

## Executive Summary

Die agrarpolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz verändern sich, weshalb viele Bauern auf einen Zusatzerwerb angewiesen sind. Eine Möglichkeit, einen solchen zu erzielen, bietet sich mit der Verbindung von Landwirtschaft und Tourismus, dem Agrotourismus. Im Vergleich zu den Nachbarländern der Schweiz, wo der Agrotourismus stärker etabliert ist, ist er hierzulande noch ein Nischenprodukt. Die Anbieter in der Schweiz hatten im Vergleich zu jenen in den umliegenden Ländern bisher mit ungünstigen Rahmenbedingungen zu kämpfen. Im Vordergrund stehen ein bis vor kurzem sehr restriktives Raumplanungsrecht, die fehlende finanzielle Unterstützung sowie die fehlende Anerkennung des Agrotourismus als landwirtschaftlicher Betriebszweig. Kürzlich haben sich aber die Rahmenbedingungen mit der Teilrevision des Raumplanungsgesetzes sowie vermehrter finanzieller Unterstützung deutlich verbessert. Das Angebot hierzulande ist, auch dank einer grossen Nachfrage und der starken Kaufkraft in der Schweiz, ausbaufähig. Trendstudien zeigen zudem, dass Gäste vermehrt authentische Natur- und Kulturerlebnisse wünschen. Werte wie intakte Umwelt, Gesundheit und Nachhaltigkeit werden immer wichtiger. Der Agrotourismus bietet beste Voraussetzungen, um diesen Trends nachzukommen.

Als Ziel dieser Arbeit wurde ein Geschäftsmodell für einen Agrotourismus-Betrieb in der Schweiz erarbeitet, welches fünf Fragen beantwortet:

### 1) Für welchen Kunden welchen Nutzen? (Leistungskonzept)

Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit gilt es, sich auf eine bestimmte Zielgruppe auszurichten. Laut den Tourismustrends bieten folgende Gruppen grosses Potential dafür:

- Junge Familien mit einem beschränkten Budget
- Ältere Paare oder alleinstehende ältere Menschen
- Wellness- oder Gesundheitsurlauber

Um für die identifizierte Zielgruppe einen Mehrwert zu schaffen, muss der Betrieb ein Leistungssystem gestalten, also Produkte und Dienstleistungen zu einem Problemlösungspaket für die Kunden verknüpfen. In dieser Arbeit werden solche Leistungssysteme für die identifizierten Zielgruppen dargestellt. Ein zentraler Erfolgsfaktor stellt dabei die Qualität dar, weshalb eine schweizweite Vereinfachung und Vereinheitlichung der Qualitätszeichen und -sicherung erforderlich ist.

In der Praxis steht die Frage nach der jeweiligen Zielgruppe in engem Zusammenhang mit familiären Interessen. Zudem hängt die Wahl einer Zielgruppe unter anderem von der vorhandenen oder zusätzlich benötigten Infrastrukturausstattung, vom Wettbewerbsumfeld, von der persönlichen Weiterbildungsbereitschaft sowie von potentiellen Zielgruppenkonflikten ab.

## **2) Welche Kernkompetenzen sind notwendig? (Kompetenzkonfiguration)**

In einem zweiten Schritt sollen die Kernkompetenzen identifiziert werden, die im Hinblick auf das gewählte Leistungskonzept relevant und für die Durchsetzung des Kommunikations- und des Ertragskonzepts notwendig sind.

Die direkte Beziehung zwischen dem Landwirt und dem Gast bildet eine der Hauptstärken des Agrotourismus. Eine zentrale Kernkompetenz stellt deshalb die Persönlichkeit des Unternehmers dar. Ein zweiter wichtiger Faktor ist die Lage des Betriebes. In der Praxis muss der Betrieb anschliessend prüfen, welche Angebote im Hinblick auf die zielgruppenspezifischen Anforderungsprofile realisierbar sind. Manche Dienstleistungen sind ohne spezielle Aus- oder Weiterbildung realisierbar, andere hingegen setzen spezielles Wissen oder Fähigkeiten voraus, deren Aneignung unter Umständen einen grossen finanziellen und/oder zeitlichen Aufwand benötigt. Ansatzpunkte für Weiterbildungen können die Kurse der kantonalen landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungsstellen bieten.

## **3) Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? (Kooperationskonzept)**

Da sich die Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren müssen, sollen ergänzende Kompetenzen auf dem Markt eingekauft werden, weshalb Kooperationspartner ausgewählt werden. Das Ziel von Kooperationen ist eine wirkungsvolle Ausrichtung auf den Zielmarkt und die Zufriedenstellung der Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager. Die erste konkrete Massnahme dazu ist ein offener Dialog der verschiedenen Anbieter in der Region. Der Aufbau einer nationalen Agrotourismus-Plattform erscheint unter dem Aspekt der Kooperation wichtig und sinnvoll.

Jeder Betrieb muss aber für sich selbst prüfen, welche Art von Kooperationen für seine gewählte Spezialisierungsstrategie notwendig ist. Dies können vertikale (Zusammenarbeit mit Dienstleistern aus anderen Branchen) oder horizontale (Zusammenarbeit mit Dienstleistern aus derselben Branche) Kooperationen sein.

#### **4) Wie wird die Leistung im relevanten Markt kommunikativ verankert? (Kommunikationskonzept)**

Nach aussen soll ein einheitliches Bild des Betriebs und seiner Angebote vermittelt werden, womit ein Marken- und Imageaufbau ermöglicht wird, welcher schlussendlich die Kundenbindung zum Ziel hat. Dies geschieht in vier Schritten. Zuerst wird eine Analyse der Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen durchgeführt. Sie zeigt, dass der Konsument in der Schweiz momentan einem relativ undurchschaubaren Angebot im Bereich Agrotourismus gegenübersteht. Es ist festzuhalten, dass eine einzige, nationale Agrotourismus-Plattform als Dachmarke mit einem einheitlichen Logo und mit einheitlichen und transparenten Qualitätsstandards die besten Chancen für eine erfolgreiche Vermarktung des Angebots bieten würde. Weiter muss der Betrieb seine Kommunikationsziele bestimmen. Die definierten Zielgruppen sollen direkt angesprochen werden, um das Angebot vorzustellen und um sie zu überzeugen, das Angebot zu buchen.

Im dritten und vierten Schritt legt der Betrieb seine Kommunikationsstrategie und -instrumente fest. Wie die Trends zeigen, wird die Markenbildung zur Identifizierung von vertrauenswürdigen Anbietern zukünftig von grosser Bedeutung sein. Dies beginnt beim jeweiligen Hof, der ein eigenes, prägnantes Logo aufbaut und in der Kommunikation mit dem Kunden benutzt, bis hin zur nationalen Plattform, die als Dachmarke fungiert. Die Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen hilft, sich aus der Masse der Anbieter hervorzuheben und die Gästegruppen können über gezielte Werbeanzeigen direkt angesprochen werden. Für die definierten Zielgruppen sind in der Kommunikation jeweils bestimmte Merkmale hervorzuheben.

Eine professionell gestaltete Homepage des Betriebes mit direkter Buchungsmöglichkeit ist sehr wichtig. Die direkte Buchungsmöglichkeit bringt den Vorteil, dass kein provisionsberechtigter Reisemittler eingeschaltet werden muss und dass die Kundendaten direkt aufgenommen werden können. Dies ist für die Nachbetreuung der Kunden und schlussendlich für die Kundenbindung essentiell.

#### **5) Wie werden Einnahmen erzielt? (Ertragskonzept)**

Im Allgemeinen bringt der Agrotourismus einem Betrieb kein grosses Zusatzeinkommen, weil eine agrotouristische Tätigkeit in der Regel nur im kleinen Rahmen angeboten werden kann und die Möglichkeiten für einen Ausbau beschränkt sind. Dennoch kann der Agrotourismus z.B. Arbeitsplätze auf dem Betrieb oder sogar das Überleben eines Betriebes sichern. Ein agrotouristisches Angebot benötigt zum Teil grosse Investitionen. Die Finanzen eines Betriebes sollten deshalb vor Neuaufnahme einer agrotouristischen Tätigkeit stabil sein

und das Verhältnis vom Aufwand zum Nutzen mit Hilfe von externen Beratern sorgfältig geprüft werden.

Die Saisonalität im Tourismus setzt in der Regel voraus, dass man während der Saison voll ausgelastet sein muss, um rentabel zu wirtschaften. Durch die Spezialisierung auf Nachfragergruppen wie Senioren oder Familien mit Kindern im vorschulpflichtigen Alter können vermehrt auch Gäste ausserhalb der klassischen Saison beherbergt und damit die Auslastung gesteigert werden, wodurch ein höherer Umsatz erzielt wird. Um dies zu erreichen sollen Nebensaisontarife und Rabatte sowie spezielle Kindertarife angeboten werden. Der Betrieb soll die Preise für Übernachtungen, Mahlzeiten und Freizeitangebote genau kalkulieren und anschliessend Angebotspakete (Pauschal- und „All-Inclusive-Angebote“) gestalten. Eine transparente Preisgestaltung ist wichtig, denn die Gäste prüfen die Preise genau. Sie sind aber auch bereit, für eine gewisse Qualität oder eine bekannte Marke einen höheren Preis zu bezahlen.

Der Agrotourismus selbst ist schon ein Nebengeschäft des herkömmlichen Landwirtschaftsbetriebs, bietet aber ebenfalls Möglichkeiten für Nebengeschäfte, z.B. für die Direktvermarktung von hofeigenen Produkten oder für den Verkauf von Souvenirs.

Zudem können zukünftig für den Agrotourismus evt. Direktzahlungen erhalten werden.

Es kann festgestellt werden, dass der Agrotourismus in der Schweiz bis jetzt ein Nischenprodukt ist. Dank einer grossen Nachfrage und der starken Kaufkraft ist er noch stark ausbaufähig. Die Rahmenbedingungen für den Agrotourismus müssen jedoch vereinfacht werden, wobei es das Ziel ist, professionell gestaltete Leistungssysteme zu vermarkten.