

### 3.9 Ertragsmechanik

Der Baustein «Ertragsmechanik» zeigt, wie das Angebot finanziert ist, respektive welche Einnahmen mit dem Angebot erzielt werden. Drei Fragen stehen im Zentrum: Für welche Werte bezahlen die Kund:innen (wofür bezahlen sie und wieviel)? Wie bezahlen sie (Finanzierungsmechanismus)? Wie rechnet sich das Angebot?

#### Für welche Werte bezahlen die Kund:innen?

Die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden unterscheidet sich je nach Art der Angebote und je nach Zielgruppen stark. Die Charakterisierung des Kundensegmentes (-> 3.4) hilft dabei, Kundenwünsche & Zahlungsbereitschaft zu verstehen.

#### Finanzierungsmechanismus

Die Finanzierung kann über verschiedene Wege erfolgen. Nachfolgend sind häufige Finanzierungsmechanismen für waldleistungsbasierte Angebote zusammengefasst.

Finanzierungsmechanismen	
<b>Gebühren &amp; Abgaben</b>	Gebühren (z.B. Trinkwassergebühr) und Abgaben (z.B. Waldfonds, Waldfünlifer); Steuerbeträge oder Steuererleichterungen
<b>Öffentliche Beiträge Bund &amp; Kanton</b>	Finanzielle Beiträge der öffentlichen Hand (Bund und/oder Kanton).
<b>Öffentliche Beiträge Gemeinden</b>	Finanzielle Beiträge der öffentlichen Hand (Gemeinde).
<b>Güter/Dienstleistungen</b>	Frei handelbare Güter und Dienstleistungen (ohne Marke / Label)
<b>Markenprodukte</b>	Frei handelbare Güter und Dienstleistungen, die eine Marke darstellen oder mit einem spezifischen Label versehen sind (z.B. Holzprodukte mit explizitem Regionalbezug)
<b>Zertifikate</b>	Zertifikatemarkt, handelbare Zertifikate; auf dem Markt gehandelte Zulassungen; Pfandsysteme
<b>Sponsoring/Spenden</b>	Sponsoringvorhaben (Beiträge privater Institutionen für spezifische Leistungen); Crowdfunding-Aktionen; Spenden und Schenkungen; Beiträge von Stiftungen, Stipendien; Patenschaften z.B. für Bäume und Wälder sowie für Projekte
<b>Vereinbarungen</b>	Privatrechtliche Vereinbarungen; Renten oder vertragliche Abmachungen im Zusammenhang mit dem Bezug von Gütern oder bezüglich spezifischer Nutzungen oder Contracting-Out.
<b>Pacht oder Kauf</b>	Pacht von Waldflächen zwecks Ausübung spez. Nutzungen (oder Kauf)
<b>PPP Public-Privat-Partnerships</b>	Co-Finanzierungsmodelle (gemischte Trägerschaften) im Hinblick auf die gemeinsame Erfüllung von öffentlichen Aufgaben.
<b>Beiträge Waldeigentümerschaft</b>	Eigenfinanzierung durch Waldeigentümer:in (direkt oder indirekt).
<b>Eigenleistungen Dritter</b>	Auslagerung von Arbeiten und/oder Kosten an Dritte oder die Zivilgesellschaft; Freiwilligenarbeit; Inkind.

Häufig vorkommende Finanzierungsmechanismen (Quelle: Pan, 2025).

#### Wie rechnet sich das Angebot

Grundsätzlich gilt: Umsatz minus Kosten gleich Gewinn. Aus betrieblicher Perspektive ist zu prüfen, ob das Verhältnis zwischen Kosten und Erlös stimmt. Dabei sind auch die innerbetrieblichen Wechselwirkungen zu beurteilen: So kann ein Angebot, das sich zwar rechnet, aber zuviele interne Ressourcen bindet aus Gesamtbetriebs-Sicht bewusst nicht anvisiert werden. Das Gegenteil kann auch der Fall sein: Obwohl sich ein Angebot nicht rechnet, wird es aus innerbetrieblichen Überlegungen erzeugt (z.B. Holzbankproduktion als Schlechtwetterarbeit).

#### Preisgestaltung

Preisgestaltung unterscheidet im Voraus festgelegte Preise (Festpreise) und Preise, die sich je nach Gegenstand und Rahmenbedingungen ändern (variable Preise).

Beispiele für Festpreise	
<b>Listenpreis</b>	Festpreise für individuelle Produkte oder Dienstleistungen, z.B. Pauschale für Holzbänke
<b>Preis je nach Produkteigenschaft</b>	Preis beruht auf Anzahl oder Qualität von Merkmalen, z.B. Preise nach Holzsortimenten.
<b>Preis je nach Kundensegment</b>	Preis hängt von Art und Ausprägung eines Kundensegmentes ab, z.B. verschiedene Eintrittspreise in Seilpark je nach Altersgruppe
<b>Preise abhängig von Menge</b>	Der Preis bestimmt sich durch die gekaufte Menge, z.B. unterschiedliche Preise je nach angebotener Menge Holz gleicher Qualität
Beispiele für variable Preise	
<b>Verhandlung</b>	Der Preis wird zwischen Anbietenden und Kunden ausgehandelt, z.B. Offertangebot für Pflegeeinsatz
<b>Ertragsmanagement</b>	Preis hängt vom Lagerbestand und Kaufzeitpunkt ab, z.B. «Last-Minute-Weihnachtsbäume» werden teurer verkauft als Anfang Dezember.
<b>Echtzeitmarktwert</b>	Preis wird dynamisch je nach Angebot und Nachfrage festgelegt.
<b>Auktionen</b>	Preis wird durch das Ergebnis von Geboten festgelegt, z.B. Holzgant.

Ausgewählte Beispiele zu Schlüsselressourcen (Quelle: Osterwalder et al., 2011).

#### Quellen:

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

Pan, 2025: Waldleistungsbasierte Geschäftsmodelle. 46 S.



<p>«<b>Wofür?</b>» <i>Kundenperspektive: Wofür bezahlen die Kundinnen und Kunden?</i></p>	<p>«<b>Wieviel?</b>» <i>Anbieterperspektive: Wieviel soll das Angebot einbringen?</i></p>	
	<p><b>Kosten</b> (vgl. Herleitung in 3.3)</p>	
	<p><b>Finanz-Ziel (Brutto-Erlös)</b></p>	
<p>«<b>Wie?</b>» <i>Preisgestaltung: Welche Art der Preisgestaltung soll zur Anwendung kommen?</i></p> <p><b>Festpreise</b></p> <p><input type="checkbox"/> Listenpreis</p> <p><input type="checkbox"/> Preis je nach Produkteigenschaft</p> <p><input type="checkbox"/> Preis je nach Kundensegment</p> <p><input type="checkbox"/> Preis abhängig von Menge</p> <p><b>Variable Preise</b></p> <p><input type="checkbox"/> Verhandlung</p> <p><input type="checkbox"/> Ertragsmanagement</p> <p><input type="checkbox"/> Echtzeitmarktwert</p> <p><input type="checkbox"/> Auktion</p>	<p><b>Quellen der Finanzierung</b></p>	<p><b>Anteil an Kosten (in %)</b></p>
	<input type="checkbox"/> Gebühren & Abgaben	%
	<input type="checkbox"/> Öffentliche Beiträge Bund & Kanton	%
	<input type="checkbox"/> Öffentliche Beiträge Gemeinden	%
	<input type="checkbox"/> Verkauf Güter & Dienstleistungen	%
	<input type="checkbox"/> Verkauf Markenprodukte	%
	<input type="checkbox"/> Zertifikate	%
	<input type="checkbox"/> Sponsoring & Spenden	%
	<input type="checkbox"/> Vereinbarungen	%
	<input type="checkbox"/> Pacht oder Kauf	%
	<input type="checkbox"/> Public-Private-Partnerships	%
	<u>Subtotal Erlöse in CHF</u>	%
	<input type="checkbox"/> <u>Eigenleistungen Waldeigentümer:in</u>	%
	<input type="checkbox"/> Eigenleistungen Dritter	%
	<u>Subtotal übrige Quellen</u>	%
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	

Template zur Bestimmung der Ertragsmechanik.

Kopfzeile

3.9.1

