



Innovative Geschäftsmodelle

Schulungsunterlage zum Weiterbildungsangebots auf
www.agrotourismus-q.ch

Innovative Geschäftsmodelle

Ein Geschäftsmodell beschreibt die logische Funktionsweise eines Unternehmens, insbesondere die Art und Weise, wie Gewinn erwirtschaftet wird. Das Modell stellt die Grundformel dar, mit der Kunden akquiriert werden und Wertschöpfung erzielt wird.

Was ist ein Geschäftsmodell und was nicht?

Erfolgreiche Geschäftsmodelle akquirieren erfolgreich Kunden, bieten einen Mehrwert und sind für das Unternehmen profitabel. Beispiele erfolgreicher Geschäftsmodelle sind:

- **Airbnb:** Online-Plattform, die weltweit kostenlos Gästezimmer von privaten Anbietern vermarktet. Die Wahl, Buchung und Bezahlung des Zimmers erfolgt über die Webseite von Airbnb. Das Unternehmen erwirtschaftet Gewinn, indem pro Buchung eine Servicegebühr von 3% erhoben wird.
- **Accor (z.B. Ibis Hotels):** Accor betreibt ein so genanntes «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.

Ein Geschäftsmodell kann die Basis oder das Herzstück eines Business-Plans sein, kann diesen jedoch nicht ersetzen. Im Gegensatz zum Geschäftsmodell ermöglicht ein Business-Plan eine detailliertere, langfristige und auf das Unternehmen angepasste Planung.

Ein Geschäftsmodell kann zudem Teil einer Unternehmensstrategie sein. Ein Geschäftsmodell fokussiert auf die Wertschöpfung und zeigt, was geleistet werden soll, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten. Die Unternehmensstrategie fokussiert hingegen auf das Wie und Warum in Bezug auf den Mehrwert aus Kundensicht.

Ein Geschäftsmodell ist kein Garant für den Erfolg. Verschiedene unternehmerische Erfolgsfaktoren sind nicht beeinfluss- oder vorhersehbar. Beispiele für solche Faktoren sind meteorologische Bedingungen wie Schneemangel in einem Wintersportgebiet, oder die wirtschaftspolitische Situation eines Landes. Ebenso können unternehmensinterne Faktoren wie beispielsweise schlechtes Management oder Qualitätsdefizite zu Misserfolg führen.

Der Aufbau eines Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell kann nach verschiedenen Elementen gegliedert werden. Die nachfolgende Gliederung nach Schallmo (2013) unterscheidet sieben Dimensionen, die sich gegenseitig verstärken und damit zum Geschäftserfolg beitragen:

- **Geschäftsmodell-Vision:** Grundidee des Geschäftsmodells mit der Beschreibung, wie es in der betreffenden Wirtschaftsbranche erfolgreich sein kann
- **Nutzendimension:** Beschreibung des Nutzens der jeweiligen Leistungen für die Kunden
- **Finanzdimension:** Beschreibung des Finanzmanagements und des Controllings der Finanzflüsse im Unternehmen
- **Kundendimension:** Umgang des Unternehmens mit Kunden und Kundensegmenten, wobei die Kundenakquisition und Kundenbeziehungen im Vordergrund stehen

- **Prozessmanagement-Dimension:** Definition wichtiger Prozesse im Unternehmen, insbesondere des Personalmanagements, der Produktentwicklung und der Qualitätssicherung
- **Partnerdimension:** Fokus auf partnerschaftliche Allianzen im Bereich des Vertriebs, der Marketingkommunikation oder der unternehmensübergreifenden Produktentwicklung
- **Geschäftsmodell-Führung:** «Business Governance», die zu einer nachhaltigen Produktivität führen soll

Die nachfolgende Abbildung fasst diese Dimensionen grafisch zusammen und dient als Grundstruktur für die drei agrotouristischen Geschäftsmodelle:



Innovative Geschäftsmodelle für den Schweizer Agrotourismus

Die drei agrotouristischen Geschäftsmodelle verlaufen parallel zueinander und haben insofern drei unterschiedliche Visionen (Hochuli et al. 2016). Es gibt jedoch einige Punkte, die geschäftsmodellübergreifende Bedeutung haben:

- **Der Bauernhof als touristische Alternative:** Agrotourismus ist in der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern wenig entwickelt. Teilweise ist dies einer restriktiven Gesetzgebung zuzuschreiben. Andererseits sprechen die bestehenden Angebote lediglich eine kleine Kundengruppe an. Mit den Geschäftsmodellen soll zusätzliches Potenzial im Agrotourismusbereich erschlossen werden.
- **Agrotourismusbetriebe als Anbieter von regionalen, saisonalen und fairen Produkten in einem authentischen Umfeld:** Agrotourismusbetriebe haben die Möglichkeit, Lebensmittel direkt am Produktionsort zu verkaufen. Diese strategische Position bringt einerseits dem Landwirtschaftsbetrieb einen Mehrwert. Andererseits wird die Sensibilität der Konsumentinnen und Konsumenten gegenüber regionaler Produktion gefördert.
- **Agrotourismusbetriebe als Aushängeschilder der landwirtschaftlichen Produktion und des Tourismusstandortes Schweiz:** Durch den Besuch auf einem Agrotourismusbetrieb steigt die Zahlungsbereitschaft für regional, saisonal und nachhaltig produzierte Lebensmittel. Der Tourismusstandort profitiert von zufriedenen Gästen aufgrund eines professionellen, sauberen, authentischen und qualitativ hochwertigen agrotouristischen Angebots.



Erlebnis authentische Landwirtschaft

Das agrotouristische Angebot ermöglicht einem breiten Gästesegment mit kleinem Budget Ferien auf dem Bauernhof: Das Geschäftsmodell «Erlebnis authentische Landwirtschaft» bietet ein einfaches Übernachtungsangebot mit eigenem Bad und Dusche sowie einem einfach gehaltenen Frühstück. Um das Investitionsvolumen zu senken, wird auf Zusatzangebote wie Fernseher oder Kühlschrank verzichtet.

Den Gästen von Agrotourismusbetrieben wird ein landwirtschaftsnahes Erlebnis ermöglicht: Das Geschäftsmodell «Erlebnis authentische Landwirtschaft» bietet den Gästen einen vertieften Einblick ins landwirtschaftliche Umfeld. Dies bezieht sich einerseits auf die Gestaltung der Räumlichkeiten und andererseits 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.

Den Familien wird ein authentisches Ferienerlebnis angeboten: Das Geschäftsmodell fokussiert auf landwirtschaftsinteressierte Besucher und auf Familien mit Kindern. Das Angebot soll entsprechend kindergerecht gestaltet werden. Die Rahmenangebote auf dem Bauernhof werden speziell für Familien gestaltet und können verschiedene Aktivitäten (z.B. Streichelzoo, Kinderspielplatz) umfassen.

Freie Gebäudevolumen werden für agrotouristische Zwecke genutzt: Das Agrotourismusangebot wird in bestehenden Gebäuden realisiert. Dabei ist zu beachten, dass der Umbau qualitativ hochwertig ist und an die bestehende Struktur angepasst wird.



Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser

Bauernhof-Ferien sind auch für Gäste mit grösserem Ferienbudget, höheren Ansprüchen und einem Naturbedürfnis attraktiv: Das Geschäftsmodell «Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser» 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.

Den Gästen wird ein genussreicher und authentischer Aufenthalt auf dem Bauernhof geboten: Im Geschäftsmodell «Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser» wird der Genuss sehr hoch geschrieben. Die hochwertigen Übernachtungsinfrastrukturen übertragen sich auch auf die Erlebnisqualität auf dem Bauernhof. Kleinere Wellness-Angebote (z.B. Kneipp-Anlage oder Sauna) bieten den Gästen einen geschätzten Mehrwert.

Die Gäste übernachten in CO₂-neutralen und energieautarken Neubauten oder Umbauten freier Gebäudevolumen: Das Investitionsvolumen des Geschäftsmodells «Agrotourismus für umweltbewusste Geniesser» ist tendenziell höher im Vergleich zum Geschäftsmodell «Erlebnis authentische Landwirtschaft». 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).

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.



MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof

MICE-Gäste profitieren von einer technisch hochstehenden Veranstaltungsinfrastruktur in authentisch-landwirtschaftlicher Atmosphäre: Das Geschäftsmodell «MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof» bietet einen Veranstaltungsraum an, der hohe 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. Das Gesamtangebot ist in sich konsistent.

Die MICE-Kunden schätzen die buchbaren Pauschalangebote mit professioneller Infrastruktur auf dem Bauernhof sowie Gastronomie und Übernachtungsmöglichkeiten in der Region: Im Geschäftsmodell «MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof» werden Pauschalangebote 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.

Bestehende Gebäudevolumen auf dem Bauernhof vermitteln eine authentische landwirtschaftliche Atmosphäre: Für die Angebote des Geschäftsmodells «MICE-Veranstaltungen auf dem Bauernhof» werden bestehende Gebäudevolumen ausgebaut. Dies ermöglicht, den Hofcharakter beizubehalten sowie die Kosten für den Umbau zu optimieren und lässt aus raumplanungstechnischer Sicht grösseren Spielraum zu.

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.

Quellen und weiterführende Literatur

Hochuli, Andreas; Huber, Mario; Hofstetter, Pius (2016): Innovative Geschäftsmodelle für den Schweizer Agrotourismus. Positionierung der Angebote und Instrumente für die Planung / Handbuch. 1. Auflage. Zollikofen: BFH-HAFL.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Mit Aufgaben und Kontrollfragen. Berlin: Springer Gabler (Lehrbuch).