



## Beispiel-Geschäftsmodelle für die Wald- und Holzbranche

Die folgenden Ausführungen wurden im Rahmen des Themas «Zukünftige Geschäftsmodelle» der Initiative Wald & Holz 4.0 erarbeitet und dienen als unterstützende Unterlagen für den Strategie Check Wald & Holz 4.0.

Die Tabelle 1 dient der Gliederung nach Unternehmenstypen mit strategischen Schwerpunkten. Zu beachten ist, dass ein Unternehmen mehreren Unternehmenstypen zugeordnet werden kann.

Tabelle 1: Kategorisierung der Betriebe für Strategien in einem digitalen Umfeld im Hinblick auf Wald & Holz 4.0

Nr.	Schwerpunkt	Mögliche Ausrichtungen	Mögliche Beispiele aus der Wald- und Holzbranche
1	Horizontale Ausprägung	Das Unternehmen beschränkt sich auf eine oder wenige Leistungen bzw. Produkte	Instrumentenbauer mit Spezialisierung, Türenhersteller, Ingenieurbüro
		Das Unternehmen hat mehrere Produkte der gleichen Wertschöpfungsstufe im Sortiment	Möbel- und Küchenhersteller, Abbundwerk
2	Vertikale Integration	Das Unternehmen ist auf eine oder wenige Wertangebote beschränkt	Zulieferbetrieb
		Das Unternehmen schliesst viele Wertangebote mit ein (e.g. Planung, Produktion, Wartung)	Holzbaubetrieb mit integriertem Architektur- und/oder Ingenieurbüro
3	Geographischer Fokus	Regionale Marktorientierung	Regionaler Forstbetrieb, Sägerei <10kFM/a,
		Nationale Marktorientierung	Küchenhersteller, Abbundwerk, Brettschichtholzproduzent
		Teilweise internationale Marktorientierung	Holzwerkstoffproduzent, Holzbau-Ingenieurbüro

Für jeden Unternehmenstyp wird nachfolgend ein beispielhaftes Geschäftsmodell umrissen.

Eine weit verbreitete Methode für die Beschreibung eines Geschäftsmodells ist das Business Model Canvas von Osterwalder & Pigneur (2010). Dessen neun Bausteine lassen sich auf einer abstrakteren Ebene zu den vier Dimensionen «Wer-Was-Wie-Wert?» zusammenführen. Das magische Dreieck, wie seine Begründer Gassmann et al. (2013) es nennen, ist einfach zu nutzen und gleichzeitig vollständig genug, um ein klares Bild der Geschäftsmodell-Architektur zu liefern. In den Geschäftsmodellbeschreibungen wird jeweils zu den vier Bausteinen Bezug genommen.



Abbildung 2: Die vier Bausteine eines Geschäftsmodells (vgl. Gassmann et al. 2013)

Die nachfolgenden Geschäftsmodellbeschreibungen sind als Beispiele und Inspirationsquelle zu verstehen und sind nicht abschliessend. Grundlagen für diese Beispiele bilden die im Rahmen der Initiative Wald & Holz 4.0 beschriebenen Szenarien (siehe Dokument «Hypothesen & Szenarien»), 55 empirisch identifizierten Geschäftsmodellmuster von Gassmann et al. (2013) und geeignete Referenzunternehmen.

## 1. Beispiel-Geschäftsmodelle für Unternehmen mit horizontaler Ausprägung

### 1.1 Geschäftsmodell für Holzelementproduzent

- ▶ Markt: Holzbau
- ▶ Basiert auf dem Szenario<sup>1</sup> 4

Durch eine komplett digitalisierte und automatisierte Fertigung (WIE) ist das Unternehmen spezialisiert auf die Herstellung von standardisierten Holzbauelementen für Einfamilienhäuser und industrielle Bauten (WAS). Die Montage erfolgt durch andere Holzbaufirmen, die für die Endkunden als Ansprechpartner auftreten und auf Verkauf, Montage und Services spezialisiert sind (WER). Die standardisierten Holzelemente erlauben flexible und modifizierbare Elementbauten in hoher Qualität, zu günstigen Preisen und schneller Verfügbarkeit (WERT).

### 1.2 Geschäftsmodell für Türen-Spezialist

- ▶ Markt: Bauelemente (Türen)
- ▶ Basiert auf den Szenarien<sup>1</sup> 2, 4

Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung von Türen (WAS), welche private-, wie auch Geschäftskunden über einen Online-Konfigurator modifizieren können (WER). Die Produkte können auch «konventionell» offeriert und bestellt werden. Die komplett digitalisierten und automatisierten Leistungserstellungsprozesse vom Auftragseingang über die Beschaffung, der Produktion bis hin zum Vertrieb garantiert eine hocheffiziente und flexible Herstellung von grösseren Serien mit zur Losgrösse eins (WIE). Die Kunden erhalten dadurch individuelle, preiswerte Türen mit kürzesten Lieferzeiten (WERT).

<sup>1</sup> Die Szenarien sind im Dokument «Hypothesen & Szenarien» beschrieben. Dieses steht ebenfalls zum Download zur Verfügung.

## 2. Beispiel-Geschäftsmodelle für Unternehmen mit vertikaler Integration

### 2.1 Geschäftsmodell für Anbieter von Inneneinrichtungen

- ▶ Markt: Möbel
- ▶ Basiert auf dem Szenario<sup>1</sup> 1

Über den Direktvertrieb an private Kunden, aber auch über Architekten (WER), werden Gesamtlösungen in Form von kompletten Inneneinrichtungen inkl. Bauschreinerarbeiten angeboten (WAS). Durch eine Branchenkooperation werden Produkt-Ökosysteme entwickelt, welche sich modifizieren und multifunktional einsetzen lassen. Dabei werden nur Kernprodukte in der eigenen Produktion gefertigt, die restlichen Arbeiten werden an die Kooperationspartner ausgelagert und intern koordiniert (WIE). Die Kunden profitieren von preiswerten Produkten, welche sich individuell zu einer Gesamtlösung zusammenstellen lassen (WERT).

### 2.2 Geschäftsmodell für Sanierungsunternehmen

- ▶ Markt: Innenausbau
- ▶ Basiert auf dem Szenario<sup>1</sup> 1

Privaten Hausbesitzern, wie auch Immobilienverwaltern und der öffentlichen Hand (WER) werden kleine, aber auch umfassende Sanierungsarbeiten angeboten (WAS). Das spezifisch benötigte Knowhow wird intern gehalten und ausgebildet, wobei nicht wissensintensive Arbeiten externen Kooperationsunternehmen vergeben und intern koordiniert werden. Durch die Benützung der spezifischen Leistungen der Kooperationsunternehmen können die Kosten tief gehalten werden (WIE). Die Kunden profitieren von einer gesamtheitlichen, preiswerten Problemlösung mit nur einem Ansprechpartner (WERT).

### 2.3 Geschäftsmodell für Anbieter von Holznutzgebäuden

- ▶ Markt: Holzbau
- ▶ Basiert auf den Szenarien<sup>1</sup> 1, 3

Das Unternehmen übernimmt als gesamtheitlichen Problemlöser die Leistungen von der kompetenten Beratung, über die Planung und die Herstellung, bis hin zum Service während der gesamten Lebensdauer von Holznutzgebäuden (WAS) für private Kunden der Landwirtschaft (WER). Durch das integrieren aller Prozesse und die Beschaffung und Montage von allen benötigten Elementen wie Metall- und Schreinerarbeiten (WIE) kann ein hervorragendes Kundenerlebnis (engl. Customer Experience) sichergestellt werden (WERT).

### 2.4 Geschäftsmodell für Anbieter von Spezialräumen mit hohen Ansprüchen

- ▶ Markt: Innenausbau
- ▶ Basiert auf den Szenarien<sup>1</sup> 1, 3, 5

Organisationen, öffentlichen Institutionen, aber auch privaten Personen (WER) werden gesamtheitliche Lösungen von der Planung, über die Ausführung, bis hin zum Unterhalt und zur Wartung für Räume mit speziellen, hohen Ansprüchen angeboten, wie z.B. Akustikräume (WAS). Der Fokus liegt auf dem Erhalt und Ausbau des spezifisch benötigten Knowhows und der Integration aller Prozessschritte (WIE), damit eine hervorragende Customer Experience über die gesamte Produktlebensdauer gewährleistet werden kann (WERT).

## 3. Beispiel-Geschäftsmodelle für Unternehmen mit geographischem Fokus

### 3.1 Geschäftsmodell für Versorgungsplattform der 1. Verarbeitungsstufe

- ▶ Markt: Holzernte
- ▶ Basiert auf dem Szenario<sup>1</sup> 2

Durch eine interaktive, dynamische und digitale Plattform für Holz-Rohstoffe (WAS), können Geschäftskunden der 1. Verarbeitungsstufe des In- wie auch des Auslands (WER) ihre Versorgung ohne eigenes Lager sicherstellen (WERT). Der Bedarf wird automatisch gemeldet und mit dem Angebot aus dem Wald abgeglichen, zum Teil auftragspezifisch und Just-in-Time geliefert (WIE).

### 3.2 Geschäftsmodell für Anbieter von Instrumentenrestaurationen

- ▶ Markt: Instrumentenrestaurations
- ▶ Basiert auf dem Szenario<sup>1</sup> 5

Das Unternehmen bietet Dienstleistungen im Bereich der Instrumentenrestaurations (WAS) an private Kunden, wie auch an Organisationen oder Verbände an (WER). Die Kunden profitieren von einem spezialisierten einzigartigen Anbieter in diesem Bereich (WERT). Die Kundenbeziehungen sind dabei komplett digitalisiert und ermöglichen eine automatisierte, persönliche Kommunikation. Dies erlaubt, die Ressourcen auf die Kerntätigkeiten zu fokussieren und ermöglicht preiswerte Angebote (WIE).

### *Quellen*

Gassmann, O., et al., 2013. Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser Verlag.

Osterwalder, A., Pigneur, Y, 2010. Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt: Campus Verlag.