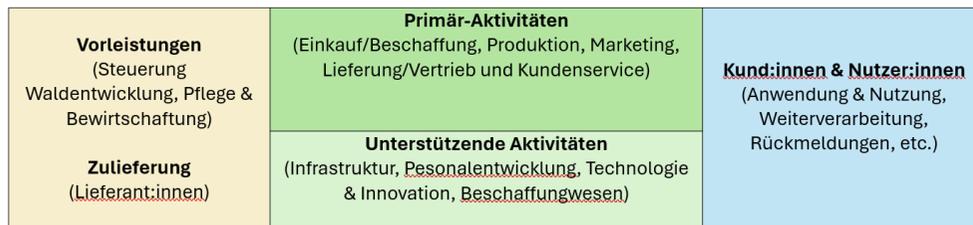


## 3.2 Wertschöpfungskette

Der Baustein «Wertschöpfungskette» dient dazu, die Primäraktivitäten zur Erzeugung und Bereitstellung des Angebots sowie die Schlüsselpartner in der Entstehung und beim Vertrieb und der Nutzung zu beschreiben.

### Was sind Wertschöpfungsketten?

In einer Wertschöpfungskette sind die Tätigkeiten, die bei der Hervorbringung eines Angebots benötigt werden, in einer Reihenfolge angeordnet. In der Regel wird die Wertschöpfungskette als Diagramm dargestellt (vgl. nachfolgende Abbildung). Das Grundmodell unterscheidet primäre und unterstützende Aktivitäten. Die Primäraktivitäten umfassen jene Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag leisten, um ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorzubringen; allgemein werden Einkauf/Beschaffung, Produktion, Marketing, Lieferung/Vertrieb und Kundenservice unterschieden.



Das allgemeine (vereinfachte) Modell zur Beschreibung einer Wertschöpfungskette.

### Wertschöpfungsnetzwerke & Schlüsselpartnerschaften

Es ist nicht immer nötig und auch nicht immer sinnvoll, alle Schlüsselressourcen und -aktivitäten im eigenen Betrieb zu verorten. Es ist daher genau zu überlegen, welche Aktivitäten selbst und welche extern durch Partner-Akteure auszuführen sind. Der Blick auf die Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung oben) hilft zu entscheiden, welche Aktivitäten selbst und welche ausgelagert werden sollen.

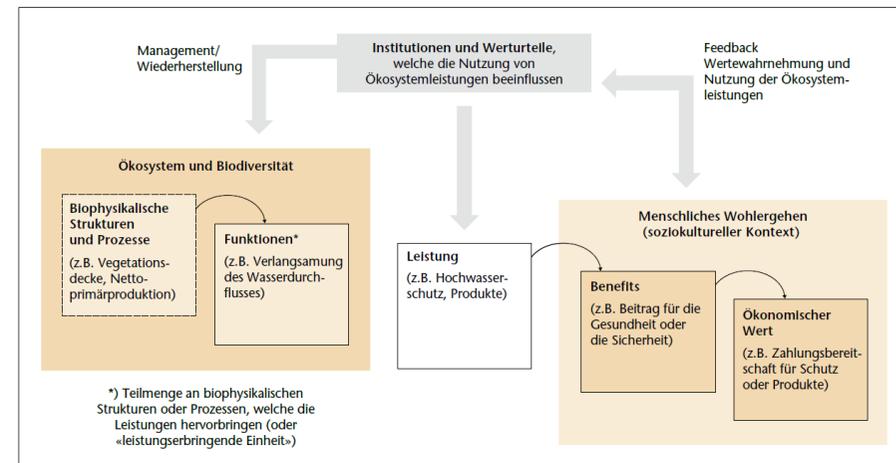
Wenn mehrere Akteure längerfristig zusammenarbeiten, so können strategische Partnerschaften entstehen. Die Rede ist in diesem Zusammenhang von sogenannten Business-Ökosystemen (Lingens, 2024). Es entsteht ein Netzwerk von Lieferant:innen und Schlüsselpartnerschaften. Dabei können Partnerschaften auf der Seite der Angebotsentwicklung (z.B. strategische Allianzen) wie auch auf der Seite des Vertriebs und Unterhalts unterschieden werden (z.B. Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung). Eine wichtige Funktion dieser Netzwerke ist die Minderung von Risiken und Unsicherheiten.

### 3.2.1

### Besonderheit Wald

Alle waldleistungsbasierten Geschäftsmodelle haben eine Besonderheit: sie basieren auf den Wald(ökosystem)leistungen und den damit verbundenen Massnahmen der Waldpflege und Bewirtschaftung. Einzelne wenige Waldleistungen kommen ohne menschliches Zutun zustande (z.B. Mikroklima, saubere Luft), andere Waldleistungen können durch Bewirtschaftungsmassnahmen verbessert werden (z.B. Trinkwasserqualität); die meisten Waldleistungen bedingen Pflege und Bewirtschaftungsaktivitäten – oft während vielen Jahrzehnten. Diese Vorleistungen müssen bei der Angebotsentwicklung mit bedacht werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine in der Literatur weit verbreitete Darstellung des Zusammenhangs von Ökosystem Wald, Waldpflege und Waldleistungen.



Das Ökosystemleistungskonzept verbindet Ökosysteme, Pflege/Bewirtschaftung und menschliches Wohlergehen. (angepasst in Anlehnung an TEEB, 2010).

### Quellen:

- Lingens, B., 2024: Business-Ökosysteme verstehen, aufbauen und managen. Hanser, 155 S.
- TEEB, 2010: The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A Synthesis of the Approach, Conclusions and Recommendations of TEEB.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2011: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, 280 S.

<p><b>Vorleistungen</b> Welche Vorleistungen <u>müssen</u> erbracht werden, damit das Angebot entwickelt/erzeugt werden kann?                  Welche Vorarbeiten/Investitionen sind nötig, damit die gewünschte Waldleistung/Waldqualität vorliegt?</p>				
<p><b>Zulieferung</b> Wie geschieht die Zulieferung? Welche <u>Lieferant:innen</u> werden benötigt, damit das Angebot erzeugt werden kann?</p>				
<b>Einkauf/Beschaffung</b>	<b>Produktion</b>	<b>Marketing</b>	<b>Lieferung/<u>Vetrieb</u></b>	<b>Kundenservice</b>
<p><b>Unterstützende Aktivitäten</b> Welche unterstützenden Ressourcen oder/und Aktivitäten braucht es (z.B. Infrastruktur, <u>Pesonalentwicklung</u>, Technologie &amp; Innovation, Beschaffungswesen)?</p>				
<p><b><u>Kund:innen &amp; Nutzer:innen</u></b> Wie wenden die <u>Kund:innen</u> das Produkt/die Dienstleistung an, wie nutzen sie diese?                  Gibt es Synergien (z.B. <u>Citizen Science</u>)? Wie geschieht das Feedback? Sind <u>Kund:innen</u> in den späteren Unterhalt involviert?</p>				

Template zur Beschreibung der Wertschöpfungskette.