beide geschäftstüchtige Fußballfans und Computerliebhaber, haben vor zwei Jahren ein Internet-Start-Up gegründet. Da es sich bei diesem um eine Übertragung der deutschen Fußball-Bundesliga in ein Online-Computerspiel handelt, erhielt das Start-Up den Namen Net-Bundesliga. Durch die Kooperation mit der Deutschen Fußball Liga und dank bekennder prominenter Mitspieler wie Uli Hoeneß, hat die Net-Bundesliga schnell zahlreiche Fußballfans für sich gewinnen können und ist rasant gewachsen. Aufgrund der neuartigen und innovativen Ideen zogen die beiden Gründer auch eine große Medienaufmerksamkeit auf sich und in den größten deutschen Tageszeitungen wurde bereits über die Net-Bundesliga berichtet. Doch die beiden profit- und wachstumsorientierten Gründer wollen sich nicht auf die Bundesliga beschränken, sondern planen eine Expansion in möglichst viele europäische Länder, um ihren Traum einer „Net-Champions-League“ zu verwirklichen. Dadurch dass das Geschäftsmodell der Net-Bundesliga europaweit einzigartig ist, versprechen sie sich auch auf dem internationalen Markt gute Chancen. Herr Bock und Herr Löwe haben für die Expansion schon genaue Vorstellungen und klare Pläne, benötigen aber eine große Summe an zusätzlichem Kapital. Bevor sie einen Investor kontaktieren werden, wollen sie sich über den Wert ihres Unternehmens klar werden, über ihre personelle Besetzung Gedanken machen und entscheiden, welcher Kapitalgeber für die „Net-Bundesliga“ am besten geeignet wäre. Hierbei sollen Sie als E-Entrepreneurship-Experte den beiden Gründern weiterhelfen:

- a) Qualitative Werttreiber beeinflussen den Wert eines Start-Ups, obwohl deren Zusammenhang mit der Wertsteigerung nicht exakt messbar ist. Beschreiben Sie kurz drei dieser Charakteristika und bewerten Sie, inwieweit die „Net-Bundesliga“ diese bereits erkennen lässt oder geben Sie an, durch welche Signale das Unternehmen diese kommunizieren könnte!
- b) Beschreiben Sie kurz, Schlagen Sie dem Gründerteam drei reale (oder fiktive) Persönlichkeiten des Wirtschaftslebens vor, die in einem Beitrat einen sinnvollen Beitrag zur Entwicklung der Net-Bundesliga leisten könnten.
- c) Als potentielle Investoren bieten sich im Wesentlichen Venture Capital-Unternehmen oder Business Angels an. Nennen Sie drei zentrale Unterschiede zwischen den beiden Kapitalgeber-Typen. Geben Sie auf diesen Unterschied aufbauend eine Empfehlung, an wen sich die „Net-Bundesliga“ in der beschriebenen Situation wenden sollte. Begründen Sie Ihre Wahl und beschreiben Sie drei Auswirkungen der Investorenwahl auf den weiteren Entwicklungsprozess des Unternehmens!

Case 2: „localis.de“

Die Community „localis.de“ bietet einen Mix aus lokalen Nachrichten, regionalem Veranstaltungskalender und diesbezüglichen Reiseführer, aber auch demographische Daten zur Stadtentwicklung, Historie, berühmte Persönlichkeiten etc. an. Die Seite erfreut sich in den verschiedenen Städten Thüringens relativ großer Beliebtheit, da Internetuser auf nur einem Internetportal auf verschiedenste Informationen rund um das schöne Thüringen zugreifen können. Nun steht jedoch ein Umbruch bevor. Der CMO Philipp Maxum hat das Unternehmen verlassen, um sich anderen Zielen zu widmen, denn immer mehr Wettbewerber starten ähnliche Angebote und zudem steht die nächste, noch nicht gesicherte Finanzierungsrunde an. Der übrig gebliebene Rest des Gründerteams, CEO Dr. Mark Leader und CTO Charly Schrauber, sind sich uneinig über die zukünftige strategische Ausrichtung des Portals. Dr. Leader bemängelt, dass sich die Website zum reinen Werbeportal und zum Partykalender entwickelt hat und fordert mehr redaktionelle Ernsthaftigkeit in den Inhalten. Herr Schrauber möchte dagegen den Kurs des ehemaligen CMOs weiter halten und schnellstmöglich expandieren und internationalisieren. Zuletzt haben sich die beiden sogar vor einem potentiellen Investor über die zukünftige Ausrichtung des Portals gestritten. Bevor weitere Verhandlungen anstehen, ist es daher notwendig sich über die zukünftige Strategie zu einigen. Dazu gilt es folgende Fragen zu beantworten:

- a) Im Sinne einer klaren Wettbewerbspositionierung existieren in Anlehnung an Porter auch in der Net Economy zwei grundsätzliche strategische Ausrichtungen. Erklären Sie, kurz in wenigen Stichpunkten die beiden Wettbewerbspositionen anhand des Fallbeispiels „localis.de“ und geben Sie jeweils ein konkretes Beispiel an, wie „localis.de“ diese Positionierung verfolgen könnte.
- b) Dem Erhalt des Marktvorsprungs und der Verteidigung der Marktanteile kommt vor dem Hintergrund der wachsenden Wettbewerberzahl eine erhöhte Bedeutung zu. Beschreiben Sie in Stichpunkten drei zentrale Einflussfaktoren auf die Marktanteile und nennen Sie pro Faktor jeweils ein fallbezogenes Beispiel für eine Aktivität, die „localis.de“ unternehmen oder unterlassen sollte.
- c) Insbesondere aus Investorensicht ist ein funktionierendes Gründerteam durch eine Reihe von Eigenschaften charakterisiert. Beschreiben Sie kurz drei Anforderungen an das Gründerteam und bewerten Sie, inwieweit das Team von „localis.de“ diese erkennen lässt oder durch welche Signale es diese kommunizieren könnte!

Case 3: „fancy-place.de“

„fancy-place.de“ ist eine auf einer Applikation mit mobilen Mehrwert basierende Plattform für Aktionen von Agenturen; die sich auf location-based Marketing spezialisiert haben und immer wieder den Kundendialog zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit suchen. Die Kernidee besteht darin, Kunden in die Geschäfte der Klienten der Agenturen zu locken, indem Schnitzeljagden veranstaltet werden. Dabei kann der potentielle Kunde sich auf der Homepage von „fancy-place.de“ unter Angabe spezifischer Daten anmelden und bekommt dann über Push-Nachrichten immer wieder auf seine individuellen Interessen zugeschnittene Schnitzeljagdaktionen angeboten. Dieses Angebot besteht darin, dass Fotos der gesuchten Locations verschickt werden und diese innerhalb einer bestimmten Zeit gefunden und aufgesucht werden müssen. Die ersten Kunden die an dem gesuchten Ort eintreffen, bekommen bestimmte Produkte vergünstigt angeboten. Das Net-Economy-Unternehmen hat recht gute Erfolge erzielt bis dato, aber nun scheint die Unternehmung festzustecken. Der CMO Maurice Moore hat das Unternehmen verlassen, um sich anderen Zielen zu widmen, denn immer mehr Wettbewerber starten ähnliche Angebote und zudem steht die nächste, noch nicht gesicherte Finanzierungsrunde an. Die restlichen Gründerteammitglieder allerdings, der CEO Mark Mayti und der CTO Bruce Boostshed, glauben daran, dass die Idee ausbaufähig ist und möchten deshalb schnellstmöglich ihr Produkt aufbereiten und expandieren sowie internationalisieren. Das Team konsultiert Sie als ausgewiesenen Entrepreneurship-Experten, um folgende Fragen zu klären:

- a) Im Vordergrund beim Shareholder-Value-Management steht die Steigerung des Unternehmenswertes. Konkrete Führungsentscheidungen beeinflussen die zentralen Werttreiber eines Geschäftsmodells. Werttreiber können quantitativer und qualitativer Natur sein. Nennen und beschreiben Sie drei Arten der Führungsentscheidungen der quantitativen Werttreiber sowie entscheiden und erläutern Sie, welche Führungsentscheidung vor dem Hintergrund der augenblicklichen Situation von „fancy-place.de“ am dringlichsten erscheint!
- b) Bestimmte Aktivitäten wirken sich positiv auf den Erhalt des Marktvorsprungs und auf die Verteidigung der Marktanteile aus. Nennen und beschreiben Sie die vier Einflussfaktoren auf Marktanteile. Entscheiden Sie, welche(r) Einflussfaktor(en) die Gründer von „fancy-place.de“ vor dem Hintergrund ihrer Strategie besonders beachten sollten und erläutern Sie eine mögliche Vorgehensweise!
- c) Die Internationalisierung wird neben der gewählten Strategie maßgeblich durch die zur Verfügung stehenden Finanzressourcen bestimmt. Beschreiben Sie die beiden Varianten hinsichtlich des Finanzierungsfokus der Internationalisierungsstrategien. Geben Sie eine Empfehlung für eine der beiden Strategievarianten für „fancy-place.de“ ab und begründen Sie diese Wahl!