



DSSW-Dokumentation

Nutzungskopplungen durch Kombination unterschiedli- cher Sortimente und Ange- bote

DSSW-Seminar am 27. Februar 2008 in
St. Georgen

**Deutsches Seminar für
Städtebau und Wirtschaft**
im Deutschen Verband für
Wohnungswesen, Städtebau
und Raumordnung e. V.

Dr. Andreas Kaapke, IfH Köln

DSSW-Dokumentation
Nutzungskopplungen durch Kombination unterschiedlicher Sortimente
und Angebote
DSSW-Seminar am 27. Februar 2008 in St. Georgen
DSSW-Materialien, Berlin 2008

Herausgeber
(alle Rechte vorbehalten)

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im
Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.
Nollendorfplatz 3–4, 10777 Berlin
Tel. +49.30.24 34 60 0
Fax +49.30.24 34 60 15
E-Mail info@dssw.de

Bearbeitung/Redaktion

Dr. Andreas Kaapke
Institut für Handelsforschung (IfH)
Säckinger Straße 5, 50935 Köln
Tel. +49.221.94 36 07 0
Fax +49.221.94 36 07 99
E-Mail a.kaapke@ifhkoeln.de

Bearbeitung im DSSW

Markus Dirscherl



Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft ist eine Beratungs- und Forschungseinrichtung für die Erarbeitung von innovativen Handlungsmöglichkeiten zur Innenstadentwicklung. Das DSSW arbeitet unter dem Dach des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie finanziert.



Nutzungskopplungen: Neue Geschäftsmodelle durch Kombination unterschiedlicher Sortimente und Angebote

Dr. Andreas Kaapke

Seminar

St. Georgen, 27. Februar 2008





- 1 Was sind Nutzungskopplungen?
- 2 Strategische Fragen rund um das Thema Nutzungskopplungen
- 3 Typische Vorgehensweise zur Suche nach Kopplungspotenzial und Kopplungsbedarf
- 4 Facetten von Nutzungskopplungen – Beispiele und Nutzenüberlegungen
- 5 Fragen an die Teilnehmer – Was sind Ihre Nutzungskopplungen?
- 6 Fazit – Von der Idee zur betriebswirtschaftlichen Bewertung



Nutzungskopplungen


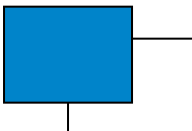

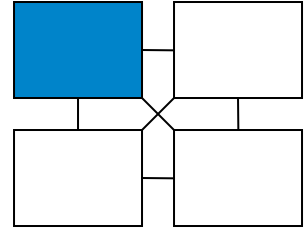
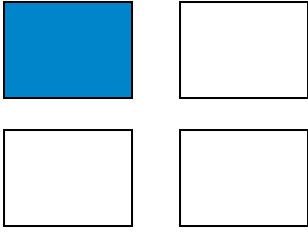
- „Unter Nutzungskopplungen werden Konzepte verstanden, die Unternehmensbereiche oder verschiedene Unternehmen aus derselben oder aus verschiedenen Branchen miteinander verknüpfen. Darunter fallen sowohl Geschäftsmodelle auf der betrieblichen Ebene, in Form eines Geschäftes oder einer Praxis, als auch Angebotskonzentrationen auf Immobilienebene sowie Stadtteilebene“.

- Vorteile für die Unternehmen:
 - Aufbau einer „Unique selling proposition (USP)“
 - Bessere Erfüllung von Kundenwünschen durch Spezialisierung
 - Kostenvorteile bei der Beschaffung
 - Ressourcenbündelung, z.B. gleiche Räumlichkeiten und Personal
 -

- Synergieeffekte für die Innenstadt
 - Frequenzsteigerungen in der Innenstadt
 - originelles Angebot für die Innenstadt
 - neues Nutzerpotenzial für Leerstände
 -

Quelle: DSSW: Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen, Teil 1: Kopplung von Einzelhandel, Dienstleistung, Freizeit und produzierendem Gewerbe, 2005

Kopplungsmodelle

	Serviceleistungen	Kopplungsmodelle			
Modelle	Komplementäre Segmente	Ergänzende Nutzungen	Unterschiedliche nicht komplementäre Segmente	Kooperative Vermarktung	Synergie durch Nähe
					
Ebenen	Mikroebene	Mikroebene Mesoebene	Mikroebene Mesoebene	Mesoebene Makroebene	Mesoebene Makroebene
Beispiele	Fachgeschäft für Espressomaschinen →testen + probieren	Kochlust/ Tee Tea Thé	Fahrschule+Wein Choco&shoes	Depot e.V. Feinkostmeile	Union-Gewerbehof Kreativkai
Motivation	Serviceorientierung	Serviceorientierung, Imagegewinn, Angebots- erweiterung	Erlebnisreiz, um aufzufallen, persönliche Motivation (Hobby, Interesse)	Lifestyle-Family Imagegewinn	Frequenzen nutzen Umsatz maximieren Kosten sparen

Agenda



- 1 Was sind Nutzungskopplungen?
- 2 **Strategische Fragen rund um das Thema Nutzungskopplungen**
- 3 Typische Vorgehensweise zur Suche nach Kopplungspotenzial und Kopplungsbedarf
- 4 Facetten von Nutzungskopplungen – Beispiele und Nutzenüberlegungen
- 5 Fragen an die Teilnehmer – Was sind Ihre Nutzungskopplungen?
- 6 Fazit – Von der Idee zur betriebswirtschaftlichen Bewertung



Der strukturbestimmende Charakter von Strategien bringt das Bemühen zum Ausdruck, im Markt „das Richtige zu machen“ (Effektivitätskriterium). Demgegenüber richtet sich die daran anschließende Maßnahmenplanung am Effizienzkriterium aus und ist darauf bedacht, das Gewollte „richtig zu machen“. Demnach folgt:

- Effektivität: die richtige Sache machen,**
- Effizienz: die Sache richtig machen.**

Zu klärende Fragen rund um das Thema Effektivität



Frage 1:

Es ist ein gravierender Unterschied, ob die Nutzungskopplung eine **komplette Neugründung (Existenzgründung)** ist oder ob an ein **bestehendes Geschäft** eine oder mehrere neue Ideen angebunden werden.

Fall 1: Existenzgründung: hier sind alle betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen zu prüfen, ob das angedachte Geschäftsmodell realistisch geplant ist usw.

Fall 2: Neuausrichtung: hier sollte der hinzugenommene Bereich das Grundproblem des bestehenden Bereichs zu heilen helfen. Hatte der bisherige Bereich ein Liquiditätsproblem muss danach geschaut werden, ob der neue Bereich hier einen Beitrag leisten kann. Lag bislang ein Frequenzproblem vor, muss ggf. ein Frequenzbringer hinzugenommen werden usw.

Zu klärende Fragen rund um das Thema Effektivität



Frage 2:

Plane ich das Geschäft **autonom** oder habe ich vor, einen oder mehrere **Partner** mit „ins Boot zu holen“?

Fall 1: Autonom: Alleine handeln bedeutet schnelle Entscheidungswege, keinen Abstimmungsstress und klare Verantwortlichkeiten, andererseits ist das Risiko immens hoch, es kann zu Kompetenzmängeln kommen und nicht selten zu einer Überforderung.

Fall 2: Kooperativ: Bei einer Kooperation besteht die schwierigste Aufgabe darin, den richtigen Partner zu finden. $2 + 2 = 5!!$ (bitte nicht $2 + 2 = 4$, noch weniger $2 + 2 = 3!!!$). Darüber hinaus muss eine Vielzahl von Fragen im Vorfeld geregelt werden, die ansonsten zu endlosen Streitereien führen kann (Haftung, Rechtsform, Ausstiegsmöglichkeiten, Gewinnausschüttung, Investitionen, Präsenz, Eigenkapital, Abstimmungsmodalitäten usw.)

Zu klärende Fragen rund um das Thema Effektivität



Frage 3:

Was ist **Kopplungsgegenstand**? Mit anderen Worten, was kopple ich mit was oder wem?

Die richtige Kopplungsidee ist die Grundvoraussetzung für einen künftigen Geschäftserfolg.

Eine ganze Reihe von Kopplungssystematiken kann hier ins Feld geführt werden.

Zu klärende Fragen rund um das Thema Effektivität



Kopplungssystematik

Ebenen	Mikro		Meso		Makro
Geschäftsmodell 1	Neugründung		Modifikation		
Geschäftsmodell 2	Autonom		Kooperativ		
Geschäftsmodell 3	Ergänzung	Nicht komplementär	Koop. Vermarktung	Synergie durch Nähe	
Kernmotiv	Sortimentserweiterung	Serviceorientierung	Lifestyle	neue Zielgruppe	
Betriebswirts. Motiv	Umsatzsteigerung	Kostensenkung	Frequenzgenerierung	Marktanteil	

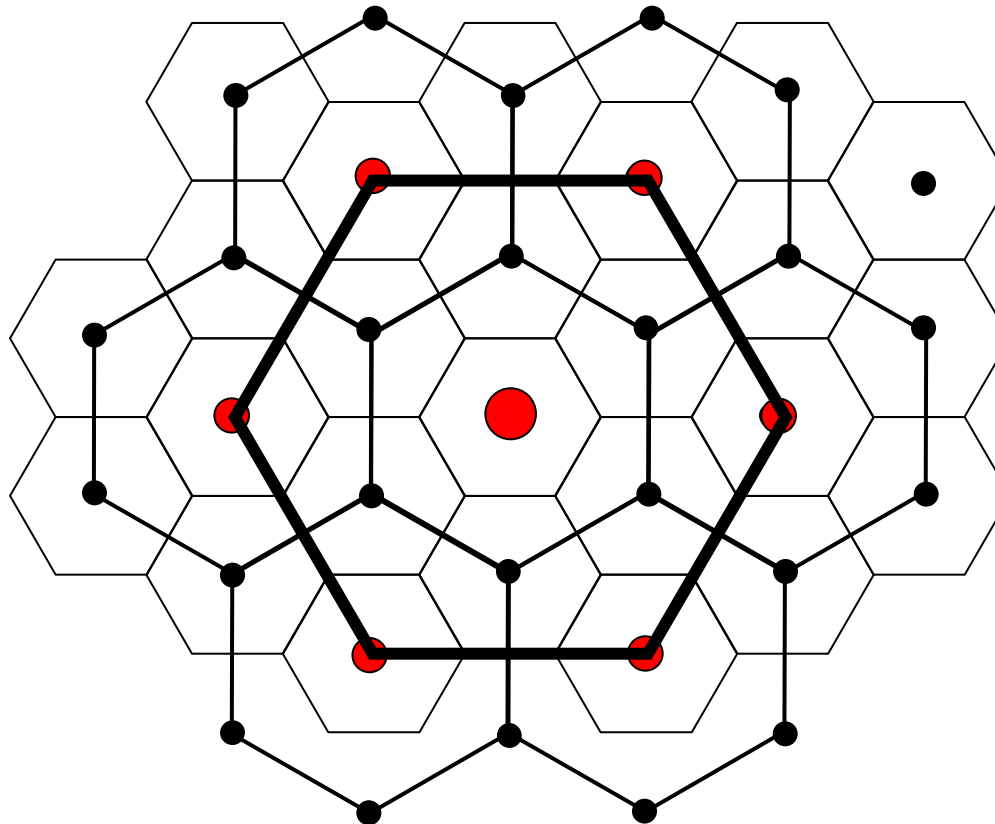
Diagram illustrating the Kopplungssystematik (Coupling Systematics) across different levels (Ebenen) and business models (Geschäftsmodell). The table is structured into three main levels: Mikro, Meso, and Makro. Red arrows indicate a downward flow from Mikro to Meso and from Meso to Makro. Green arrows indicate a downward flow from Meso to Makro and from Makro to Mikro.

Agenda



- 1 Was sind Nutzungskopplungen?
- 2 Strategische Fragen rund um das Thema Nutzungskopplungen
- 3 **Typische Vorgehensweise zur Suche nach Kopplungspotenzial und Kopplungsbedarf**
- 4 Facetten von Nutzungskopplungen – Beispiele und Nutzenüberlegungen
- 5 Fragen an die Teilnehmer – Was sind Ihre Nutzungskopplungen?
- 6 Fazit – Von der Idee zur betriebswirtschaftlichen Bewertung

Zentralörtliches System - Idealschema



- Oberzentrum
- Mittelzentrum
- Unter-/ Grundzentrum

Quelle: IHK Stade

Kopplungspotenzial

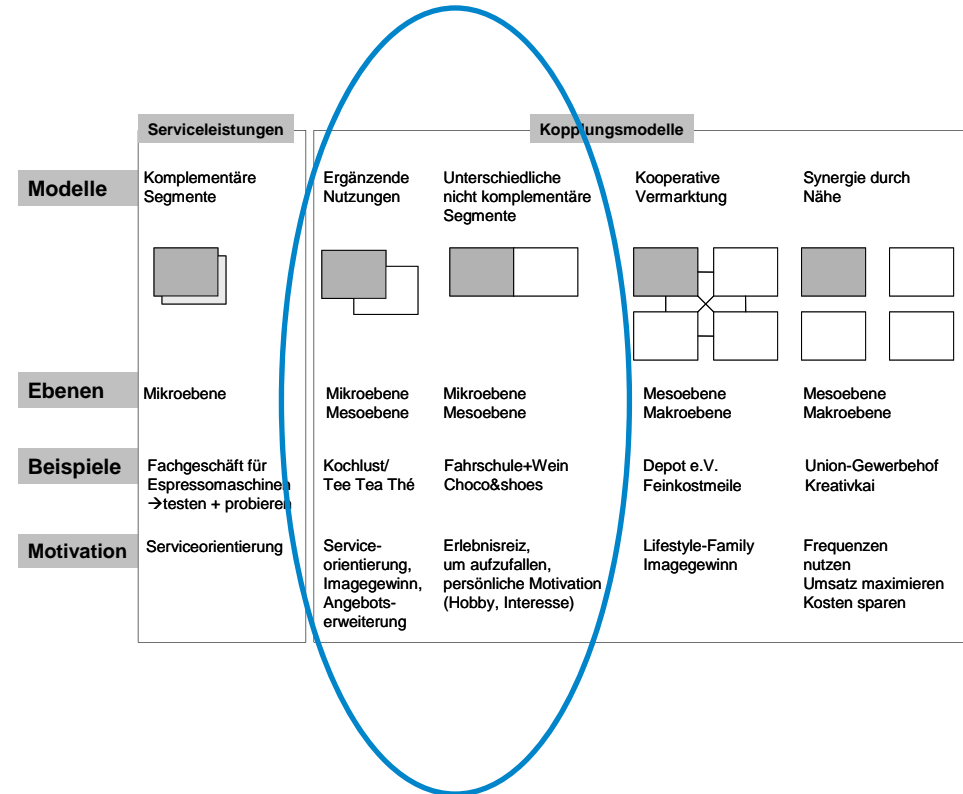
Der betrachtete Wirtschaftsbereich ist von seiner Grundstruktur mehr oder weniger geeignet, mit anderen Wirtschaftsbereichen aus der Sicht relevanter Konsumenten ein stimmiges „Geschäftskonzept“ darzustellen.

Die Grundstruktur orientiert sich dabei an den theoretischen Kopplungsmodellen (vgl. nebenstehende Abbildung), insbesondere an den *unterschiedlichen nicht komplementären Segmenten* und den *ergänzenden Nutzungen*.

Die *komplementären Segmente* im Sinne von Serviceleistungen werden als Kopplungsmodelle ausgeschlossen und besitzen demnach kein Kopplungspotenzial im engeren Sinne.

Kooperative Vermarktung ist grundsätzlich zwischen allen Wirtschaftsbereichen möglich, jedoch unterschiedlich sinnvoll, soll hier aber nicht im Fokus stehen.

Die *Synergie durch Nähe* ist per Definition nicht vom Wirtschaftsbereich sondern von der räumlichen Distanz abhängig und von daher für die Frage nach dem Kopplungspotenzial von Wirtschaftsbereichen irrelevant.



Kopplungspotenzial



Deshalb gilt es im Bereich des Kopplungspotenzials, insbesondere bei *ergänzenden Nutzungen* und *unterschiedlichen nicht komplementären Segmenten* zu prüfen,

- **ob mit mehreren anderen Wirtschaftsbereichen Kopplungen denkbar und sinnvoll sind**
- **und mit welchem ökonomischen und rechtlichen Aufwand eine Kopplung einhergeht (*interner Aufwand*)**

ökonomischer Aufwand ist hoch, wenn bspw. hohe Investitionen erforderlich sind, z.B.:

- umfangreiche Ladenausstattung,
- hoher Warenbestand
- teurer Warenbestand
- Vorhaltung von Personal
- ...

rechtlicher Aufwand ist hoch, wenn bspw. eine Branche stark reglementiert ist (z.B. Gaststätten, Lebensmittelhandel) und entsprechende Genehmigungen einzuholen sind, z.B.:

- Hygieneverordnungen
- Ausschankgenehmigungen
- ...

und mit welchem Aufwand die Kopplung den anvisierten Zielgruppen erläutert werden muss (*externer Aufwand*).

Inwieweit ist das (Kopplungs-)Angebot erläuterungsbedürftig?

- Erklärungsbedarf von Produkten
- Erklärungsbedarf von Dienstleistungen
- Erklärungsbedarf vom Zusammenhang der gewählten Kopplung
- ...



Um die vorgenommene Einschätzung zum Kopplungspotenzial einzelner Wirtschaftsbereiche zu operationalisieren, werden den drei Kriterien (+)- oder (-)-Werte zugeordnet:

- **Anzahl** der Wirtschaftsbereiche mit denen eine Kopplung sinnvoll denkbar wäre
 - **(+)** wenn relativ spontan 5 oder mehr Wirtschaftsbereiche einfallen, sonst **(-)**
- **Interner Aufwand** (ökonomisch, rechtlich)
 - **(+)** wenn interner Aufwand gering
 - **(-)** wenn interner Aufwand eher groß
- **Externer Aufwand** (Erläuterungsbedarf)
 - **(+)** wenn weitgehend selbsterklärend
 - **(-)** wenn eher erklärungsbedürftig

Eine Verknüpfung dieser drei Kriterien ergibt insgesamt verschiedene „Kombinationen“, aus denen sich unterschiedliche Kopplungspotenziale ableiten lassen (siehe nachfolgende Tabelle).

Kopplungspotenzial

Anzahl	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)
Interner Aufwand	(+)	(+)	(-)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)
Externer Aufwand	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)
Kopplungspotenzial	hoch			mittel		gering		

Grundsätzlich gilt demnach die These „**Je mehr (+)-Werte, desto höher das Kopplungspotenzial**“

Die Einschätzungen zu einem mittleren Kopplungspotenzial lassen sich dadurch begründen, dass

- einerseits eine große Anzahl denkbarer Kopplungssegmente einen ggf. größeren internen und externen Aufwand überwiegt [(+) (-) (-)] und
- andererseits eine vergleichsweise kleine Anzahl denkbarer Kopplungssegmente durch einen gleichzeitig geringeren internen und externen Aufwand nivelliert würde [(-) (+) (+)].



Für eine Abschätzung des Bedrohungspotenzials einzelner Wirtschaftsbereiche bzw. auf einzelbetrieblicher Ebene wird die zuvor formulierte These

- ***Je langfristiger der Bedarf an ein Gut oder eine Dienstleistung, desto geringer die an einem Tag erreichbare Frequenz an bevölkerungsschwachen Standorten und desto höher das Bedrohungspotenzial.***

herangezogen.

Ergänzt um eine Umsatzgröße werden die folgenden Kriterien herangezogen:

- **Häufigkeit des Kontakts zwischen Unternehmung und individuellem Kunden**
 - relative Häufigkeit in Abhängigkeit von der Fristigkeit des Bedarfs; z.B.:
 - 2-wöchentlicher Besuch eines Lebensmittelgeschäftes -> **eher selten**
 - 2-wöchentlicher Besuch eines Friseurs -> **eher häufig**
- **Anzahl der potentiellen Kunden pro Zeiteinheit (Tag) (Einzugsbereich)**
- **Höhe des Einkaufsbons pro Kassenvorgang**

Um die vorgenommene Einschätzung zum Bedrohungspotenzial einzelner Wirtschaftsbereiche zu operationalisieren, werden den drei Kriterien wieder (+)- oder (-)-Werte zugeordnet (vgl. Kopplungspotenzial).

Eine Verknüpfung dieser drei Kriterien ergibt insgesamt wiederum 8 verschiedene „Kombinationen“, aus denen sich unterschiedliche Bedrohungspotenziale ableiten lassen (siehe nachfolgende Tabelle).

Bedrohungspotenzial



Häufigkeit	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)
Anzahl pot. Kunden	(+)	(+)	(-)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)
Höhe des Einkaufsbons	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)
Bedrohungspotenzial	gering			mittel		hoch		

Grundsätzlich gilt demnach die These „**Je mehr (+)-Werte, desto geringer das Bedrohungspotenzial**“

Die Einschätzungen zu einem mittleren Bedrohungspotenzial lassen sich dadurch begründen, dass

- einerseits ein häufiger Kontakt zum einzelnen Kunden eine ggf. kleinere Zahl potenzieller Kunden und einen durchschnittlich niedrigeren Einkaufsbon überwiegt [**(+) (-) (-)**] und
- andererseits ein eher seltener Kontakt zum einzelnen Kunden durch ein gleichzeitig größeres Kundenpotenzial und einen höheren Durchschnittsbon nivelliert würde [**(-) (+) (+)**].

Ausstattungsbereiche Handel & Dienstleistungen



Handel

Kurzfristiger Bedarf (allgemeiner, täglicher Bedarf)

Nahrungs- und Genussmittel
Drogerie / Parfumerie
Papier/Büro/Schreibwaren (PBS)
Bücher, Zeitungen, Zeitschriften
Blumen, Pflanzen
...

mittelfristiger Bedarf

Textilien / Bekleidung
Schuhe / Lederwaren
Sport- und Freizeitartikel
Spielwaren
Glas/Porzellan/Keramik (GPK), Haushaltswaren
Haus- und Heimtextilien
...

Langfristiger Bedarf

Möbel, Einrichtung
Unterhaltungselektronik
Haushaltsgeräte
Elektro / Leuchten
Telekommunikation
Computer
Baumarkt / Gartencenter
Teppiche / Bodenbeläge / Tapeten
Kraftfahrzeug
...

Dienstleistungen

Geld & Recht

Bankdienstleistungen
Finanzdienstleistungen (Versicherung, Altersvorsorge etc.)
Steuerberatung / Wirtschaftsprüfung

Gastronomie

Café, Bistro, Eiscafé
Catering, Lieferservices
Diskotheken, Bars
Restaurants
Kneipen, Gaststätten
Hotels
Pensionen

Gesundheitswesen

Apotheken
Ärzte und medizinische Dienste
Betreuung, Pflege, Lebenshilfe
Physiotherapie
Heilpraktiker
Psychologie und Psychiatrie
Schwangerschaft und Geburt
Tiermedizin
Wellness und Gesundheitsvorsorge
Zahnmedizin und -ästhetik

Kultur

Museen
Veranstaltungen / Events
Bürgersaal
Ausstellungen
Flohmärkte
Kino

sonstige "Dienstleistungen"

Friseur
Schneider
Schuster
Bäcker
Copyshop
Photograph, Photolabor
Bibliothek/Bücherei

rund um's Auto

Tankstelle
Autoreparatur
Pannenservice
Reifendienst

rund um Haus & Haushalt

Hausmeisterservice
Schlüsseldienst
Gebäudereinigung
Reinigungsservice
Textilreinigung
Waschsalon
Gärtner

rund um Reisen & Transport

Reisebüro
Taxiunternehmen
Busunternehmen
Autovermietung
Fahrradvermietung

Bringservices

Pizzadienst
rollender Mittagstisch
Blumenservice

Kopplungspotenzial & Bedrohungspotenzial



Zur Einschätzung des Kopplungs- und Bedrohungspotenzials werden die einzelnen Wirtschaftsbereiche anhand der zuvor dargelegten Bewertungskriterien „überprüft“.

Im Folgenden wird eine Einschätzung für je 5 Beispiel-Segmente aus den Bereichen Handel und Dienstleistungen abgebildet.

Nahrungs- und Genussmittel

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(+)	(-)	(+)	hoch
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsbon	
(+)	(+)	(-)	gering

Sport- und Freizeitartikel

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(+)	(+)	(+)	hoch
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsbon	
(-)	(-)	(+)	hoch

HANDEL

Bücher, Zeitungen, Zeitschriften

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(+)	(+)	(+)	mittel
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsbon	
(+)	(+)	(-)	gering

Kraftfahrzeug

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(-)	(-)	(+)	gering
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsbon	
(-)	(-)	(+)	hoch

Möbel, Einrichtung

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(+)	(-)	(+)	hoch
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsbon	
(-)	(-)	(+)	hoch

Kopplungspotenzial & Bedrohungspotenzial

Bankdienstleistungen

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(-)	(-)	(-)	gering
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsböhen	
(+)	(+)	(-)	gering

Schlüsseldienst

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(+)	(+)	(+)	hoch
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsböhen	
(-)	(-)	(-)	hoch

DIENSTLEISTUNGEN

Autoreparatur

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(-)	(-)	(-)	gering
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsböhen	
(-)	(+)	(+)	mittel

Apotheken

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(-)	(-)	(-)	gering
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsböhen	
(+)	(+)	(-)	gering

Blumenservice

Kopplungspotenzial			
Anzahl	Interner Aufwand	Externer Aufwand	
(-)	(+)	(+)	mittel
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit	Pot. Kunden	Einkaufsböhen	
(+)	(+)	(-)	gering

Kopplungspotenzial & Bedrohungspotenzial

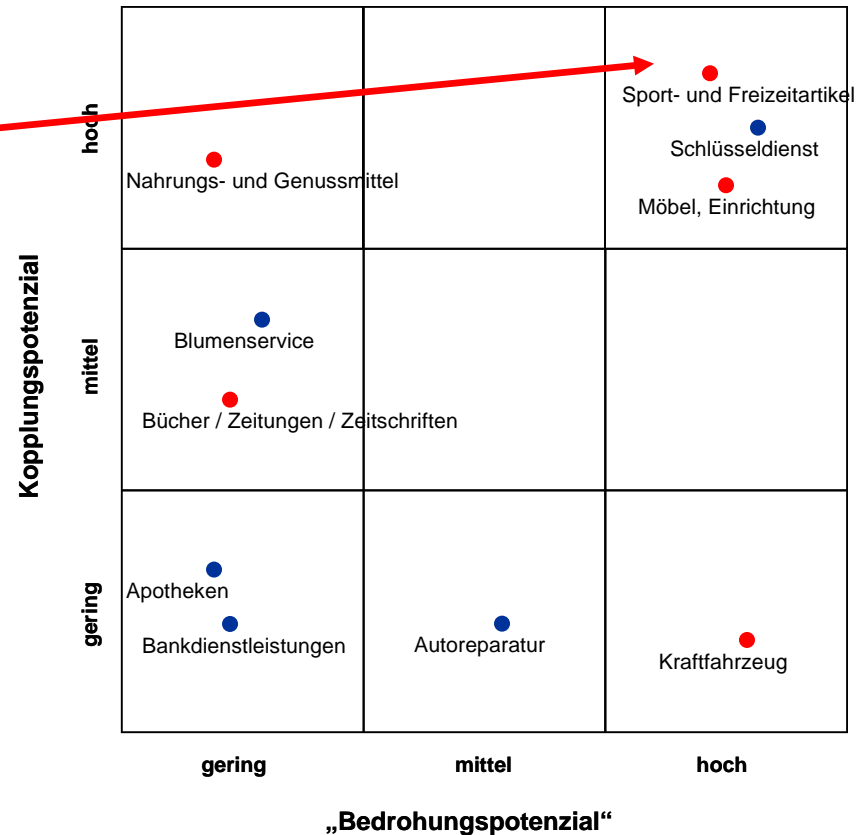


Sport- und Freizeitartikel

Kopplungspotenzial			
Anzahl (+)	Interner Aufwand (+)	Externer Aufwand (+)	hoch
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit (-)	Pot. Kunden (-)	Einkaufsböhen (+)	hoch

Das **Kopplungspotenzial** von „Sport- und Freizeitartikeln“ ist tendenziell eher hoch einzuschätzen. Die Anzahl sinnvoller Kopplungssegmente ist relativ groß (z.B. Reiseveranstalter, Buchhandel etc.) bei einem vergleichsweise geringen ökonomischen und rechtlichen Aufwand. Eingegangene Kopplungen bspw. mit einem Anbieter von Abenteuerreisen sind dem Konsumenten gegenüber gut vermittelbar und weitgehend selbsterklärend.

Eine vergleichsweise geringe Kontakthäufigkeit zu einem einzelnen Kunden (mittelfristiger Bedarf) und eine relativ begrenzte Zielgruppe von sport- und freizeittaffinen Konsumenten führen zur Einschätzung eines insgesamt eher hohen **Bedrohungspotenzials**. Ein tendenziell eher hoher Einkaufsböhen wirkt sich nicht positiv aus, wenn insgesamt wenige potenzielle Kunden selten den Kontakt suchen / einkaufen.



Kopplungspotenzial & Bedrohungspotenzial



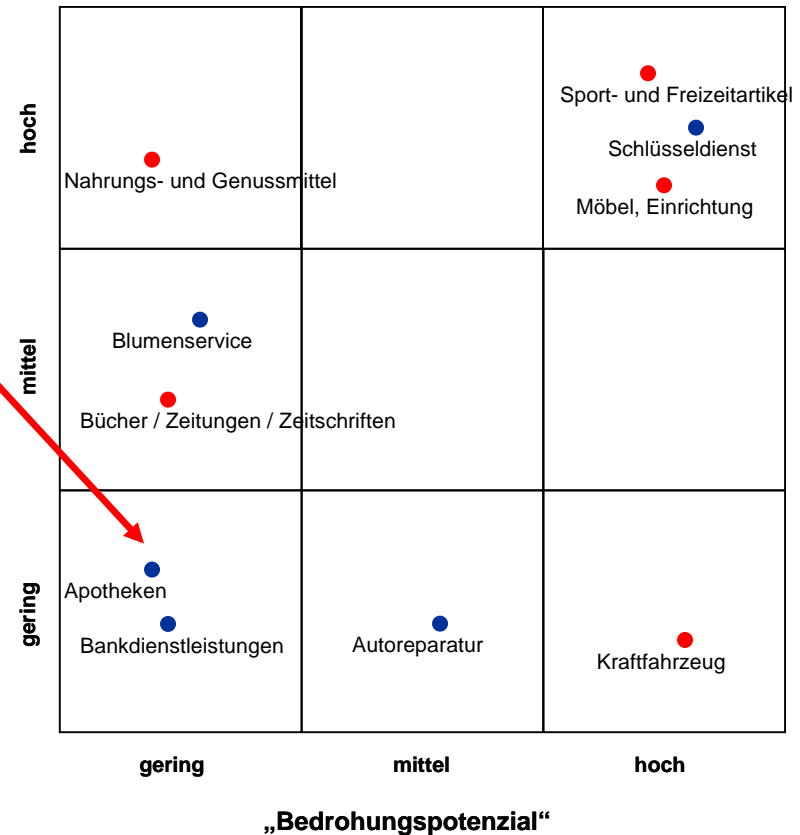
Apotheken

Kopplungspotenzial			
Anzahl (-)	Interner Aufwand (-)	Externer Aufwand (-)	gering
Bedrohungspotenzial			
Häufigkeit (+)	Pot. Kunden (+)	Einkaufsbon (-)	gering

Die Anzahl von Wirtschaftsbereichen mit denen sich das Leistungsangebot von Apotheken denkbar koppeln ließe ist vergleichsweise gering. Der interne Aufwand eines vergleichsweise stark reglementierten Wirtschaftsbereiches ist eher hoch (z.B. Regel zur Vorhaltung bestimmter Produkte). Leistungserweiterungen, die über die Hinzunahme spezieller Serviceleistungen hinausgehen (z.B. Verleih von Baby-Waagen) sind eher schwer vermittelbar. Insgesamt lässt sich daraus ein nur geringes **Kopplungspotenzial** für Apotheken ableiten.

Ein vergleichsweise häufiger Kontakt des einzelnen Konsumenten und eine große potenzielle Kundenzahl – jeder Mensch braucht schließlich irgendwann mal was aus der Apotheke – lassen das **Bedrohungspotenzial** als eher gering einschätzen. Daran ändert auch ein ggf. geringerer durchschnittlicher „Einkaufsbon“ nichts.

Kopplungspotenzial




Kopplungspotenzial & Bedrohungspotenzial



gute Kopplungseignung und geringe Bedrohung sprechen für

- Weiterführen einer Solitär-lösung ggf. ergänzt durch Serviceleistungen

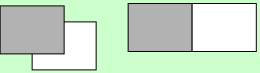
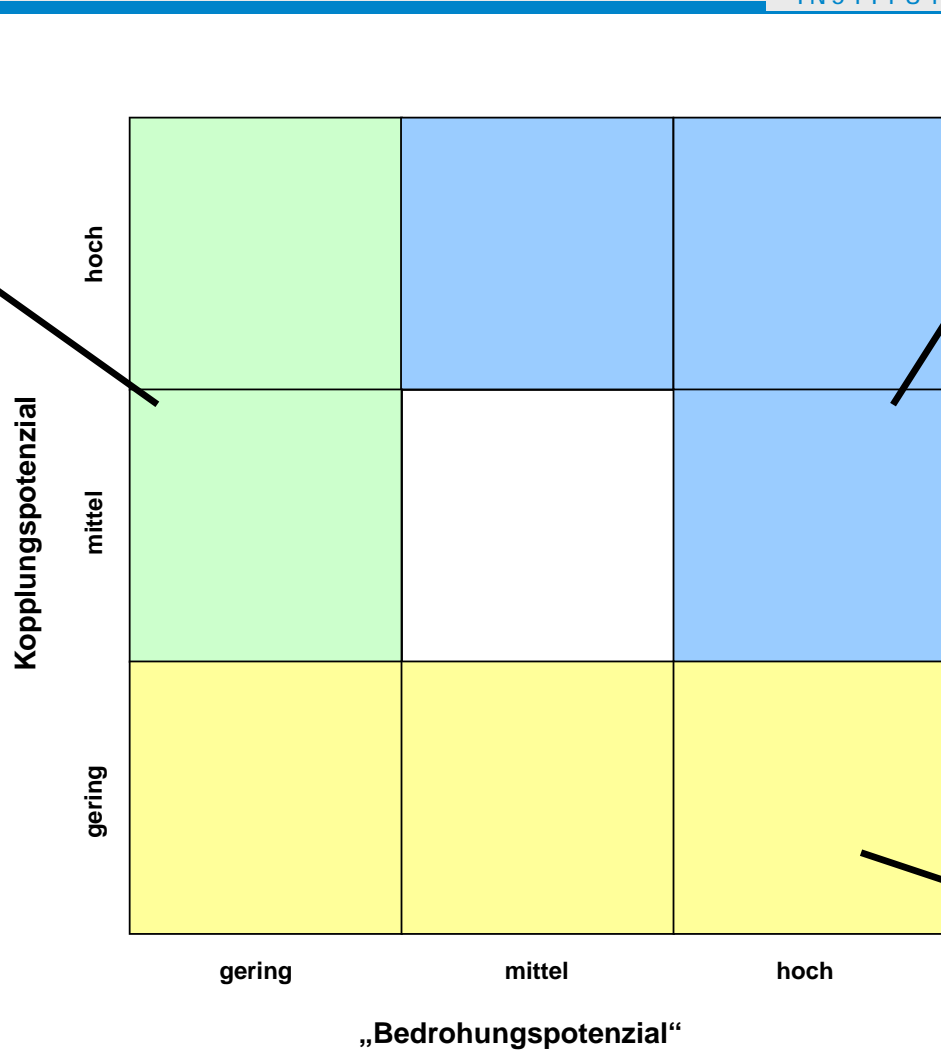
Komplementäre Segmente



oder


- durch Kopplungen auf der Ebene von:

Ergänzende Nutzungen Unterschiedliche nicht komplementäre Segmente

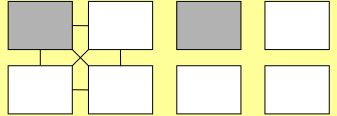
- gute Kopplungseignung
- bedrohter Gesamtstandort kann ggf. unterstützt werden durch:

Ergänzende Nutzungen Unterschiedliche nicht komplementäre Segmente



- nicht kopplungstauglich!
- ggf. zu unterstützen durch:

Kooperative Vermarktung Synergie durch Nähe



Agenda



- 1 Was sind Nutzungskopplungen?
- 2 Strategische Fragen rund um das Thema Nutzungskopplungen
- 3 Typische Vorgehensweise zur Suche nach Kopplungspotenzial und Kopplungsbedarf
- 4 **Facetten von Nutzungskopplungen – Beispiele und Nutzenüberlegungen**
- 5 Fragen an die Teilnehmer – Was sind Ihre Nutzungskopplungen?
- 6 Fazit – Von der Idee zur betriebswirtschaftlichen Bewertung



Ausbau des Kundenservice durch Dienstleistungen

Die Reisebar

- Reisebüro und Café
- Veranstaltungsreihe mit Lesungen, Reisebazar, Stadtführungen, Weinproben, Spezialitätenwochen
- Innenstadttrandlage München



Quelle: DSSW: Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen, Teil 1: Kopplung von Einzelhandel, Dienstleistung, Freizeit und produzierendem Gewebe, 2005



Reisebüro und Fachbuchhandlung „Reisefibel“

- Kopplung Reisebüro und Fachbuchhandlung, Angebotsschwerpunkt Reisen, Ergänzung mit Veranstaltungen
- Standort: Leipzig, innerstädtische Fußgängerzone
- organisatorischer Rahmen: Ehepaar, jeder Partner betreibt einen Geschäftszweig



Quelle: www.reisefibel.de



Reisebüro und Fachbuchhandlung „Reisefibel“

Erfolgsfaktoren und Synergieeffekte

- Tradition am Standort
- weitergehende Produkte erhältlich
- Überbrückung von möglichen Wartezeiten
- Verbesserte Kundenansprache und -bindung
- Risikominimierung

➔ übertragbar, sofern ein entsprechendes Nachfragepotenzial vorhanden,

➔ Stärkung von risikobehafteten Reisebüros möglich

➔ Bildung von Leitthema „Reisen“ vereinfacht Vermarktung und Kommunikation



Quelle: www.reisefibel.de



Weitere Unternehmensmodelle

mediterran – Wohnen und Ambiente, Irxleben
Wohnungseinrichtungen (von Fussböden über Putztechniken bis hin zu Möbeln), Kunstwerke, Weinangebot in mediterranem Stil, Kooperation mit Firmen und Künstlern aus der Region



Quelle: www.ambientehaus-irxleben.de

Two in one

Blumengeschäft, ergänzt mit Wohnaccessoires und gastronomischen Angeboten



Galerie Bilderschmuck

Kopplung von Schmuckgeschäft und Galerie



Haushaltswaren „Eberl's“

- Kopplung von Einzelhandel (Hausrat, Wein, Kaffeemaschinen),
Espressobar, Kochkursen und gastronomischen Events
- Standort: Bad Staffelstein, innerstädtische Lage
- Organisatorischer Rahmen: Inhabergeführtes Unternehmen
- Motivation: etwas Neues kreieren, vom „staubigen“ Image des
Hausrat- und Eisenwarenhandels befreien, schrittweise
Angebotserweiterung

Quelle: www.innovativ-handeln.de



Haushaltswaren „Eberl's“

Erfolgsfaktoren und Synergieeffekte

- Eventcharakter bringt neue Kunden und schafft angenehme Atmosphäre
- Demonstration der praktischen Handhabung von Haushaltsgeräten in voll funktionsfähiger Küche fördert Interesse bei Kunden

Rechl. Rahmenbedingungen

- mit Nutzung der Küche und der gastronomischen Erweiterung musste Konzession beantragt werden

➔ auf jeden Stadtyp übertragbar

➔ Eingrenzung der Zielgruppe durch Hochpreissegment gefährdet Wirtschaftlichkeit des Unternehmens aufgrund zu geringer Nachfrage



Quelle: www.innovativ-handeln.de



Choco & Shoes

- Kopplung von Süßwaren (Schokolade) und Schuhen im oberen Preissegment
- Standort: St. Georg, alternatives Vergnügungsviertel in Hamburg, auf einer der beliebtesten Bummel- und Ausgehmeilen der Stadt
- Organisatorischer Rahmen: Inhabergeführtes Unternehmen
- Motivation: Kombination zwei nicht miteinander verwandter Segmente unter dem Oberthema „Selbstbelohnung“



Quelle: www.hamburg-guide.de



Choco & Shoes

Erfolgsfaktoren und Synergieeffekte

- ausgefallenes Angebot und ungewöhnliche Inszenierung
- lifestyleorientierte Außendarstellung in Verbindung mit dem Standort und Umfeld (Szeneviertel)

➔ in dargestellter Form nur eingeschränkt übertragbar aufgrund fehlenden Nachfragepotenzials

➔ Grundidee kann in anderer Ausgestaltung umgesetzt werden



Quelle: www.hamburg-guide.de

Lifestyleorientiertes Angebot



Weitere Modelle

Curry und Kunst
Imbisslokal und Galerie

Scarpavino
Weine und Schuhe

Schmuckstücke
Schmuck und Schokolade



Quelle: www.curryundkunst.de



Geschäftskooperation

- Kopplung von Fotostudio, Textilgeschäft, sowie Wohnaccessoires und Geschenkhandel
- Standort: innerstädtische Lage in Kleinstadt, Hückeswagen
- Organisatorischer Rahmen: Zusammenschluss unter einem Dach, aber wirtschaftlich eigenständige Betriebe

Unternehmerehepaar und Existenzgründer

- Motivation: Einsparung laufender Kosten, Verschmelzung unterschiedlicher lifestylebezogener Segmente, um Außenwirkung zu optimieren, Unternehmensverlagerung





Geschäftskooperation, Hückeswagen

Erfolgsfaktoren und Synergieeffekte

- geschickte Wegeführung, „Köder“-Angebote im Eingang
- Kostenersparnis (z.B. Miete, Heizkosten, Werbung, z.T. auch Personal)
- gemeinsames Marketing hat größere Wirkung

➡ auf jeden Stadtyp übertragbar

➡ Nutzen sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager

➡ Beitrag zur Aufwertung der Innenstadt, die mit Leerstandsproblematik zu kämpfen hat





Fahrschule und Weinhandel

- Kopplung von Dienstleistungsunternehmen und Einzelhandel
- Standort: Berlin, innerstädtische Lage, Trendviertel
- Organisatorischer Rahmen: zwei Existenzgründungen von Brüdern in einem Geschäft, Mitarbeit der Familie
- Motivation: Selbständigkeit aus der Arbeitslosigkeit heraus, Einsparung laufender Kosten, gegenseitige Unterstützung





Fahrschule und Weinhandel

Erfolgsfaktoren und Synergieeffekte

- lokales Einzugsgebiet
- große Konkurrenz im Umfeld, Abgrenzung durch Aufmerksamkeit
- Kostenersparnis durch gemeinsame Verwaltung
- Abwesenheit der Unternehmer wird ermöglicht durch Unterstützung von vertrauenswürdigen Personal aus der Familie

➔ grundsätzlich übertragbar, kritische Masse von Nachfragern beachten

➔ Nutzen sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager





Buchdorf Mühlbeck-Friedersdorf

- unter Leitthema „Bücher und Literatur“ sind mehr als 14 Antiquariate sowie Kunsthandwerker in Kleinstadt angesiedelt
- Einbindung von Gastronomie, Durchführung von kulturellen Veranstaltungen
- Motivation: hohe Arbeitslosigkeit und Abwanderung, hoher Handlungsdruck und Motivation, mit alternativen Konzepten neue Wege zu gehen

Erfolgsfaktoren und Synergieeffekte

- Markenzeichen als 1. Buchdorf Deutschlands
- breite Zielgruppe (von Kunstkennern und Sammlern bis hin zu Touristen)
- Schaffung von Arbeitsplätzen





Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen

Teil 1: Kopplung von Einzelhandel, Dienstleistung, Freizeit und produzierendem Gewerbe

Teil 2: Kopplungs- und Kombinationsmöglichkeiten für Klein- und Mittelstädte

Agenda



- 1 Was sind Nutzungskopplungen?
- 2 Strategische Fragen rund um das Thema Nutzungskopplungen
- 3 Typische Vorgehensweise zur Suche nach Kopplungspotenzial und Kopplungsbedarf
- 4 Facetten von Nutzungskopplungen – Beispiele und Nutzenüberlegungen
- 5 Fragen an die Teilnehmer – Was sind Ihre Nutzungskopplungen?
- 6 Fazit – Von der Idee zur betriebswirtschaftlichen Bewertung



Fragen zur Thematik Nutzungskopplungen

- ▶ Welche Branchen, Waren, Dienstleistungen fehlen in Ihrer Wahrnehmung in Ihrer Innenstadt / Stadt und sollten auf jeden Fall integriert werden?
- ▶ Zu welchen bestehenden Waren / Dienstleistungen / Angeboten könnten die fehlenden Angebote integriert werden? Bitte begründen Sie dies?
- ▶ Wie wollen Sie die Integration organisatorisch lösen? Wer muss gefragt und eingebunden werden?

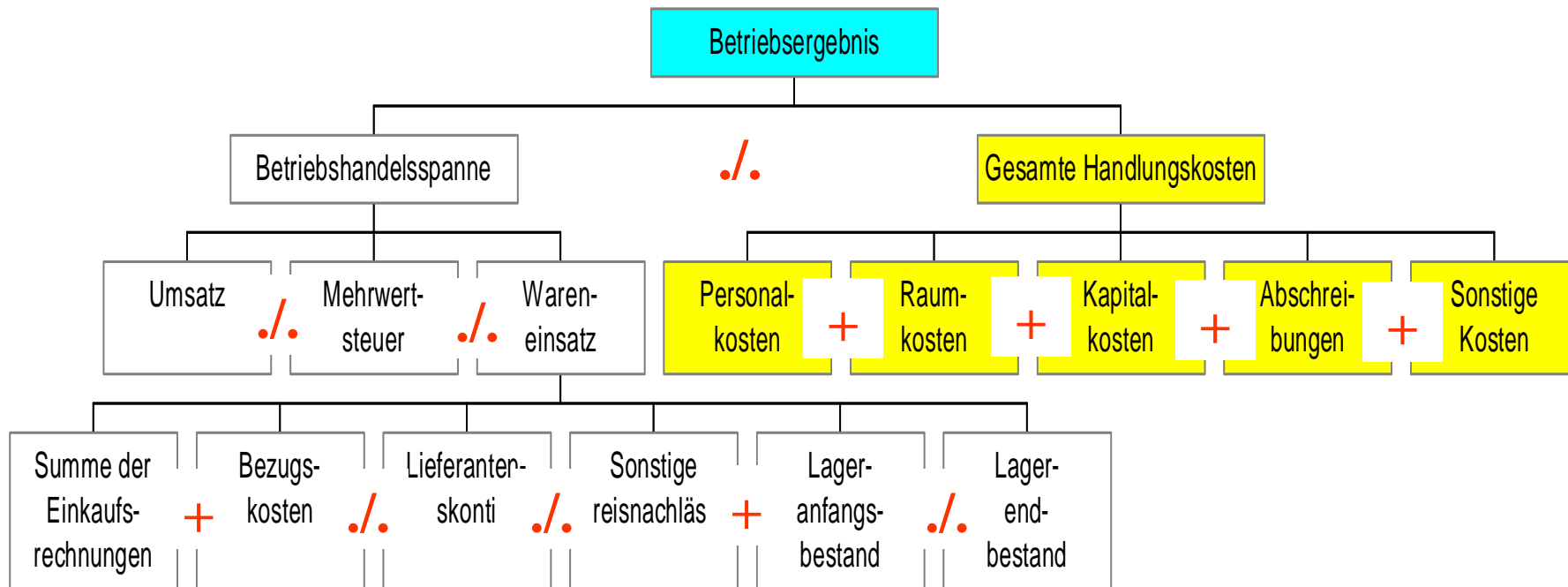
Agenda



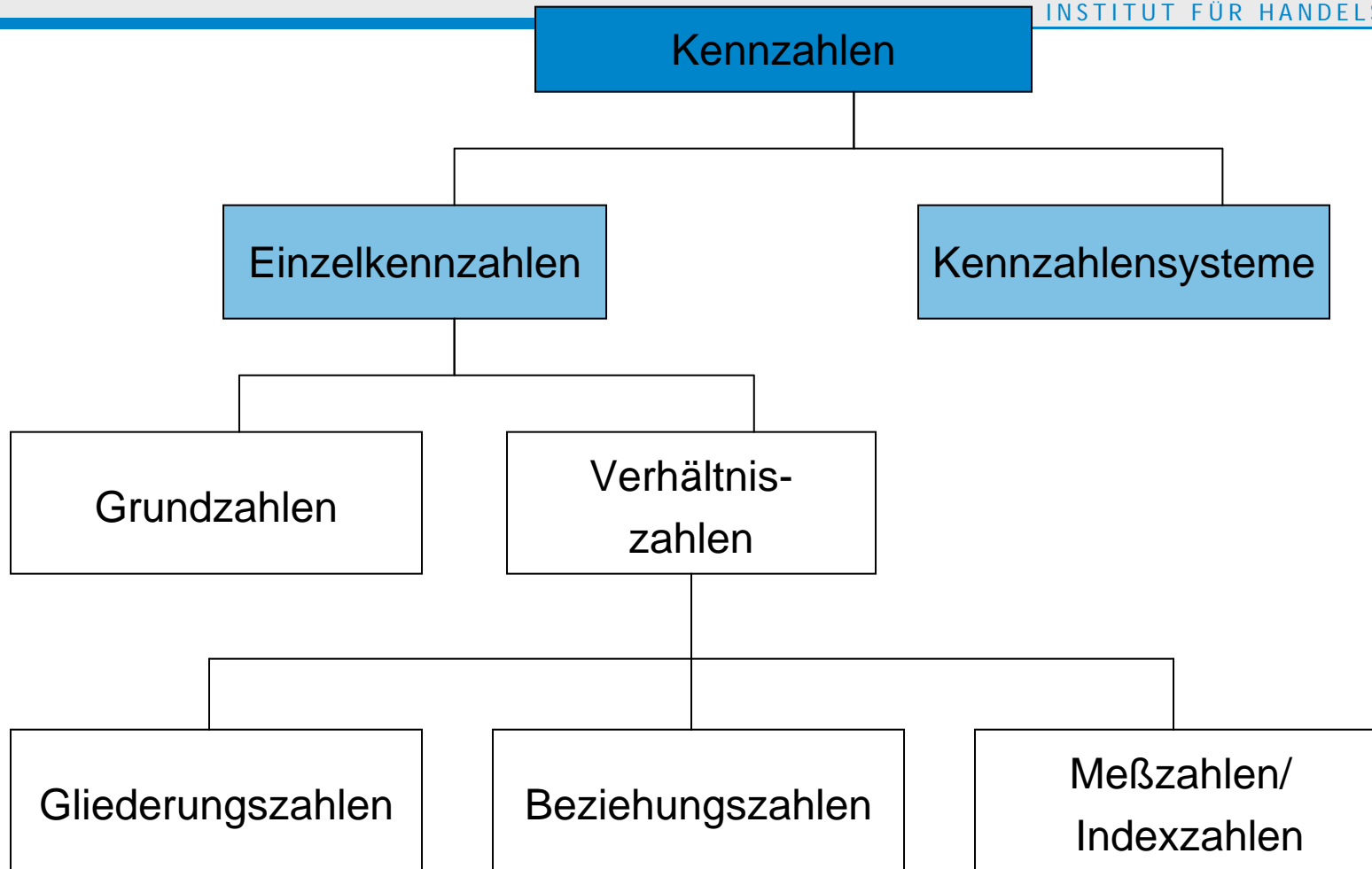
- 1 Was sind Nutzungskopplungen?
- 2 Strategische Fragen rund um das Thema Nutzungskopplungen
- 3 Typische Vorgehensweise zur Suche nach Kopplungspotenzial und Kopplungsbedarf
- 4 Facetten von Nutzungskopplungen – Beispiele und Nutzenüberlegungen
- 5 Fragen an die Teilnehmer – Was sind Ihre Nutzungskopplungen?
- 6 Fazit – Von der Idee zur betriebswirtschaftlichen Bewertung

Kennzahlensystem des IfH-Betriebsvergleichs

(Ausschnitt)



Strukturierung von Kennzahlen



(Quelle: Günter Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 239)



Grundzahlen: absolute Mengen- und Wertgrößen wie Einzelzahlen (z.B. Kassenbestand), Summen (z.B. Gesamte Kosten), Differenzen (z.B. Gewinn) und Mittelwerte (z.B. durchschnittl. Lagerbestand)

Verhältniszahlen: sind relative Größen, bei denen Sachverhalte in Beziehung zueinander gesetzt werden, zwischen denen ein sachlicher Zusammenhang besteht.

Dazu gehören:

Gliederungszahlen, die den jeweiligen Anteil einer bestimmten Größe an einer Gesamtmenge angeben (z.B. Anteil Personalkosten an den Gesamtkosten). Bei **Beziehungszahlen** werden zwei sachlich zusammenhängende Einzelkennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt (z.B. Rentabilität als Verhältnis von Gewinn zu Kapital). **Indexzahlen** setzen inhaltlich gleichartige, aber zeitlich oder örtlich unterschiedliche Größen zueinander in Beziehung (z.B. Lebenshaltungskostenindex).

Kapitalbedarfsplanung

1. Langfristige Investitionen		EUR
Grundstücke / Gebäude		
Bau- bzw. Umbaumaßnahmen		
Maschinen und Geräte		
Einrichtungen, Büroausstattungen		
Firmenfahrzeuge		
Einmalige Patent-, Lizenz- oder Franchisegebühren		
Gesamt		
2. Mittel- und kurzfristige Investitionen		
Material- und Warenlager		
Reserven für Unvorhergesehenes in der Anlaufphase		
Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe		
Kosten für übernommenes Warenlager		
Gesamt		
3. Betriebsmittel (Reserve für besondere Belastungen in der Anlaufphase)		
Gesamt		
4. Gründungskosten		
Anmeldung / Genehmigungen / Gewerbeanmeldung		
Eintrag ins Handelsregister / sonstige Markteinführungskosten		
Notar		
Beratung / Aus- und Fortbildung		
Kautionen		
Gesamt		
Gesamter Kapitalbedarf		

Umsatz- und Rentabilitätsüberlegungen I



	Pro Monat (EUR)	Pro Jahr (EUR)
Lebensunterhalt der Familie		
+ Miete für Privatwohnung		
+ Soziale Absicherung		
+ Sonstige vertragliche Verpflichtungen		
+ Anteilige private Nutzung eines PKW		
+ Rücklagen (Urlaub, Anschaffungen usw.)		
= Summe der Ausgaben		
+ Einkommenssteuer		
= Mindestgewinn bzw. Mindestgehaltshöhe		

Umsatz- und Rentabilitätsüberlegungen II



	1. Jahr (EUR)	2. Jahr (EUR)	3. Jahr (EUR)
Erwarteter Umsatz			
- Mehrwertsteuer			
- Wareneinsatz			
= Rohgewinn 1			
- Personalkosten			
= Rohgewinn 2			
- Miete oder Mietwert			
- Sachkosten für Geschäftsräume (Heizung etc.)			
- Kosten für Werbung (einschl. Reisekosten etc.)			
- Gewerbesteuer			
- Kraftfahrzeugkosten (Leasing, Steuern, Kosten)			
- Zinsen für Eigenkapital			
- Zinsen für Fremdkapital			
- Abschreibungen			
- Telekommunikationskosten (Telefon, Internet etc.)			
- Sonstige Kosten (Steuer-, Rechtsberatung usw.)			
= Gesamt			

Liquiditätsplanungen

	1. Monat (EUR)	2. Monat (EUR)	...	12. Monat (EUR)
Bestand an liquiden Mitteln				
Kasse				
Bank				
Freier Kreditrahmen				
Überschuss Vormonat				
Summe liquide Mittel				
Einzahlungen aus ...				
Forderungen				
Barverkäufen				
Kundenanzahlungen				
Sonstige Einzahlungen				
Summe Liquiditätszugang				
Auszahlungen für ...				
Investitionen				
Material / Waren				
Bareinkäufe				
Lohn / Gehalt / Soziale Aufwendungen				
Miete / Nebenkosten				
Betriebliche Versicherungen				
Übrige Betriebsausgaben				
Zinsen				
Tilgung Kredite				
Steuern				
Sonstige Ausgaben				
Privatentnahmen				
Summe Liquiditätsabgang				
Überschuss / Fehlbetrag				



Dr. Andreas Kaapke

Institut für Handelsforschung
an der Universität zu Köln
Dürenerstr. 401 b
50858 Köln

Tel.: 0221 / 94 36 07 10
Fax: 0221 / 94 36 07 99
a.kaapke@ifhkoeln.de
www.ifhkoeln.de

