



## Veränderungen und Trends in der 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 Analyse der Geschäftsmodellumwelt wurde nach dem Modell von Osterwalder & Pigneur durchgeführt und umfasst im Wesentlichen drei Flughöhen – Global, Branche und Märkte.

Die **Veränderungen und Trends auf globaler Ebene** sind insbesondere getrieben durch die Megatrends «Globalisierung», «Urbanisierung», «Individualisierung», «Neo-Ökologie», «New Work», «Sicherheit» und «Konnektivität» (vgl. Zukunftsinstitut o.J.). Hinzu kommen makroökonomische Kräfte, welche globale Marktbedingungen, Bedingungen der Kapitalmärkte, Ressourcentrends und wirtschaftliche Infrastruktur umfassen, aber auch getrieben sind durch Technologietrends und gesetzliche Rahmenbedingungen.

**Veränderungen und Trends auf Ebene der Wald- und Holzbranche** werden beeinflusst durch Branchenkräfte wie der relativen Stärken von Mitbewerbern, der Bedrohung durch neue Anbieter (auch bisher branchenfremde), der Bedrohung durch Ersatzprodukte- und Dienstleistungen, der Veränderung von Wertschöpfungsketten, sowie der Lieferanten- und Käufermacht (vgl. Porter 2008).

**Veränderungen und Trends auf Ebene der einzelnen Märkte** innerhalb der Wald- und Holzbranche sind getrieben durch Marktkräfte, welche primär Veränderungen und Trends aus der Kunden- und Angebotsperspektive umfasst. So fliessen Veränderungen der Kundensegmentierung und der Marktanforderungen durch neue Kundenwünsche mit ein. Aber auch Aspekte von Wechselkosten und somit die Kundenbindung sind hier zu berücksichtigen.

Die wesentlichen Veränderungen und Trends der Geschäftsmodellumwelt, welche für Unternehmen der Schweizer Wald- und Holzbranche identifiziert wurden, sind in der Tabelle 1 zu finden.

Für Unternehmen ist es wichtig, eine Analyse ihrer Geschäftsmodellumwelt in regelmässigen Abständen durchzuführen, um frühzeitig chancenbringende wie auch bedrohende Veränderungen zu identifizieren. Dies nicht nur in der eigenen Branche, sondern aufgrund verschwindender Branchengrenzen auch darüber hinaus.

Tabelle 1: Veränderungen und Trends in der Geschäftsmodellumgebung

Auf globaler Ebene	
-	<b>Kooperationen und Open-Innovation</b> auf Branchenebene
-	<b>Verschwindenden Branchengrenzen</b>
-	Bildung von <b>Clustern</b>
-	Trend hin zu <b>Service Economy / Business Ecosystems</b> (Digitale Ökosysteme)
-	Trend hin zu <b>Sharing-Economy &amp; Mieten statt Kaufen</b>
-	Trend hin zu <b>ökologischem Lifestyle</b>
-	Längere Produktlebenszyklen, da Trend zu <b>Circular Economy</b>
-	<b>Differenzierung / Individualisierung</b>
-	<b>Neue Kundengruppe</b> (Pensionierte mit hoher Kaufkraft) erschafft sich
-	<b>24/7 – Gesellschaft</b> und Smart Devices
-	Zunahme der <b>Informationsüberflutung und Komplexität</b>
-	<b>Wettbewerb um Fachkräfte</b>
-	<b>Lohnkosten</b> werden weiter <b>steigen</b>
-	<b>Längere Lebenserwartung</b>
-	Immer <b>schnellere Entwicklung</b> bei <b>technologischen Innovationen</b>
-	<b>Automatisierung</b> ermöglicht Fertigung von Einzelstücken bis Grossserien
-	<b>Nachhaltiges Bauen</b>
-	Zunehmenden <b>regulatorische Auflagen</b>
-	Steigende Gefahr von <b>Cyberkriminalität</b>
-	<b>Datenschutzrisiken</b>
Auf Branchenebene	
-	Insgesamt <b>wenige Markteintrittsbarrieren</b> , da stark internationales Umfeld
-	Sehr <b>wenige Produktpatente</b>
-	Schweiz verliert Vorteil der wenigen Regulierungen
-	KMU können <b>internationale Regulierungen</b> nur schwer einhalten

- **Steigender Kapitalbedarf** dort, wo digitalisiert und automatisiert wird
- Insgesamt **sehr schwache Produktdifferenzierung**
- Einige Unternehmen sind in Marktnischen tätig; diese sind jedoch nicht wirklich lukrativ
- Bei Konsumprodukten herrscht allgemein ein Markt mit **vielen Substitutionsmöglichkeiten**
- Allgemeiner **«Qualitätsüberschuss»** in der Schweiz, obwohl die heutigen Kunden eher Qualitätseinbussen für im Gegenzug günstigere Preise in Kauf nehmen
- Lieferanten werden durch die Globalisierung mächtiger, aber durch die Möglichkeit des Imports können die Preise nicht erhöht werden
- **Vorwärtsintegration** ist in Branche **nicht sehr interessant**, da die Unternehmen nicht auf mehreren Stufen gleichzeitig effizient sein können
- **Käufermacht** ist **eher tief**, da es sehr viele kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz gibt
- **Grosse Unternehmen aus nahem Ausland mit mehr Macht** im Käufermarkt
- Markt des Holzbaus wächst zwar, aber es ist zu beachten, dass **international ein Boom** heranwächst, **in Bauunternehmen zu investieren**
- Unternehmen, welche mit der Digitalisierung viel Kapital erwirtschaftet haben, beginnen **in Immobilien und Bauunternehmen zu investieren** (Beispiele sind Facebook oder Google)
- Bei Investoren ist ein Wechsel hin zu **nachhaltigen Investments** zu beobachten
- Chancen und Risiken solcher Beispiele sind jedoch nur schwer abzuschätzen
- Hiesige Holzbauer versuchen sich **durch** mehr **Services zu differenzieren**; bedingt jedoch teilweise **komplett neue Kompetenzen** für die Branche

#### Im Markt «Holzbau»

- Durch Bevölkerungswachstum, Urbanisierung und Minimalismus:
  - o Boom von Mehrfamilienhäusern in städtischen Gebieten
  - o Bedürfnis nach kleineren Wohnungen (je nach Segment; traditionelle vs. Urbane, offene)
  - o Modulbauten als flexible Lösung (im Standort)

#### Im Markt «Innenausbau»

- Nicht mehr nur Möbel verkaufen, sondern Raumgestaltung als Gesamtpaket

#### Im Markt «Möbel»

- Durch Megatrends Urbanisierung, Nomadisierung und Neo-Ökologie:
  - o Modulare Möbelsysteme
  - o Mieten und Teilen
  - o GAP zwischen den Preissegmenten wird grösser werden

#### Quellen

Porter, M.E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In Harvard Business Review – HBR's Must-Reads on Strategy. S. 23-41.