



Hypothesen und Szenarien 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.

Geschäftsmodellinnovationen können von vier Dimensionen ausgelöst werden. Dies sind die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Gassmann et al. (2013) – Kundenbedingt (WER), Angebotsbedingt (WAS), Ressourcenbedingt (WIE) und Finanzbedingt (WERT). Für jede Dimension wurden Hypothesen aufgestellt, welche für das Jahr 2030+ zutreffen könnten.

Anhand dieser weiter unten aufgeführten Hypothesen wurden fünf wesentliche Szenarien skizziert, welche im Folgenden beschrieben werden. Diese sind möglichst breit gültig und weisen jeweils ein Alleinstellungsmerkmal (engl. unique selling proposition, kurz USP) auf. Wichtig zu verstehen ist, dass sich dieses Set von Szenarien und ihre Relevanz mit der Zeit verändern können. Dazu ist zu beachten, dass es nur Beispiele sind, welche auch kombiniert werden können. Eine regelmässige Prüfung der Hypothesen und überdenken der Relevanz für das eigene Unternehmen ist somit unabdingbar.

Szenario 1: Gesamtheitliche Problemlösung

Leistungen werden, durch die komplette Integration der Leistungserstellung oder durch koordinierte Auslagerungen einzelner Produkte an Kooperationspartner, als branchenübergreifende Lösungspakete angeboten und schaffen ein Produkt-Ökosystem, in dem jede Komponente zur anderen passt. Die Angebotspalette des Unternehmens wird dadurch breiter, das PreisLeistungsverhältnis verbessert sich und die Chance einer höheren Absatzmenge wird grösser.

Szenario 2: Hochspezialisierung auf Produkt bzw. Produktgruppe

Die Fokussierung auf ein Produkt bzw. eine Produktgruppe ermöglicht eine höhere Automatisierung von Produktionsprozessen und das Positionieren als Spezialist. Wenn nötig, werden Komponenten von Kooperationsunternehmen zugekauft und dank einer digitalisierten Vernetzung effizient in die Wertschöpfungskette integriert. Die digitalisierten und automatisierten Prozesse halten die internen Kosten tief und ermöglichen eine automatisierte Individualisierung der Produkte.

Szenario 3: Fokus auf Customer Experience

Alle Aktivitäten sind auf individuelle Wünsche und Betreuung der Kunden ausgerichtet und schaffen ein optimales Kundenerlebnis über die gesamte Lebensdauer der Kundenbeziehung (engl. Customer Experience). Durch digitalisierte Kundeninteraktionen - z.B. durch virtuelle Beratungsgespräche oder Servicestellen mittels Chatbots – lassen sich zum einen die internen Kosten trotz individueller Kundenbetreuung tief halten und zum anderen die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöhen.

Szenario 4: Fokus auf Low Budget

Im Gegensatz zum Szenario 3 liegt hier der Fokus vollumfänglich auf tiefen Verkaufspreisen und folglich auf der Senkung interner Kosten. Modulare Produktsysteme ermöglichen eine automatisierte Fertigung grosser Mengen von Standardkomponenten mit gleichzeitiger Produktvielfalt für die Kunden (Mass Customization). Die Auftragseingänge erfolgen überwiegend über Online-Kanäle und werden vollautomatisiert in der Smart Factory abgewickelt.

Szenario 5: Nischenmarkt

Mit spezifischen Leistungen bzw. Produkten wird eine Marktnische bedient. Dies sind i.d.R. kleine Märkte, in welchen die Kunden bereit sind, für ihre ganz speziellen Bedürfnisse die folglich hohen Kosten zu honorieren. Die Bedürfnisse der Kunden sind teilweise als Gegentrends zu verstehen, wobei der Preis eine untergeordnete Rolle spielt. Die Fokussierung erlaubt eine Spezialisierung auf ein relativ kleines Produktsortiment und ermöglicht eine hervorragende Kundenbindung aufzubauen. Beispiele sind Musikinstrumente, Kunstgegenstände wie z.B. Möbel, Restaurationen von Luxusobjekten, etc.

Die Zuordnung der Hypothesen zu den Szenarien ist in der folgenden Tabelle 1 zu sehen.

Tabelle 1: Übersicht der Hypothesen mit Zuordnung zu den Szenarien

Hypothesen	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4	Szenario 5
Kundenbedingt (WER)					
Kunden erwarten ganzheitliche Problemlösung aus einer Hand, nicht nur einfachen Material-/Leistungserwerb	x				
Die Kunden wollen jederzeit alles, sofort, bequem, ortsunabhängig			x		
Personen 60+ ist eine spezifische Zielgruppe, welche neu beurteilt werden muss					
Die totale Vernetzung steht neu im Mittelpunkt eines Zuhauses	x				x
Personen bleiben nicht mehr über Jahre in einer Wohnung, sondern ziehen sehr oft um				x	
Der Bedarf nach Mikrowohnungen ist stark gestiegen aufgrund des modernen Nomadenlebens und minimalistischen Lebensstilen					
Städte sind attraktive Lebensräume und werden dem Landleben bevorzugt					
Jede zweite erwerbstätige Person arbeitet nicht mehr von einem festen Arbeitsplatz, sondern von zu Hause aus oder unterwegs	x			x	
Das Individuum selbst und seine Differenzierung von der breiten Masse stehen im Mittelpunkt von Kaufinteressen	x		x		
Energieeffizientes Wohnen spielt unter Aspekten des Umweltbewusstseins und der Kostenersparnis eine wesentliche Rolle					
Tätigkeit wird von Kunden als Standardleistung wahrgenommen, daher ist der Preis Hauptkriterium bei der Vergabe		x		x	
Neubau von EFH ist nicht mehr erschwinglich und somit nicht mehr attraktiv					
Steigende Zinsen führen zu einem Nachfragerückgang in der Baubranche					
Individualisierung, hochwertiges Design und hohe Qualitätsansprüche stehen in Zentrum von hochpreisigen Möbelkäufen	x	x	x		
Trend des Online-Vertriebs macht sich auch in gewissen Märkten der Wald- und Holzbranche bemerkbar	x	x	x	x	x
Der Verkaufs- und Beratungsprozess beim Produktkauf erfolgt vorwiegend über digitale Kanäle			x	x	
Möbel werden für eine bestimmte Zeit gemietet und nicht mehr auf Dauer gekauft	x	x	x	x	x
Die Wiederverwendung ausgedienter Ursprungsprodukte zu modernen neuen Produkten entspricht dem Umwelt- und Trendbewusstsein der Kunden					
Es besteht eine grosse Differenz zwischen den Preissegmenten im Bau- und Möbelmarkt - entweder High-End oder Low-Budget					
Kundenbedürfnissen und schliesslich die Nachfrage wird stark durch Influencer beeinflusst					
Moderne Tools (z.B. Plattformen) haben die Markttransparenz enorm erhöht		x	x	x	
Emotionen haben einen sehr hohen Stellenwert bei High-End-, wie auch Low-Budget-Produkten	x	x	x	x	x
Einheimische Produkte und Werkstoffe sind im Trend					
Angebotsbedingt (WAS)					
Produkte werden nicht mehr losgelöst entwickelt, sondern sind Bestandteil eines kompletten Produkt-Ökosystems	x				
Bei Produkten, bei welchen die Lebenszyklusbetrachtung im Zentrum steht, hat sich die Produktlebensdauer aufgrund der Circular Economy stark verlängert					
Es gibt immer noch Produkte mit einer Linear Economy					
Ganze autonom funktionierende Quartiere werden auf einmal konzipiert, entwickelt und gebaut, wobei die Nachhaltigkeit und die Vernetzung im Mittelpunkt steht	x				
Den Kunden werden ganzheitliche Problemlösungen angeboten und nicht einzelne Produkte	x				

Unternehmen fokussieren sich auf Kernangebote mit klarer Positionierung und Spezialisierung		x		x	
Kunden können nur noch durch hervorragende Customer Experience gebunden werden			x		
Unternehmen fokussieren sich klar auf wenige Kundensegment, dafür mit exzellentem Service	x	x	x		
Flexibel einsetzbare und frei kombinierbare modulare Einrichtungen, wie auch Produkte im Holzbau, bilden den Marktschwerpunkt	x			x	
Multifunktionale Einrichtungen passen sich einem fließenden Übergang zwischen Beruf und Familienleben an	x				
Renovationen nehmen eine zunehmende Bedeutung ein					x
Ressourcenbedingt (WIE)					
Unternehmen setzen auf Supply Chain ohne Zwischenhändler und Subunternehmen				x	
Beschaffung erfolgt mehrheitlich global	x		x		
In der Branche werden durch den Open-Innovation-Ansatz gemeinsame Grundlagenentwicklungen vorangetrieben	x		x		
Einzelne Unternehmen haben sich zu Einkaufscluster zusammengeschlossen, um die Käufermacht gegenüber den Lieferanten zu erhöhen und von Grössenvorteilen zu profitieren					
Kleine Firmen, welche überlebt haben, haben sich in Kooperationen zusammengeschlossen, nutzen dadurch Grössenvorteile aus und erweitern so ihr Angebot	x			X	
Sinkende Flexibilität aufgrund festgeschriebener Arbeitsbedingungen durch Gesamtarbeitsverträge					
Abnehmendes Angebot an Fachspezialisten im handwerklichen Umfeld					
Normen, Rechtslage, Regulierungen, sowie Prozessstandards hemmen Innovation und die internationale Wettbewerbsfähigkeit					
Die Leistungserstellung und die Kundenbeziehungen sind automatisiert und digitalisiert		x	x	X	
Viele der Produktionsstätte wurden stark automatisiert und laufen autonom		x	x	X	
Arbeitsplätze wurden durch Prozessautomatisierung und Digitalisierung verdrängt oder verlagert und fordern neue Kompetenzen	x	x	x	x	
Die Branche besteht aus effizienten, spezialisierten Unternehmen	x	x		X	
Ressourcenverknappung des Werkstoffes Holz		x	x	x	
Finanzbedingt (WERT)					
Unternehmen, welche automatisieren und digitalisieren wollen, stehen nicht genügend finanzielle Mittel zur Verfügung					
Unternehmen haben durch Venture Capital bzw. Private Equity neue Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung	x	x	x	x	X
Unternehmen mit nachhaltigen Produkten können sich Kapital von sustainable Investis beschaffen					x
Dank Online-Bestellungen haben sich die Preise der Zulieferanten nach unten nivelliert					
Verkaufspreise müssen sich den nahen internationalen Märkten anpassen		x		x	
Der auf Dauer ausgerichtete Kauf hat ausgedient, alternative Bezahlmodelle wie Mieten, Leasen oder Abonnements dominieren	x	x	x	x	X
Holz als nachhaltige Ressource wird finanziell unterstützt und bietet somit Vorteile					
Anhaltender Preiskampf auf Onlineplattformen		x	x	x	
Baubranche wird von branchenfremden digitalen Giganten dominiert, welche hohe Kapitalkraft haben					

Quellen

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