

**Geschäftsmodelle im Standortmanagement**  
**am Beispiel von Chemieparks**

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

Thorsten Lützeler

Thorsten Lützeler

**Geschäftsmodelle im Standortmanagement am Beispiel von Chemieparks**

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Auflage 2017

Thorsten Lützeler

**Geschäftsmodelle im Standortmanagement am Beispiel von Chemieparks**

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN: 978-3-941967-92-2

Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind online abrufbar.

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Inhaltsverzeichnis .....   | I   |
| Abbildungsverzeichnis .....  | III |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | V   |
| 1 Einführung.....  | 1   |
| 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....                       | 3   |
| 1.2 Charakterisierung des Forschungsansatzes.....                    | 15  |
| 1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise .....                             | 17  |
| 2 Konzeptioneller Bezugsrahmen .....                                 | 22  |
| 2.1 Geschäftsmodelle als Untersuchungsgegenstand .....               | 22  |
| 2.1.1 Geschäftsmodelle im Kontext des strategischen Managements..... | 22  |
| 2.1.2 Zusammenhang zwischen Strategie und Geschäftsmodell.....       | 35  |
| 2.1.3 Managementtheoretische Beiträge zu Geschäftsmodellen .....     | 39  |
| 2.1.4 Komponenten von Geschäftsmodellen.....                         | 46  |
| 2.1.5 Zusammenfassung .....  | 49  |
| 2.2 Standortmanagement am Beispiel von Chemieparcs .....             | 50  |
| 2.2.1 Begriffliche Grundlagen .....                                  | 50  |
| 2.2.2 Standortentwicklung.....                                       | 58  |
| 2.2.3 Organisations- und Eigentümerstrukturen von Chemieparcs.....   | 62  |
| 2.2.4 Ziele der wichtigsten Anspruchsgruppen .....                   | 66  |
| 2.2.5 Die Rolle des Standortmanagements.....                         | 75  |
| 2.2.6 Vergleichbare Dienstleistungskonzepte .....                    | 78  |
| 2.2.7 Zusammenfassung .....  | 90  |
| 2.3 Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise.....             | 91  |
| 2.3.1 Charakterisierung des Forschungsansatzes .....                 | 92  |
| 2.3.2 Empirische Datenbasis und Erhebungsmethodik .....              | 97  |
| 2.4 Zusammenfassende Formulierung der Forschungshypothesen .....     | 106 |

---

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3     | Geschäftsmodelle im Chemieparkmanagement .....                       | 107 |
| 3.1   | Modellspezifischer Gesamtzusammenhang .....                          | 107 |
| 3.2   | Strukturierung von Einfluss- und Gestaltungsvariablen .....          | 113 |
| 3.3   | Einflussvariablen des Referenzmodells.....                           | 115 |
| 3.3.1 | Relevanzanalyse der Einflussgrößen .....                             | 115 |
| 3.3.2 | Strukturierung der Einflussgrößenbündel .....                        | 116 |
| 3.3.3 | Unternehmenszielbezogene Einflussgrößen .....                        | 122 |
| 3.3.4 | Standortstrukturbezogene Einflussgrößen .....                        | 124 |
| 3.3.5 | Wettbewerbsbezogene Einflussgrößen .....                             | 132 |
| 3.3.6 | Ausprägungsanalyse der Einflussgrößen in den Fallstudien.....        | 137 |
| 3.4   | Gestaltungsvariablen des Referenzmodells.....                        | 156 |
| 3.4.1 | Strukturierung der Gestaltungsvariablen .....                        | 156 |
| 3.4.2 | Nutzenversprechen.....   | 157 |
| 3.4.3 | Wertschöpfungsarchitektur .....                                      | 165 |
| 3.4.4 | Ertragskonzept .....   | 170 |
| 3.4.5 | Standortorganisation .....   | 176 |
| 3.4.6 | Ausprägungsanalyse der Gestaltungsvariablen in den Fallstudien ..... | 184 |
| 3.5   | Zusammenfassung .....  | 198 |
| 4     | Konfigurationsempfehlungen .....                                     | 200 |
| 4.1   | Modelltheoretische Analyse der Fallstudien .....                     | 201 |
| 4.1.1 | Konfiguration des Nutzenversprechens .....                           | 201 |
| 4.1.2 | Konfiguration der Wertschöpfungsarchitektur .....                    | 207 |
| 4.1.3 | Konfiguration des Ertragskonzepts.....                               | 211 |
| 4.1.4 | Konfiguration der Standortorganisation.....                          | 215 |
| 4.2   | Zusammenfassung: Erarbeitung eines Referenzmodells.....              | 222 |
| 5     | Zusammenfassung und Ausblick.....                                    | 226 |
|       | Literaturverzeichnis .....   | 235 |

---

## Abbildungsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 1-1: Darstellung des Forschungsansatzes.....  | 16  |
| Abbildung 1-2: Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit.....  | 21  |
| Abbildung 2-1: Ausgewählte Definitionsansätze zu Geschäftsmodellen (I).....   | 26  |
| Abbildung 2-2: Ausgewählte Definitionsansätze zu Geschäftsmodellen (II).....  | 27  |
| Abbildung 2-3: Ausgewählte Definitionsansätze zu Geschäftsmodellen (III).....   | 28  |
| Abbildung 2-4: Definitionsansätze zu Chemieparks (I).....   | 52  |
| Abbildung 2-5: Definitionsansätze zu Chemieparks (II).....  | 53  |
| Abbildung 2-6: Implikationen der Ziele für das Geschäftsmodell.....   | 74  |
| Abbildung 2-7: Vergleich zwischen SSC und Chemiaparkmanagement.....   | 88  |
| Abbildung 2-8: Übersicht der befragten Experten in Phase I.....   | 98  |
| Abbildung 2-9: Übersicht der befragten Experten in Phase II.....  | 100 |
| Abbildung 2-10: Beitrag der Forschungsmethoden zur Untersuchung.....  | 105 |
| Abbildung 3-1: Konfiguration von Geschäftsmodellen im Standortmanagement.....   | 110 |
| Abbildung 3-2: Relevanzanalyse der Einflussgrößen in den Experteninterviews.....  | 116 |
| Abbildung 3-3: Einflussgrößen auf das Nutzenversprechen.....  | 118 |
| Abbildung 3-4: Einflussgrößen auf die Wertschöpfungsarchitektur.....  | 119 |
| Abbildung 3-5: Einflussgrößen auf das Ertragskonzept.....   | 120 |
| Abbildung 3-6: Einflussgrößen auf die Standortorganisation.....   | 121 |
| Abbildung 3-7: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Freiheit zur externen Marktorientierung“ und den Gestaltungsbereichen.....                | 123 |
| Abbildung 3-8: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen "Vorgabe zur internen Kundenorientierung" und den Gestaltungsbereichen.....                | 124 |
| Abbildung 3-9: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Nachfragevolumen am Standort“ und den Gestaltungsbereichen.....                           | 126 |
| Abbildung 3-10: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Erweiterungsoptionen am Standort“ und den Gestaltungsbereichen.....                      | 127 |
| Abbildung 3-11: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Anzahl organisatorisch selbstständiger Standortnutzer" und den Gestaltungsbereichen..... | 128 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 3-12: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Homogenität der Nachfrage“ und den Gestaltungsbereichen .....                        | 129 |
| Abbildung 3-13: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Kontinuität der Kundennachfrage“ und den Gestaltungsbereichen .....                  | 130 |
| Abbildung 3-14: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Investitionsvolumen der Standortnutzer im Chemiepark“ und den Gestaltungsbereichen.. | 131 |
| Abbildung 3-15: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Absatzpotenzialen außerhalb des Standorts“ und den Gestaltungsbereichen .....        | 133 |
| Abbildung 3-16: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Konzentration der Nachfragemacht“ und den Gestaltungsbereichen .....                 | 134 |
| Abbildung 3-17: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Wettbewerbsdruck durch Substitute“ und den Gestaltungsbereichen.....                 | 136 |
| Abbildung 3-18: Expertenmeinungen zum Wirkungszusammenhang zwischen „Konzentration der Angebotsmacht der Lieferanten" und den Gestaltungsbereichen .....  | 137 |
| Abbildung 3-19: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie I .....   | 139 |
| Abbildung 3-20: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie II.....   | 141 |
| Abbildung 3-21: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie III.....  | 143 |
| Abbildung 3-22: Ausprägung der Einflussgrößenbündel in Fallstudie IV .....  | 145 |
| Abbildung 3-23: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie V .....   | 147 |
| Abbildung 3-24: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie VI .....  | 150 |
| Abbildung 3-25: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie VII .....   | 152 |
| Abbildung 3-26: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie VIII.....   | 154 |
| Abbildung 3-27: Ausprägungen der Einflussgrößenbündel in Fallstudie IX .....  | 156 |
| Abbildung 4-1: Vorgehensweise zur Ableitung von Konfigurationsempfehlungen .....  | 200 |
| Abbildung 4-2: Konfigurationsempfehlungen für das Nutzenversprechen .....   | 206 |
| Abbildung 4-3: Konfigurationsempfehlungen für die Wertschöpfungsarchitektur.....  | 210 |
| Abbildung 4-4: Konfigurationsempfehlungen für das Ertragskonzept.....   | 214 |
| Abbildung 4-5: Konfigurationsempfehlungen für die Standortorganisation .....  | 221 |
| Abbildung 4-6: Vorgehenslogik des Referenzmodells .....   | 224 |