

### 3.1 Schlüsselaktivitäten

Der Baustein «Schlüsselaktivitäten» beschreibt, was zu tun ist, um ein Angebot zu erzeugen und um sicherzugehen, dass das Geschäftsmodell funktioniert.

#### Gliederung der Schlüsselaktivitäten

Die Schlüsselaktivitäten können in Primär- und unterstützende Aktivitäten unterschieden werden. Es sind die wichtigsten Handlungen, die vorgenommen werden müssen, um das Angebot erfolgreich zu erzeugen, zu vermarkten und zu vertreiben. Bei den Schlüsselaktivitäten geht es somit nicht bloss um die Produktion respektive Erzeugung im engeren Sinne, sondern immer auch um die dazugehörige Beschaffung, die Massnahmen zur Erreichung des Marktes und die Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen.

In der nachfolgenden Übersicht sind die in der Literatur allgemein beschriebenen Primär- und unterstützende Aktivitäten zusammengefasst.

Primär-Aktivitäten				
Einkauf/Beschaffung Entwicklung	Produktion/Erzeugung Vorbereitung/Planung	Marketing	Lieferung/Vertrieb Durchführung	Kundenservice
Unterstützende Aktivitäten				
(Infrastruktur, Personalentwicklung, Technologie & Innovation, Beschaffungswesen)				

Schlüsselaktivitäten der Angebotserzeugung: Primär- und unterstützende Aktivitäten.

Der Baustein „Schlüsselaktivitäten“ verbindet das Kunden- respektive Wertversprechen (-> 3.5) mit den Bedürfnissen der Kundensegmente (-> 3.4).

Bei den waldleistungsbasierten Angeboten ist die Frage der Abgrenzung zwischen Vorleistungen, unterstützenden Aktivitäten und den Primäraktivitäten genau zu prüfen (vgl. -> 3.2). Wald und Forstwirtschaft prägen eine Besonderheit, die sie von anderen Bereichen unterscheiden, denn das Produkt ist in den meisten Fällen zugleich das Produktionsmittel (bezogen auf die Holzproduktion: «Holz wächst an Holz»). Je nach Betriebsform und Bewirtschaftungsziel können die Produktionszeiträume sehr lange sein. So sind Pflegemassnahmen in der Jungwaldphase beträchtliche Investitionen auf lange Sicht. «Investitionserträge (return on investment) sind keineswegs gesichert, und das Kapital ist damit auf lange Sicht gebunden.» (SFV, 2018)

Was für das Holz gilt, gilt auch für viele andere Produkte und Dienstleistungen des Waldes. So profitiert beispielsweise eine Waldkita unmittelbar von den vorangegan-

genen Aktivitäten der Pflege und Bewirtschaftung des Waldes, welche einen Lebensraum mitgestaltet haben, welcher sich für die Nutzung als Aufenthaltsort für die Kinder eignet.

#### Produkt oder Dienstleistung

Zuerst gilt es zu überlegen, um welche Art von Angebot es sich handelt. Grundsätzlich kann zwischen Produkten und Dienstleistungen unterschieden werden. In der nachfolgenden Übersicht sind vier Typen von Angeboten unterschieden.

Angebotstyp	Erläuterung	Beispiel
Rohprodukt	Unverarbeitetes Gut	Rohholz, Holunderblüten; Trinkwasser aus dem Wald.
Verarbeitetes Produkt	Verarbeitetes Gut	Regionales Holztäfer; Waldhonig; Trinkwasser der Trinkwasserversorgung.
Produktbegleitende Dienstleistung	Produktion von Gut begleitende Dienstleistung	Bestattungswald
Personenbezogene Dienstleistung	Güterunabhängige, auf Personen bezogene Dienstleistung	Waldexkursion; Waldkita

Vier Typen von Angeboten (in Anlehnung an Branchenhandel, 2021).

Produkte «sind Güter, die eingekauft oder produziert werden. Sie sind gegenständlicher Natur und können gelagert und transportiert werden.» Dienstleistungen «hingegen sind ungegenständlich und können weder gelagert noch transportiert werden.» «Ein Dienstleistungsprozess ist eine zielgerichtete Abfolge von Tätigkeiten eines Anbieters zur Erbringung einer Dienstleistung für einen internen oder externen Kunden.» (Branchenhandel, 2021)

#### Quellen:

Branchenhandel, 2021: Produkte und Dienstleistungen. 60 S.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 S.

SFV Schweizerischer Forstverein, 2018: Richtlinien zur Schätzung von Waldwerten. 79



<b>Vorleistungen</b> vgl. 3.2				
<b>Zulieferung</b> vgl. 3.2				
<b>Primäraktivitäten</b>				
Einkauf/Beschaffung/ Entwicklung	Produktion/Erzeugung/ Vorbereitung/ Planung	Marketing	Lieferung/ <u>Vetrieb</u> / Durchführung	Kundenservice
<b>Unterstützende Aktivitäten</b> (Infrastruktur, Personalentwicklung, Technologie & Innovation, allg. <u>Beschaffungswesen</u> )				
<u>Kund:innen &amp; Nutzer:innen</u> vgl. 3.2				

Template zur Beschreibung der Primär- und unterstützenden Aktivitäten.

