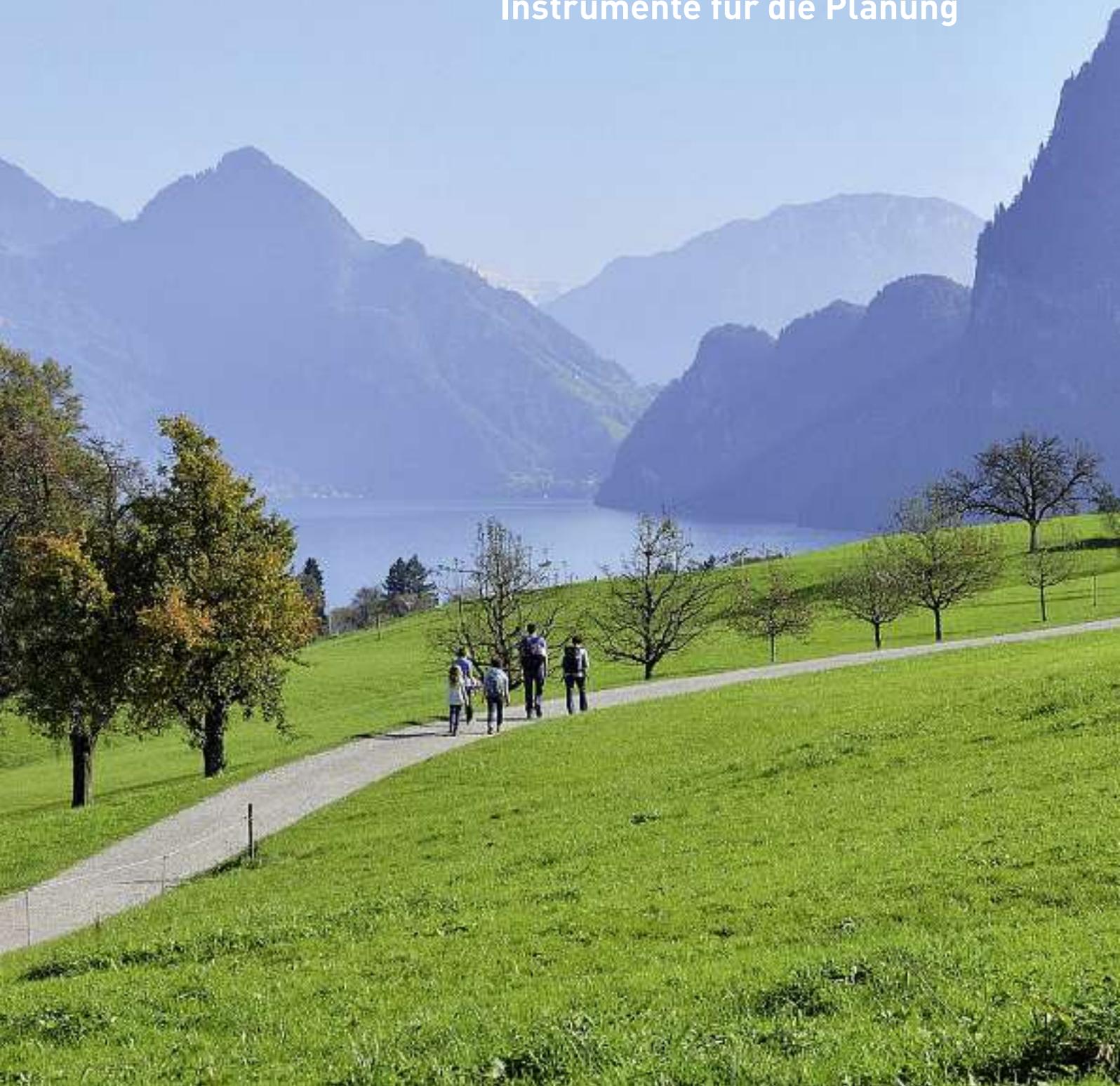


Handbuch

Innovative Geschäftsmodelle für den Schweizer Agrotourismus

Positionierung der Angebote und
Instrumente für die Planung



Impressum

Autoren

Andreas Hochuli – Berner Fachhochschule – Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (BFH-HAFL)
Mario Huber – Berner Fachhochschule – Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (BFH-HAFL)
Pius Hofstetter – Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung Schüpfheim (BBZN)

Träger des Handbuchs

Kanton Luzern, Dienststelle Landwirtschaft und Wald (lawa)
Agrotourismus Schweiz

Unterstützung

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO – Innotour
Schweiz Tourismus
Luzern Tourismus AG
Luzerner Bäuerinnen- und Bauernverband (LBV)

Graphisches Konzept und Layout

Entlebucher Medienhaus, Druckerei Schüpfheim AG

1. Auflage 2016

© Copyright 2016 BFH-HAFL und BBZN

Berner Fachhochschule BFH

Hochschule für Agrar-, Forst- und
Lebensmittelwissenschaften HAFL
Fachgruppe Agrarwirtschaft
www.hafl.bfh.ch
Länggasse 85
CH-3052 Zollikofen
Tel. +41 (0)31 910 21 11
agrotourismus.hafl@bfh.ch

Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung Schüpfheim (BBZN)

Gruppe für land- und hauswirtschaftliche
Betriebsberatung
www.beruf.lu.ch
Chlosterbüel 28
CH-6170 Schüpfheim
Tel. +41 (0)41 485 88 00
landwirtschaft-schuepfheim.bbzn@edulu.ch

Im vorliegenden Handbuch wird zugunsten eines besseren Leseflusses nur die männliche Schreibweise verwendet. Das weibliche Geschlecht ist darin gleichberechtigt inbegriffen.

Inhaltsverzeichnis

Ausgangslage	4
Zielgruppen des Handbuchs	5
Aufbau des Handbuchs	5

Teil 1 **7**

1 Einleitung	8
1.1 Was ist Agrotourismus?	9
1.2 Warum Geschäftsmodelle für den Agrotourismus?	9
1.3 Aufbau der Geschäftsmodelle	10
2 Unternehmerische Herausforderungen im Agrotourismus	13
2.1 Einstieg in den Agrotourismus	14
3 Trends, agrotouristische Potenziale und Erfolgsfaktoren	16
3.1 Märkte und Trends	17
3.2 Einschätzung der Anbieter	19
3.3 Einschätzung der Gäste auf dem Bauernhof	19
3.4 Kundensegmente für den Agrotourismus	20
3.4.1 Profile der Kundensegmente	23
3.5 Veranstaltungen auf dem Bauernhof – MICE-Gäste	24
4 Innovative Geschäftsmodelle für den Agrotourismus	25

Teil 2 **32**

5 Praxisleitfaden	33
5.1 Geschäftsmodell-Vision	35
5.2 Nutzendimension	38
5.3 Finanzdimension	42
5.4 Kundendimension	45
5.5 Prozessmanagementdimension	47
5.6 Partnerdimension	50
5.7 Geschäftsmodell-Führung	53

Anhang **56**

Anhang 1: Hilfsmittel	57
Anhang 2: Nützliche Kontaktinformationen	69
Anhang 3: Weiterführende Dokumentation	70
Literatur	71

Ausgangslage

Zu den Stärken des Tourismusstandorts Schweiz gehört die attraktive Landschaft, die aus Gästesicht zu einem der wichtigsten Reismotive zählt. Seit einiger Zeit zeigt sich bei der touristischen Nachfrage ein zunehmendes Bedürfnis nach naturnahen Erlebnissen. Schweiz Tourismus (2012) sieht im Sommertourismus und generell im naturnahen Tourismus ein grosses Potenzial. Agrotourismus als natur- und kulturnahe Tourismusform bietet den Gästen authentische Erlebnisse in ländlichen Räumen. Die zahlreichen Agrotourismusangebote in der Schweiz zeigen, dass diese Tourismusform erfolgreich am Markt positioniert werden kann und sich einer zunehmenden Nachfrage erfreut.

Diese positive Ausgangslage nahmen die Dienststelle Landwirtschaft und Wald (lawa) des Kantons Luzern und die Dachorganisation Agrotourismus Schweiz zum Anlass, ein grösseres Projekt zur Entwicklung des Agrotourismus in Luzern als Pilotregion für die ganze Schweiz anzustossen. Das Lawa und Agrotourismus Schweiz beauftragten die Berner Fachhochschule – Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften BFH-HAFL – und das Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung BBZN Schüpfheim, das Potenzial und die Erfolgsfaktoren des Agrotourismus zu identifizieren und daraus innovative Geschäftsmodelle für den Agrotourismus der Schweiz abzuleiten. Diese Geschäftsmodelle sind zentraler Bestandteil des vorliegenden Handbuchs.

Grundlage der Geschäftsmodelle bildet eine breit angelegte Marktforschung bei rund 650 potenziellen und 130 Gästen auf den Betrieben sowie bei 48 Landwirtschaftsbetrieben des Kantons Luzern mit agrotouristischen Angeboten. Zusätzlich wurden Experteninterviews, Literaturanalysen, mehrere Workshops und Diskussionsrunden durchgeführt. Die Geschäftsmodelle sollen den einzelnen Landwirten und den regionalen Akteuren Grundlagen für die Planung von agrotouristischen Angeboten liefern.

Als Projektbegleitung wurden eine Steuerungsgruppe mit Vertretern aus Landwirtschaft, Tourismus und Regionalentwicklung sowie eine Echogruppe mit Vertretern aus der agrotouristischen Praxis gebildet. Die beiden Begleitgruppen haben die Ergebnisse der Marktforschung hinterfragt und mit wertvollen Hinweisen ergänzt. Die Zusammensetzung der Steuerungs- bzw. Echogruppe ist in Tabelle 1 aufgeführt:



Tabelle 1: Steuerungs- und Echogruppe des Projekts

Steuerungsgruppe	Echogruppe
Oliver von Allmen, Agrotourismus Schweiz	Esther Emmenegger-Halter, Sörenberg
Brigitte Bucher, Verkehrsbüro Willisau	Marie-Therese Estermann-Fallegger, Hohenrain
Nicole Diermeier, Schweiz Tourismus	Kathrin Meyer, Willisau
Anita Dietrich, NRP Idee Seetal	Susanne Rychener, Sörenberg
Samuel Graf, Kanton Luzern – Dienststelle Raum und Wirtschaft (rawi)	Simone Schmid, Sempach-Stadt
Andreas Hochuli, Berner Fachhochschule – Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (BFH-HAFL)	Jole Unternährer-Verdict, Romoos
Pius Hofstetter, Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung BBZN Schüpfheim	Karin Wechsler, Neuenkirch
Thomas Meyer, Kanton Luzern – Dienststelle Landwirtschaft und Wald (lawal)	Emanuel Zimmermann, Horw
Fritz Neuenschwander, Landwirt, Rickenbach	
Guido Roos, NRP Region Luzern West	
Lisa Schilling, Luzern Tourismus AG	
Christian Schnider, Landwirt, Sörenberg	
Theo Schnider, UNESCO Biosphäre Entlebuch	
Fabian Süess, Luzerner Bäuerinnen- und Bauernverband	

Zielgruppen des Handbuchs

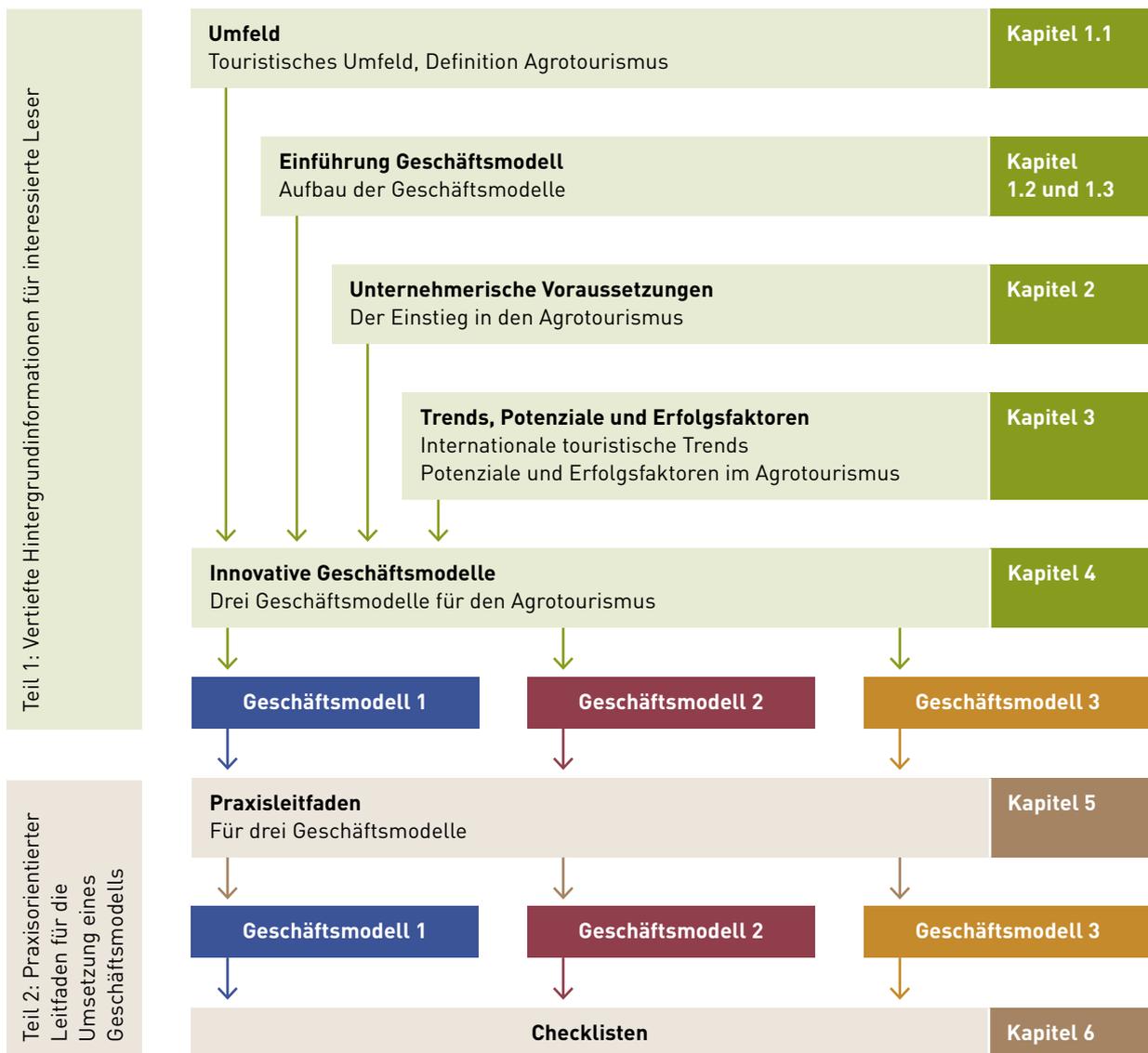
Eine Zielgruppe des Handbuchs sind Landwirte und deren Familien, die agrotouristische Angebote aufbauen oder bestehende neu positionieren wollen. Zudem richtet sich das Handbuch an landwirtschaftliche Beratungsstellen, Bauernverbände, Tourismusorganisationen, Träger der Standort- und Regionalentwicklung sowie an Behörden auf kommunaler, kantonaler und Bundesebene. Dieser Zielgruppe wird mit den umfassenden Inhalten und Planungsinstrumenten des Handbuchs ermöglicht, den Bauern bei der Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle konkrete Unterstützung zu bieten. Damit kann einem grossen Bedürfnis der Landwirte entsprochen werden, administrativ entlastet zu werden.

Aufbau des Handbuchs

Teil 1 des Handbuchs (Kapitel 1 bis 4) befasst sich mit Hintergrundinformationen zum Aufbau der Geschäftsmodelle. In Kapitel 1 wird zuerst der Begriff «Agrotourismus» definiert. In den Kapiteln 1.2 und 1.3 wird das Konzept des Geschäftsmodells beschrieben und dessen Grundstruktur erläutert. Kapitel 2 umschreibt die unternehmerischen Fähigkeiten, die für einen erfolgreichen Einstieg in den Agrotourismus notwendig sind. In Kapitel 3 werden nationale und internationale touristische Trends präsentiert und Erfolgsfaktoren für den Agrotourismus zusammengefasst. Auf der Grund-

lage der ersten drei Kapitel werden in Kapitel 4 drei innovative Geschäftsmodelle für den Agrotourismus vorgestellt. Teil 1 des Handbuchs beinhaltet somit wertvolle Hintergrundinformationen, die vor allem für Beratungsstellen, Tourismusorganisationen oder Regionalentwickler bestimmt sind.

Teil 2 des Handbuchs umfasst einen Praxisleitfaden (Kapitel 5) und die dazugehörigen Hilfsmittel (Anhang 1) für die Konzeption und den Aufbau eines Agrotourismusangebotes. Der Praxisleitfaden stützt sich auf die Grundstruktur der Geschäftsmodelle und hat jeweils einen allgemeinen Teil (mit Gültigkeit für alle drei Geschäftsmodelle) sowie einen spezifischen Teil je Geschäftsmodell. Teil 2 des Handbuchs richtet sich vor allem an Bauern und Bauernfamilien mit einem konkreten Interesse am Aufbau oder Umbau eines agrotouristischen Angebots.







1

Einleitung

1.1 Was ist Agrotourismus?

Agrotourismus (auch Agritourismus oder Agrar-Tourismus) ist im Allgemeinen eine Tourismusform im Zusammenhang mit landwirtschaftlichen Aktivitäten. Oft werden dabei von Landwirtschaftsbetrieben Dienstleistungen wie Übernachtungen, Gastronomie oder Erlebnisse auf dem Bauernhof angeboten. Die systematische Definition des Begriffs Agrotourismus stützt sich sowohl auf den Begriff «Tourismus» wie auch auf den Begriff «Landwirtschaft». Damit der Begriff «Agrotourismus» umschrieben werden kann, muss zuerst der Begriff «Tourismus» definiert werden. Die nachfolgende Definition lehnt sich an die internationale Konvention des Tourismusbegriffs der UNWTO (World Tourism Organization).

«Der Begriff <Tourismus> umfasst die Konsumaktivitäten von Personen, die an Orte ausserhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort höchstens ein Jahr zu Urlaubs-, geschäftlichen oder sonstigen Zwecken aufhalten. Diese Personen werden Besucher/innen genannt (übernachtende Besucher/innen und Tagesbesucher/innen). Der Tourismus deckt auch gewisse Konsumaktivitäten potenzieller Besucher/innen ab, die vor oder nach der Reise getätigt werden. Unter den Tourismus fallen zudem verschiedene Investitionsaktivitäten sowie die Produktions- und Importaktivitäten, welche zur Abdeckung der Besucherbedürfnisse notwendig sind» (BFS und SECO 2003).

Den Wortteil «Agro», mit Herkunft aus dem lateinischen Wort «agrarius», d. h. zum Ackerbau und damit zur Landwirtschaft gehörend, spezifiziert hingegen den Kontext der Aktivität. Nachfrage-seitig kann Agrotourismus somit als eine Aktivität von Besuchern ausserhalb ihres gewohnten Arbeits- und Wohnumfeldes im landwirtschaftlichen Kontext beschrieben werden.

Definition Agrotourismus

Agrotourismus umfasst die Konsumaktivitäten von Besuchern ausserhalb ihres gewohnten Arbeits- und Wohnumfeldes sowie die angebotsseitigen Investitions- und Produktionsaktivitäten im landwirtschaftlichen Kontext. Wirtschaftlich gesehen führen die Aktivitäten der Besucher zu monetären Ausgaben, die bei agrotouristischen Unternehmen Umsätze und letztlich Wertschöpfung sowie Beschäftigung auslösen.

Im nachfolgenden Text werden die Begriffe Besucher, Kunden und Gäste synonym verwendet.

1.2 Warum Geschäftsmodelle für den Agrotourismus?

Unternehmen sind gezwungen, sich von der Konkurrenz abzuheben, um so von den Kunden besser wahrgenommen zu werden. Geschäftsmodelle beziehen sich sowohl auf die Kundenbedürfnisse wie auch auf die unternehmenseitigen Geschäftsprozesse. Hierzu zählen beispielsweise die Kundenpflege, das Finanz- und Angebotsmanagement oder etwa strategische Allianzen mit Geschäftspartnern. Daraus resultiert ein konkreter Kundennutzen. Die Fokussierung auf den Kundennutzen ermöglicht den Unternehmen eine bessere Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und damit eine eindeutige Positionierung am Markt.

Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell ist im Grundsatz die Basisstruktur, die Grundlogik eines Unternehmens, mit der die Wertschöpfung erwirtschaftet wird. Das Modell stellt die Grundformel dar, mit der Kunden akquiriert werden, eine Dienstleistung oder ein Mehrwert geboten und somit Profit gemacht wird.

Beispiele erfolgreicher Geschäftsmodelle

- **Airbnb:** Airbnb ist eine Online-Plattform, die weltweit kostenlos freie Gästezimmer von privaten Gastgebern vermarktet. Die Auswahl, Buchung und Bezahlung des Zimmers erfolgt über die Homepage von Airbnb. Das Unternehmen erwirtschaftet Gewinn, indem eine Servicegebühr von 3% pro Buchung erhoben wird (airbnb.ch).
- **Accor (z. B. Ibis Hotels):** Accor betreibt ein sogenanntes «No-Frills»-Geschäftsmodell. Die Wertschöpfung wird grundsätzlich durch das Angebot eines möglichst einfach eingerichteten Zimmers mit einer Basisinfrastruktur generiert. Die Kostenersparnisse übertragen sich auf einen niedrigen Zimmerpreis (Gassmann et al. 2013).

Was ist ein Geschäftsmodell nicht?

- **Ein Geschäftsmodell ist kein Business-Plan.** Ein Geschäftsmodell kann die Basis oder das Herzstück eines Business-Plans sein. Ein Geschäftsmodell kann den Business-Plan jedoch nicht ersetzen. Im Gegensatz zum Geschäftsmodell ermöglicht ein Business-Plan eine detailliertere, langfristige und auf das Unternehmen angepasste Planung.
- **Ein Geschäftsmodell ist keine Unternehmensstrategie.** Ein Geschäftsmodell fokussiert auf die generierte (oder zu generierende) Wertschöpfung und zeigt, was geleistet werden soll, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten. Die Strategie fokussiert hingegen auf das Wie und Warum in Bezug auf den Mehrwert aus Kundensicht. Ein Geschäftsmodell kann somit ein Teil einer Unternehmensstrategie sein.
- **Ein Geschäftsmodell ist kein Garant für Erfolg.** Der Erfolg eines Unternehmens hängt von verschiedenen Faktoren ab, die teilweise nicht beeinflussbar oder vorhersehbar sind. Beispiele dafür sind meteorologische Bedingungen, wie Schneemangel in einem Wintersportgebiet, oder die wirtschaftspolitische Situation des Landes. Ebenso können unternehmensinterne Faktoren wie beispielsweise schlechtes Management oder Qualitätsdefizite zu Misserfolg führen.

1.3 Aufbau der Geschäftsmodelle

Ein Geschäftsmodell kann nach verschiedenen Elementen gegliedert werden. Die nachfolgende Darstellung eines grundlegenden Geschäftsmodells unterscheidet sieben Dimensionen, die einander gegenseitig verstärken und damit zum Geschäftserfolg beitragen. Damit soll Umsatz und Gewinn erzielt werden können. Zudem soll mit einem konkret ausgestalteten Geschäftsmodell die Wettbewerbsposition gegenüber den Mitbewerbern verbessert werden (Schallmo 2013).

Gemäss Schallmo (2013) werden die nachstehenden Geschäftsmodell-Dimensionen unterschieden. Unter den Dimensionen wird auf die konkrete Ausformulierung der agrotouristischen Geschäftsmodelle verwiesen.

- I. Geschäftsmodell-Vision:** Die Geschäftsmodell-Vision beschreibt die Grundidee des Geschäftsmodells und wie es in der betreffenden Wirtschaftsbranche erfolgreich sein kann.
▷ vgl. Kapitel 5.1
- II. Nutzendimension:** Die Nutzendimension steht im Zentrum des Geschäftsmodells und beschreibt den Nutzen der jeweiligen Leistungen für die Kunden.
▷ vgl. Kapitel 5.2
- III. Finanzdimension:** Die Finanzdimension beschreibt vor allem das Finanzmanagement, also das Controlling der Finanzflüsse im Unternehmen.
▷ vgl. Kapitel 5.3
- IV. Kundendimension:** Die Kundendimension befasst sich mit dem Umgang des Unternehmens mit Kunden und Kundensegmenten. Im Fokus der Betrachtung steht das Management der Kundenakquisition und -beziehung.
▷ vgl. Kapitel 5.4
- V. Prozessmanagementdimension:** Diese Dimension dient der Definition wichtiger Prozesse im Unternehmen. Hierzu zählen insbesondere das Personalmanagement, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder das Qualitätsmanagement.
▷ vgl. Kapitel 5.5
- VI. Partnerdimension:** Diese Dimension fokussiert auf partnerschaftliche Allianzen im Zusammenhang mit dem Vertrieb eigener Produkte und Dienstleistungen, der Marketingkommunikation oder der Entwicklung unternehmensübergreifender Produkte.
▷ vgl. Kapitel 5.6
- VII. Geschäftsmodell-Führung:** Diese Führungsdimension umfasst die gesamtheitliche Führung und das Management des Unternehmens, also im Grundsatz die «Business Governance», die zur nachhaltigen Profitabilität führen soll.
▷ vgl. Kapitel 5.7

Die nachfolgende Abbildung 1 fasst die oben skizzierten Dimensionen grafisch zusammen und dient als Grundstruktur für die drei agrotouristischen Geschäftsmodelle (vgl. Kapitel 4).



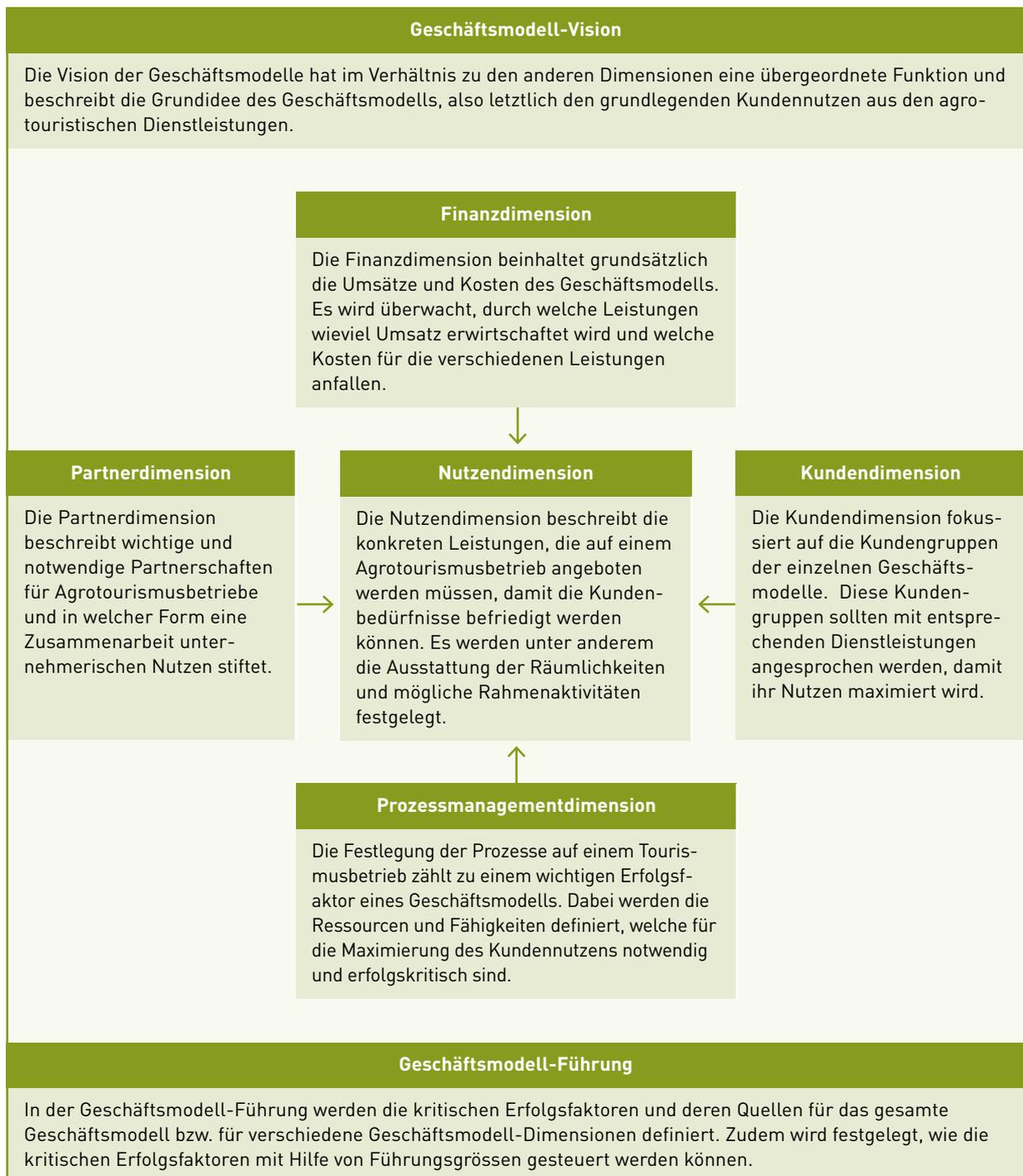


Abbildung 1: Grundstruktur der Geschäftsmodelle (angepasst nach Schallmo 2013)



2

**Unternehmerische Herausforderungen
im Agrotourismus**

2.1 Einstieg in den Agrotourismus

Der Einstieg in den Agrotourismus ist mit Erwartungen, Zielen und Wünschen und auch mit Fragezeichen, Ängsten und Unsicherheiten verbunden. Einleitend ist zu erwähnen: es gibt kein Geschäftsmodell und keinen Business-Plan mit Erfolgsgarantie. Der Hauptgrund liegt darin, dass der Erfolg zu einem erheblichen Teil durch die Kompetenzen des Gastgebers beeinflusst wird. Die traditionelle Landwirtschaft ist – etwas plakativ ausgedrückt – vorwiegend angebotsorientiert, während der Agrotourismus nachfrageorientiert ausgerichtet ist. Damit müssen sich die agrotouristischen Dienstleistungen stark an den Bedürfnissen unterschiedlicher Gästesegmente orientieren. Die Bereitstellung der Dienstleistungen erfolgt in der Regel zum gleichen Zeitpunkt, wie sie von den Gästen konsumiert werden. Im Gegensatz dazu produziert die Landwirtschaft Produkte, die nicht unmittelbar konsumiert und gleichzeitig von Konsumenten oder Gästen beurteilt werden. Diese Unterschiede verlangen nach entsprechenden Fähigkeiten der Landwirte. Kurz gesagt, ein erfolgreicher Landwirt ist nicht automatisch ein guter Gastgeber.

Unternehmertum und Agrotourismus

Die ausgesprochene Kundenorientierung touristischer Unternehmen und der hohe Konkurrenzdruck erfordert in hohem Mass unternehmerisches Denken und Handeln. Was aber ist ein «Unternehmer»? Einige «Basiseigenschaften» gelten grundsätzlich für jede Person, die ein Unternehmen oder einen Teil davon führt. Diese Eigenschaften sind beispielsweise das Führen und Organisieren des Personals, das Finanzmanagement, die Innovationsfähigkeit oder die strategische Planung (Phelan und Sharpley 2012). Im Bereich des Agrotourismus sind jedoch einige weitere Kompetenzen und Fähigkeiten notwendig (vgl. Tabelle 2 und Tabelle 3). Diese können grundsätzlich in Business- und Managementkompetenzen sowie in Unternehmer- und persönliche Fähigkeiten unterteilt werden. Erstere sind Kompetenzen, die erlernt werden können, während letztere von der Persönlichkeit und den Erfahrungen des Anbieters abhängen.

Tabelle 2: Business- und Managementkompetenzen (Phelan und Sharpley 2012)

Kompetenzen	Beschreibung	Bedeutung für den Agrotourismus
Kundendienst	Erwartungen der Kunden erfüllen und mit Problemen umgehen	+++
Finanzen	Finanzielle Ressourcen managen, verwalten und planen	+++
Marketing	Kunden identifizieren und ansprechen	+++
Organisation	Tägliche Administration, Zeiteinteilung	+++
Weitere	Sicherheitsregeln und Risikoabschätzung	++
Aufsicht	Management und Kontrolle des Personals und dessen Bedürfnisse	+

Tabelle 3: Unternehmertum und persönliche Fähigkeiten (Phelan und Sharpley 2012)

Kompetenzen	Beschreibung	Bedeutung für den Agrotourismus
Verantwortlichkeit	Fähigkeit, die Verantwortung bei der Problemlösung zu übernehmen	+++
Bewältigung der Emotionen	Fähigkeit, mit Problemen umzugehen (emotionale Ebene)	+++
Kritisches Denken	Fähigkeit zu kritischem Denken	++
Kontakte/Netzwerk	Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Netzwerk mit Stakeholder	++
Selbstbewusstsein	Fähigkeit zur Eigenkritik und Reflexion	++
Umfeldanalyse	Fähigkeit, Marktlücken zu erkennen und diese zu nutzen	++
Konzept	Fähigkeit zur Unternehmens- und Strategieplanung	++
Ziele	Fähigkeit, persönliche Ziele zu setzen und diese zu erreichen	++
Verhandlungen	Überzeugende Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten	++

▷ **Checkliste 1 und Checkliste 2 im Anhang**

Weitere Herausforderungen

Nebst den oben genannten Kompetenzen und Fähigkeiten, die vor allem die Person als Unternehmer betreffen, gibt es weitere Faktoren, die den Entscheid für den Einstieg in den Agrotourismus beeinflussen. Die Gastfreundschaft ist notwendig, um dem Gast ein positives Erlebnis auf dem Bauernhof ermöglichen zu können. Dies heisst unter anderem, dass der Gastgeber flexibel verfügbar sein muss, denn der Tagesablauf eines Gastes unterscheidet sich meist von dem des Gastgebers und den Tätigkeiten auf einem Bauernhof (späte Anreise, Frühstück, Sonderwünsche usw.). Die Gäste von Agrotourismusbetrieben sind mehrheitlich Unbekannte mit ganz unterschiedlichem sozialem und kulturellem Hintergrund. Deshalb muss der Gastgeber die Bereitschaft haben, die «Welt» zu empfangen. Dem Gastgeber muss bewusst sein, dass dabei die Trennung zwischen privater und beruflicher Sphäre nicht immer gewährleistet werden kann. Ein Agrotourismusangebot sollte nach Möglichkeit auch mit dem Kerngeschäft des Hofes «kompatibel» sein. Eine landwirtschaftliche Tätigkeit mit eher unflexiblen Arbeitszeiten ist beispielsweise weniger vereinbar mit einer touristischen Tätigkeit.

Erfolg im Agrotourismus

Agrotourismusanbieter haben meist unterschiedliche und begründete Motive für den Einstieg in den Agrotourismus. Gestützt auf die Marktforschungsergebnisse des vorliegenden Projekts können grundsätzlich vier Hauptmotive für den Einstieg in den Agrotourismus identifiziert werden: Das Erwirtschaften eines Zusatzeinkommens, freie Raum- und Arbeitskapazitäten, Freude am Kontakt mit Gästen und der Wunsch nach Abwechslung bzw. nach neuen Herausforderungen.

A scenic landscape with mountains, a lake, and a path with people walking. The image is overlaid with a semi-transparent green filter. In the foreground, a dirt path winds through a grassy field. A group of people is walking along the path. In the middle ground, there is a calm lake reflecting the sky. The background features a range of mountains with some snow on the peaks. The overall atmosphere is peaceful and natural.

3

**Trends, agrotouristische Potenziale
und Erfolgsfaktoren**

3.1 Märkte und Trends

Die Gesellschaft und somit die Gewohnheiten verschiedener Bevölkerungsgruppen befinden sich im stetigen Wandel. Dies wirkt sich auch auf den Tourismus aus. Die touristischen Angebote und die touristische Vermarktung müssen sich an den neuen gesellschaftlichen Paradigmen orientieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Folgende Treiber beeinflussen die Tourismuslandschaft Schweiz und den Agrotourismus in besonderem Ausmass (Schweiz Tourismus 2015):

Tabelle 4: Gesellschaftliche Trends und Auswirkungen auf den Agrotourismus (Schweiz Tourismus 2015)

Gesellschaftliche Treiber	Auswirkungen auf den Agrotourismus
Der Preis: Der preisliche Konkurrenzdruck führt zu einer Differenzierungsstrategie bei den Schweizer Tourismusanbietern. Der Trend geht in Richtung «Premium & Best in Class».	Schweizer Agrotourismusangebote müssen qualitativ hochwertig sein. Die Standards sollten tendenziell höher sein als im Ausland.
Das Älterwerden: Die «Best Ager» sind das einzig wachsende Kundensegment in Westeuropa. Die Bevölkerung will lustvoll altern, dies wirkt sich auf den Tourismus aus.	Agrotourismuskunden werden tendenziell älter. Die Angebotsgestaltung sollte diesen Trend berücksichtigen.
Gesundheit ist Lifestyle: Die aktive Gestaltung von Freizeit und Ferien liegt im Trend. Das gesteigerte Körperbewusstsein hat Auswirkungen auf verschiedene Gewohnheiten, unter anderem auf die Ernährung oder die Art der Ferien.	Agrotourismusangebote können dank des ländlichen Umfeldes aktive Touristen besonders anziehen. Wanderungen oder Velotouren in der Region liegen im Trend.
Entschleunigung: Tagesabläufe werden immer stärker durch Technologie beeinflusst. Der Wunsch nach Romantik und «Oasen», die sich abseits der täglichen Prozesse befinden, steigt.	Die ruhige Lage der Agrotourismusangebote im ländlichen Raum entspricht dem Wunsch der Bevölkerung nach Entschleunigung.
Authentizität: In einer globalisierten Welt ist ein Gegentrend beobachtbar. Traditionen, Sehnsucht nach Natur und die Nachfrage nach echten Werten liegen im Trend.	Das spezielle bäuerliche Umfeld des Agrotourismus mit den dazugehörigen traditionellen Werten und lebendigen Kulturen werden von den Kunden besonders gefragt.
Nachhaltigkeit: Das gute Gewissen beim Reisen, jedoch ohne Abstriche, ist zu einem wichtigen Bedürfnis und zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Die Zahlungsbereitschaft für die Nachhaltigkeit ist jedoch tief.	Agrotourismusbetriebe sind gefordert, das Angebot auf dem Hof nachhaltig zu gestalten und dementsprechend zu kommunizieren. Minergie-Standards oder biologische Lebensmittelproduktion sind Möglichkeiten, diese Nachfrage zu befriedigen.
Mobile Gesellschaft: Die Welt wird schneller und spontaner. Touristen entscheiden kurzfristiger über Ferienaktivitäten oder -ziele. Zudem informieren sich die Gäste mobiler.	Betreiber von Agrotourismusangeboten müssen schnell und flexibel auf Anfragen eingehen können. Das Angebot von effizientem W-LAN auf dem Hof befriedigt ein wichtiges Bedürfnis der Kunden.

Weitere relevante touristische Trends

Die Nachfrage wird individueller und die Gästesegmente deshalb auch kleiner. Reisemotive, Reiseverhalten oder die Ferienaktivitäten differenzieren sich zunehmend und die gegensätzlichen Bedürfnisse werden ausgeprägter (z.B. Billigreisen versus Luxusreisen). Während des Aufenthalts werden Touristen vermehrt individuelle und massgeschneiderte Dienstleistungen bevorzugen. Somit werden Kombinationen von Traditionell-Authentisch und Neuem bzw. Ausspannen und Erleben zunehmend geschätzt. Die Saisonalität des Tourismus wird aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen auch weniger Gewicht haben und somit Reisen über das ganze Jahr ermöglichen.

Die Zahl der Informationskanäle im Tourismus nimmt zu. Vor allem das Internet gewinnt an Bedeutung und ist für Jung und Alt ein wichtiger Informationskanal. Die Informationsflut führt dazu, dass die Informationen oberflächlicher konsumiert werden. Kombinierbare und individualisierbare Pauschalangebote (Baukastensystem) werden von Kunden ebenfalls vermehrt gewünscht. Die touristischen Übernachtungsangebote werden sich entsprechend der Nachfrage klarer und differenzierter auf dem Markt profilieren und positionieren. Differenzierungen in Familienhotels, Lodges, Backpackers, Boutique-Hotels usw. sind Beispiele dafür. Demnach stösst die klassische Sterneklassifizierung bei den Hotels ebenfalls an Grenzen. Um im internationalen Kontext bestehen zu können, müssen Tourismusakteure besonders innovativ und anpassungsfähig sein (nach Schweiz Tourismus 2008).

<p>Neue Werthaltungen</p> <p>Lernen, Spielen oder Erleben sind einige neue Werthaltungen im Tourismus. Der Wunsch nach individuellen Lösungen und mutigen Strategien sind im Tourismus ebenfalls erkennbar. Die Bevölkerung altert zunehmend: die «Silver Society» ist die am stärksten wachsende Gästegruppe in Europa.</p>	<p>Ökologie</p> <p>Verschiedene ökologische Tendenzen (Wasserknappheit, Klimawandel usw.) haben das Bewusstsein der Gesellschaft geweckt. Das Bedürfnis nach nachhaltigem Lebensstil wirkt sich auf den Tourismus aus. Die Schönheit der Landschaft wird ebenfalls vermehrt zu einem wichtigen Bedürfnis der Bevölkerung.</p>
<p>Globalisierung</p> <p>Da der Tourismus stark mit dem Reisen verbunden wird, spielt die Globalisierung eine besonders starke Rolle. Die Gesellschaft wird mobiler, somit gewinnen Fernreisen mit dem Flugzeug an Bedeutung. Zudem will der Gast möglichst gut vernetzt und erreichbar sein.</p>	<p>Luxus</p> <p>Die hohen Ansprüche eines Teils der Bevölkerung wirkt sich ebenfalls auf den Tourismus und dessen Angebote aus. Die Suche nach der Wärme in der Ferne oder nach sehr exklusivem Luxus gehören zu gesellschaftlichen Trends, von denen der Tourismus stark beeinflusst wird.</p>
<p>Preis</p> <p>Der Preis ist ein sehr wichtiger Faktor in der Tourismusindustrie. Die Preissensibilität nimmt für einen grossen Teil der Bevölkerung zu.</p>	<p>Reiseverhalten</p> <p>Der Tourismus ist ein globaler Wachstumsmarkt. Die Kurzfristigkeit der Buchungen und die kürzeren Aufenthalte an den jeweiligen Destinationen werden in Zukunft noch zunehmen.</p>
<p>Gesundheit</p> <p>Gesundheit und Wohlbefinden sind wichtige touristische Trends.</p>	<p>Sicherheit</p> <p>Die Entwicklung einer Angstkultur und dem damit verbundenen Bedürfnis nach Sicherheit spielt bei der Auswahl der Destination und den Aktivitäten im Tourismus eine zunehmende Rolle.</p>

Abbildung 2: Übersicht von weiteren touristischen und gesellschaftlichen Trends (nach Schweiz Tourismus 2008)

Auswirkungen auf den Agrotourismus

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gesellschaftlichen Trends auch die Landwirtschaft betreffen, ganz besonders die Angebotsgestaltung im Agrotourismus. Grosses Potenzial wird insbesondere den Trends zur Entschleunigung, Authentizität und Nachhaltigkeit zugesprochen. Die ländliche Umgebung, das bäuerliche Umfeld und die Produktion von Nahrungsmitteln, also die eigentlichen Stärken der Landwirtschaft, bilden dabei den unverwechselbaren Kern der agrotouristischen Leistungserstellung.

3.2 Erfolgsfaktoren – Einschätzung der 48 Agrotourismusanbieter

In Kapitel 2 wurde erläutert, welche Herausforderungen beim Einstieg in den Agrotourismus bewältigt werden müssten. Aus Sicht der 48 befragten Agrotourismusbetriebe können einige wichtige Faktoren genannt werden, die tendenziell den Idealen der Gäste entsprechen:

- Kontaktfreudigkeit der Gastgeber: Die Agrotourismusanbieter schätzen den direkten Kontakt zu den Gästen als sehr wichtig ein. Die Erfahrungen der Anbieter zeigen, dass sich die Gäste für Gespräche über die Landwirtschaft und das bäuerliche Leben sehr interessieren.
- Tiere auf dem Hof: Gäste besuchen ein Agrotourismusangebot, weil sie unter anderem das bäuerliche Umfeld schätzen. Dazu gehören auch Tiere, die vor allem von Familien mit Kindern geschätzt werden.
- Komfort der sanitären Einrichtungen: Unabhängig von der Positionierung des Angebots, die sanitären Einrichtungen müssen zeitgemäss, sauber und komfortabel sein.
- Kommunikation: Agrotourismusangebote liegen in der Regel nicht im Stadtzentrum oder neben einer stark befahrenen Autobahn. Deshalb ist es besonders wichtig, dass potenzielle Gäste vom Angebot erfahren. Der Marketingkommunikation kommt daher eine besondere Bedeutung zu.
- Zeit für Gäste: Der Kunde ist König. Der Landwirt sollte sich Zeit nehmen, um auf Wünsche und Fragen der Gäste einzugehen. Dies ist ausgesprochen wichtig, denn ein zufriedener Kunde wird die Erfahrung weitererzählen und selber wieder zurückkehren.

3.3 Erfolgsfaktoren – Einschätzung der Gäste auf dem Bauernhof

Auf den 48 Landwirtschaftsbetrieben mit agrotouristischen Angeboten (vgl. Kapitel 3.2) wurden neben den Erfolgsfaktoren aus Sicht der Betriebsleiter auch die Bedürfnisse der effektiv anwesenden Gäste erhoben. Dabei haben die Gäste die Wichtigkeit bestimmter Faktoren wie die Übernachtungsinfrastruktur, die Hofgastronomie oder die Erlebnisangebote auf dem Hof bewertet. Nachfolgend werden die wichtigsten Gästebedürfnisse, die für die Geschäftsmodelle von erheblicher Bedeutung sind, kurz zusammengefasst.

Sehr wichtige Faktoren:

- Gästezimmer oder Ferienwohnung mit eigener sanitärer Infrastruktur (WC/ Dusche/ Bad)
- Für Familien: Tiere auf dem Bauernhof
- Kontaktfreudigkeit des Gastgebers
- Einblick in den Alltag des Landwirtschaftsbetriebs/ Erleben der Landwirtschaft
- Naturerlebnisse auf dem Hof und in der Region

Wichtige Faktoren:

- Gästezimmer oder Ferienwohnung mit gehobenem Komfort
- Gratis W-LAN in den Räumlichkeiten
- Verkauf von hofeigenen Lebensmittelprodukten
- Gastronomieangebot mit Lebensmitteln vom Hof oder von der Region
- Nachhaltige Ausrichtung der agrotouristischen Infrastruktur und des Landwirtschaftsbetriebs

Diese Bedürfnisse der Gäste decken sich zum Teil mit den Angaben potenzieller Gäste aus der breiter angelegten Marktforschung und sind damit von grosser Bedeutung für die Konzeption der Geschäftsmodelle.

3.4 Kundensegmente für den Agrotourismus

Die Ausführungen der Kapitel 3.4 und 3.4.1 stützen sich auf eine Befragung von 650 potenziellen Gästen. Die mittels Fragebogen erhobenen Gästebedürfnisse liefern zusammen mit den Einschätzungen der Agrotourismusanbieter und der Befragung der Gäste auf den 48 Bauernhöfen wichtige Grundlagen für die Konzeption der Geschäftsmodelle.

Die Bedürfnisse der 650 potenziellen Gäste für einen touristischen Aufenthalt auf einem Bauernhof wurden in Kundensegmente mit ähnlichen Ausprägungen eingeteilt. Damit konnten drei unterschiedliche Gästesegmente identifiziert werden: «Landwirtschaftsnahe Gäste», «Junge, aktive Familien» und «Umweltbewusste Geniesser». Die Gästesegmente sind in sich gleichartige Gruppen mit sehr ähnlichen Bedürfnissen. Zwischen den Gästesegmenten gibt es dagegen erhebliche Unterschiede in Bezug auf die Bedürfnisse. Nachfolgend werden diese drei Gästesegmente kurz und prägnant charakterisiert. Die grafischen Darstellungen der drei Gästesegmente können dem Kapitel 3.4.1 entnommen werden.

Landwirtschaftsnahe Gäste

Die Gästegruppe der landwirtschaftsnahen Kunden wählt einen Agrotourismusbetrieb vor allem wegen des Bezugs zur Landwirtschaft. Es erstaunt deshalb nicht, dass diese Gäste eine landwirtschaftsbezogene Gestaltung der Angebote auf dem Bauernhof bevorzugen. Die Angebote können beispielsweise eine Mitarbeit auf dem Bauernhof oder auch einfach das Erleben des bäuerlichen Alltags umfassen. Landwirtschaftsnahe Kunden unternehmen in der Region vor allem Wanderungen oder Velotouren. Die Nähe zu einem Zentrum ist für diese Kundengruppe entsprechend unwichtig. Der Komfort der Übernachtungsmöglichkeiten muss für diese Kundengruppe nicht besonders hoch sein. Trotzdem wird gewünscht, dass sanitäre Einrichtungen im Zimmer vorhanden sind (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4).

Tabelle 5: Kundensegment «Landwirtschaftsnahe Kunden» mit Präferenzen

Gästesegment	Freizeitangebote auf dem Bauernhof	Freizeitangebote in der Region
«Landwirtschaftsnahe Kunden»	+ Hofführungen + Mitarbeit auf dem Bauernhof – Wellnessangebot – Fahrradverleih – Sportangebote – Breites Verpflegungsangebot	+ Wander- und Velowege – Konsumorientierte Angebote – Abenteuer Angebote – Kulturelle Angebote

- + Wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Agrotourismusangebotes
- Unwichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Agrotourismusangebotes

Umweltbewusste Geniesser

Die Gästegruppe der umweltbewussten Geniesser hat bei der Infrastruktur (vor allem Übernachtung) und bei den Rahmenangeboten in der Region höhere Ansprüche. Diese Gäste wünschen ein reichhaltiges Frühstücksangebot mit Lebensmittelprodukten vom Hof oder von der Region. Zudem werden zusätzliche gastronomische Angebote mit hofeigenen Produkten geschätzt. Der Einblick ins bäuerliche Leben ist hingegen weniger wichtig für die Gästegruppe der umweltbewussten Geniesser. Viel wichtiger ist die Erreichbarkeit von Ausgeh- und Shoppingangeboten. Aber auch die Erreichbarkeit von Sport-Infrastrukturen wird als wichtig erachtet. Die nachhaltige Ausrichtung des Hofes (z.B. CO₂ neutrale Energieproduktion) scheint auch tendenziell wichtig zu sein (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4).

Tabelle 6: Kundensegment «Umweltbewusste Geniesser» mit Präferenzen

Gästesegment	Freizeitangebote auf dem Bauernhof	Freizeitangebote in der Region
«Umweltbewusste Geniesser»	+ Wellnessangebot + Badegelegenheit + Erweitertes Verpflegungsangebot +/- Hofführungen – Mitarbeit auf dem Bauernhof	+ Sportangebote + Shopping + Ausgang + Seezugang – Themenwege

- + Wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Agrotourismusangebotes
- Unwichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Agrotourismusangebotes

Junge, aktive Familien

Familien mit Kindern übernachten am liebsten in Zimmern mit Bad/Dusche. Der Komfort des Zimmers muss dabei nicht unbedingt hoch sein. Ein Teil dieser Kundengruppe könnte sich allenfalls vorstellen, in einem Zelt oder Tipi zu übernachten. Das Angebot auf dem Hof soll für diese Kundengruppe möglichst familienfreundlich gestaltet werden. Dazu gehört beispielsweise ein Kinderspielplatz, ein Streichelzoo oder ein Reitangebot. Die Einsicht ins bäuerliche Leben hat ebenfalls eine höhere Bedeutung. Das Segment der aktiven Familien sucht in der Region vor allem naturnahe Aktivitäten. Somit sind beispielsweise die Erreichbarkeit von Wanderwegen, Seen oder Abenteuer-Angeboten sehr wichtig (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4).

Tabelle 7: Kundensegment «Junge, aktive Familien» mit Präferenzen

Gästesegment	Freizeitangebote auf dem Bauernhof	Freizeitangebote in der Region
«Junge, aktive Familien»	+ Reitangebot + Fahrradverleih + Streichelzoo + Kinderspielplatz + Brunch – Wellnessangebote – Badegelegenheit	+ Abenteuer-Angebote + Seezugang + Wander- und Velowege + Themenwege – Shopping – Sportangebote

- + Wichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Agrotourismusangebotes
- Unwichtiges Kriterium bei der Auswahl eines Agrotourismusangebotes



3.4.1 Profile der Kundensegmente

Nachfolgende Abbildung 3 sowie Abbildung 4 fassen die wichtigsten Präferenzen der drei Gästesegmente in entsprechenden Profilen zusammen. Sie bringen dabei die potenziellen Erfolgsfaktoren für die zielgerichtete Gestaltung von agrotouristischen Angeboten zum Ausdruck und sind damit Bestandteil der in Kapitel 4 beschriebenen Geschäftsmodelle.

Lesehilfe für die Abbildungen: Ein Wert von «1» steht für einen sehr wichtigen Faktor, ein Wert von «4» für einen unwichtigen Faktor.

Wichtigkeit der Angebote auf dem Hof bei der Auswahl eines Agrotourismusbetriebes

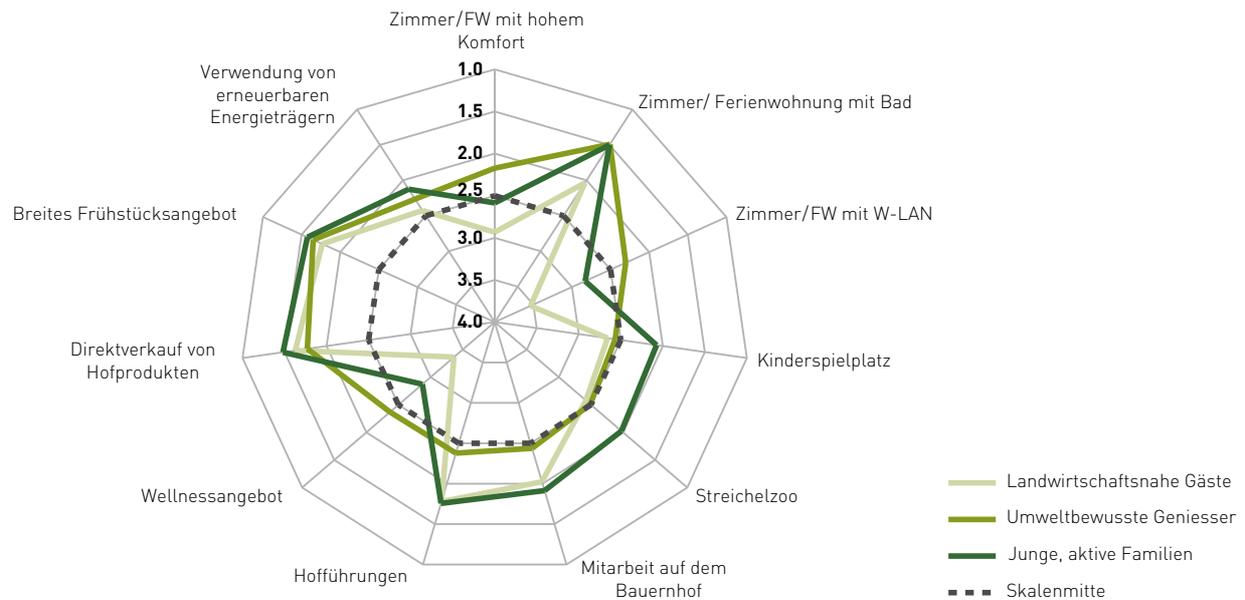


Abbildung 3: Erwartungen der Kundengruppen in Bezug auf Angebote auf dem Hof

Wichtigkeit der Angebote in der Region bei der Auswahl eines Agrotourismusbetriebes

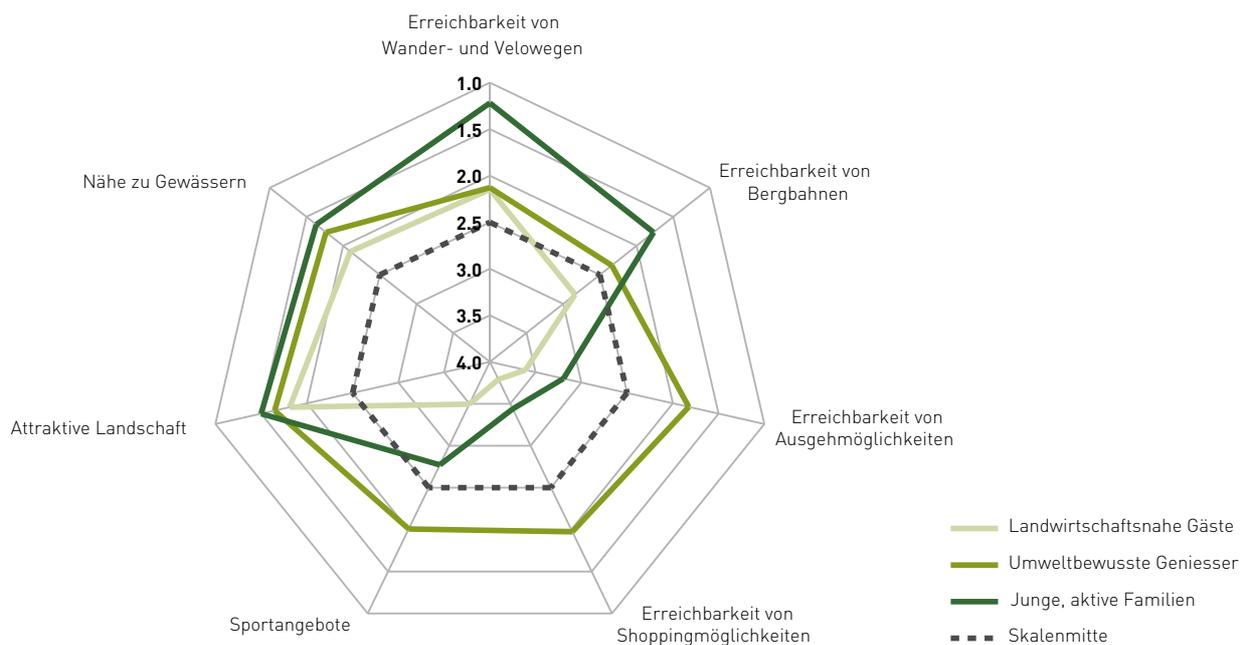


Abbildung 4: Erwartungen der Kundengruppen in Bezug auf Angebote in der Region

3.5 Veranstaltungen auf dem Bauernhof – MICE-Gäste

Im Tourismus werden Veranstaltungsangebote allgemein unter dem Begriff «MICE» vermarktet. Die englische Abkürzung MICE steht für «Meetings, Incentives, Conventions, Events» und fasst Geschäftsveranstaltungen wie Seminare, Ausflüge oder Kongresse zusammen. Oft ist die Dauer solcher MICE-Veranstaltungen auf einen oder mehrere Tage beschränkt. Gerade im Agrotourismus erfreuen sich Angebote im MICE-Bereich zunehmender Beliebtheit. Werden sie von den Landwirtschaftsbetrieben professionell organisiert, können damit nicht zu unterschätzende Erträge erwirtschaftet werden.

MICE-Markt in der Schweiz

Der MICE-Markt in der Schweiz wird oft unterschätzt. Etwa 20% der Hotelübernachtungen werden durch den MICE-Markt generiert, dabei sind die klassischen Business-Kunden nicht mit inbegriffen. Die wichtigsten Standorte für MICE-Veranstaltungen sind gut vernetzte Städte. Im ländlichen Raum konnte zwischen 2011 und 2013 ein Wachstum des MICE-Marktes von über 13% festgestellt werden (Dernbach 2014). Experten sind der Meinung, dass MICE-Angebote auf dem Bauernhof ein erhebliches Wachstumspotenzial haben.

Grundsätzlich ist jedes Unternehmen im In- und Ausland potenzieller Kunde für agrotouristische Veranstaltungen. Das heisst auch, dass auf dem Bauernhof entsprechend der Gästegruppe sehr unterschiedliche Bedürfnisse befriedigt werden müssen. Den MICE-Angeboten gemeinsam ist allerdings eine Raumkapazität, die grössere Gästegruppen aufnehmen kann. Durch die geführten Expertengespräche zu MICE-Veranstaltungen im Rahmen des vorliegenden Projekts konnten weitere unverzichtbare Standards für die Angebotsgestaltung identifiziert werden. Dies sind:

- die Qualität der Sanitärinfrastrukturen (WC-Anlagen, Wickeltische, Barrierefreiheit)
- die Qualität der technischen Infrastrukturen muss höchsten Ansprüchen genügen: Multimediaanlage, Beamer, Laptop, Flipchart, Moderationsmaterialien, Pinnwände usw.
- ein qualitativ hochwertiges Verpflegungsangebot, passend zum Gesamtkonzept des Hofes
- ein einfaches Buchungsverfahren
- buchbare Gesamtpakete als Pauschalangebot, idealerweise mit Verpflegung und Übernachtung
- Partnerunternehmen wie Hotels oder Gastro-Catering sollten bei Bedarf eingebunden werden

Neben diesen Aspekten sollten bei der Angebotsentwicklung auch die in Kapitel 3.1 beschriebenen Megatrends berücksichtigt werden.



4

**Innovative Geschäftsmodelle für den
Agrotourismus**

Aus den beschriebenen Trends, Potenzialen, Erfolgsfaktoren und Gästesegmenten werden im vorliegenden Kapitel 4 drei Geschäftsmodelle abgeleitet. Die Grundlage des Geschäftsmodells 1 «Erlebnis authentische Landwirtschaft» bilden dabei die Gästesegmente «Landwirtschaftsnahe Gäste» und «Junge, aktive Familien». Das Geschäftsmodell 2 «Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser» stützt sich auf das Gästesegment «Umweltbewusste Geniesser». Beide Geschäftsmodelle fokussieren auf agrotouristische Übernachtungsangebote mit landwirtschaftlichem und regionalem Zusatznutzen aus der Sicht der Gästesegmente. Das Geschäftsmodell 3 «MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof» berücksichtigt neben den Trends, Potenzialen und Erfolgsfaktoren insbesondere die Ergebnisse der geführten Expertengespräche. Nachfolgende Abbildung 5 fasst die Grundlagen der Geschäftsmodelle nochmals zusammen.

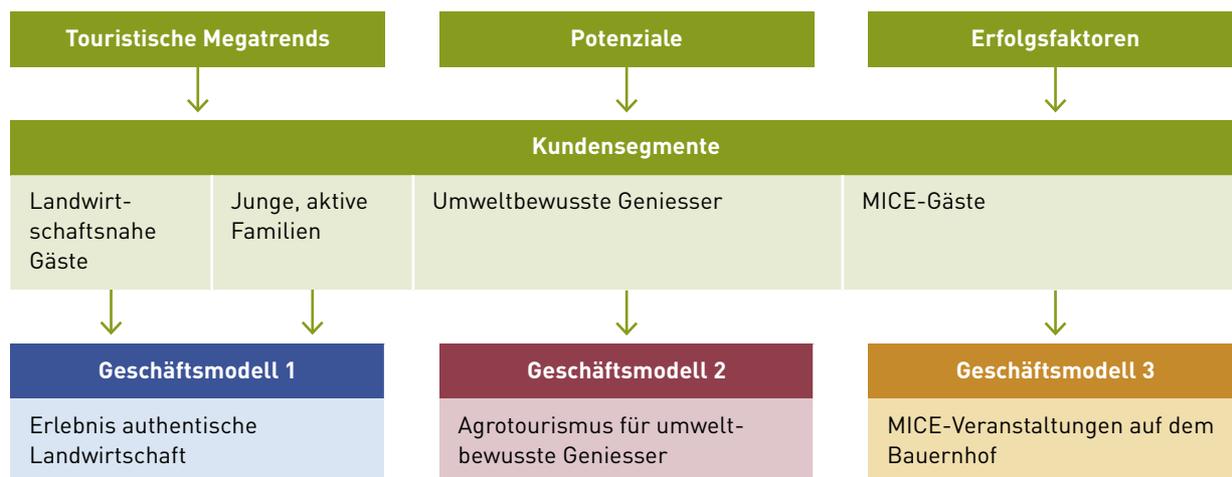
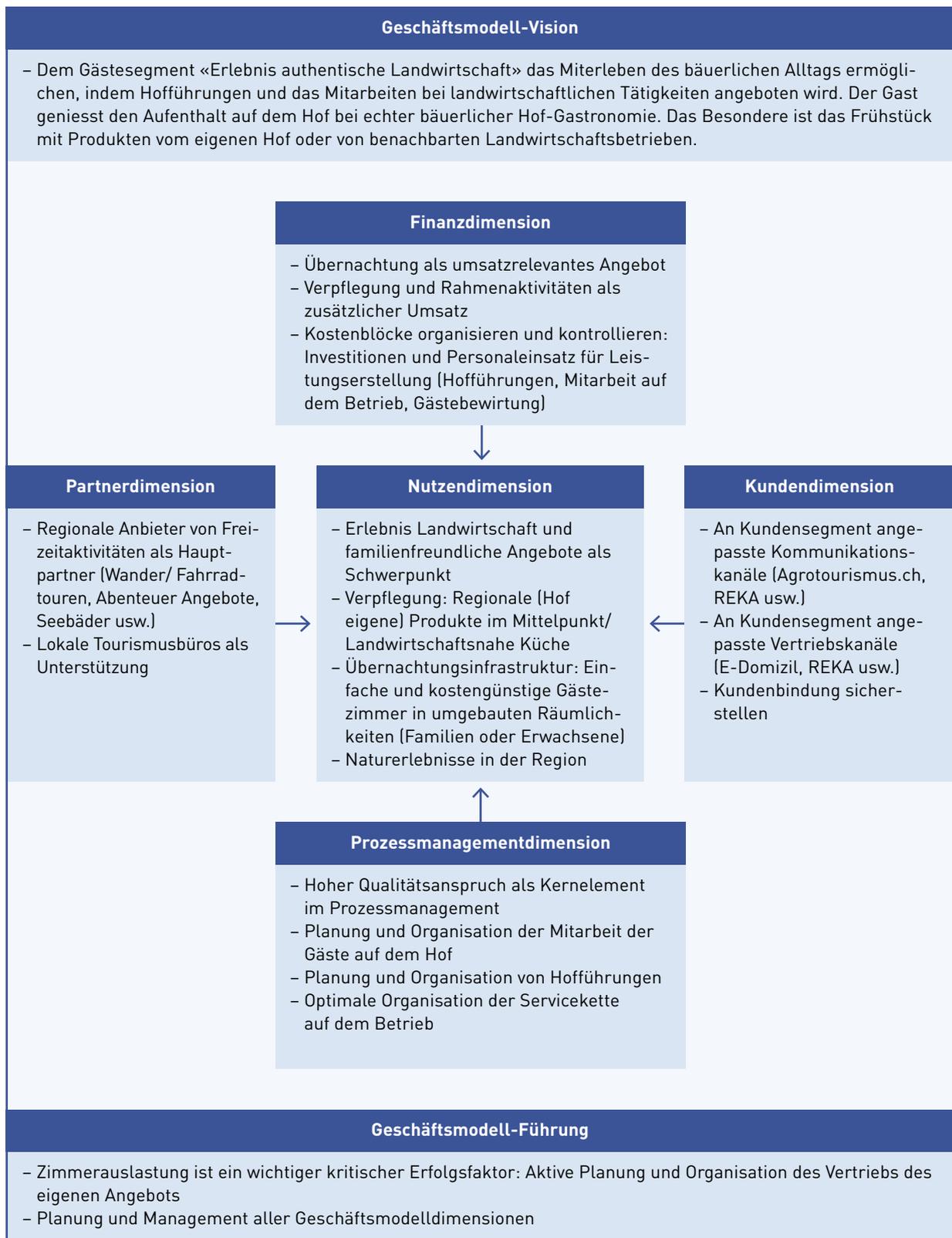


Abbildung 5: Systematik der Geschäftsmodellentwicklung

Geschäftsmodell 1 «Erlebnis authentische Landwirtschaft» – Kurzbeschreibung

Das Geschäftsmodell 1 «Erlebnis authentische Landwirtschaft» konzentriert sich auf ein eher einfaches Übernachtungsangebot auf dem Bauernhof. Zielgruppe sind die Kundensegmente «Junge, aktive Familien» und «Landwirtschaftsnahe Gäste». Somit ist das Angebot möglichst familienfreundlich zu gestalten, und der Einblick in landwirtschaftliche Prozesse und das bäuerliche Leben soll speziell ermöglicht werden. Das Investitionsvolumen für dieses Angebot ist vergleichsweise tief, deshalb steht ein Neubau von Gästezimmern nicht im Vordergrund. Die Zimmer werden zweckmässig eingerichtet und das landwirtschaftliche Flair soll dabei hervorgehoben werden. Ein traditionell bäuerliches Frühstücksangebot mit hofeigenen und/oder regionalen Produkten wird von den Gästen erwartet.

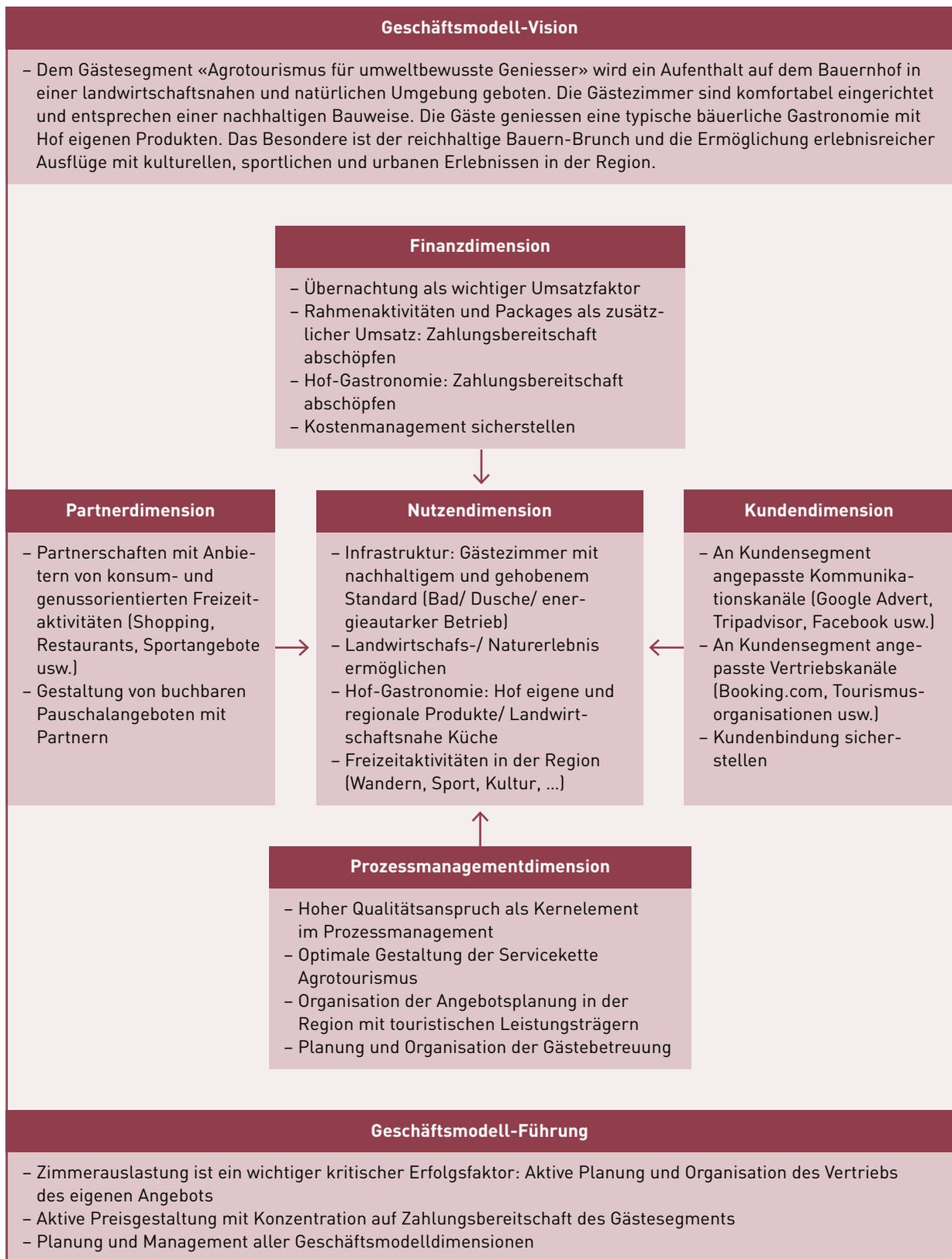


▷ **Detailplanung des Geschäftsmodells 1 im Leitfaden Teil 2 ab Kapitel 5**

Geschäftsmodell 2 «Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser» – Kurzbeschreibung

Das Geschäftsmodell 2 «Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser» setzt im Vergleich zu Geschäftsmodell 1 auf einen höheren Standard bei der Angebotsgestaltung und spricht das Gästesegment der «Umweltbewussten Geniesser» an. Die Übernachtungsräume sind allesamt mit Bad/Dusche, TV und W-LAN ausgestattet. Das Design der Einrichtung soll einem gehobenen Standard entsprechen. Das Gästesegment dieses Geschäftsmodells schätzt den Genuss und die Ruhe im ländlichen Raum, ohne aber auf Komfort zu verzichten. Der Gast schätzt neben dem Naturerlebnis auch kulturelle Angebote oder ein gutes Restaurant in der Region. Der Aufbau eines Angebotes mit dem Geschäftsmodell 2 setzt eine relativ hohe Investition voraus. Für dieses Geschäftsmodell werden zwei Varianten empfohlen, die sich lediglich in der Infrastruktur unterscheiden: Die eine Variante sieht einen Umbau von bestehenden Gebäuden vor. Die andere Variante beinhaltet einen Neubau mit teilstandardisiertem Holzmodulbau. Bei beiden Varianten wird die Einhaltung des Minergie-Standards empfohlen.



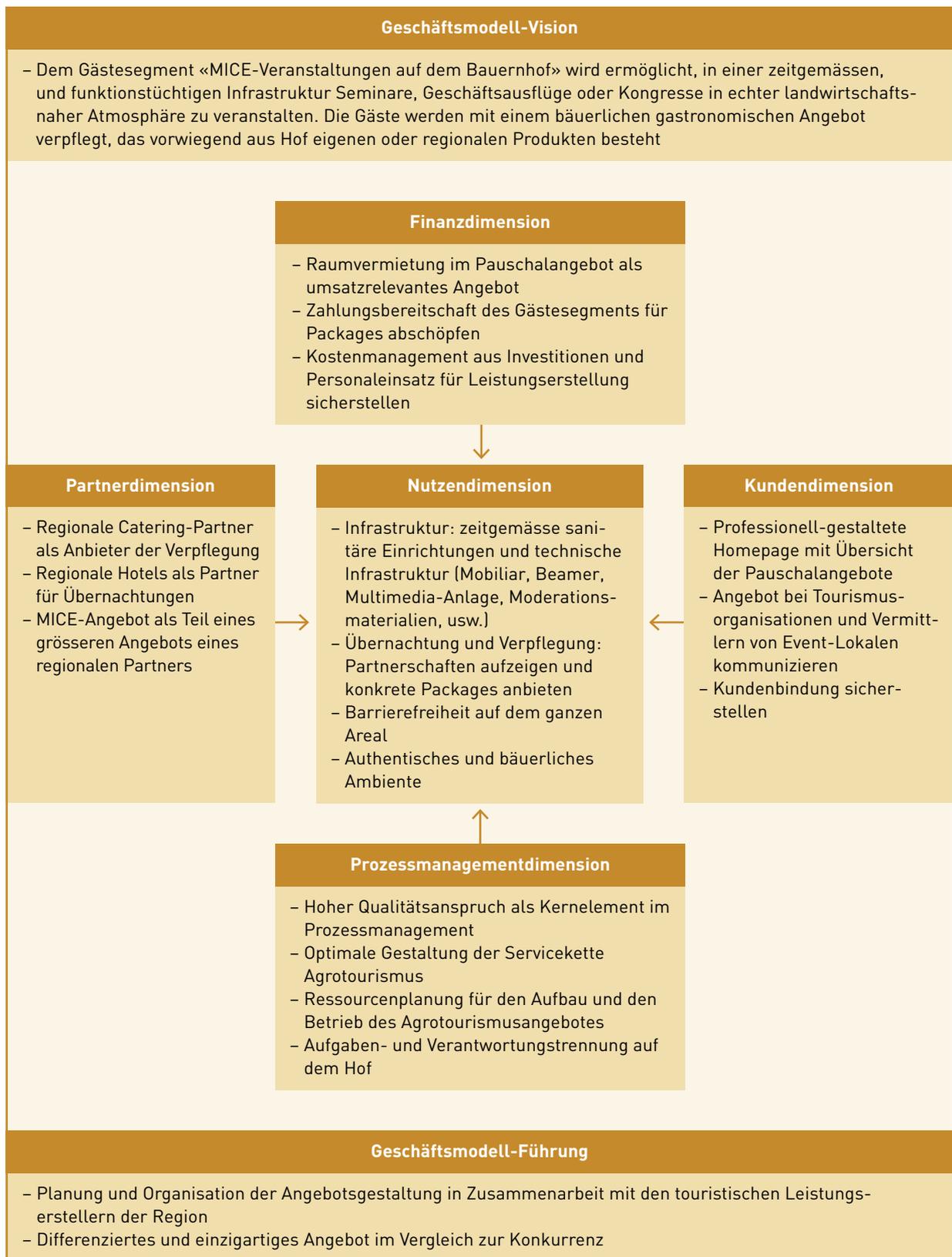


▷ **Detailplanung des Geschäftsmodells 2 im Leitfaden Teil 2 ab Kapitel 5**

Geschäftsmodell 3 «MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof» – Kurzbeschreibung

Das Geschäftsmodell 3 «MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof» konzentriert sich auf Seminare, Geschäftsausflüge, Kongresse und dergleichen. Die Räumlichkeiten für solche Anlässe sollen möglichst authentisch wirken und dem Gesamtkonzept des Landwirtschaftsbetriebes entsprechen. Die technische Infrastruktur (z.B. Multimediainfrastruktur mit Beamer, Audioanlage, W-LAN usw.) soll jedoch von sehr guter Qualität und die sanitären Einrichtungen hochwertig sein. Die Räumlichkeiten und die Umgebung sollen zudem barrierefrei gehalten werden. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus der Region ist vor allem in den Bereichen Verpflegung und Beherbergung sehr wichtig. Die Möglichkeit von individuell gestaltbaren Packages (z.B. Räumlichkeiten mit Nachtessen und Übernachtung für alle Veranstaltungsteilnehmer), soll gewährleistet werden. Die angebotenen Räumlichkeiten können für private Veranstaltungen (Hochzeiten, Geburtstagsfeste usw.) ebenfalls benutzt werden.





▷ **Detailplanung des Geschäftsmodells 3 im Leitfaden Teil 2 ab Kapitel 5**

Teil 2





5

Praxisleitfaden

Der Praxisleitfaden für die Geschäftsmodelle orientiert sich an der beschriebenen Geschäftsmodell-Struktur. Diese Struktur umfasst die in Kapitel 1.3 skizzierten sieben Dimensionen eines Geschäftsmodells. Dementsprechend werden in der folgenden Tabelle 8 die sieben Kategorien des danach detailliert beschriebenen Praxisleitfadens zusammengefasst. Die in der letzten Spalte erwähnten Hilfsmittel für jede Kategorie des Leitfadens befinden sich im Anhang.

Tabelle 8: Inhalte der Geschäftsmodelldimensionen mit einigen geschäftsmodellübergreifenden Grundsätzen

Kap	Titel	Grundsätze	Hilfsmittel
5.1	Geschäftsmodell-Vision	<ul style="list-style-type: none"> - Der Bauernhof ist eine geschätzte Alternative zu übrigen touristischen Angeboten - Agrotourismusbetriebe bieten hofeigene, regionale, saisonale und faire Produkte in einem authentischen Umfeld an - Agrotourismusbetriebe werden zu Aushängeschildern der landwirtschaftlichen Produktion und des Tourismusstandortes Schweiz 	Flussdiagramm
5.2	Nutzendimension	<ul style="list-style-type: none"> - Der Aufenthalt auf dem Bauernhof wird zu einem Erlebnis für Gäste - Die Gäste geniessen das natürliche und nachhaltige Umfeld des Bauernhofs - Der Genuss von regionalen Lebensmitteln stiftet den Touristen einen kulinarischen Mehrwert 	Checkliste
5.3	Finanzdimension	<ul style="list-style-type: none"> - Das gezielte und strukturierte Controlling von Leistungen und Kosten ist fester Bestandteil des agrotouristischen Angebots 	Checkliste
5.4	Kundendimension	<ul style="list-style-type: none"> - Eine attraktive Internetseite ist ein zentrales Aushängeschild des Betriebes - Die Kommunikations- und Vertriebskanäle sind zielgruppenspezifisch organisiert - Bewertungsportale werden für Kunden immer wichtiger 	Checkliste
5.5	Prozessmanagementdimension	<ul style="list-style-type: none"> - Die Qualität der kundenbezogenen sowie administrativen Prozesse ist fester Bestandteil des Angebots - Die Servicekette Agrotourismus ist mit möglichen kritischen Ereignissen definiert und organisiert - Die Definition und Einteilung der Arbeitsleistungen (Personal, eigene Leistung) auf dem Landwirtschafts- bzw. Agrotourismusbetrieb ist sichergestellt 	Checkliste
5.6	Partnerdimension	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zusammenarbeit mit lokalen, regionalen oder nationalen Tourismusorganisationen sollte von Projektbeginn an organisiert sein - Regionale Landwirtschaftsbetriebe und andere Agrotourismusanbieter sind wichtige Partner - Brauchtümer und Kultur können sinnvoll mit Agrotourismusangeboten verknüpft werden 	Checkliste, Empfehlungen
5.7	Geschäftsmodell-Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Auslastung als entscheidendes Kriterium für den finanziellen Erfolg eines Agrotourismusangebots ist zielgerichtet organisiert - Eine minimale Grösse des Angebots muss definiert werden, um von Skaleneffekten profitieren zu können 	

5.1 Geschäftsmodell-Vision

«Vision ist die Kunst, Unsichtbares zu sehen.»

Die Vision der Geschäftsmodelle hat eine übergeordnete Funktion und stellt die Grundidee der Geschäftsmodelle dar. Die Visionen der vorliegenden Geschäftsmodelle wurden aufgrund der Analysen der touristischen Megatrends, Potenziale und Erfolgsfaktoren formuliert (vgl. Kapitel 3). Die drei Geschäftsmodelle verlaufen parallel zueinander und haben somit drei unterschiedliche Geschäftsmodell-Visionen. Es gibt jedoch einige Punkte, die eine geschäftsmodellübergreifende Bedeutung haben:

- **Der Bauernhof als touristische Alternative:** Agrotourismus ist in der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern wenig entwickelt. Teilweise ist dies der Gesetzgebung zuzuschreiben, andererseits sprechen die Angebote lediglich eine kleine Kundengruppe an. Mit den Geschäftsmodellen soll das Potenzial im Agrotourismusbereich erschlossen werden.
- **Agrotourismusbetriebe bieten regionale, saisonale und faire Produkte in einem authentischen Umfeld an:** Agrotourismusangebote haben die Möglichkeit, Lebensmittelprodukte direkt an der Quelle zu verkaufen. Diese strategische Position bringt einerseits für den Landwirtschaftsbetrieb einen Mehrwert, indem die eigenen Produkte direkt weiterverkauft werden, und andererseits wird die Sensibilität der Konsumenten gegenüber regionalen Produkten gefördert.
- **Agrotourismusbetriebe werden durch ein professionelles, sauberes, authentisches und qualitativ hochwertiges Angebot zu Aushängeschildern der landwirtschaftlichen Produktion und des Tourismusstandortes Schweiz:** Die Besucher von Agrotourismusangeboten sind nach dem Aufenthalt auf einem Bauernhof Konsumenten von regionalen Lebensmittelprodukten. Durch den Besuch eines Agrotourismusbetriebes wird die Zahlungsbereitschaft für regionale, saisonale und nachhaltig produzierte Lebensmittelprodukte steigen. Der Tourismusstandort Schweiz wird aufgrund zufriedener Gäste ebenfalls profitieren.

▷ **Flussdiagramm im Anhang: Geschäftsmodell-Vision: Das passende Geschäftsmodell für meinen Landwirtschaftsbetrieb**

Geschäftsmodell 1: Erlebnis authentische Landwirtschaft

Dem GM 1 liegen folgende Visionen zugrunde:

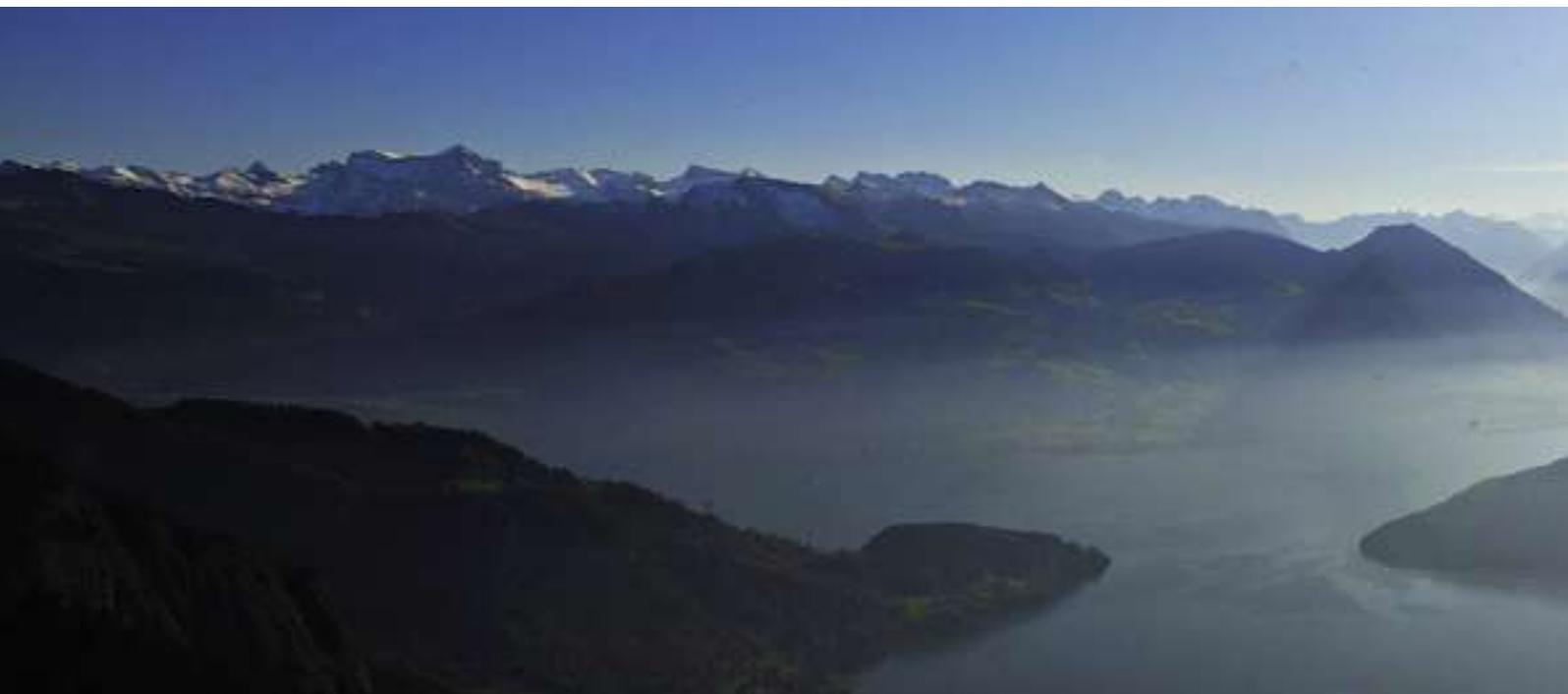
- **Vision 1: Das agrotouristische Angebot ermöglicht einem breiten Gästesegment mit kleinem Budget Ferien auf dem Bauernhof:** Das GM 1 bietet ein einfaches Übernachtungsangebot mit eigenem Bad und Dusche und einem einfach gehaltenen Frühstück. Um das Investitionsvolumen zu verringern, wird auf Zusatzprodukte (z.B. Fernseher oder Kühlschrank) verzichtet.
- **Vision 2: Den Gästen von Agrotourismusbetrieben wird ein landwirtschaftsnahes Erlebnis ermöglicht:** Das GM 1 bietet den Gästen einen vertieften Einblick ins landwirtschaftliche Umfeld. Dies bezieht sich einerseits auf die Gestaltung der Räumlichkeiten sowie auf das Angebot von Rahmenaktivitäten. Die Raumgestaltung soll möglichst authentisch und bäuerlich sein (z.B. Dekoration mit Werkzeugen im Innenraum). Die Rahmenaktivitäten können dabei individuell gestaltet werden, von einfachen Angeboten wie kurzen Hofführungen bis zur intensiven Mitarbeit auf dem Bauernhof.

- **Vision 3: Den Familien wird ein authentisches Ferienangebot ermöglicht:** Das GM 1 fokussierte auf landwirtschaftsinteressierte Besucher und auf Familien mit Kindern. Das Angebot soll entsprechend kindgerecht gestaltet werden. Die Rahmenangebote auf dem Bauernhof werden speziell für Familien gestaltet und können verschiedene Aktivitäten umfassen (Streichelzoo, Kinderspielplatz usw.).
- **Vision 4: Freie Gebäudevolumen werden für agrotouristische Zwecke genutzt:** Das Agrotourismusangebot wird in bestehenden Gebäudevolumen gestaltet. Dabei ist zu beachten, dass der Umbau qualitativ hochwertig ist und an die bestehende Struktur angepasst wird.

Geschäftsmodell 2: Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

Dem GM 2 liegen folgende Visionen zugrunde:

- **Vision 1: Bauernhof-Ferien sind auch für Gäste mit größerem Ferienbudget, höheren Ansprüchen und einem Naturbedürfnis attraktiv:** Das GM 2 bietet ein Übernachtungsangebot mit gehobenem Komfort. Die Gästezimmer umfassen einige Zusatzleistungen wie Fernseher, W-LAN oder qualitativ hochwertiges Mobiliar. Das breite bäuerliche Frühstücksangebot wird mit hofeigenen und regionalen Lebensmitteln aus nachhaltiger Produktion zubereitet.
- **Vision 2: Den Gästen wird ein genussreicher und authentischer Aufenthalt auf dem Bauernhof geboten:** Im GM 2 wird der Genuss sehr hoch geschrieben. Die hohe Qualität der Übernachtungsinfrastrukturen überträgt sich auch auf die Freizeitaktivitäten auf dem Bauernhof. Kleinere Wellness-Angebote (z.B. Kneipp-Anlage oder Sauna) bieten den Gästen einen geschätzten Mehrwert.
- **Vision 3: Die Gäste übernachten in nachhaltigen Neubauten oder Umbauten freier Gebäudevolumen. Der Betrieb der Gästezimmer ist CO₂-neutral und energieautark:** Das Investitionsvolumen des GM 2 ist tendenziell höher im Vergleich zum GM 1. Deshalb kann bei beschränktem freiem Gebäudevolumen ein attraktiver modulartiger Neubau (z.B. im Bungalow-Stil) in Betracht gezogen werden. Die Neu- oder Umbauten sollen möglichst nachhaltig sein, sowohl im Bau als auch im Betrieb (Minergie-Standard).
- **Vision 4: Den Gästen werden buchbare Pauschalangebote für umweltbewusste Geniesser angeboten:** Den Gästen wird mit buchbaren Pauschalen ein Mehrwert geboten (Übernachtung und gewünschte Aktivität). Der Agrotourismusbetrieb profitiert durch die Zahlungsbereitschaft der anspruchsvolleren Gästegruppe.



Geschäftsmodell 3: MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

Dem GM 3 liegen folgende Visionen zugrunde:

- **Vision 1: MICE-Gäste profitieren von einer technisch hochstehenden Veranstaltungsinfrastruktur in authentisch-landwirtschaftlicher Atmosphäre:** Das GM 3 bietet einen Veranstaltungsraum an, der hohe infrastrukturtechnische Ansprüche erfüllt. Dies betrifft insbesondere die audiovisuelle Saaltechnik und die sanitäre Infrastruktur, ergänzt durch umfassende Moderationsmaterialien. Das Gesamtkonzept des MICE-Angebots ist passend zum Hofcharakter und das Gesamtangebot ist in sich konsistent.
- **Vision 2: Die MICE-Kunden schätzen die buchbaren Pauschalangebote mit professioneller Infrastruktur auf dem Bauernhof, Gastronomie und Übernachtungsmöglichkeiten in der Region:** Im GM 3 werden Pauschalangebote proaktiv gestaltet und gefördert. Dabei werden nebst den Basisangeboten (Räumlichkeit mit Verpflegung) auch Zusatzleistungen angeboten. Die Pauschalangebote werden über den Agrotourismusbetrieb sowie über Partner kommuniziert und verkauft.
- **Vision 3: Bestehende Gebäudevolumen auf dem Bauernhof vermitteln die authentische landwirtschaftliche Atmosphäre:** Für Veranstaltungsmöglichkeiten des GM 3 werden bestehende Gebäudevolumen ausgebaut. Dies ermöglicht, den Hofcharakter für den Raum beizubehalten sowie die Kosten für den Umbau zu optimieren und lässt grösseren Spielraum aus raumplanungstechnischer Sicht zu.
- **Vision 4: Agrotourismusbetriebe sind dank einer guten Zusammenarbeit mit Partnern erfolgreich:** Agrotourismusbetriebe haben nicht immer die Kapazitäten, um ein vollumfängliches Gesamtpaket selbstständig anzubieten. Eine Zusammenarbeit mit Partnern (vor allem aus der Hotellerie und der Gastronomie) kann diese Lücke schliessen. Um ein professionelles und qualitativ hochwertiges Angebot anzubieten, müssen gut organisierte Partnerschaften eingegangen werden.



5.2 Nutzendimension

Die Nutzendimension umfasst die konkreten Leistungen, die auf einem Agrotourismusbetrieb angeboten werden müssen, um den Gästebedürfnissen gerecht zu werden. Darin enthalten sind unter anderem die Ausstattung der Räumlichkeiten und mögliche Rahmenaktivitäten. Das Angebot auf einem Agrotourismusbetrieb hängt wesentlich von der angesprochenen Gästegruppe und von der Ausrichtung des grundsätzlichen Angebots (Zimmer oder Event-Raum) ab. Der Gästegenutzen kann dabei vielfältig, aber nicht beliebig sein. Nachfolgend werden drei zentrale Gästegenutzen für alle drei Geschäftsmodelle kurz umrissen:

- **Erlebniskomponente Landwirtschaft:** Der Aufenthalt auf einem Agrotourismusbetrieb wird für die Besucher zu einem landwirtschaftlichen Erlebnis. Dementsprechend wird bei der Gestaltung des Angebots (Innen- und Aussenräume) die Landwirtschaft in Szene gesetzt. Dabei kommt der Gesamtcharakter des Hofes in besonderer Weise zum Ausdruck.
- **Natürliches Umfeld:** Die Kunden, welche einen Aufenthalt auf einem Agrotourismusbetrieb planen, suchen zum Teil das natürliche Umfeld des ländlichen Raums. Dieser Nutzen wird bereits durch die geographische Lage des Hofes erfüllt, soll aber nach Möglichkeit besonders hervorgehoben werden, beispielsweise mit einer freien Sicht vom Zimmerfenster auf die Landschaft oder durch eine besondere Gestaltung des Aussenbereiches.
- **Regionalität:** Der Konsum von regionalen Produkten liegt im Trend. In einem bäuerlichen Umfeld soll diese Komponente besonders hervorgehoben werden. Das Angebot von hofeigenen und regionalen Lebensmittelspezialitäten soll gewährleistet sein.

▷ Checkliste 3 im Anhang: Nutzendimension: Angebotsplanung

Geschäftsmodell 1: Erlebnis authentische Landwirtschaft

Dem GM 1 liegen folgende Visionen zugrunde:

- **Zimmergestaltung:** Die mit dem GM 1 angesprochenen Kunden erwarten ein einfach gestaltetes Zimmer mit Bad/Dusche. Folgende Mindestanforderungen sollen bei der Planung berücksichtigt werden:
 - Funktionelle und zeitgemässe Möblierung, passend zum Gesamtkonzept des Hofes
 - Standardbetten von guter Qualität (mit Lattenrost)
 - Standardmatratze
 - Einfache Bettwäsche
 - Zeitgemässes und privates Badezimmer mit Basisausstattung
 - Angemessene Anzahl an Badetüchern pro Gast (min. 1 pro Gast)
 - Baby-Bett
- **Gestaltung der Aufenthaltsräume:** Die Aufenthaltsräume auf dem Hof (z.B. für Frühstück) werden zweckgemäss eingerichtet und sollen zum Gesamtkonzept des Hofes passen.
- **Gastronomie:** Das Verpflegungsangebot muss mindestens ein Frühstück umfassen und kann je nach Kapazitäten beliebig ausgebaut werden. Die meisten Lebensmittelprodukte stammen aus der Region und/oder vom Hof, und das konkrete Angebot hängt von der Verfügbarkeit sowie von der Saisonalität ab und kann somit variieren. Ein Basis-Frühstücksangebot kann auf Anfrage auch zu einem Bauern-Brunch ausgeweitet werden. Kochmöglichkeiten für die Gäste werden geschätzt. Nach Möglichkeit sollte geprüft werden, ob eine einfache Kochnische integriert werden kann.

– **Landwirtschaftsnahe Angebote:** Das GM 1 bietet den Kunden ein authentisches und landwirtschaftsnahe Erlebnis auf dem Bauernhof. Den Gästen soll ein Einblick in die landwirtschaftlichen Betriebsabläufe gewährt werden. Verschiedene Aktivitäten auf dem Hof können diese Kundenerwartung erfüllen:

- Hofführungen
- Einblick in die landwirtschaftlichen Betriebsprozesse (Tierpflege, Melken, Heuen)
- Mitarbeit auf dem Bauernhof (Gartenpflege, Heuen, Tiere füttern)

Nicht alle Abläufe auf dem Bauernhof eignen sich gleich gut für die Interaktion mit den Gästen. Bei der Konzeption der Aktivitäten soll berücksichtigt werden, welche Prozesse für welche Aktivität (Führungen, Besichtigungen oder Mitarbeit) geeignet sind.

– **Familienfreundliche Angebote:** Im GM 1 spielt die Gästegruppe der «jungen, aktiven Familien» eine erhebliche Rolle. Rahmenangebote auf dem Bauernhof sollen dementsprechend gestaltet werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, familienfreundliche Angebote anzubieten. Einige Angebote sind dabei für die meisten Bauernhöfe anwendbar, während andere an die spezifische Ausrichtung des Hofes angepasst werden müssen.

- Generell familienfreundliche Angebote
 - Kinderspielplatz
 - Fahrradverleih
 - Kleinkinderspielzeug
- Angebote, je nach Ausrichtung des Betriebes
 - Pony-Reiten
 - Streichelzoo
 - Erlebnispark

– **Bauprojekt / Raumplanung:** Aufgrund des eher tiefen Investitionsvolumens des GM 1 wird ein Neubau bzw. Erweiterungsbau nicht in Betracht gezogen. Die Räumlichkeiten werden im bestehenden Volumen umgebaut.

Bei der Konzeption und Planung ist in jedem Fall frühzeitig die kantonale und kommunale Baubewilligungsbehörde zu kontaktieren und in den Prozess einzubeziehen.

Geschäftsmodell 2: Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

– **Zimmergestaltung:** Die Gestaltung und die Ausstattung der Gästezimmer für das GM 2 soll hohen Ansprüchen gerecht werden und zum Gesamtkonzept des Hofes passen. Jedes Zimmer soll mit einer hochwertigen Nasszelle ausgestattet sein. Dabei gelten folgende Mindestanforderungen:

- Hochwertige Möblierung, passend zum Gesamtkonzept des Hofes
 - Kleiderschrank oder -Ablage
 - Tisch, Stühle/Sessel
 - Grosser Spiegel, Bild an der Wand
 - Nachttisch mit Lampe
 - Kaffeemaschine mit Kapselsystem (mit Tassen, Zucker)
 - Papierkorb
 - Kleiner Kühlschrank
- Hochwertige Betten mit Qualitätsmatratze im guten Zustand
- Neuwertige Bettwäsche von hoher Qualität
- Kostenloses W-LAN im Zimmer
- Flachbildfernseher mit einer Auswahl an internationalen Sendern

- Hochwertige Nasszelle (WC/Dusche) mit einer breiteren Ausstattung
- Angemessene Anzahl an hochwertigen Badetüchern (min. 1 grosses Duschtuch und 1 Handtuch pro Person)
- Willkommensgeschenk im Zimmer (z.B. Obst, Schokolade, Blumen etc.)
- **Gestaltung der Aufenthaltsräume:** Die Aufenthaltsräume auf dem Hof (z.B. für Frühstück) werden hochwertig gestaltet und eingerichtet und sollen zum Gesamtkonzept des Hofes passen. Zusätzlich zu internen Räumlichkeiten sollen auch externe Aufenthaltsmöglichkeiten angeboten werden. Externe Bereiche sollen mit hochwertigen Gartenmöbeln ausgestattet werden. Die Zahl der Aufenthaltsbereiche soll proportional zu der Anzahl Betten eingeplant werden.
- **Gastronomie:** Das Verpflegungsangebot muss mindestens ein breites und hochwertiges Frühstücksangebot (Bauern-Brunch) umfassen und kann je nach Gästewunsch beliebig ausgebaut werden. Die meisten Produkte stammen aus der Region und /oder vom Hof. Das konkrete Angebot hängt von der Verfügbarkeit sowie von der Saisonalität ab und kann somit variieren. Die Qualität der angebotenen Produkte muss auf einem besonders hohen Niveau sein sowie fair und ökologisch produziert werden.
- **Wellnessangebote:** Kunden des GM 2 schätzen das Angebot von Wellnessaktivitäten auf dem Bauernhof. Im Vordergrund stehen dabei nicht unbedingt grosse Anlagen mit einem breiten Sortiment, sondern eine Auswahl an Angeboten, die zur Ausrichtung des Hofes passen. Mögliche Angebote sind:
 - Sprudelbad
 - Ruhe-Oase
 - Sauna
 - Dampfbad
 - Kneipp-Anlage
- **CO₂-neutrales und energieautarkes Angebot:** Die bauliche Gestaltung des Angebots soll energieeffizient gestaltet werden und den Minergie-Standard berücksichtigen. Entsprechende Zertifikate sind gegenüber den Gästen zu kommunizieren.
- **Bauprojekt/Raumplanung:** Aufgrund der tendenziell höheren Investition bei der Gestaltung des Angebots kommt beim GM 2 nebst einem Umbau auch ein modulartiger Neubau in Frage. Bei der Konzeption und Planung ist in jedem Fall frühzeitig die kantonale und kommunale Baubewilligungsbehörde zu kontaktieren und in den Prozess einzubeziehen.



Geschäftsmodell 3: MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

- **Raumgestaltung:** Für das GM 3 soll ein grösserer Veranstaltungsraum umgebaut werden. Die Raumgestaltung soll gemäss dem Hofcharakter erfolgen und möglichst authentisch gehalten werden. Die genaue Ausrichtung des Angebots kann verschiedene Formen annehmen:
 - Seminar
 - Konferenz
 - Veranstaltungen (Tagungen, Generalversammlungen usw.)
 - Anreiz-/Belohnungsveranstaltungen (Geschäftsausflüge)Es besteht die Möglichkeit, bei der Angebotsgestaltung mehrere dieser Angebotsformen zu kombinieren (Synergien nutzen).
- **Barrierefreiheit:** Das Angebot muss barrierefrei gestaltet werden. Alle Infrastrukturbereiche sowie die Zugänge und weitere Räumlichkeiten sollen rollstuhlgängig sein.
- **Technische Infrastruktur:** Die technische Infrastruktur ist für das jeweilige Angebot zeitgemäss einzurichten. Dabei sind einige technische Elemente besonders wichtig:
 - Projektor (Beamer mit Mindest-Anforderungen) und Leinwand
 - Audioanlage (mit Mindest-Anforderungen)
 - Flipcharts und Pinnwände
 - Moderationskoffer (mit Stiften, Kleber usw.)
 - Gratis W-LAN in allen Räumlichkeiten
- **Sanitäre Infrastruktur:** Die sanitären Infrastrukturen sollen hohe Qualitätsstandards erfüllen, die Geschlechtertrennung sicherstellen und anzahlmässig mit dem Angebot übereinstimmen.
- **Gastronomie:** Ein Verpflegungsangebot soll auf dem Hof gewährleistet werden können:
 - Eigenes Verpflegungsangebot: Um ein hochwertiges Verpflegungsangebot gewährleisten zu können, muss eine gut ausgestattete Küche vorhanden sein.
 - Verpflegungsangebot mit Catering-Partner: Um ein Verpflegungsangebot mit einem Catering-Partner garantieren zu können, muss auf dem Betrieb eine entsprechende Infrastruktur vorhanden sein. Diese beinhaltet unter anderem Wasser- und Stromanschluss.
- **Anfahrt:** Die Anfahrt zum Landwirtschaftsbetrieb über öffentliche oder private Strassen muss gewährleistet werden können. Auch die Parkplatzsituation muss geklärt und entsprechend der Raumkapazitäten des Agrotourismusbetriebes die nötige Anzahl Parkplätze zur Verfügung gestellt werden können.
- **Bauprojekt / Raumplanung:** Da ein Raum für MICE-Events tendenziell grössere Räumlichkeiten verlangt, wird empfohlen, im bestehenden Volumen umzubauen. Dies ermöglicht die Nutzung von grösseren Räumlichkeiten.

Bei der Konzeption und Planung ist in jedem Fall frühzeitig die kantonale und kommunale Baubewilligungsbehörde zu kontaktieren und in den Prozess einzubeziehen.

5.3 Finanzdimension

Die Finanzdimension beinhaltet die Planung und das Controlling der Finanzflüsse, die aufgrund des Agrotourismusbetriebs ausgelöst werden. Mit geeigneten Informatikinstrumenten wird die gesamte Leistungserstellung finanziell geplant. Hierzu zählen die Planerfolgsrechnung, die Mittelflussrechnung und die Planbilanz. Das Finanzcontrolling umfasst die laufende Überwachung der Leistungserstellung und des Finanzplans.

Ein weiterer wichtiger Bereich der Finanzdimension ist die Preisgestaltung für die Leistungserstellung. Die in diesem Kapitel angegebenen Preisspannen sind als Anhaltspunkte zu verstehen. Die genaue Kalkulation der verschiedenen Preise (Übernachtung, Frühstück usw.), der Kosten oder des Lohnanspruchs sind Teil des detaillierten Finanzplans, welcher von einem Agrotourismusbetrieb erstellt werden sollte. Die Grenzen der nachfolgend angegebenen Preisspannen nach oben und unten sind also lediglich als unverbindliche Referenzgrößen zu verstehen.

Umsatz: Bestimmte Leistungen eines Geschäftsmodells stiften einen bestimmten Nutzen für die Kunden. Der Nutzen fliesst in Form von Umsätzen ins Geschäftsmodell zurück. Dabei spielen die Preise für die einzelnen Leistungen und die Mengen (Gästefrequenzen) eine besonders wichtige Rolle.

Kosten: Der Betrieb eines Geschäftsmodells führt zu Kosten. Diese Kosten entstehen unter anderem beim Einsatz von Ressourcen (Investitionen, Arbeit, Zinsen, Einkauf von Vorleistungen usw.) oder bei der Zusammenarbeit im Rahmen von Partnerschaften. Die üblicherweise hohen Kosten der Investitionen müssen sachgerecht amortisiert und verzinst werden.

Arbeitskosten: Die anfallenden Arbeitsstunden sind eine wichtige Grösse, die in einem Finanzplan eine grundlegende Rolle spielt. Der Lohnanspruch und damit die Arbeitskosten wirken sich direkt auf das Betriebsergebnis aus. Daher ist bei der Wahl des Geschäftsmodells speziell darauf zu achten, welche Projektdimension und Investitionen mit welchem Arbeitsaufwand verbunden sind. Der Stundenlohn für die Familienangehörigen und für das Personal ist im Finanzplan zu definieren.

► **Checkliste 4 im Anhang: Finanzplanung (Finanzdimension)**

Geschäftsmodell 1: Erlebnis authentische Landwirtschaft

Umsätze: Die Umsätze für das GM 1 werden vor allem durch folgende Leistungen generiert

- **Übernachtung:** Das Übernachtungsangebot ist die umsatzrelevanteste Leistung im GM 1. Aufgrund der erwarteten durchschnittlichen produkt- und projektspezifischen Kosten wurde ein Zimmerpreis von CHF 100 bis 120 (Doppelzimmer) festgelegt (je nach Lage, Ausstattung usw.).
- **Verpflegung:** Das Verpflegungsangebot beschränkt sich bei GM 1 auf ein Frühstück. Das Angebot wird nur in Kombination mit einer Übernachtung angeboten. Der Preis für das Frühstück wird auf CHF 10 bis 15 pro Person festgelegt (je nach Angebotsgestaltung).
- **Weitere Einnahmen:** Mit Rahmenaktivitäten auf dem Bauernhof können weitere Einnahmen erzielt werden. Da diese jedoch sehr individuell gestaltet werden, sind diesbezügliche Preisangaben nicht möglich.

Kosten: Präzise Angaben zu den Investitionen, zum Lohnanspruch der familieneigenen Arbeitskräfte, zu den produkt- sowie projektspezifischen Kosten können für dieses Geschäftsmodell aufgrund der individuellen Bedürfnisse nicht gemacht werden.

- **Investitionskosten:** Das Investitionsvolumen wird auf folgende Bereiche verteilt:
 - Einrichtung der Zimmer
 - Sanitäre Einrichtungen
 - Einrichtung Verpflegungsinfrastruktur
 - Einrichtung Brandschutz
 - Werbung
 - Ausbildung und Weiterbildung
 - Verschiedenes (Unfallverhütung, Beitritte Vereine und Institutionen usw.)
 - Einrichtung Dienstleistungen (Kinderspielplatz, Velo-Verleih usw.)
 - Planung und Bau der Infrastrukturen
- **Produktspezifische Kosten:** Die produktspezifischen Kosten für die Leistungen des GM 1 können aufgrund fundierter Erfahrungswerte recht genau angegeben werden. Je nach Gestaltung der Rahmenaktivitäten könnten weitere produktspezifische Kosten anfallen. Folgende Werte sind Richtwerte aus einer breiten Anbieterumfrage und gelten pro Person:
 - Verbrauchsmaterial CHF 1.00 – 1.50
 - Frühstück CHF 5.00 – 7.00
 - Andere Nahrungsmittel CHF 1.50 – 2.50
 - Taxen CHF 1.00 – 1.50
- **Projektspezifische Kosten:** Die projektspezifischen Kosten beinhalten alle Folgekosten, die ein bestimmtes Projekt auslösen. Es ist daher entscheidend, diese Kosten im Finanzplan zu berücksichtigen.
 - Wasser, Abwasser
 - Energiekosten
 - Personalkosten (Löhne, Sozialbeiträge, übrige Versicherungen usw.)
 - Kommunikationskosten (Telefon, W-LAN-, TV-, Radio-Gebühren)

Geschäftsmodell 2: Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

Umsätze: Die Umsätze für das GM 2 werden vor allem durch folgende Leistungen generiert

- **Übernachtung:** Das Übernachtungsangebot ist die umsatzrelevanteste Leistung im GM 2. Aufgrund der erwarteten durchschnittlichen produkt- und projektspezifischen Kosten wurde ein Zimmerpreis von CHF 130 bis 180 (Doppelzimmer) festgelegt.
- **Verpflegung:** Das Verpflegungsangebot beschränkt sich bei GM 2 auf ein Frühstück. Das Angebot wird nur in Kombination mit einer Übernachtung angeboten. Die Preise für das Frühstück (breites Frühstücksangebot) bewegen sich zwischen CHF 15 und 20 pro Person.
- **Weitere Einnahmen:** Mit Rahmenaktivitäten auf dem Bauernhof können weitere Umsätze erzielt werden. Da diese jedoch sehr individuell gestaltet werden, ist eine Preisdefinition nicht möglich.

Kosten: Eine präzise Angabe zu den Investitionen, Lohnansprüchen der familieneigenen Arbeitskräften und produkt- sowie projektspezifischen Kosten für dieses Geschäftsmodell kann aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen der Anbieter und der jeweiligen Detailplanung des Angebots nicht gemacht werden.

- **Investitionskosten – Umbau:** Das Investitionsvolumen bei einem Umbau wird auf folgende Bereiche verteilt:
 - Einrichtung der Zimmer
 - Sanitäre Einrichtungen
 - Einrichtung Frühstücks- und Aufenthaltsraum

- Einrichtung Brandschutz
- Werbung
- Ausbildung und Weiterbildung
- Verschiedenes (Unfallverhütung, Beitritte Vereine und Institutionen usw.)
- Einrichtung Dienstleistungen (Kinderspielplatz, Velo-Verleih usw.)
- Planung und Umbau der Infrastrukturen (Gästezimmer, WC, Dusche usw.)
- **Investitionskosten – Modulartiger Neubau:** Die Investition in modulartige Neubauten kann je nach Ausstattung der Module unterschiedlich ausfallen. Je nach Ausführung sollte mit einem Investitionsvolumen von etwa CHF 35000 bis 60000 pro Element gerechnet werden (Gästezimmer, inkl. Nasszelle). Zusätzlich müssen Kosten für die Umgebungsgestaltung berücksichtigt werden.
- **Produktspezifische Kosten:** Die produktspezifischen Kosten für die Leistungen des GM 2 können aufgrund fundierter Erfahrungswerte ziemlich genau angegeben werden. Je nach Gestaltung der Rahmenaktivitäten könnten weitere produktspezifische Kosten anfallen. Folgende Werte sind Durchschnittswerte aus einer breiten Anbieterumfrage und gelten pro Person. Diese sind als Richtwerte zu betrachten und sollen je nach Angebot angepasst werden:
 - Verbrauchsmaterial CHF 1.00–1.50
 - Frühstück CHF 6.00–8.00
 - Andere Nahrungsmittel CHF 2.00–2.50
 - Taxen CHF 1.00–1.50
- **Projektspezifische Kosten:** Die projektspezifischen Kosten beinhalten alle Folgekosten, die ein bestimmtes Projekt auslösen. Es ist daher entscheidend, diese Kosten im Finanzplan zu berücksichtigen.
 - Wasser, Abwasser
 - Energiekosten
 - Personalkosten (Löhne, Sozialbeiträge, übrige Versicherungen usw.)
 - Kommunikationskosten (Telefon, W-LAN-, TV-, Radio-Gebühren)

Geschäftsmodell 3: MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

Die Angebotsgestaltung des GM 3 variiert von Betrieb zu Betrieb sehr stark. Es ist deshalb nicht möglich, genaue Angaben zu Umsatz und Kosten des Geschäftsmodells zu machen.

Umsätze: Die Umsätze für das GM 3 werden vor allem durch folgende Leistungen generiert:

- **Vermietung der Veranstaltungs-Räumlichkeiten:** Die Vermietung der Veranstaltungs-Räumlichkeiten ist die umsatzrelevanteste Leistung im GM 3.
- **Verpflegung:** Das Verpflegungsangebot im GM 3 soll je nach Möglichkeiten betriebsintern oder in Zusammenarbeit mit einem Caterer organisiert werden. Die Leistung wird mittels Pauschalangebot, inkl. Raummiete, vertrieben.
- **Weitere Einnahmen:** Mit Zusatzleistungen (Rahmenaktivitäten) auf dem Bauernhof können weitere Einnahmen erzielt werden. Da diese jedoch sehr individuell gestaltet werden, kann hier keine Preisempfehlung abgegeben werden.

Kosten: Eine genaue Kostenstruktur (Investitionen, Lohnansprüche der familieneigenen Arbeitskräfte, produkt- und projektspezifischen Kosten) für das Geschäftsmodell kann aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen der Anbieter und der Detailplanung des Angebots nicht festgelegt werden.

- **Investitionskosten – Umbau:** Die Investitionen für das GM 3 variieren stark, je nach Gestaltung des Angebots. Wichtige Bereiche des Investitionsvolumens sind: technische

Infrastruktur, sanitäre Einrichtungen und Mobiliar (Stühle/ Tische usw.). Sie müssen bei der Kostenkalkulation zwingend berücksichtigt werden und fließen in die Finanzplanung ein.

- **Produktspezifische Kosten:** Die produktspezifischen Kosten für die Leistungen des GM 3 variieren ebenfalls stark aufgrund der Angebotsgestaltung und müssen bei der Finanzplanung ebenfalls berücksichtigt werden.
- **Projektspezifische Kosten:** Die projektspezifischen Kosten beinhalten alle Folgekosten, die ein bestimmtes Projekt auslösen. Es ist daher entscheidend, diese Kosten im Finanzplan zu berücksichtigen.
 - Wasser, Abwasser
 - Energiekosten
 - Personalkosten (Löhne, Sozialbeiträge, übrige Versicherungen usw.)
 - Kommunikationskosten (Telefon, W-LAN-, TV-, Radio-Gebühren)

5.4 Kundendimension

Die Kundendimension fokussiert auf die Kundengruppen der einzelnen Geschäftsmodelle und berücksichtigt speziell das Ansprechen dieser Gäste. Die verwendeten Kommunikations-, Buchungs- und Rückmeldekanäle dienen dabei unterschiedlichen Zielen. Über geeignete Kommunikations- und Buchungskanäle soll das agrotouristische Angebot möglichst attraktiv präsentiert bzw. effizient vertrieben werden. Die Rückmeldekanäle dienen den Gästen für ein Feedback an die Agrotourismusbetreiber.

Eigene Internetseite: Die Internetseite ist eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente für den Agrotourismusbetrieb. Dementsprechend muss die Internetseite professionell aufgebaut werden und dem Standard einer Hotel-Webseite entsprechen. Unter anderem muss das gesamte Angebot abrufbar sein (mit Details zu Leistungen und Preisen) und es sollen ansprechende Bilder der Infrastruktur und Umgebung prominent gezeigt werden. Die Internetseite soll zudem den Hofcharakter zum Vorschein bringen. Bei der Gestaltung der Internetseite können Ideen gesammelt werden, indem Internetseiten von Hotels oder erfolgreichen Agrotourismusangeboten aufgerufen und analysiert werden.

Online-Kommunikationskanäle: 63% der Kunden von Agrotourismusbetrieben beschaffen sich die Informationen zum Agrotourismusbetrieb über das Internet. Eine eigene Internetseite ist deshalb unabdingbar und wird generell als sehr erfolgreich eingeschätzt. Neben einer gepflegten und stets aktuellen Internetseite sind einige weitere Online-Kommunikationskanäle einsetzbar:

- **Social-Media Marketing:** Soziale Medien wie Facebook, Twitter oder YouTube ermöglichen einen kostengünstigen Zugang zu verschiedenen potenziellen und aktuellen Kunden.
- **Tourismusorganisationen:** Die nationalen, kantonalen, regionalen oder lokalen Tourismusorganisationen sind für Gäste oft eine erste Kontaktstelle für einen Aufenthalt in einer Destination. Die Präsenz von Agrotourismusangeboten auf deren Internetseite wird ebenfalls als erfolgreich eingeschätzt.
- **Mailinglisten:** Mailinglisten werden von Agrotourismusanbietern als sehr erfolgreich bewertet. Dieser Kommunikationskanal ist kostengünstig und erreicht Kunden, die bereits auf dem Hof waren oder die irgendeinen Bezug zum Betrieb haben.

Offline-Kommunikationskanäle: Neben den Onlinekanälen gibt es verschiedene weitere klassische Kommunikationsmöglichkeiten. Dazu zählen beispielsweise Beiträge in der Presse oder in

Fachzeitschriften oder der Druck von Flyern. Allerdings sind diese Kanäle mit recht hohen Kosten verbunden. Mit einer geschickten Öffentlichkeitsarbeit besteht die Möglichkeit, Artikel kostenlos und mit minimalem Aufwand in Zeitschriften zu publizieren.

Vertriebskanäle: In der Schweiz bucht etwa ein Viertel der Gäste den Aufenthalt auf dem Agrotourismusbetrieb mittels E-Mail, 38% per Telefon, 33% via Internet und etwa 5% über andere Kanäle. Der direkte Kontakt mit dem Anbieter (ob telefonisch oder per E-Mail) scheint dem Gast wichtig zu sein. Die Erreichbarkeit des Agrotourismusanbieters muss deshalb gewährleistet sein. Internetplattformen spielen dennoch eine wichtige Rolle. Online-Vertriebskanäle bieten verschiedene Dienstleistungen an. In den Detailabschnitten der einzelnen Geschäftsmodelle werden einige auf die jeweiligen Kundensegmente abgestimmte Vertriebskanäle aufgeführt.

Bewertungsportale: «Bewertungen in Internetportalen haben für die konkrete Kaufentscheidung der Kunden eine grosse bis sehr grosse Bedeutung» (Hotelleriesuisse und SGH 2013). Eine Studie aus dem Jahr 2011 hat ergeben, dass knapp die Hälfte der Internetbenutzer vor einem Kauf die Bewertung anderer Nutzer liest. 95% davon halten die Bewertungen anderer Nutzer für «sehr glaubwürdig» oder «glaubwürdig». Bewertungsportale haben zudem oft eine bessere Positionierung in Suchmaschinen und werden deshalb eher gefunden als Buchungsportale.

Gästebewertungen über Internetseiten wie Holidaycheck, Booking.com oder Tripadvisor sind grösstenteils positiv. Jedoch sollten die Rückmeldungen regelmässig überprüft werden, sowohl die eigenen wie auch die der Konkurrenz. Falls falsche oder veraltete Bewertungen gesichtet werden, sollten diese dem Plattformbetreiber gemeldet und allenfalls eine Löschung beantragt werden. Die Bewertungen sollten für den Agrotourismus zwei Funktionen haben: Sie sollten als Verbesserungsvorschläge für den eigenen Betrieb verstanden und bei positiven Bewertungen als Marketingelement genutzt werden (Hotelleriesuisse und HSG 2013).

▷ **Checkliste 5 im Anhang: Kommunikation und Vertrieb**

Geschäftsmodell 1: Erlebnis authentische Landwirtschaft

- **Kommunikationskanäle:** Partnerschaften in der Kommunikation sollen für das GM 1 eher günstig, aber trotzdem wirkungsvoll sein. Bei der Vermarktung des Agrotourismusangebots können beispielsweise folgende Kanäle in Betracht gezogen werden:
 - Agrotourismus.ch: Eine Mitgliedschaft im Verein Agrotourismus.ch kostet jährlich CHF 400 und verspricht verschiedene Leistungen wie Online-Marketing über verschiedene Kanäle oder den Eintrag im Anbieter-Katalog. Nach der Einschätzung von Mitgliedern ist eine Mitgliedschaft generell erfolgreich.
 - Regionale oder kantonale Tourismusverbände: Regionale Tourismusverbände bieten oft umfassende Dienstleistungen, Beratungen, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikations-tätigkeiten zu tiefen Preisen oder gar kostenfrei an. Die Wirkung von regionalen Tourismusverbänden wird von bestehenden Anbietern als hoch eingeschätzt.
- **Vertriebskanäle:** Es werden verschiedene Buchungskanäle für den Agrotourismus angeboten.
 - E-domizil: E-Domizil ist der grösste Online-Vermittler von Ferienwohnungen und Ferienhäusern in der Schweiz und ist in über 70 Ländern aktiv. Agrotourismus.ch bietet die Buchung von Unterkünften über E-domizil an.

- BnB.ch: BnB.ch ist unter anderem Partner von Schweiz Tourismus und bietet auf der Internetseite eine Buchungsfunktion und eine Sterneklassifizierung an. Die jährlichen Kosten unterscheiden sich je nach Grösse des Agrotourismusangebots.

Geschäftsmodell 2: Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

- Kommunikationskanäle:

- Regionale oder kantonale Tourismusorganisationen: Regionale Tourismusorganisationen bieten in der Regel umfassende Dienstleistungen, Beratungen, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationstätigkeiten zu tiefen Preisen oder gar kostenfrei an. Die Wirkung von regionalen Tourismusverbänden wird von bestehenden Anbietern als hoch eingeschätzt.
- Google AdWords: Mit Google AdWords können Webseitenbesucher gewonnen werden, indem eine Anzeige in einer prominenten Position in den Google-Ergebnissen platziert werden. Die Zahlung erfolgt aufgrund der Klicks auf die Anzeige.

- Vertriebskanäle

- Booking.com: Booking.com ist eines der weltweit führenden Hotelreservierungsportale. Der Vertriebskanal arbeitet auf Provisionsbasis und bietet unter anderem eine Bewertungsfunktion für Kunden an.
- BnB.ch: BnB.ch ist unter anderem Partner von Schweiz Tourismus und bietet auf der Internetseite eine Buchungsfunktion und eine Sterneklassifizierung an. Die jährlichen Kosten unterscheiden sich je nach Grösse des Agrotourismusangebots.
- airbnb: airbnb ist ein bewährter gemeinschaftlicher Marktplatz, auf dem Menschen einzigartige Unterkünfte auf der ganzen Welt inserieren, entdecken und buchen können. Das Inserat ist kostenlos, es wird eine Gebühr von 3% bei einer Buchung abgezogen.

Geschäftsmodell 3: MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

- **Homepage:** Eine professionelle Homepage ist für MICE-Gäste besonders wichtig. Die Flexibilität der MICE-Kunden ist kleiner als bei jungen Paaren oder Familien. Auf der Homepage müssen deshalb die Professionalität und die Kompetenz des Angebots und des Anbieters im Vordergrund stehen. Mögliche Fragen des potenziellen Kunden sollen bereits auf der Internetseite beantwortet werden, beispielsweise mit Bildmaterial.
- **Weitere Internetseiten:**
 - Tourismusorganisationen: Lokale, regionale oder nationale Tourismusorganisationen sind oft eine wichtige Anlaufstelle, insbesondere für ausländische Kunden auf der Suche nach einem passenden Raum. Die Präsenz auf der Plattform einer Tourismusorganisation ist dementsprechend wichtig.
 - eventlokale.ch: Mit 5000 Veranstaltungsräumlichkeiten ist eventlokale.ch eine der grössten Anbieter für MICE-Veranstaltungen in der Schweiz.
- **Kunden:** Der Umgang mit MICE-Kunden kann im Vergleich zu klassischen Touristen variieren. Der Gastgeber soll tendenziell zurückhaltend sein, aber dennoch immer erreichbar.

5.5 Prozessmanagementdimension

Die Festlegung der Prozesse auf einem Agrotourismusbetrieb ist ein wichtiger Bestandteil der Geschäftsmodelle. Dabei werden die Ressourcen und Fähigkeiten beschrieben, die für die Ausschöpfung des Kundennutzens notwendig und/oder erfolgskritisch sind. Zudem werden in diesem Kapitel auch die Prozesse definiert.

- **Qualität im Gastgewerbe:** In der Schweiz wird das Merkmal der Qualität für Produkte und Dienstleistungen stets hervorgehoben und galt lange Zeit als Erfolgsrezept der Schweizer Wirtschaft. Der Qualitätsanspruch ist jedoch nicht eine Schweizer Erfindung oder Spezialität und wird deshalb auch in anderen Ländern vermehrt gelebt. Die Qualität entsteht in einem Prozess, der gelernt und perfektioniert werden muss. Dabei spielen «weichere» Faktoren wie die Zuverlässigkeit oder die Kompetenz eine wichtige Rolle (STV 2008).
- **Klare Aufgaben- und Verantwortungstrennung:** Bei einem Agrotourismusbetrieb ist die Aufgabenteilung im Vergleich zu einer klassischen Tourismusinfrastruktur umso wichtiger, da die Koordination nicht nur innerhalb des Agrotourismusangebots funktionieren muss, sondern auch innerhalb der verschiedenen Tätigkeitsfelder auf dem Bauernhof (Kernlandwirtschaft – Agrotourismus – weitere).
- **Kundenbezogene Prozesse:** Die Prozesse im Agrotourismus beschränken sich nicht nur auf die Aufenthaltszeit der Kunden auf dem Hof, sondern beginnen bereits viel früher, als sich dies der Unternehmer bewusst ist, und zwar sobald ein potenzieller Kunde das Bedürfnis/die Motivation hat, ein touristisches Angebot aufzusuchen.
- **Kritische Ereignisse in der Servicekette Agrotourismus:** Eine touristische Leistung setzt sich immer aus einer Mehrzahl von einzelnen Teilleistungen zusammen. Und jede einzelne Teilleistung ist prägend für das gesamte Ferienerlebnis. Der Gast auf einem Agrotourismusbetrieb hat spezielle Erwartungen, Bedürfnisse und Ansichten, die teilweise innerhalb einer Kundengruppe geteilt werden oder an die Person gebunden sind. Trotz Einfühlungsvermögen der Gastgeber lassen sich kritische Ereignisse nicht vermeiden. An diese Ereignisse wird sich der Gast besonders erinnern und diese auch weitererzählen. Laut Untersuchungen erzählt ein unzufriedener Kunde die negativen Erlebnisse zehn Personen weiter, während positive Erfahrungen nur mit drei Personen geteilt werden (STV 2008). In folgender Abbildung 6 werden Beispiele von sogenannten «kritischen Ereignissen» für den Agrotourismus aufgezeigt.



Abbildung 6: Servicekette im Agrotourismus mit Beispielen von kritischen Ereignissen (nach STV 2008)

- **Grundsätze des Reklamations-Managements im Agrotourismus:** «Zufriedene Gäste sind die Gäste der Zukunft» (STV 2008). Verschiedene Untersuchungen belegen, dass ein zufriedenstellendes Reklamations-Management ein zentrales Element in der Pflege der Stammkundschaft ist. Wenn die Anliegen der Gäste (auch die besonders kritischen) ernst genommen werden, können die negativen Gefühle zu positiven umgewandelt werden, denn der Gast fühlt sich «gut aufgehoben». Es ist deshalb wichtig, dass der Gast die Möglichkeit hat, seine Kritik anzubringen, sonst hat der Landwirt keine Chance, eine Stellungnahme abzugeben.
- **Ressourcen für den Aufbau eines Agrotourismusangebots:** Für den Aufbau eines Agrotourismusangebots ist nicht nur die Finanzdimension wichtig. Auch die zeitlichen Ressourcen sind von grosser Bedeutung. Spezifische Analysen aufgrund der Befragung der Agrotourismusbetriebe haben ergeben, dass die Planung eines Agrotourismusprojekts etwa 200 Stunden in Anspruch nimmt. Dabei wurden Projektentwürfe, Informationsbeschaffung, Expertisen usw. berücksichtigt. Die baulichen Massnahmen (Aufbau/ Ausbau der Räumlichkeiten, Einrichtung usw.) haben durchschnittlich etwa 800 Stunden in Anspruch genommen. Weitere 100 Stunden wurden für die Anfangsadministration eingesetzt (Kontaktaufnahme mit Zulieferern, Einrichten der Internetseite, Schulungen, Einholen der Konzessionen usw.).
- **Ressourcen für die jährlich wiederkehrende Administration:** Einige Aufgaben auf einem Agrotourismusbetrieb fallen wiederkehrend an. Für Werbung wurden gemäss der Befragung der 48 Anbieter etwa 60 Stunden aufgewendet. Für administrative Tätigkeiten (Vereinsbeiträge, Schulungen, Versicherungen usw.) fallen rund 25 Stunden an. Restarbeiten beeinflussen das Arbeitspensum mit etwa 70 Stunden.
- **Kundenbezogene Arbeitsleistungen:** Weitere Arbeitsleistungen, die direkt von der Präsenz des Gastes auf dem Agrotourismusbetrieb abhängen, umfassen unter anderem die Mahlzeitenzubereitung, die Betreuung der Gäste bei Ankunft/Abreise und während des Aufenthaltes, die Reinigung der Räumlichkeiten und administrative Aufgaben (Rechnungen, Bearbeitung von Anfragen usw.).



Das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus-Verbandes (STV 2008)

Im November 1997 wurde ein nationales Qualitäts-Gütesiegel-Programm durch die wichtigsten touristischen Dachverbände der Schweiz lanciert. Unter anderem soll das Qualitätsbewusstsein innerhalb der touristischen Branchen gesteigert werden, das Kennenlernen von unterschiedlichen Qualitätsmanagement-Ansätzen gefördert und das Qualitätsbewusstsein und die erbrachte Qualität überprüft werden. Das Programm verläuft in drei Stufen:

- Stufe 1: Ausarbeitung der grundlegenden Instrumente und Prozesse für die Entwicklung der Servicequalität auf dem Betrieb
- Stufe 2: Verbesserung der Führungsqualität im Betrieb
- Stufe 3: Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems auf dem Betrieb

Das vorliegende Handbuch lehnt sich in einigen Punkten an das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus-Verbandes an. Es wird empfohlen, das Qualitätsprogramm (zumindest Stufe 1) auf dem Agrotourismusbetrieb umzusetzen.

Das Prozessmanagement umfasst grundlegende Elemente, die für jedes Geschäftsmodell Gültigkeit haben. Deshalb wird darauf verzichtet, für die einzelnen Geschäftsmodelle spezifische Elemente zu definieren.

▷ **Checkliste 6 im Anhang: Servicekette im Agrotourismus**

5.6 Partnerdimension

Das Kapitel «Partnerdimension» beschreibt wichtige und notwendige Zusammenarbeitsverhältnisse für Agrotourismusbetriebe und in welcher Form diese nützlich sind. Die Partnerschaften können unterschiedliche Ausprägungen haben, von sehr lockeren bis zu engen Zusammenarbeitsformen.

Tourismusorganisationen: Tourismusorganisationen sind meist die ersten Ansprechpartner für Besucher einer Destination. Die Zusammenarbeit mit Tourismusorganisationen ist daher für alle drei Geschäftsmodelle sehr wichtig. Eine erste Kontaktaufnahme kann beispielsweise mit einer Einladung der Mitarbeiter lokaler/ regionaler Tourismusorganisationen auf den Agrotourismusbetrieb erfolgen.

Regionale Landwirtschaftsbetriebe und regionales Gewerbe: Das Angebot an Lebensmittelprodukten vom eigenen Hof oder aus der Region ist für Gäste eines Agrotourismusbetriebes sehr wichtig. Es sollen deshalb Partnerschaften mit regionalen Produzenten eingegangen werden. Die Herkunft der Produkte soll explizit deklariert werden. Ebenfalls von grosser Bedeutung ist die Zusammenarbeit mit dem regionalen Gewerbe. So können beispielsweise Metzger, Bäcker, der Detailhandel oder das Gastgewerbe in die agrotouristische Leistungserstellung miteinbezogen werden.

Andere Agrotourismusanbieter: Die regionale Vernetzung oder die Partnerschaft mit anderen regionalen Agrotourismusbetrieben kann je nach Situation sinnvoll sein. Der Erfahrungsaustausch, die Zusammenarbeit bei Kapazitätsengpässen oder Personalmangel kann für die Agrotourismusakteure wertvoll sein.

Gemeinden: Eine gute Zusammenarbeit mit den Behörden auf Stufe Gemeinde kann sehr hilfreich sein, beispielsweise für ein Bauverfahren. Die Behörden sollten demnach möglichst früh im Planungsprozess miteinbezogen werden, somit lassen sich allfällige Hindernisse im Bewilligungsverfahren relativ früh beseitigen.



Brauchtümer und Kultur als Treiber für den Agrotourismus

Der Tourismus profitiert stark von lebendigen Brauchtümern und der regionalen Kultur. Der Trend zu mehr Authentizität (vgl. Kapitel 3) zeigt das touristische Bedürfnis nach Kultur und Tradition, was sich beispielsweise im steigenden Interesse an Schweizer Volksmusik oder in den gut besuchten Schwingfesten widerspiegelt. Agrotourismus befindet sich im Kern des ländlichen bzw. bäuerlichen Brauchtums und nimmt damit eine privilegierte Stellung ein. So kann der Agrotourismus von den entsprechenden touristischen Nachfragetrends besonders profitieren. Nachfolgend wird ein kurzes Fallbeispiel erläutert, bei dem Kultur, Tradition und agrotouristische Dienstleistungen in einem Gesamtpaket vermarktet werden.

– Im Wanderschuh zum Älpler-Rendez-vous:

Das Pauschalangebot «Im Wanderschuh zum Älpler-Rendez-vous» ist eine 2- bis 3-tägige Wanderung in der Region Escholzmatt LU in der UNESCO Biosphäre Entlebuch. Die Wanderung führt unter anderem durch Moorlandschaften und bietet zahlreiche Zwischenstopps an, z. B. bei einer Kneippanlage oder einer Alpkäserei (mit Besichtigungsmöglichkeit). Die Gäste erhalten so einen Einblick in das echte Leben der Bergbauern und können darüber hinaus das Nachtessen zusammen mit der Älplerfamilie geniessen. Übernachtet wird im 2er- oder 4er-Schlafzimmer oder im Naturwiesenheu. Das Älplerzormorge ist in der Pauschale inbegriffen (UNESCO Biosphäre Entlebuch 2015).

▷ **Checkliste 7 im Anhang: Liste Partner (Partnerdimension)**

Geschäftsmodell 1: Erlebnis authentische Landwirtschaft

- **Wander- und Fahrradtouren:** Die Gäste des GM1 sind am aktiven Erleben der Region interessiert, vor allem zu Fuss und mit dem Velo. Ein Agrotourismusangebot für diese Gäste ist sehr gut geeignet, aktive Touristen zu empfangen. Partnerschaften mit Dienstleistern im Bereich des aktiven Tourismus ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Partnerschaften mit folgenden Stakeholdern sind eine gute Möglichkeit, sich bei diesen Gästegruppen zu positionieren. Pauschalangebote sind dabei besonders geeignet.
 - Bergbahnen
 - Fahrrad-Verleih
 - Bergrestaurants
 - Skigebiete
- **Abenteuer-Angebote:** Besonders Familien mit Kindern könnten Interesse an Abenteuerangeboten in der Region haben. Daher sollten Partnerschaften mit folgenden Akteuren eingegangen werden:
 - Kletter-/Seilpark
 - Sommerrodelbahn
 - Schlittenvermietung/Schlittenpisten
- **Seebäder:** Die Erreichbarkeit von Seen ist vor allem für die Kundengruppe der jungen aktiven Familien sehr wichtig. Falls sich ein See in der Region des Agrotourismusbetriebs befindet, ist eine Partnerschaft mit einem Seebad sinnvoll.

Geschäftsmodell 2: Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

Die durch das GM 2 angesprochene Kundengruppe ist einem aktiven Naturerlebnis zwar nicht abgeneigt. Dennoch sucht sie eher konsumorientierte Freizeitaktivitäten, tendenziell im städtischen Raum. Folgende Aktivitäten könnten von den Kunden dieses Angebots gefragt sein:

- **Shopping:** Hinweise auf Shoppingzentren in der Region könnte die Gästegruppe der umweltbewussten Geniesser ansprechen. Die Angebote in der Region sollten bereits auf der Internetseite als mögliche Freizeitaktivitäten publiziert werden.
- **Restaurants:** Diese Gäste werden die Mahlzeiten tendenziell in einem Restaurant einnehmen. Die genussfreudigen Gäste besuchen gerne qualitativ hochwertige Restaurants. Diesbezügliche Partnerschaften sollten für GM 2 eingegangen werden.
- **Ausgeh-Möglichkeiten:** Ob Theaterbesuche, Kinoabende oder ein Drink in einer trendigen Bar: Das Segment der umweltbewussten Geniesser sucht nach Ausgeh-Möglichkeiten. Es ist Aufgabe des Gastgebers, diese aufzuzeigen und den Gästen bei der Organisation zu helfen.
- **Sport-Angebote:** Die in diesem Geschäftsmodell angesprochene Kundengruppe ist zwar auf den Genuss ausgerichtet, aber gegenüber sportlichen Aktivitäten offen, sei es für Wanderungen in der Natur oder für Aktivität in einer Sporthalle. Im GM 2 sollen deshalb Partnerschaften mit Sportinfrastrukturen (z.B. Tennis- oder Golfplätze, Skipisten oder Eisbahnen) eingegangen werden.

Konkrete Partner sind stark von den regionalen Gegebenheiten abhängig. Agrotourismusbetriebe sollen möglichst eng mit den identifizierten Partnern zusammenarbeiten und dabei buchbare Packages entwickeln. Beispiele für konkrete Packages:

- **Tennis-Package:** Übernachtung für zwei Personen mit Frühstück und Tennisplatz-Miete an zwei Tagen für jeweils zwei Stunden.
- **Gourmet-Package:** Übernachtung für zwei Personen mit Champagner-Frühstück und Mehrgang-Nachtessen im Partnerrestaurant.
- **Weindegustation-Package:** Übernachtung mit Frühstück und Weindegustation beim Partnerweinproduzenten.



Geschäftsmodell 3: MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

- **Catering:** Im GM 3 sind Packages besonders wichtig (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2). Bei Veranstaltungen jeglicher Art ist oft das Verpflegungsangebot ein wichtiger Bestandteil dieser Pauschalangebote. Für einen Agrotourismusbetrieb kann dieser Teil jedoch zu einem Problem werden, wenn beispielsweise die Kapazitäten nicht ausreichen oder es an der Infrastruktur mangelt. Die Verpflegung kann beispielsweise über einen Catering-Service organisiert werden. Dabei sollten folgende Elemente berücksichtigt werden:
 - Eindeutig definiertes Angebot: Mit einem Catering-Partner sollen Menü-Pauschalen unter Verwendung regionaler Produkte definiert und diese in Tages-Pauschalen integriert werden.
- **Übernachtung:** Aus raumplanerischer Sicht ist auf einem Bauernhof ein MICE-Angebot mit einem grösseren Veranstaltungsraum und zusätzlichen Gästezimmern kaum realisierbar. Bei mehrtägigen oder abendlichen Veranstaltungen sind Übernachtungsmöglichkeiten aber sehr wichtig. Eine Partnerschaft mit einer Beherbergungsstätte (Hotel, BnB usw.) in der Region kann somit einen grossen Mehrwert aus Gästesicht sein. Da der MICE-Gast die Angebote mühelos und ohne grossen Zeitaufwand buchen möchte, sollen konkrete Packages angeboten werden, wie beispielsweise Seminarpauschalen mit Übernachtungsmöglichkeiten. Diese Möglichkeit muss für den potenziellen Kunden klar sichtbar und buchbar sein (aktive Kommunikation auf der Webseite und bei Partner-Webseiten).
- **Rahmenprogramm für grössere Infrastrukturen:** Bei mehrtägigen Veranstaltungen (Seminare, Konferenzen, Workshops usw.) könnte bei den Gästen der Wunsch nach Abwechslung aufkommen. Somit sollten auf dem Bauernhof Zusatzleistungen angeboten werden können. Beispiele hierzu sind Sport, Spiel und Spass im landwirtschaftsnahen Umfeld. Daneben sind Partnerschaften mit «klassischen» MICE-Infrastrukturen (Seminarhotels, Konferenzzentren usw.) Möglichkeiten, den Gästebedürfnissen nach Abwechslung zu entsprechen.

5.7 Geschäftsmodell-Führung

Die Geschäftsmodell-Führung beinhaltet die Führung und das Management des gesamten Geschäftsmodells. Dabei müssen alle Geschäftsmodell-Dimensionen berücksichtigt werden. Es geht also vor allem darum, die Verantwortlichkeit für die Planung und Kontrolle des Angebots, der finanziellen Führung, der Kundenpflege und der Zusammenarbeit mit Partnern festzulegen. Zudem wird definiert, wie die kritischen Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Führungsgrössen gesteuert werden können. Einige kritische Erfolgsfaktoren sind Geschäftsmodell übergreifend:

- **Zeitmanagement:** Die Haupttätigkeit eines Landwirtschaftsbetriebs mit einem agrotouristischen Angebot wird die landwirtschaftliche Produktion bleiben. Beide Tätigkeiten verlangen vom Betriebsleiter eine hohe Flexibilität. Die Abläufe der zwei Geschäftsbereiche Landwirtschaft und Agrotourismus sind jedoch nicht immer kompatibel. Eine flexible und schnelle Bearbeitung der Gästebedürfnisse auf dem Agrotourismusbetrieb ist jedoch eine Voraussetzung für den Erfolg.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Anpassung der landwirtschaftlichen Kernproduktion
- ▷ Klare Rollenaufteilung der Mitarbeitenden
- ▷ Einsatz von modernen Technologien (Automatisierung, Erreichbarkeit usw.)
- ▷ Personal anstellen

- **Kundenzufriedenheit:** Die Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger kritischer Erfolgsfaktor, denn unzufriedene Gäste können einerseits zu einem Verlust von Stammkunden führen. Andererseits können die unzufriedenen Gäste weitere potenzielle Kunden negativ beeinflussen, beispielsweise durch Bewertungsportale oder durch negative Mund-zu-Mund Kommunikation.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Kritische Ereignisse in der Servicekette Agrotourismus minimieren
- ▷ Reklamationsmanagement optimieren

- **Kundennutzen:** Der Kundennutzen für Agrotourismus-Gäste wurde im Kapitel 5.2 beschrieben. Der vom Agrotourismusbetrieb versprochene Kundennutzen sollte während des Aufenthalts eintreffen. Ansonsten könnte die Kundenzufriedenheit darunter leiden.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Nur Leistungen kommunizieren, die auch tatsächlich erbracht werden
- ▷ Auf die Erwartungen der Gäste eingehen

- **Qualität:** Qualität ist auf einem Agrotourismusbetrieb besonders wichtig (vgl. Kapitel 5.5). Die Einhaltung von Qualitätsstandards wirkt einerseits auf den Kundennutzen wie auch auf die Kundenzufriedenheit. Andererseits können die Qualitätsstandards auch Auswirkungen auf Mitarbeiter und Partner haben.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Ein Qualitäts-Programm einführen
- ▷ Prozesse kritisch hinterfragen und optimieren

- **Bauplanung:** Bauliche Massnahmen für agrotouristische Angebote, wie in den drei Geschäftsmodellen beschrieben, fallen unter den rechtlichen Bautatbestand des «Bauens ausserhalb der Bauzone». Das «Bauen ausserhalb der Bauzone» ist im Bundesgesetz über die Raumplanung (RPG) geregelt. Bauten für agrotouristische Zwecke müssen daher von den kantonal zuständigen Behörden bewilligt werden. Aufgrund der Einzigartigkeit jedes agrotouristischen Bauvorhabens, muss jedes Projekt einzeln geprüft und bewilligt werden. Es empfiehlt sich also dringend, die Behörden frühzeitig in den Planungsprozess miteinzubeziehen.

Geschäftsmodell 1: Erlebnis authentische Landwirtschaft

- **Zimmerauslastung (Finanzdimension):** Die Zimmerauslastung ist ein wichtiger kritischer Erfolgsfaktor, der massgeblich den wirtschaftlichen Erfolg des GM 1 beeinflusst. Die kritische Zimmerauslastung liegt bei rund 150 Übernachtungen oder rund 40% pro Jahr und Zimmer.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Partnerschaften für die Vermarktung des Angebots eingehen
- ▷ Auf die Kundengruppe ausgerichtete Kommunikationsstrategie umsetzen

- **Kritische Grösse des Übernachtungsangebots (Nutzen- und Finanzdimension):** Damit ein wirtschaftlicher Betrieb gewährleistet werden kann, sollte das Übernachtungsangebot mindestens vier Doppelzimmer umfassen. Die Führungs- bzw. Managementaufgabe liegt also darin, die baulichen Möglichkeiten auf dem Landwirtschaftsbetrieb zu kennen und die Gästezimmer so zu planen, dass das Angebot wirtschaftlich betrieben werden kann.

Geschäftsmodell 2: Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

– **Zimmerauslastung (Finanzdimension):** Die Zimmerauslastung ist ein wichtiger kritischer Erfolgsfaktor, der massgeblich den wirtschaftlichen Erfolg des GM 2 beeinflusst. Die kritische Zimmerauslastung liegt bei rund 150 Übernachtungen oder rund 40% pro Jahr und Zimmer.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Partnerschaften für die Vermarktung des Angebots eingehen
- ▷ Auf die Kundengruppe ausgerichtete Kommunikationsstrategie umsetzen

– **Kritische Grösse des Übernachtungsangebots (Nutzen- und Finanzdimension):** Bei einem Umbau bestehender Gebäudevolumen sollten mindestens vier Doppelzimmer realisiert werden. Dasselbe gilt für die Planung und Realisierung von modulartigen Bauten für Gästezimmer, damit die Wirtschaftlichkeit des Betriebs sichergestellt werden kann.

Geschäftsmodell 3: MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

– **Koordination mit Partnern (Partnerdimension):** MICE-Kunden erwarten einen reibungslosen Ablauf der einzelnen Prozesse während des Tages (z.B. Pausen, technische Infrastruktur usw.). Besonders die Koordination mit den zuständigen Partnern für Verpflegung bzw. Übernachtung könnte problematisch sein.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Automatisierung und Standardisierung der Prozesse mit Partnern
- ▷ Festlegen der Verantwortlichkeiten

– **Von der Konkurrenz abgehobenes Angebot:** Ein MICE-Angebot auf einem Bauernhof hat aufgrund der oft schlechteren Erreichbarkeit einen Nachteil gegenüber anderen zentrumsnahen Angeboten. Dieser Nachteil soll nicht durch tiefere Preise wettgemacht werden, sondern über spezielle, dem landwirtschaftlichen Charakter angepasste Zusatzleistungen.

Mögliche Lösungsansätze:

- ▷ Gestaltung eines authentischen Angebots auf dem Hof (angepasst ans Gesamtkonzept des Hofes)
- ▷ Professionelles Auftreten gegenüber Gästen und Partnern





Anhang

Anhang 1: Hilfsmittel

Checkliste 1: Business- und Managementkompetenzen

Mit der nachfolgenden Checkliste können die eigenen Fähigkeiten für einen Einstieg in den Agrotourismus geprüft werden. In der letzten Spalte «Faktor» sind Multiplikatoren angegeben, mit denen die eingeschätzte Punktzahl zwischen 1 (Nein) und 10 (Ja) multipliziert wird. Zum Schluss werden die multiplizierten Ergebnisse zusammengezählt und ausgewertet.

Die Beurteilungskriterien in der linken Spalte und die Faktoren in der rechten Spalte wurden aus der Tabelle 2 in Kapitel 2.1 abgeleitet.

Ich bin in der Lage...	Nein										Ja		Faktor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
... die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und mit Problemen umzugehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3×
... finanzielle Ressourcen zu managen, zu verwalten und zu planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3×
... Kunden zu identifizieren und anzusprechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3×
... die tägliche Administration mit einer effizienten Zeiteinteilung durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3×
... die Sicherheitsregeln, Risikoabschätzung, usw. durchzuführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... das Personal und dessen Bedürfnisse zu managen und zu kontrollieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1×
Total	0–50 Punkte <input type="checkbox"/>					50–100 Punkte <input type="checkbox"/>					100–150 Punkte <input type="checkbox"/>		

Checkliste 1: Bin ich ein Agrotourismus-Unternehmer (Teil 1 – Business- und Managementkompetenzen)?

Auswertung

- 0–50 Punkte: Sie besitzen zu wenig Business- und Managementkompetenzen. Das Agrotourismusprojekt sollte nicht weiterverfolgt werden.
- 50–100 Punkte: Sie besitzen einige Business- und Managementkompetenzen. Bevor das Agrotourismusprojekt gestartet wird, sollte eine Weiterbildung in Management besucht werden.
- 100–150 Punkte: Sie besitzen die notwendigen Business- und Managementkompetenzen für den Start eines Agrotourismusprojektes.

Checkliste 2: Unternehmertum und persönliche Fähigkeiten

Mit der nachfolgenden Checkliste können die eigenen Fähigkeiten für einen Einstieg in den Agrotourismus geprüft werden. In der letzten Spalte «Faktor» sind Multiplikatoren angegeben, mit denen die eingeschätzte Punktzahl zwischen 1 (Nein) und 10 (Ja) multipliziert wird. Zum Schluss werden die multiplizierten Ergebnisse zusammengezählt und ausgewertet.

Die Beurteilungskriterien in der linken Spalte und die Faktoren in der rechten Spalte wurden aus der Tabelle 2 in Kapitel 2.1 abgeleitet.

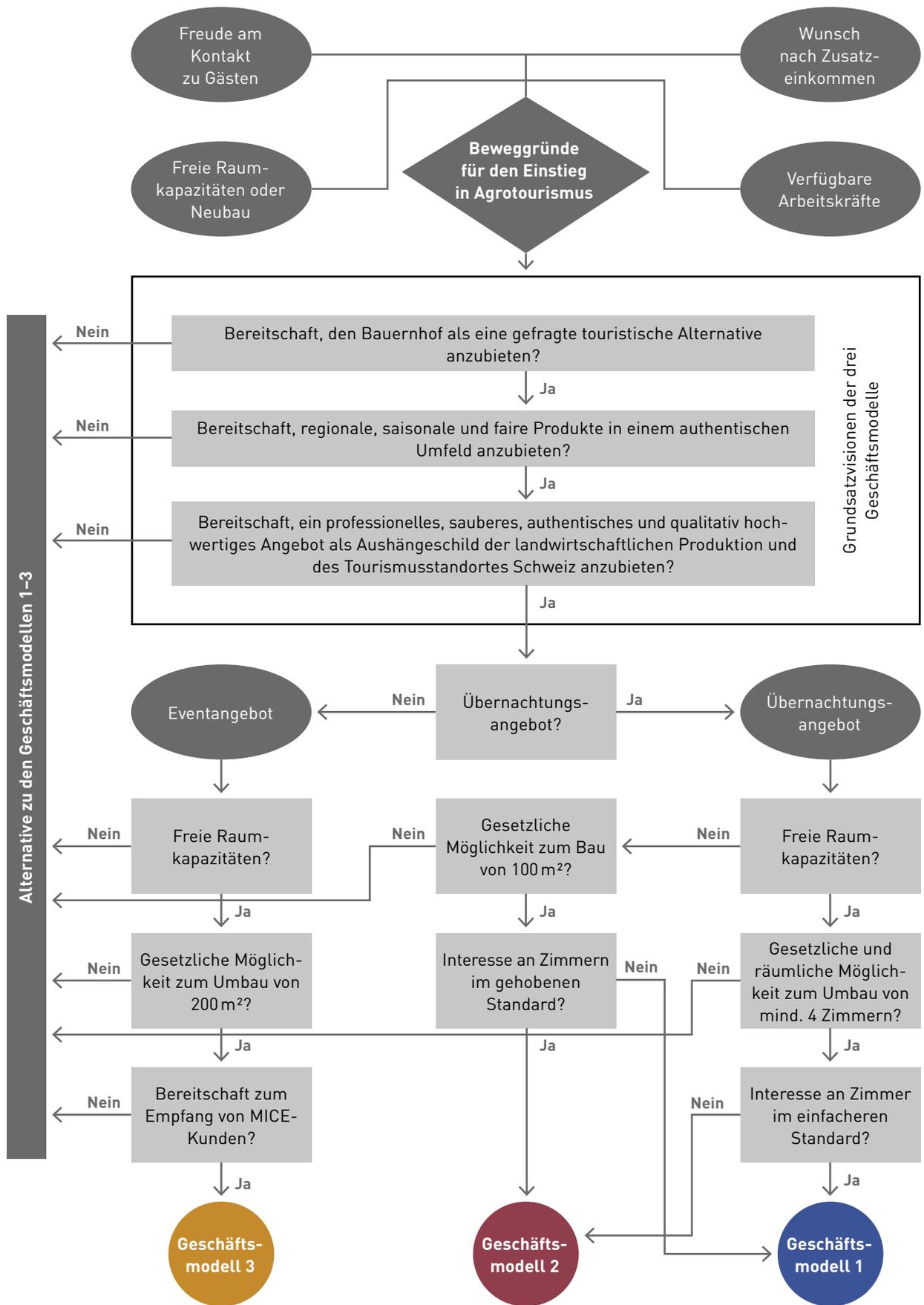
Ich besitze die Fähigkeit ...	Nein										Ja										Faktor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
... die Verantwortung bei Problemlösungen zu übernehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3×
... mit Problemen umzugehen (emotionale Ebene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3×
... zum kritischen Denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... zur Zusammenarbeit und Vernetzung mit Stakeholder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... zur Eigenkritik und Reflektion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... Marktlücken zu erkennen und diese auszunutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... zur Unternehmens- und Strategieplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... persönliche Ziele zu setzen, diese zu erreichen und neue zu setzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
... überzeugend zu kommunizieren und zu verhandeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2×
Total	0–140 Punkte <input type="checkbox"/>										140–200 Punkte <input type="checkbox"/>										

Checkliste 2: Bin ich ein Agrotourismus-Unternehmer (Teil 2 – Unternehmertum und persönliche Fähigkeiten)?

Auswertung

- 0–140 Punkte: Sie besitzen zu wenig persönliche Fähigkeiten und Unternehmergeist. Das Agrotourismusprojekt sollte nicht weiterverfolgt werden.
- 140–200 Punkte: Sie besitzen die notwendigen persönlichen Fähigkeiten und Unternehmergeist, um ein Agrotourismusprojekt zu starten.

Flussdiagramm: Das passende Geschäftsmodell für meinen Landwirtschaftsbetrieb



Flussdiagramm 1: Geschäftsmodell-Vision: Welches Geschäftsmodell passt zum Betrieb?

Checkliste 3: Nutzendimension – Angebotsplanung

Je nach Geschäftsmodell ist die Gestaltung eines Angebots anders ausgerichtet. Folgende Checkliste gibt eine Übersicht über die wichtigsten Elemente des jeweiligen Geschäftsmodells.

Angebot	Geschäftsmodell 1	Geschäftsmodell 2	Geschäftsmodell 3
Hauptangebot (Basisinfrastruktur) Es sollten alle Punkte erfüllt werden.	Einfach gestaltetes Zimmer mit Bad/Dusche: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zeitgemässe Möblierung <input type="checkbox"/> Standardbetten von guter Qualität <input type="checkbox"/> Standardmatratze <input type="checkbox"/> Einfache Bettwäsche <input type="checkbox"/> Min. 1 Badetuch pro Gast <input type="checkbox"/> Baby-Bett 	Zimmer mit Bad und Dusche mit gehobenem Standard: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hochwertige Möblierung und Ausstattung: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kleiderschrank oder -Ablage <input type="checkbox"/> Tisch, Stühle/Sessel <input type="checkbox"/> Grosser Spiegel, Bild an der Wand <input type="checkbox"/> Nachttisch mit Lampe, Internetradio <input type="checkbox"/> Kaffeemaschine mit Kapselsystem (mit Tassen, Zucker) <input type="checkbox"/> Papierkorb <input type="checkbox"/> Kleiner Kühlschrank <input type="checkbox"/> Hochwertige Betten mit Qualitätsmatratze <input type="checkbox"/> Neuwertige Bettwäsche von hoher Qualität <input type="checkbox"/> Kostenloses W-LAN in allen Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Flachbildfernseher mit einer Auswahl an internationalen Sendern <input type="checkbox"/> Min. 1 grosses Duschtuch und 1 Handtuch pro Person <input type="checkbox"/> Willkommensgeschenk im Zimmer 	Veranstaltungsraum für folgende Veranstaltungen: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seminar <input type="checkbox"/> Konferenz <input type="checkbox"/> evtl. andere Veranstaltungen Basisinfrastruktur: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tische/Stühle <input type="checkbox"/> Barrierefreiheit <input type="checkbox"/> Sanitäre Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Geschlechtertrennung <input type="checkbox"/> Hohe qualitative Standards Technische Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Projektor und Leinwand <input type="checkbox"/> Audioanlage <input type="checkbox"/> Flipchart und /oder Pinnwand <input type="checkbox"/> Präsentationskoffer (mit Stiften, Kleber usw.) <input type="checkbox"/> Gratis W-LAN in allen Räumlichkeiten
Hauptangebot (Zusätzliche Infrastruktur)	Beschreiben Sie hier, welche zusätzliche Infrastruktur für das Hauptangebot geplant ist: <hr/> <hr/> <hr/>		
Verpflegung (Basisangebot)	Frühstück <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Saisonales Basis-Frühstücksangebot mit Produkten vom Hof und von regionalen Produzenten 	Frühstück <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Saisonales breites Frühstücksangebot mit hochwertigen Produkten vom Hof und von regionalen Produzenten 	Verpflegungsangebot <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entweder eigenes Angebot <input type="checkbox"/> Oder Zusammenarbeit mit Catering-Partner

Angebot	Geschäftsmodell 1	Geschäftsmodell 2	Geschäftsmodell 3
<p>Es sollten alle Punkte erfüllt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mind. 1 Heissgetränk (Kaffee/Tee) <input type="checkbox"/> Frucht-/Obstsft <input type="checkbox"/> Saisonale Früchte/Obst <input type="checkbox"/> Auswahl an Brot/ Brötchen, Marmelade und Butter <input type="checkbox"/> Auswahl an Wurst, Käse <input type="checkbox"/> Frühstück zu einem Bauern-Brunch ausweitbar 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mehrere Heissgetränke (Kaffee/ Tee/ Schokolade) <input type="checkbox"/> Frucht- /Obstsft <input type="checkbox"/> Saisonale Früchte/Obst <input type="checkbox"/> Auswahl an Brot/ Brötchen/ Zopf, Marmelade/ Honig und Butter <input type="checkbox"/> Auswahl an Milchprodukten <input type="checkbox"/> Auswahl an Wurst, Käse <input type="checkbox"/> Auswahl an Eierspeisen <input type="checkbox"/> Auswahl an Cerealien <input type="checkbox"/> Frühstück zu einem Bauern-Brunch ausweitbar 	<p>Minimales Verpflegungsangebot mit regionalen und saisonalen Produkten</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mehrgängiges Menü <input type="checkbox"/> Steh-Lunch <input type="checkbox"/> Apéro <input type="checkbox"/> Kaffeepausen
<p>Verpflegung (zusätzliches Angebot)</p>	<p>Beschreiben Sie hier, welche zusätzlichen Verpflegungsangebote geplant sind:</p>		
<p>Rahmenangebote Die Liste gilt als eine Auswahl an möglichen Rahmenangeboten.</p>	<p>Landwirtschaftsnahe Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hofführungen <input type="checkbox"/> Einsicht in landwirtschaftliche Betriebsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeit auf dem Bauernhof <p>Familienfreundliche Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kinderspielplatz <input type="checkbox"/> Kleinkindergeräte <input type="checkbox"/> Fahrrad-Verleih <input type="checkbox"/> Pony-Reiten <input type="checkbox"/> Streichelzoo <input type="checkbox"/> Erlebnispark 	<p>Wellnessangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sprudelbad <input type="checkbox"/> Ruhe-Oase <input type="checkbox"/> Sauna <input type="checkbox"/> Dampfbad <input type="checkbox"/> Kneipp-Anlage 	<p>Rahmenangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hofführungen <input type="checkbox"/> Degustationen <input type="checkbox"/> Bauern-Olympiade <input type="checkbox"/> Workshops <input type="checkbox"/> Erlebnispark <input type="checkbox"/> Themenweg
<p>Weitere Rahmenangebote</p>	<p>Beschreiben Sie hier, welche zusätzlichen Rahmenangebote geplant sind:</p>		

Checkliste 4: Finanzplanung (Finanzdimension)

Folgende Checkliste gibt eine Übersicht über die wichtigsten Investitionen. Damit können die wichtigsten Investitionen grob abgeschätzt werden.

Finanzplanung generell: Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Rahmen einer agro-touristischen Angebotsplanung eine detaillierte Finanzplanung unerlässlich ist. Sinnvollerweise wird die Finanzplanung im Zusammenhang mit einem Businessplan gemacht. Hierzu empfehlen wir die benutzerfreundlichen Businessplanmodelle, die von verschiedenen Unternehmen auf den jeweiligen Internetseiten gratis zur Verfügung gestellt werden. Eine nicht abschliessende Auflistung von solchen Internetseiten findet sich im Anhang 2.

Investition	Bereits vorhanden	Geplantes Investitionsvolumen (insgesamt)
Einrichtung der Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/>	
Sanitäre Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	
Einrichtung Brandschutz	<input type="checkbox"/>	
Werbung (einmaliger Aufwand)	<input type="checkbox"/>	
Ausbildung und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	
Verschiedenes (Unfallverhütung, Beitritte Vereine und Institutionen usw.)	<input type="checkbox"/>	
Einrichtung Rahmenaktivitäten	<input type="checkbox"/>	
Planung und Bau der Infrastrukturen	<input type="checkbox"/>	
Einrichtung Verpflegungsinfrastruktur	<input type="checkbox"/>	

Checkliste 4: Finanzdimension – Finanzplanung

Checkliste 5: Kommunikation und Vertrieb

Folgende Checkliste dient als Grundlage für grundsätzliche Überlegungen bezüglich Kommunikation und Vertrieb des Agrotourismusangebotes. Es soll zudem begründet werden, weshalb der jeweilige Kanal ausgewählt wird und wer dafür zuständig sein wird.

Kanal	Frage	Antwort	Grund
Internetseite	Existiert bereits eine Internetseite?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
	Welche externen Internetseiten sind vorbildlich?	Grund
Social Media	Auf welchen Social-Media-Kanälen wird mein Auftritt stattfinden?	<input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Twitter <input type="checkbox"/> YouTube <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> andere: <input type="checkbox"/> andere: <input type="checkbox"/> andere:	Grund
	Wer wird verantwortlich sein für den Social-Media Auftritt des Agrotourismusbetriebes?	
Weitere Online-Kanäle	Auf welchen Online-Kommunikationskanälen wird mein Auftritt stattfinden?	<input type="checkbox"/> Agrotourismus.ch <input type="checkbox"/> bnb.ch <input type="checkbox"/> Tripadvisor.ch <input type="checkbox"/> regionale/kantonale Tourismusorganisation <input type="checkbox"/> andere: <input type="checkbox"/> andere: <input type="checkbox"/> andere:	Grund
	Wer wird verantwortlich sein für die Online-Kommunikationskanäle?	
Vertriebskanäle	Auf welchen Vertriebskanälen wird mein Auftritt stattfinden?	<input type="checkbox"/> E-Domizil <input type="checkbox"/> BnB.ch <input type="checkbox"/> Booking.com <input type="checkbox"/> hrs.com <input type="checkbox"/> regionale/kantonale Tourismusorganisation <input type="checkbox"/> Airbnb.ch <input type="checkbox"/> andere: <input type="checkbox"/> andere: <input type="checkbox"/> andere:	Grund
	Wer wird verantwortlich sein für die Online-Vertriebskanäle?	

Checkliste 5: Kundendimension – Kommunikation und Vertrieb

Checkliste 6: Servicekette im Agrotourismus

In folgender Checkliste werden die wichtigsten Ereignisse der Servicekette Agrotourismus aufgeführt. Definieren Sie jeweils eine zuständige Person, die für die Teilleistung zuständig ist und welche kritische Ereignisse für das konkrete Agrotourismusangebot aufnimmt und verbessert.

Teilleistung	Ereignis	Zuständigkeit	Kritisches Ereignis	Lösungsansatz
Reservation	<input type="checkbox"/> Kontaktaufnahme (durch Gast) <input type="checkbox"/> Buchung <input type="checkbox"/> Versand Buchungsbestätigung <input type="checkbox"/> Weitere Kontakte		
Ankunft	<input type="checkbox"/> Empfang <input type="checkbox"/> Informationen Agrotourismusangebot <input type="checkbox"/> Informationen Umgebung		
Bezug der Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/> Räumlichkeiten sind bezugsbereit <input type="checkbox"/> Begleitung zu den Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Erklärung von technischen Geräten		
Aufenthalt	<input type="checkbox"/> Eingehen auf Sonderwünsche <input type="checkbox"/> Organisation Verpflegung <input type="checkbox"/> Aufräumen und Putzen		
Abreise	<input type="checkbox"/> Rechnungsstellung/ Bezahlung <input type="checkbox"/> Verabschiedung <input type="checkbox"/> Evtl. Geschenk <input type="checkbox"/> Nachhauseweg erklären		
Nachbetreuung	<input type="checkbox"/> Feedback <input type="checkbox"/> Eingehen auf Reklamationen		

Checkliste 6: Prozessmanagement – Servicekette im Agrotourismus

Checkliste 7: Liste Partner (Partnerdimension)

Geben Sie in folgender Checkliste an, mit welchen Partnern Sie zusammenarbeiten werden, welche Leistung vom Partner erbracht wird und wie die Zusammenarbeit organisiert werden soll.

Tourismusbüros (für alle Geschäftsmodelle)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Produzenten für regionale Lebensmittel (für alle Geschäftsmodelle)		
Name	Produkte	Art der Zusammenarbeit

Agrotourismusbetriebe in der Region (für alle Geschäftsmodelle)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Anbieter im Bereich Wander- und Fahrradtouren (GM 1)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Anbieter im Bereich Abenteuer-Aktivitäten (GM 1)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Bäder / Strände (GM 1)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Shoppingangebote (GM 2)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Restaurants und Bars (GM 2)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Theater, Kino usw. (GM 2)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Sportangebote (GM 2)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Cateringunternehmen (GM 3)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Übernachtungsinfrastrukturen (GM 3)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Andere Veranstaltungsangebote (GM 3)		
Name	Angebot	Art der Zusammenarbeit

Anhang 2: Nützliche Kontaktinformationen

Geschäftsmodell-Vision

- **Beispiele aus dem In- und Ausland:** Agrotouristisch spielen einige Länder im Ausland eine Vorreiterrolle. Beispiele aus diesen Gebieten können eine gute Ideenschmiede für den eigenen Betrieb sein.
 - **Roter Hahn:** Ist die Marke für Agrotourismus des Südtiroler Bauernbundes
 - www.roterhahn.it
 - **Bauernhof und Landurlaub Bayern: Ist der Landesverband für Bauernhof und Landurlaub in Bayern**
 - www.bauernhof-urlaub.com

Nutzendimension

- **Kantonale Raumplanungsämter:** Beratende Funktion im Planungs- und Bewilligungsprozess.
- **Schweizerische Fachstelle für behindertengerechtes Bauen:** Die Beratungsstellen für hindernisfreies Bauen in Ihrer Nähe erteilen Auskünfte und beurteilen Ihre Projekte aufgrund der Pläne oder eines Augenscheins.
 - www.hindernisfrei-bauen.ch
- **Gastrosuisse:** Gastrosuisse bietet verschiedene Kurse und Seminare im Gastronomiebereich.
 - www.gastrosuisse.ch

Finanzdimension

- **Kantonale Landwirtschaftliche Beratungsdienste:** Beratende Funktion mit starken regionalen Bindung.
- **BFH-HAFL:** Spezialisiert auf Agrarmarketing, Agrotourismus, regionale Entwicklung (PRE), landwirtschaftliche Betriebsplanung und Agrarpolitik.
 - <http://www.hafl.bfh.ch>
- **Verwaltung, Banken, Beratungsunternehmen für Businessplanmodelle:** Beratende Funktion mit starker regionaler Bindung.
 - <https://startups.ch>
 - <http://www.kmu.admin.ch/>
 - <https://www.ubs.com/ch/>
 - <https://www.credit-suisse.com>
 - Verschiedene Kantonalbanken
 - Landwirtschaftliche Beratungsdienste
 - <http://www.hafl.bfh.ch>

Kundendimension

- **Kantonale, regionale oder lokale Tourismusorganisationen:** Wichtige Partner für die Kommunikation des Angebots.
- **Agrotourismus Schweiz:** Dachorganisation und Vermarktungsplattform für den Agrotourismus in der Schweiz.
 - www.agrotourismus.ch
- **BFH-HAFL:** Spezialisiert im Agrarmarketing und Beratungen im Bereich Agrotourismus.
 - www.hafl.bfh.ch

Prozessmanagementdimension

- **Schweizer Tourismus-Verband:** Zuständig für das Qualitäts-Gütesiegel-Programm.
 - www.swisstourfed.ch
- **Beratungsstelle für Unfallverhütung in der Landwirtschaft BUL:** Kompetenzzentrum für die Prävention in der Landwirtschaft.
 - www.bul.ch
- **Kantonale Landwirtschaftliche Beratungsdienste:** Beratende Funktion mit starker regionaler Bindung

Partnerdimension

- **Das Beste der Region:** Verein mit der Absicht, regionale Lebensmittelspezialitäten zu fördern und somit die Wertschöpfung in den Regionen zu fördern.
 - www.regionalprodukte.ch
- **Lebendige Traditionen:** Sammlung der lebendigen Traditionen in der Schweiz, die durch das Bundesamt für Kultur koordiniert werden.
 - www.lebendige-traditionen.ch
- **Netzwerk Schweizer Pärke:** Pärke sind die ursprünglichsten Natur- und Kulturlandschaften der Schweiz und bieten den Besuchern echte Naturerlebnisse.
 - www.paerke.ch

Anhang 3: Weiterführende Dokumentation

- Der Ratgeber **«Ich steige in den Agrotourismus ein»** spricht Bauern und deren Familien an, die in den Agrotourismus einsteigen möchten. Der Ratgeber ist sehr praxisnah und kann bei der Detailplanung des Angebots sehr hilfreich sein. Das Dokument kann über www.agridea.ch bestellt werden.
 - Agridea (2014): Ich steige in den Agrotourismus ein. Lindau: Agridea
- Der Leitfaden **«Agrotourismus im Graubünden»** spricht vor allem Landwirte an und beinhaltet verschiedene Informationen, die in der Detailplanung des Angebots hilfreich sein können. Das Dokument kann kostenlos auf der Internetseite des Kantons Graubündens heruntergeladen werden (www.gr.ch).
 - Kanton Graubünden (2010): Agrotourismus im Graubünden. Rahmenbedingungen und Möglichkeiten. Chur: Kanton Graubünden
- Der umfangreiche Ordner **«Gastronomie auf dem Bauernhof»** von Agridea vertieft verschiedene Aspekte der Gastronomie auf dem Bauernhof (z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen, Finanzen oder Umgang mit Gästen) und wird als Ergänzung zum vorliegenden Handbuch empfohlen. Den Ordner kann über www.agridea.ch bestellt werden.
 - Agridea (2010): Gastronomie auf dem Bauernhof. 3. Auflage. Lindau: Agridea
- Verschiedene kantonale Planungsämter haben Wegleitungen, Broschüren oder Handbücher über die Gesetzesgrundlagen zum Bauen ausserhalb der Bauzone publiziert (teilweise kostenfrei ab der jeweiligen Internetseite abrufbar). Ein anschauliches Beispiel wurde von der Dienststelle Raum und Wirtschaft des Kantons Luzern publiziert:
 - Kanton Luzern, Raum und Wirtschaft (2014): Wegleitung für das Bauen ausserhalb der Bauzone. Luzern: RAWI

Literatur

- Agridea (2014): Ich steige in den Agrotourismus ein. Lindau: Agridea
- BFS – Bundesamt für Statistik und SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft (2003): Satellitenkonto Tourismus der Schweiz. Grundlagen, Methodik und Ergebnisse. Neuchâtel: BFS
- Bieger, Thomas (2004): Tourismuslehre – Ein Grundriss. Bern: Haupt
- Dernbach, Christian (2014): Meetings Report Schweiz 2014. Analyse Business-Meetings 2011–2013. Zürich: Switzerland Convention & Incentive Bureau
- Gassmann, Oliver; Karolin Frankensberger und Michaela Csik (2013): The St.Gallen Business Model Navigator. Working Paper. St. Gallen: University of St. Gallen
- Hotelleriesuisse und Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH (2013): Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2013. Bern/Zürich: Hotelleriesuisse und SGH
- Kanton Graubünden (2012): Agrotourismus. Rahmenbedingungen und Möglichkeiten – Ein Leitfaden für Praktiker. 2.Auflage. Landquart: Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum Plantahof
- Kanton St.Gallen (2013): Leitfaden Agrotourismus/SG. Salez: Landwirtschaftliches Zentrum SG
- Kanton Wallis (Ohne Datum): Agrotourismus im Wallis. Leitfaden. Sitten: Dienststelle für Landwirtschaft
- Kappler, Arnold; Stefan Forster und Dominik Siegrist (2009): «Wertschöpfung in Naturpärken durch Tourismus». Ein praxisorientierter Leitfaden. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft. Kappler Management AG, Fachstelle für Tourismus und Nachhaltige Entwicklung Center da Capricorns und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft. Luzern: Kappler Management AG
- Muehlhausen, Jim (2013): Business Models for Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons
- Phelan, Chris und Richard Scharpley (2012): Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism. In: Local Economy 27(2), 103–118
- Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Mit Aufgaben und Kontrollfragen. Berlin: Springer
- Schweiz Tourismus (2008): 2030: Der Schweizer Tourismus im Klimawandel. Zürich: Schweiz Tourismus
- Schweiz Tourismus (2012): Inspiration Concept. Re-Invent Summer. Zürich: Schweiz Tourismus
- Schweiz Tourismus (2015): Potenzial des ländlichen Tourismus für den Schweizer Tourismus. Nicole Diermeier, Tagung ländlicher Tourismus und Agrotourismus, Weggis, 18.09.2015. Zürich: Schweiz Tourismus
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2012): Bedeutung, Entwicklungen und Herausforderungen im Schweizer Sommertourismus. Bern: EDV
- SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft (2012): Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz. Umsetzungsprogramm 2012–2015. Bern: BBL
- STV – Schweizer Tourismus-Verband (2008): Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus. Leitfaden Stufe 1. Bern: STV
- Taufer, Barbara; Marc-Antoine Camp; Claudia Emmenegger; Fabian Weber und Christoph Wydler (2012): Lebendige Traditionen und Tourismus. Ein Leitfaden zur Angebotsgestaltung und -vermarktung. Luzern: HSLU
- Thommen, Jean-Paul (2013): Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus Verlag
- UNESCO Biosphäre Entlebuch (2015): Homepage. (zuletzt aufgegriffen am 13.10.2015)
- Vogt, Luisa (2010): Alp- und agrotouristische Wertschöpfungspotenziale. Birmensdorf: WSL

Fotografien:

S.: 8; 13; 25; 33; 40; 50; 52

S.: 1; 4; 11; 16; 30; 36/37; 56

S.: 22

S.: 28; 55

Agrotourismus Schweiz, www.agrotourismus.ch

© Christian Perret/Luzern Tourismus

© Luzern Tourismus

© Elge Kenneweg/Luzern Tourismus

Mit Unterstützung von:



Berner Fachhochschule
► Hochschule für Agrar-, Forst- und
Lebensmittelwissenschaften HAFL

