

## Bachelorarbeit 2015

# Humankapital, demographische Merkmale, Charakter des Unternehmers und Teamgründungen als Erfolgsfaktoren bei Jungunternehmen der Beherbergungsbranche im Oberwallis



Studierender : Niels Brunner

Dozent : Patrick Kuonen

## Management Summary

Die Oberwalliser sind sehr engagiert im Bereich Unternehmensgründungen. Es gibt viele Gründerpersonen, welche den Schritt in die Selbständigkeit wagen. Gerade in der Beherbergungsbranche gibt es viele Unternehmensgründungen. In traditionsreichen Familienunternehmen übernimmt oftmals die jüngere Generation das Unternehmen. Zudem gibt es Personen, welche ihr eigenes Unternehmen gründen. Weiter gibt es Gründerpersonen, welche ein bereits bestehendes Unternehmen kaufen. Verschiedene Wege führen die Gründerpersonen zur Selbständigkeit. So unterschiedlich die Gründe sind, so unterschiedlich sind die Gründerpersonen.

Von Meyer und Sidler (2009) wurden bereits gesamtschweizerisch Daten zum Unternehmertum erhoben. Mit diesen Daten wurden Erfolgsfaktoren junger Unternehmen erarbeitet (Meyer & Sidler, 2010). In der vorliegenden Arbeit werden nun spezifisch für das Oberwallis Daten erhoben. Es wird nur auf die Beherbergungsbranche eingegangen. So können für das Wallis aktuelle und spezifische Erkenntnisse gewonnen werden.

Die Person setzt sich aus dem Humankapital, den demographischen Merkmalen und dem Charakter zusammen. Ausbildung, Erfahrung und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten bilden das Humankapital des Unternehmers. Die demographischen Merkmale umschreiben das Alter, das Geschlecht und die Herkunft. Eine bestimmte Kombination verschiedener Charaktereigenschaften ist relevant, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Teamgründungen sind ebenfalls ein wichtiger Faktor im Unternehmertum. All diese Faktoren werden in der vorliegenden Arbeit zum Begriff „Person“ zusammengefasst.

In der vorliegenden Arbeit wurden 25 Jungunternehmer in der Beherbergungsbranche zu ihrer Person befragt. Es handelt sich um Personen, welche ihr Unternehmen während 2010 und 2015 gegründet haben und noch immer geschäftstätig sind. Das Interview erfolgte im Rahmen einer Befragung anhand von qualitativen und quantitativen Fragen. Zudem konnten mittels einem Experteninterview weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

Die erhobenen Daten wurden anschliessend für die Analyse der Erfolgsfaktoren verwendet. Durch die Untersuchung konnten die einzelnen Elemente in Erfolgs-, Risiko- und nicht relevante Faktoren eingeteilt werden. Diese Erkenntnisse dienen der Gründerperson zur Selbsteinschätzung und bilden eine erste Datenerhebung über Jungunternehmen in der Oberwalliser Beherbergungsbranche. Die Eigenschaften des „optimalen“ Oberwalliser Junghoteliers werden nun beschrieben:

- Der Oberwalliser Junghotelier weist Berufserfahrung in der Beherbergungsbranche auf.
- Der Oberwalliser Junghotelier besitzt gute betriebswirtschaftliche Fähigkeiten in den Bereichen Kundenservice, Tagesgeschäft und Einkauf / Beschaffung.
- Der Oberwalliser Junghotelier hat ein möglichst junges Alter.
- Der Oberwalliser Junghotelier hat Schweizer Nationalität.
- Der Oberwalliser Junghotelier ist im Wallis geboren und aufgewachsen.
- Der Oberwalliser Junghotelier hat bestimmte Charaktereigenschaften wie Kontaktfähigkeit, Flexibilität, Durchhaltevermögen und Machbarkeitsdenken besonders ausgeprägt.
- Der Oberwalliser Junghotelier gründet sein Unternehmen im Team.

Eine Kombination dieser Eigenschaften ist förderlich für den Erfolg. Erfolgsgarantie gibt es keine. Weiter wurden neben den Erfolgsfaktoren auch Risikofaktoren erarbeitet. Hierbei handelt es sich um Faktoren, welche sehr kritisch betrachtet werden müssen. Je nach Wahrnehmung des Unternehmers wirken sich diese Faktoren positiv oder negativ auf das Unternehmen aus.

Auch Unternehmer welche nicht den Eigenschaften der Erfolgsfaktoren entsprechen, können erfolgreich sein. Bei einigen Faktoren konnte in der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers keine Korrelation zum Erfolg festgestellt werden. Die Daten deuten darauf hin, dass diese Faktoren den Erfolg nicht beeinflussen. Jedoch sind für alle Faktoren weitere Untersuchungen notwendig, um die Ergebnisse zu bestätigen.

Die Mehrheit der Oberwalliser Junghoteliers führt ihr Unternehmen erfolgreich. Hinter dem Erfolg stecken verschiedenste Personen, welche alle dasselbe Ziel verfolgen. Sie wollen erfolgreich ihr Unternehmen betreiben und ihre Kunden zufrieden stellen.

**Aufgewendete Stunden:**

370 Stunden (ohne Vorbereitung der Verfechtung)

**Schlüsselbegriffe:**

Unternehmertum, Oberwallis, Beherbergungsbranche, Humankapital, demographische Merkmale, Charakter, Teamgründungen, Erfolgsfaktoren

## Vorwort

Als unternehmerisch denkende Persönlichkeit hatte ich grosses Interesse daran, das Unternehmertum besser kennen zu lernen. Die Bachelorarbeit galt als optimale Chance, mehr über das Gründertum im Oberwallis zu erfahren. Mein Wissen konnte ich in dieser Arbeit anwenden und weiter vertiefen. Wichtige Erfahrungen konnten gesammelt werden. Ich wollte mit Menschen in Kontakt kommen und Persönlichkeiten aus der Branche kennen lernen.

Das Thema Unternehmertum ist in aller Munde. Wer Unternehmer und somit selbständig erwerbstätig ist, hat eine wichtige persönliche Entscheidung getroffen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind Gründungen eines Unternehmens keineswegs unbedeutend. Unternehmer schaffen Arbeitsplätze. Gerade im Wallis sind viele Personen in der Beherbergungsbranche tätig.

Daten des Unternehmertums gezielt im Oberwallis zu erheben und Erfolgsfaktoren für Jungunternehmer zu erarbeiten, sind Ziele der Arbeit. In der vorliegenden Arbeit wurden Oberwalliser Junghoteliers analysiert. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Personen im Oberwallis den Schritt in die Selbständigkeit wagen. Dabei legt die Arbeit den Fokus auf die Erfolgsfaktoren, denn die primären Fragen für Jungunternehmer sind folgende: „Wovon hängt es ob [sic], ob eine junge Unternehmung erfolgreich wird oder nicht? Welche Faktoren erhöhen die Überlebenschancen, welche sind hinderlich?“ (Meyer & Sidler, 2010, S. 5).

Um diese Daten zu generieren wurden im Oberwallis Junghoteliers befragt. Diese Aufgabe gestaltete sich nicht immer einfach. Das Unternehmertum ist oft mit einem vollen Terminplan verbunden. Unternehmer sein ist ein Full-Time-Job. Es war nicht leicht Unternehmer zu finden, welche sich die Zeit für mein Projekt nehmen konnten. Doch mit Überzeugung konnten viele Unternehmer aus der Beherbergungsbranche motiviert werden, ihre Geschichten zu erzählen. Die Arbeit beinhaltet Antworten und Meinungen von 25 Junghoteliers aus dem Oberwallis. Dies sind aus quantitativer Sicht nicht sehr viele. Doch da die Befragung zusätzlich durch offene Fragen erweitert wurde, sind die Antworten qualitativ. Bei der Arbeit von Jacobsen (2003), wurde für die Erarbeitung der Erfolgsfaktoren, bestehende Literatur zusammengefasst. Meyer und Sidler haben in ihrer Studie (2010) Erfolgsfaktoren für alle Branchen der gesamten Schweiz beschrieben. Meine Idee besteht darin, gezielt für das Oberwallis und dessen wichtige Beherbergungsbranche Daten und Erfolgsfaktoren zu erarbeiten.

## **Dank**

An dieser Stelle möchte ich mich besonders bei Herrn Patrick Kuonen für die wegweisende Unterstützung und die wertvolle Begleitung während der Bachelorarbeit bedanken. Zudem geht ein weiterer Dank an das Institut für Entrepreneurship und Management für die erfolgreiche Zusammenarbeit und den Experten Eric Balet für die informativen Inputs und die tatkräftige Mitarbeit. Ebenfalls ein grosses Dankeschön richtet sich an alle Unternehmer der Beherbergungsbranche im Oberwallis. Ohne ihren Unternehmergeist, ihre Zeit und ihre Unterstützung wäre die Arbeit in diesem Rahmen nicht möglich gewesen. Weiter bedanke ich mich bei meinen Mitstudenten, welche eine moralische Stütze bildeten. Ebenfalls geht ein Dank an Sarah Pfaffen, Daniel Pfaffen und Jan Zen-Ruffinen für die formelle Überprüfung dieser Bachelorarbeit.

### **Hinweis:**

Zur Verbesserung der Lesefreundlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die weibliche Form verzichtet. Dennoch werden Männer und Frauen im gleichen Masse angesprochen. Dies ist nicht der Fall, wenn explizit von einem bestimmten Geschlecht die Rede ist.

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	viii
Abbildungsverzeichnis .....	ix
Abkürzungsverzeichnis .....	xi
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	2
1.2 Ziele der Arbeit .....	2
Theoretischer Teil .....	4
2 Methodisches Vorgehen zum theoretischen Teil.....	5
3 Unternehmertum Schweiz und Wallis .....	6
4 Beherbergungsbranche Schweiz und Wallis .....	8
5 Der Jungunternehmer .....	11
5.1 Die Unternehmensgründung.....	12
5.2 Entrepreneurship, Unternehmertum und Existenzgründung.....	13
5.3 Der Oberwalliser Junghotelier.....	14
6 Einführung zur Person .....	16
6.1 Der Unternehmensgründer .....	16
6.1.1 Humankapital.....	17
6.1.1.1 Ausbildung.....	18
6.1.1.2 Berufserfahrung .....	19
6.1.1.3 Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten .....	19
6.1.2 Demographische Merkmale .....	19
6.1.2.1 Alter .....	19
6.1.2.2 Geschlecht.....	21
6.1.2.3 Herkunft .....	23
6.1.3 Charakter.....	24
6.1.3.1 Leistungsmotiv .....	25
6.1.3.2 Machbarkeitsdenken.....	25
6.1.3.3 Risikofreudigkeit .....	26

6.1.3.4	Unabhängigkeitsstreben .....	26
6.1.3.5	Durchhaltevermögen.....	26
6.1.3.6	Wachstumsorientierung .....	26
6.1.3.7	Soziale Fähigkeiten.....	27
6.1.3.8	Kreativität / Neugier .....	27
6.1.3.9	Unternehmerische Intuition .....	27
6.1.3.10	Entschlussfreudigkeit .....	28
6.1.3.11	Flexibilität.....	28
6.1.3.12	Kontaktfähigkeit .....	28
6.1.3.13	Fähigkeit aus Fehlern zu lernen .....	28
6.2	Teamgründungen .....	28
6.2.1	Prozess der Teambildung.....	30
6.2.2	Arbeiten im Team .....	31
7	Messung des Erfolgs .....	32
8	Hypothesen .....	34
	Empirischer Teil .....	38
9	Methodisches Vorgehen zum empirischen Teil.....	39
9.1	Wahl der Unternehmen.....	39
9.2	Befragung der Unternehmen .....	39
9.3	Wahl des Experten .....	40
9.4	Auswertungsmethodik .....	40
9.5	Operationalisierung.....	41
9.5.1	Allgemeiner Teil zum Unternehmer und zum Unternehmen.....	41
9.5.2	Allgemeiner Teil zum Erfolg.....	41
9.5.3	Spezifischer Teil zur Person .....	42
9.5.3.1	Operationalisierung des Humankapitals.....	42
9.5.3.2	Operationalisierung der demographischen Merkmale .....	42
9.5.3.3	Operationalisierung des Charakters .....	43
9.5.3.4	Operationalisierung der Teamgründung.....	43

10	Ergebnisse der Untersuchung.....	44
10.1	Der Unternehmensgründer.....	45
10.1.1	Humankapital.....	48
10.1.1.1	Ausbildung.....	49
10.1.1.2	Berufserfahrung.....	53
10.1.1.3	Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten.....	56
10.1.2	Demographische Merkmale.....	60
10.1.2.1	Alter.....	60
10.1.2.2	Geschlecht.....	61
10.1.2.3	Herkunft.....	63
10.1.3	Charakter.....	67
10.2	Teamgründungen.....	70
11	Klassifizierung der Faktoren.....	73
11.1	Erfolgsfaktoren.....	74
11.2	Risikofaktoren.....	76
11.3	Nicht relevante Faktoren.....	78
12	Hypothesentest.....	79
13	Handlungsbedarf und Optimierungsmassnahmen.....	83
14	Ausblick und Fazit.....	85
14.1	Ausblick.....	85
14.2	Fazit.....	87
15	Kritische Würdigung.....	89
	Literaturverzeichnis.....	91
	Anhang I: Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen).....	94
	Anhang II: Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen).....	114
	Anhang III: Antworten der Umfrage.....	126
	Anhang IV: Experteninterview mit Eric Balet.....	159
	Anhang V: Checkliste.....	165
	Selbstständigkeitserklärung des Autoren.....	169



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragestellungen und Ziele .....	3
Tabelle 2: Der Oberwalliser Junghotelier .....	15
Tabelle 3: Hypothesen zum Humankapital.....	34
Tabelle 4: Hypothesen zu den demographischen Merkmalen .....	35
Tabelle 5: Hypothesen zum Charakter.....	36
Tabelle 6: Hypothesen zur Teamgründung .....	37
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren .....	74
Tabelle 8: Risikofaktoren .....	76
Tabelle 9: Nicht relevante Faktoren .....	78
Tabelle 10: Hypothesentest zum Humankapital .....	79
Tabelle 11: Hypothesentest zu den demographischen Merkmalen .....	80
Tabelle 12: Hypothesentest zum Charakter .....	81
Tabelle 13: Hypothesentest zur Teamgründung.....	82

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen in der Schweiz nach Vollzeitäquivalenten.....	2
Abbildung 2: Anzahl Neugründungen nach Kantonen.....	6
Abbildung 3: Überlebensraten neuer Unternehmen im Wallis .....	7
Abbildung 4: Anzahl Hotels und Kurbetriebe nach Kantonen .....	8
Abbildung 5: Anzahl Campingplätze nach Kantonen.....	9
Abbildung 6: Entwicklung der Nachfrage im Wallis .....	10
Abbildung 7: Entrepreneurship-Prozess.....	11
Abbildung 8: Entrepreneurship-Erfolgsmodell .....	16
Abbildung 9: Gründe der Selbständigkeit.....	17
Abbildung 10: Kenntnisse bei der Unternehmensgründung .....	18
Abbildung 11: Total Unternehmensgründer nach Altersgruppen .....	20
Abbildung 12: Alter der Unternehmer.....	21
Abbildung 13: Neu gegründete Unternehmen nach Geschlecht der Gründer im Wallis....	22
Abbildung 14: Geschlecht der Gründer .....	22
Abbildung 15: Anzahl Neugründungen im Wallis von 2006 bis 2012.....	23
Abbildung 16: Typische Charakteristika von Unternehmern .....	25
Abbildung 17: Anzahl Angestellte.....	27
Abbildung 18: Verhältnis der Team- und Einzelgründungen im Wallis .....	29
Abbildung 19: Verhaltensweisen im Team .....	31
Abbildung 20: Standorte der Unternehmen .....	44
Abbildung 21: Gründe zur Selbständigkeit .....	45
Abbildung 22: Art der Gründung .....	46
Abbildung 23: In der Hotellerie gross geworden.....	46
Abbildung 24: Erfolgchancen durch familiären Hintergrund .....	47
Abbildung 25: Situation vor der Selbständigkeit .....	47
Abbildung 26: Beschäftigungsgrad.....	48
Abbildung 27: Fähigkeiten durch Ausbildung oder Arbeitserfahrung erlernt .....	49
Abbildung 28: Ausbildung der Oberwalliser Jungunternehmer .....	50
Abbildung 29: Vergleich Lohn in Verbindung mit der Ausbildung .....	51
Abbildung 30: Persönliche Zufriedenheit in Verbindung mit der Ausbildung.....	51
Abbildung 31: Besuch von Weiterbildungen.....	52
Abbildung 32: Persönliche Zufriedenheit in Verbindung mit Weiterbildungen.....	52
Abbildung 33: Berufserfahrung nach Branche.....	53
Abbildung 34: Anzahl Jahre Berufserfahrung .....	54
Abbildung 35: Verhältnis der Berufserfahrung nach Branche .....	54

Abbildung 36: Finanzieller Erfolg in Verbindung mit der allgemeinen Berufserfahrung.....	55
Abbildung 37: Finanzieller Erfolg in Verbindung mit der Berufserfahrung nach Branche ..	56
Abbildung 38: Fähigkeiten der Oberwalliser Jungunternehmer .....	57
Abbildung 39: Bedeutsamkeit der Fähigkeiten bei der Gründung.....	58
Abbildung 40: Selbsteinschätzung und Bedeutsamkeit der Fähigkeiten im Vergleich .....	59
Abbildung 41: Altersstruktur .....	60
Abbildung 42: Stellenwechsel in Verbindung mit dem Alter.....	61
Abbildung 43: Geschlecht .....	62
Abbildung 44: Arbeitsaufwand nach Geschlecht .....	62
Abbildung 45: Erfolg in Verbindung mit dem Geschlecht.....	63
Abbildung 46: Herkunft der Junghoteliers im Oberwallis .....	64
Abbildung 47: Zukunftsaussichten in Verbindung mit der Herkunft des Unternehmers.....	64
Abbildung 48: Herkunft der Schweizer Junghoteliers im Oberwallis .....	65
Abbildung 49: Erfolg in Verbindung mit der Herkunft.....	66
Abbildung 50: Charaktereigenschaften der Oberwalliser Junghoteliers.....	67
Abbildung 51: Bedeutsamkeit der Charaktereigenschaften .....	68
Abbildung 52: Selbsteinschätzung und Wichtigkeit des Charakters im Vergleich .....	69
Abbildung 53: Verhältnis der Einzel- und Teamgründungen.....	70
Abbildung 54: Gründe der Teamgründung .....	71
Abbildung 55: Persönliche Zufriedenheit im Verhältnis zur Gründungsart .....	72
Abbildung 56: Differenzen zwischen Selbsteinschätzung und Bedeutsamkeit .....	83
Abbildung 57: Zukunftsaussichten .....	85
Abbildung 58: Erfolg der Oberwalliser Junghoteliers .....	86

## Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BL	Kanton Basel
BnB	Bed and Breakfast
bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	und andere
FTE	Full Time Equivalents
IEM	Institut für Entrepreneurship und Management
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
N	Anzahl der Gesamtmenge
n	Anzahl einer Ausprägung
PC	Personal Computer
Prof.	Professor
S.	Seite
SG	Kanton St. Gallen
sic	so, wirklich so
TEA	Total Entrepreneurial Activity
usw.	und so weiter
VS	Kanton Wallis

## 1 Einleitung

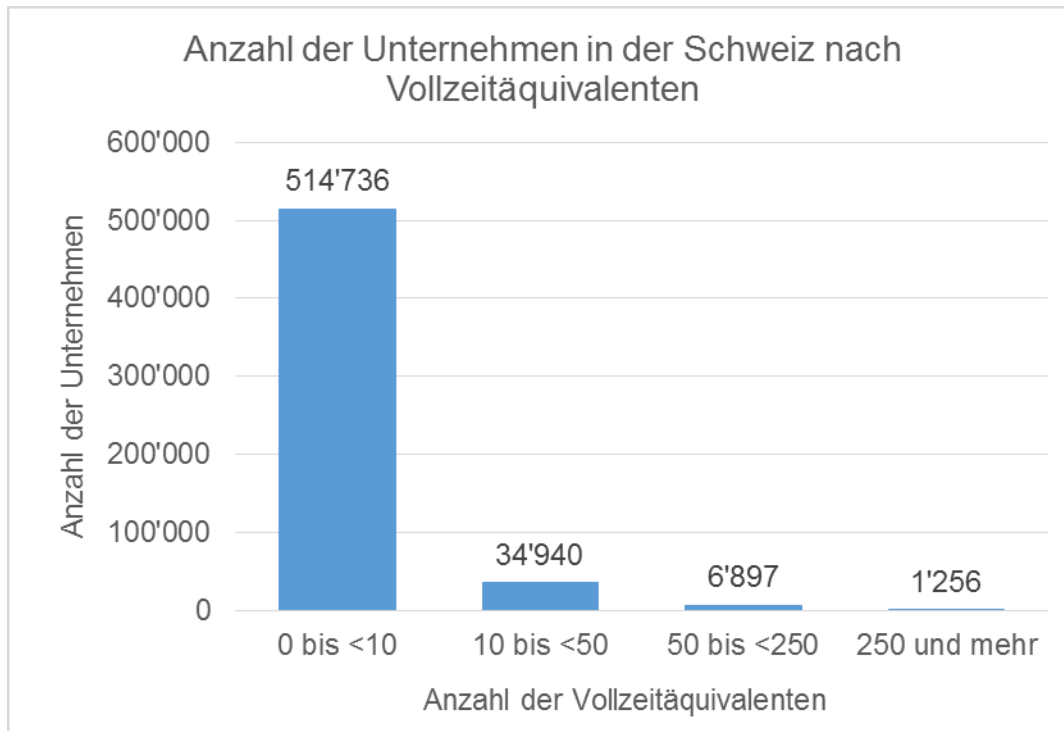
Das Oberwallis ist im Winter sowie im Sommer eine bekannte und beliebte Tourismusdestination in der Schweiz. Das Matterhorn ist weltweit bekannt. Jährlich kommen viele Touristen ins Oberwallis, um hier Ferien ihre zu verbringen. Sie fahren Ski oder Velo, klettern, schwimmen oder wandern. Die Beherbergungsbranche ist im Oberwallis genau wegen diesem grossen touristischen Angebot stark ausgeprägt.

Hinter jeder Übernachtungsmöglichkeit für Touristen steht ein Unternehmer, welcher mit Leidenschaft sein Unternehmen führt. Da die Branche im Oberwallis sehr ausgeprägt ist, gibt es viele Personen welche Unternehmen gründen, übernehmen oder kaufen. Dies ist der Schritt zur Selbständigkeit. Die Gründe hierfür sind genauso verschieden, wie die Personen selbst. Dennoch sind sie alle Unternehmer.

## 1.1 Ausgangslage

Ausgangslage der Arbeit ist das Jungunternehmertum. Es handelt sich hierbei um einen aktuellen Begriff. Jungunternehmer sind nicht nur Personen, welche immer wieder den Markt revolutionieren, sondern auch Personen welche Arbeitsplätze schaffen.

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen in der Schweiz nach Vollzeitäquivalenten



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014c

Diese Grafik zeigt, wie wichtig kleine und mittlere Unternehmen für die Schweizer Volkswirtschaft sind. Kleinunternehmen mit weniger als 10 Vollzeitäquivalenten bilden über 92% der gesamten Unternehmen in der Schweiz. Hinter diesen 514'736 Unternehmen welche das BFS im Jahr 2012 erhob, stehen Personen, welche den Weg zur Selbständigkeit gewagt haben. Sie erhöhen das Potential des Arbeitsmarktes.

## 1.2 Ziele der Arbeit

Die Arbeit soll Daten zu den Unternehmensgründungen und den Gründerpersonen der Beherbergungsbranche im Oberwallis darlegen. Die Arbeit wird im Auftrag vom Institut für Entrepreneurship und Management (IEM) durchgeführt. Die Erhebung der Daten und die Erfolgsfaktoren sind für das IEM von zentraler Bedeutung. Bislang konnte das IEM noch keine Daten zum Oberwalliser Unternehmertum im Bereich der Beherbergungsbranche generieren. Die Erarbeitung der Erfolgsfaktoren dient anschliessend ebenfalls den Unternehmensgründern. Sie

sehen, welche Faktoren für den Erfolg wichtig sind und wie sie diese besser mobilisieren können. Ebenfalls kann diese Arbeit den Personen als Entscheidungsstütze behilflich sein, welche sich über eine Selbständigkeit Gedanken machen.

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Person der Unternehmensgründung und den Teamgründungen. Hieraus ergeben sich die untenstehenden Fragestellungen und Ziele:

Tabelle 1: Fragestellungen und Ziele

	Frage	Ziel
F1	Wer gehört zu den Oberwalliser Jungunternehmern in der Beherbergungsbranche und welche Eigenschaften besitzen diese?	Das Ziel besteht darin, Daten über das Unternehmertum im Oberwallis zu erheben.
F2	Wie relevant sind das Humankapital, die demographischen Merkmale und der Charakter der Person für Oberwalliser Jungunternehmen?	Es wird das Ziel verfolgt, personenbezogene Faktoren zu ermitteln und auszuwerten.
F3	Wie relevant sind Teamgründungen für Oberwalliser Jungunternehmen?	Die Arbeit verfolgt das Ziel, teamgründungsbezogene Faktoren zu ermitteln und auszuwerten.
F4	Welche der Elemente sind Erfolgsfaktoren, welche sind Risikofaktoren und welche sind nicht relevante Faktoren?	Das Ziel besteht darin, Unternehmern zu zeigen, welche Faktoren wichtig für den Erfolg eines Unternehmens sind.
F5	Welche Möglichkeiten zur Unterstützung und Verbesserung des Ausschöpfungspotentials dieser Erfolgsfaktoren können sich für Jungunternehmen als nützlich erweisen?	In dieser Arbeit wird das Ziel verfolgt, konkrete Handlungsvorschläge für Unternehmer auszuarbeiten, damit sie die Erfolgsfaktoren effizienter ausschöpfen können.

Quelle: eigene Darstellung

## Theoretischer Teil

Einleitend wird unter Kapitel 2 das methodische Vorgehen zum theoretischen Teil beschrieben. Neben der Literaturrecherche, werden die Erarbeitung der Theorie und die Aufstellung der Hypothesen erläutert.

Unter Kapitel 3 wird das Unternehmertum in der Schweiz und im Wallis beschrieben. In diesem Kapitel wird auf die Anzahl Neugründungen eingegangen. Ein weiterer Diskussionspunkt liegt in der Überlebensrate neu gegründeter Walliser Unternehmen.

Unter Kapitel 4 wird die Beherbergungsbranche in der Schweiz und spezifisch im Wallis beschrieben. Die Bedeutung der Beherbergungsbranche und was für Unternehmen alle in dieser Branche tätig sind, wird aufgezeigt. Zudem wird auf die Entwicklung der Nachfrage im Wallis eingegangen.

Kapitel 5 beschreibt die verschiedenen Begriffe rund um den Jungunternehmer. Es wird erklärt, wann man sich als Jungunternehmer bezeichnen kann. Die Kriterien, in der vorliegenden Arbeit als Oberwalliser Junghotelier zu gelten, werden aufgezeigt.

Die Theorie zur Person wird unter Kapitel 6 beschrieben. In einem ersten Teil wird die Theorie zum Unternehmensgründer aufgezeigt. Darunter werden die Unterkapitel Humankapital, demographische Merkmale und Charakter beschrieben. In einem zweiten Teil folgt die Theorie zu den Teamgründungen. Neben dem Prozess der Teamgründung, wird auch die Theorie zum Arbeiten im Team dargestellt.

Kapitel 7 erläutert die Bemessungsgrundlagen des Erfolgs des Unternehmers. Die verschiedenen Arten und Sichtweisen von Erfolg werden beschrieben.

Der theoretische Teil wird mit der Formulierung der Hypothesen unter Kapitel 8 abgeschlossen. Die Hypothesen werden aufgrund der im theoretischen Teil dargelegten Theorie aufgestellt.



## 2 Methodisches Vorgehen zum theoretischen Teil

Zur systematischen Erarbeitung des Themengebietes wird der aktuelle Forschungsstand aufgearbeitet. Um alle relevanten Werke einzuschliessen werden verschiedene Datenbanken durchsucht. Oberbegriffe der Suche bilden „Tourismus“, „Entrepreneurship“ und „Person“. Anschliessend wird nach verwandten Unterbegriffen gesucht, um weitere Werke einschliessen zu können.

Besonders die Arbeiten „Die neuen Selbständigen 2009“ (2009) und „Erfolgsfaktoren junger Unternehmen“ (2010) von Meyer und Sidler setzen Massstäbe für das Unternehmertum in der Schweiz. Die „Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship“ (2003) von Jacobsen zeigen weitere wichtige Erfolgsfaktoren auf.

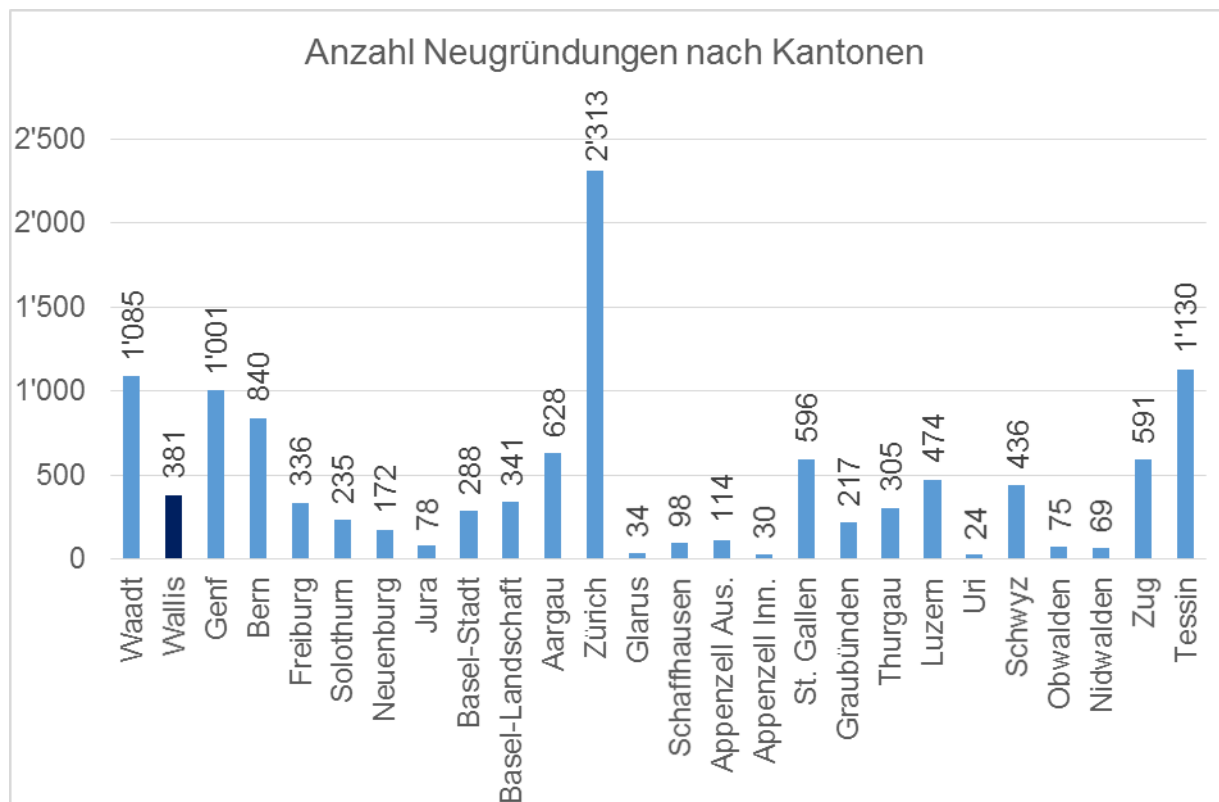
Im theoretischen Teil wird das Unternehmertum und die Beherbergungsbranche vorgestellt. Weiter wird die Theorie beschrieben, welche sich auf die aufgearbeitete Literatur stützt. Zudem wird auf die Messung des Erfolgs eingegangen.

Basierend auf der Literatur von Meyer und Sidler (2009) und Jacobsen (2003) werden neben der Fragestellung Hypothesen formuliert. Die Hypothesen basieren auf Ergebnissen und Erkenntnissen von früheren Untersuchungen, welche in der Theorie dargestellt werden. Es werden Hypothesen zu den einzelnen theoretischen Unterkapiteln aufgestellt. Der Aufbau der Hypothesen dient dem Vergleich zwischen der Literatur und der Auswertung der erhobenen Daten aus dem Oberwallis. Der Fokus der Arbeit liegt in den unter Kapitel 1.2 beschriebenen Fragestellungen. Die Hypothesen bilden hierbei ein Instrument, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen.

### 3 Unternehmertum Schweiz und Wallis

Unabhängig vom Wirtschaftssektor wurden im Wallis im Jahr 2012 insgesamt 381 neue Unternehmen gegründet. Betrachtet man die gesamtschweizerische Lage mit 11'891 Neugründungen, fällt der Anteil im Wallis eher klein aus. Dennoch fällt auf, dass die Genferseeregion die grösste Gründungsrate innerhalb der Schweiz aufweist (Bundesamt für Statistik BFS, 2014a).

Abbildung 2: Anzahl Neugründungen nach Kantonen

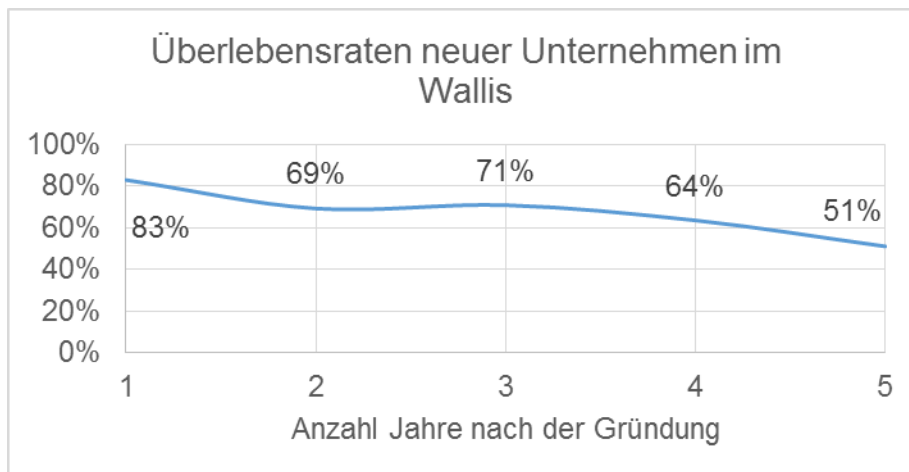


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014a

Es ist ersichtlich, dass in Zürich das Gründungsgeschehen am höchsten ist. Eher gering fallen die Neugründungen in den Kantonen Jura, Glarus, Appenzell, Uri, Obwalden und Nidwalden aus. Das Wallis befindet sich im gesamtschweizerischen Mittelfeld.

Die Gründung eines Unternehmens ist jedoch nur ein Teilbestand. Ein Unternehmen muss auch erfolgreich fortgeführt werden. Die Überlebensrate in den ersten fünf Jahren nach der Gründung ist wichtig. Oft entscheidet sich in diesen Jahren, ob sich das Unternehmen im Markt festigen kann oder ob das Geschäft aufgegeben werden muss.

Abbildung 3: Überlebensraten neuer Unternehmen im Wallis



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2015b

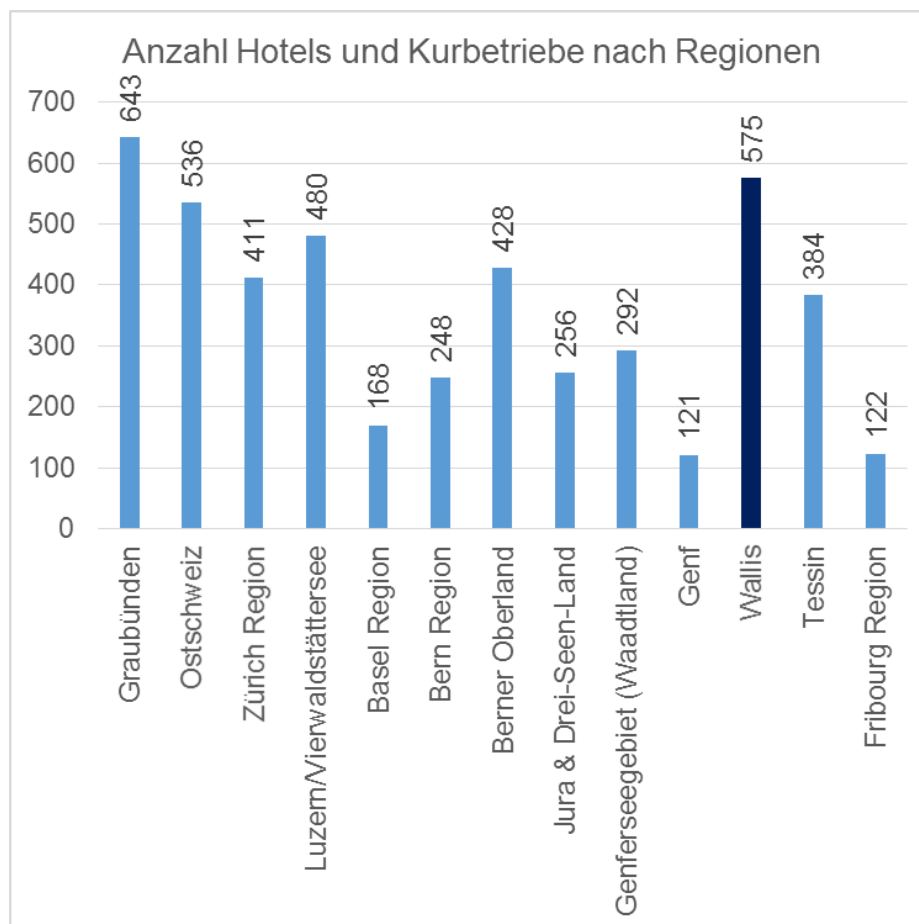
Die Überlebensrate im Wallis liegt meist über dem Schweizer Durchschnitt. Dennoch ist die Überlebensrate stark sinkend. Bereits im ersten Geschäftsjahr können rund 20% der Unternehmen im Wallis ihr Geschäft nicht mehr fortführen. Nach zwei sowie drei Jahren sind es bereits rund 30%. Nach vier Jahren sind es 35%. Ebenfalls markant ist die Tatsache, dass die Überlebenschance für Unternehmen nach fünf Jahren bei nur 50% liegt. (Bundesamt für Statistik BFS, 2015b)

## 4 Beherbergungsbranche Schweiz und Wallis

Nicht nur für das Wallis, sondern für die ganze Schweiz stellt die Beherbergungsbranche ein wichtiger Wirtschaftssektor dar. Die Anfänge der Hotellerie gehen weit zurück. Zermatt gehört zu den bekanntesten Hot-Spots für Touristen, welche die Schweiz besuchen. Grund dafür ist unter anderem das Matterhorn. In Zermatt wurde im Jahre 1839 die erste Herberge eröffnet, welche 1854 von Alexander Seiler erworben wurde. Das Hotel Monte Rosa war mit 35 Betten das erste Hotel in Zermatt (Zermatt Tourismus, 2014, S. 3). Somit könnte Alexander Seiler auch als erster Zermatter Junghotelier betitelt werden. Hotels gibt es in der Schweiz inzwischen sehr viele. Insbesondere im Oberwallis ist die Anzahl an Hotels keineswegs gering.

Zur Beherbergungsbranche gehören alle Einrichtungen, welche Übernachtungen anbieten. Hierzu gehören neben Hotels und Campings auch Jugendherbergen, Bed and Breakfasts sowie Unternehmen, welche Ferienwohnungen vermieten.

Abbildung 4: Anzahl Hotels und Kurbetriebe nach Kantonen

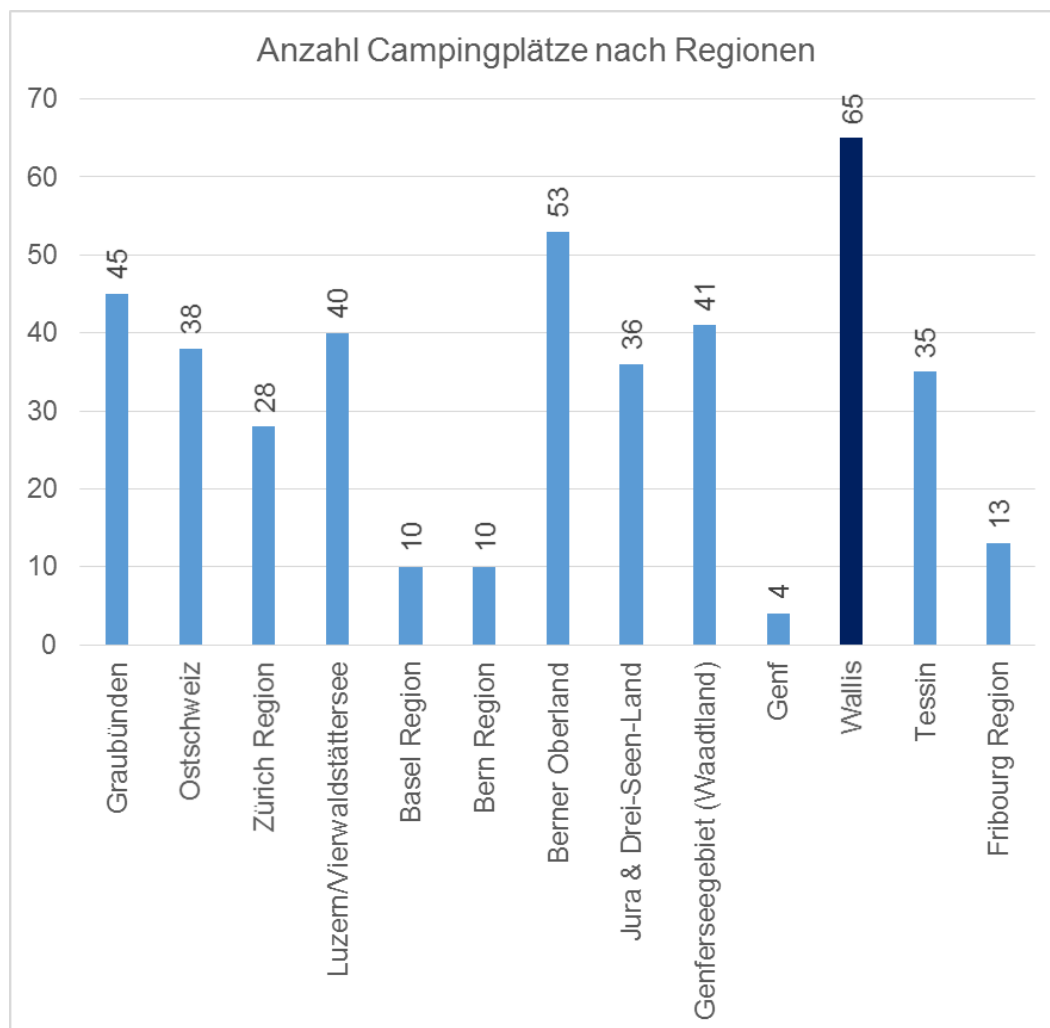


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014b

Schweizweit wurden in der Tourismusstatistik des Jahres 2013 insgesamt 4'662 Hotels und Kurbetriebe verzeichnet. Davon befinden sich 575 Hotels und Kurbetriebe im Kanton Wallis. Dies ist ein Anteil von über 12%. Einzig im Kanton Graubünden gibt es mehr Hotels und Kurbetriebe als im Wallis. Somit gehört das Wallis gemeinsam mit Graubünden und den Regionen Ostschweiz und Zürich zu den Spitzenreitern der Schweiz. (Bundesamt für Statistik BFS, 2014b)

Doch in der Schweiz gibt es neben vielen Hotels, auch Campings. In der Beherbergungsstatistik des Jahres 2013 sind insgesamt 418 Betriebe verzeichnet worden. Hier bildet das Wallis der Kanton mit den meisten Campingplätzen. Mit einem Total von 65 Campingplätzen deckt das Wallis bereits über 15% der Gesamtmenge in der Schweiz ab. (Bundesamt für Statistik BFS, 2014b)

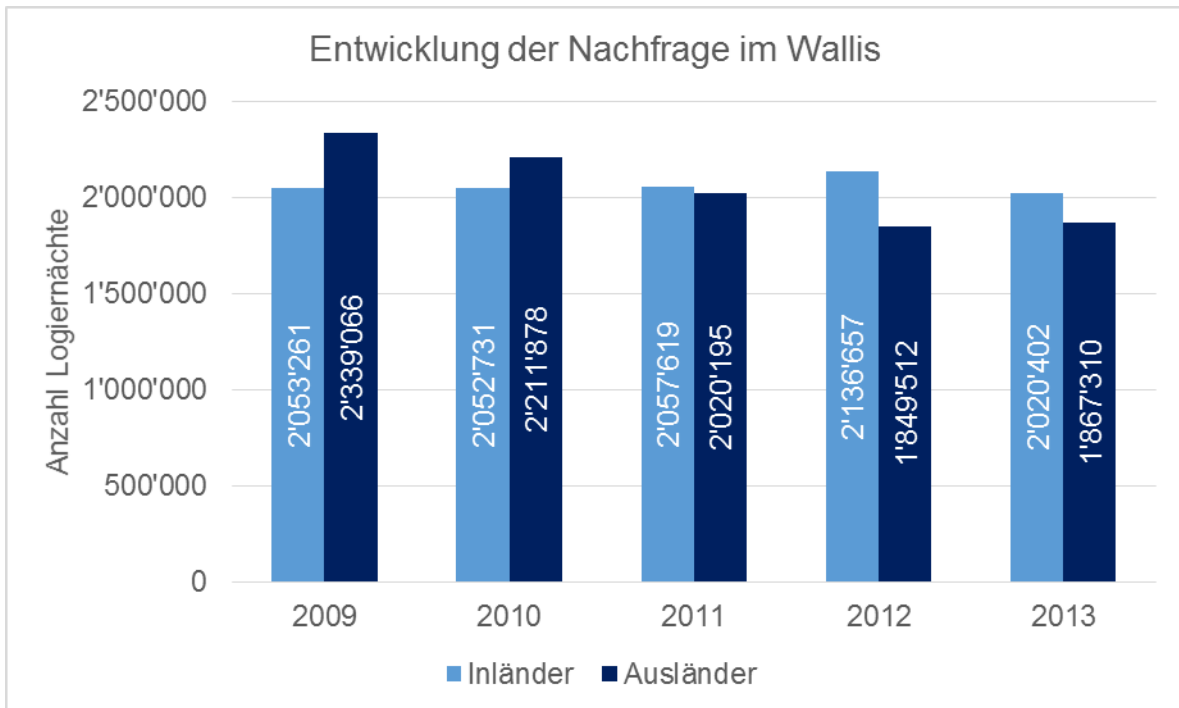
Abbildung 5: Anzahl Campingplätze nach Kantonen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014b

Im Wallis werden jährlich rund vier Millionen Übernachtungen generiert. In der Schweizer Tourismusstatistik des Bundesamts für Statistik BFS (2014b, S. 44) ist ersichtlich, dass ein konstanter Rückgang verzeichnet wird. Die Anzahl der Logiernächte ist von rund 4.4 Millionen im Jahr 2009 auf rund 3.9 Millionen im Jahr 2013 gesunken.

Abbildung 6: Entwicklung der Nachfrage im Wallis



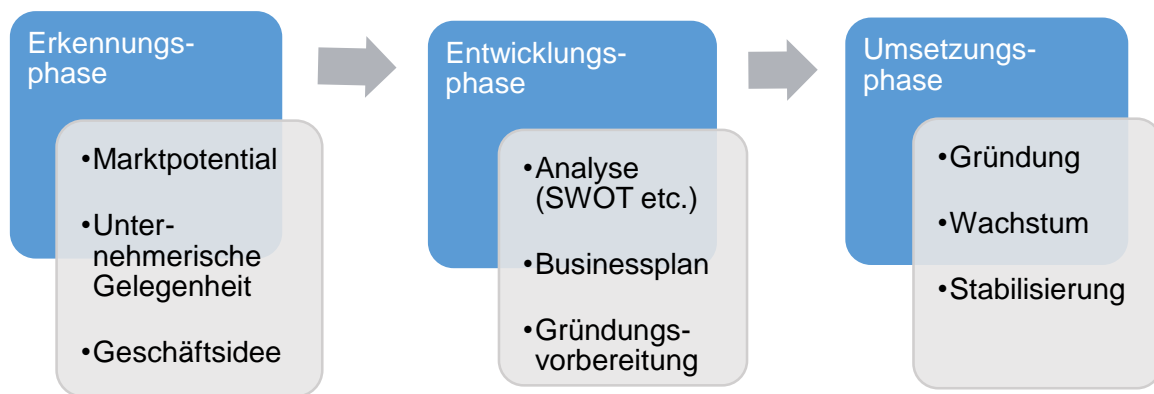
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014b

Die Anzahl der Schweizer, welche in der Walliser Beherbergungsbranche übernachtet haben, hat dabei über die Jahre nur geringe Schwankungen erlebt. Gegenüber dem, sind die Anzahl Logiernächte von ausländischen Personen in der Walliser Beherbergungsbranche in den letzten Jahren stärker gesunken. Im Jahr 2009 haben rund 2.3 Millionen Ausländer in der Oberwalliser Beherbergungsbranche logiert. Im Jahr 2013 waren es nur noch rund 1.8 Millionen. Somit ist der Gesamttrückgang an Logiernächten dem Wegbleiben ausländischer Gäste zuzuschreiben. (Bundesamt für Statistik BFS, 2014b)

## 5 Der Jungunternehmer

Wer beim Begriff Jungunternehmer direkt an eine junge Person mit einer neuartigen Geschäftsidee denkt, liegt nicht ganz richtig. Das Wort „jung“ im Begriff Jungunternehmer hat viel mehr mit der Erfahrung als Unternehmer zu tun, als mit dem Alter der Person. Jungunternehmer sind Personen, welche sich selbständig machen. Ab dem Punkt, an dem man sich ins Handelsregister eintragen lässt oder seine selbständige Geschäftstätigkeit aufnimmt, gilt man als Jungunternehmer. Nun stellt sich die Frage, bis wann man sich als Jungunternehmer bezeichnen kann. Mit Hilfe des Entrepreneurship-Prozesses von Pott und Pott (2012, S. 6), lassen sich die Phasen vom Beginn bis zum Ende der Bezeichnung Jungunternehmer eingrenzen.

Abbildung 7: Entrepreneurship-Prozess



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pott & Pott, 2012, S. 6

Auf die Erkennungs- und die Entwicklungsphase folgt die Umsetzungsphase. In dieser letzten Phase geht es darum, das Unternehmen tatsächlich zu gründen. Ist dieser Schritt überstanden, gelangt man in eine Wachstumsphase. Darunter versteht man nicht nur, dass man das Unternehmen weiter ausbaut, in dem man sich vergrößert und neue Mitarbeiter einstellt. Die Gewinnung eines Kundenstamms, die Erweiterung des gesamten Netzwerkes und auch die Entwicklung der Persönlichkeit zählen zur Wachstumsphase. Mit der letzten Phase wird der Prozess des Jungunternehmertums abgeschlossen. Es handelt sich hier um die Phase, in der sich die Jungunternehmer beweisen müssen. Nicht alle schaffen es auf dem Markt zu überleben. Doch Jungunternehmer, welche Ihre Position halten und stabilisieren können, haben es in der Regel geschafft. Damit verbunden ist auch der Wechsel von einem Jungunternehmer zu einem Unternehmer oder zum selbständigen Führer eines kleinen oder mittleren Unternehmens. Wie lange die Phase der Stabilisierung dauert, kann nicht genau gesagt werden. Doch übersteht der Jungunternehmer die ersten fünf Jahre nach der Gründung, kann er

sich in der Regel durch die gewonnene Erfahrung als Unternehmer bezeichnen. Auch nach diesen fünf Jahren ist ein Untergang des Unternehmens nicht unmöglich, denn auch hier kann eine Krise zur Aufgabe der selbständigen Geschäftstätigkeit führen. Doch Aufgrund der Erfahrungen des Unternehmers, gilt er nicht mehr als Jungunternehmer. (Pott & Pott, 2012, S. 6-8)

## 5.1 Die Unternehmensgründung

Zur Eingrenzung des Jungunternehmertums, muss eine Abgrenzung in der Unternehmensgründung folgen. Nun wird beschrieben, was unter einer Unternehmensgründung zu verstehen ist. Wie bereits der Entrepreneurship-Prozess (Pott & Pott, 2012, S. 6) gezeigt hat, gibt es bei der Gründung verschiedene Phasen. Doch nicht zwingend muss man dieses Modell mit einer neuen Geschäftsidee in Verbindung bringen. Anhand eines Beispiels lässt sich auch eine andere Art von Unternehmensgründung aufzeigen. Ein junger Mann, aufgewachsen im Hotelbetrieb seiner Eltern, denkt darüber nach, das Hotel zu übernehmen. Obwohl das Hotel bereits besteht, zählt die Änderung des Unternehmensinhabers als eine Unternehmensgründung. Denn auch diese Personen sehen in der Erkennungsphase das Marktpotential und möchten deshalb das Geschäft weiterführen. Auch sie treffen Massnahmen zum Businessplan und treffen Vorbereitungen in der Entwicklungsphase. Eine sogenannte Übernahme wird also auch als Unternehmensgründung bezeichnet. Neben der effektiven Neugründung des Unternehmens sind auch Übernahmen durch Kauf, Erbfolge, familiäre Nachfolge oder Einstieg als Geschäftspartner und anschliessende Übernahme Formen der Unternehmensgründung.

Der Begriff der „kreativen Zerstörung“, welcher von Joseph Schumpeter (1950) geprägt ist, spielt nicht die grösste Rolle im Unternehmertum. Bei der kreativen Zerstörung geht es darum, eine bestehende Innovation durch etwas noch Neues abzulösen. Obwohl es sich beispielsweise bei der Audio-Kassette um eine einschneidende Erfindung handelte, wurde diese durch die CD-ROM „zerstört“ und abgelöst. Bei der Unternehmensgründung geht es aber nicht nur darum, etwas komplett Neues zu schaffen, sondern ein Unternehmen zu führen.



## 5.2 Entrepreneurship, Unternehmertum und Existenzgründung

Der Begriff Entrepreneurship hat seinen Ursprung im französischsprachigen Raum und leitet sich vom Wort „entreprendre“ ab. Dies steht gleichbedeutend für „etwas unternehmen“ (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 24). Übersetzt man diesen Begriff in die deutsche Sprache, wird dafür oftmals der Begriff Unternehmertum verwendet. Dennoch handelt es sich bei den beiden Begriffen nicht um ein und dieselbe Idee. Die deutsche Sprache übernimmt viele Anglizismen. Doch im Falle von Entrepreneurship handelt es sich nicht nur um eine bloße Aufnahme eines englischen Trendbegriffs (De, 2005, S. 16). Im Unternehmertum steht die Idee des Unternehmers ein Unternehmen zu gründen im Vordergrund. Der Begriff Entrepreneurship reicht weiter. Fasst man wieder den Gedanken der „kreativen Zerstörung“ auf, befasst sich das Entrepreneurship hauptsächlich mit dem Innovationsgedanken. In einem Bericht der OECD wird „Entrepreneurship (...) als Kernelement der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit angesehen, vor allem in Bezug auf innovative Veränderungsprozesse, die eine wichtige strukturelle und dynamische Rolle in Volkswirtschaften übernehmen“ (OECD, 2004, S. 5). Anders als beim Unternehmertum ist die Innovation ein Kernelement des Begriffs Entrepreneurship. „Most entrepreneurial opportunity is triggered by change“ (Lawrence, 2013, S. 1). Verschiedene Veränderungen können unternehmerische Gelegenheiten auslösen. Eine unternehmerische Gelegenheit gilt als Schüsselement, welches jedoch nicht für jeden erkennbar vorliegt, sondern sich über die Zeit entwickelt (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 30). Es wird etwas Neuartiges geschaffen und diese Gelegenheiten können sich nach Kirzner (1973) in Form von latenten Marktbedürfnissen oder brachliegenden Ressourcen und Kapazitäten zeigen. Der Begriff Innovation hat seinen Ursprung vom lateinischen „innovatio“ und steht in der deutschen Sprache für „etwas neu Geschaffenes“ (Pott & Pott, 2012, S. 14). Er weist eine starke Verbindung zur Kreativität auf. Laut dem Lexikon von Brockhaus (2010), steht Kreativität für das schöpferische Vermögen, welches sich im menschlichen Handeln oder Denken realisiert. Es ist einerseits durch Neuartigkeit oder Originalität gekennzeichnet. Andererseits weist es auch einen sinnvollen und erkennbaren Bezug zur Lösung technischer, menschlicher oder sozialpolitischer Probleme auf. Der Aspekt der Neuartigkeit unterscheidet die Begriffe Entrepreneurship und Unternehmertum.

Diese Abgrenzung der beiden Begriffe dient der Eingrenzung des Verständnisses für Jungunternehmer. Denn der Markt besteht nicht ausschliesslich aus Entrepreneurern, sondern auch aus Unternehmern. Das Unternehmertum weist Gemeinsamkeiten mit dem Begriff Existenzgründung auf. Dieser Begriff kommt in der deutschen Sprache oft zur Anwendung. Bei einem Existenzgründer handelt es sich nicht um einen Entrepreneur wie zum Beispiel beim Gründer von IKEA, welcher den Markt durch Möbel zum Selbstaufbau per Katalogverkauf revolutioniert

hat (De, 2005, S. 22). Existenzgründer ist der Maler aus der Nachbarschaft, welcher einen örtlichen Malerbetrieb führt. Existenzgründer ist die gelernte Friseurin, welche den eigenen Salon eröffnet. Die Gründung kann für den Menschen als persönlicher Weg zur Selbstständigkeit gesehen werden. In Freiheit und Selbstverantwortung entwickelt und verwirklicht die Person die Idee, welche er verfolgt und verkörpert (Walger & Neise, 2012, S. 7). Nimmt man diese Grundidee, kann auf eine Art jeder Mensch als Unternehmer beschrieben werden. Der Weg zur Selbstständigkeit bedeutet auch die Auseinandersetzung mit sich selbst (Walger & Neise, 2005). In Verbindung mit dieser Auseinandersetzung, ist es gemäss der Jungen Basler Wirtschaftskammer (2008, S. 13) wichtig, sich einer ehrlichen Selbsteinschätzung zu unterziehen.

Jungunternehmer und damit verbunden das Unternehmertum, weisen mehr charakteristische Gemeinsamkeiten mit der Existenzgründung auf, als mit dem Entrepreneurship. Die Begriffe lassen sich nicht eindeutig und abschliessend erklären (Pott & Pott, 2012, S. 17). Die Bedeutungen werden oftmals unterschiedlich interpretiert. Das Unternehmertum wird mehr als Prozess zum eigenen Unternehmen gesehen, als Innovation, welche den Gesamtmarkt nachhaltig verändert.

### **5.3 Der Oberwalliser Junghotelier**

Da das Oberwallis und damit verbunden die regionale Beherbergungsbranche vom Tourismus leben, wird für die vorliegende Arbeit der Fokus auf die Beherbergungsbranche im Oberwallis gelegt. Somit spricht man von einem Oberwalliser Junghotelier, wenn diese Person im Oberwallis ein Unternehmen im Beherbergungsbereich wie bereits beschrieben, gegründet, übernommen oder gekauft hat. Dabei muss die Person weder einen regionalen Ursprung, noch die Schweizer Nationalität besitzen. Er muss sein Unternehmen im Oberwallis führen und somit im kantonalen Handelsregister eingetragen sein. Für die Arbeit ist es wichtig auf den touristischen Standort Oberwallis einzugehen. Dafür werden alle Personen aller Nationen, welcher in der Oberwalliser Beherbergungsbranche tätig sind, für die Auswertung analysiert. Das Oberwallis beginnt östlich von Siders. Das erste Oberwalliser Dorf ist Salgesch. Alles östlich aufwärts bis zur Kantonsgrenze wird zum Oberwallis gezählt.

Der Begriff „Junghotelier“ ist etwas weiter zu fassen, als dass es das Wort „Hotelier“ andeutet. Unter einem Junghotelier versteht man nicht nur eine Person, welche einen Hotelbetrieb führt. Junghoteliers sind Personen, welche allgemein in der Beherbergungsbranche tätig sind. Diese Personen können neben einem Hotel auch einen Camping, ein Bed and Breakfast, eine Jugendherberge oder ein Unternehmen, welches Ferienwohnungen vermietet, führen. Um in dieser Branche als Junghotelier zu gelten, muss man zudem seine Geschäftstätigkeit in der Führung vor weniger als fünf Jahren aufgenommen haben. Somit gelten alle Personen mit

Handelsregistereintrag in der Beherbergungsbranche im Zeitraum der Jahre 2010 bis 2015 als Junghoteliers.

Tabelle 2: Der Oberwalliser Junghotelier

Kriterium	Beschrieb
Beginn Geschäftstätigkeit oder Führungstätigkeit zwischen 2010 und 2015	Der Oberwalliser Junghotelier hat seinen Betrieb nach 2010 aufgenommen oder hat nach 2010 die Führung des Betriebes übernommen.
Führung eines Betriebes im Oberwallis	Der Oberwalliser Junghotelier hat seinen handelsrechtlichen Sitz sowie seinen effektiven Standort des Unternehmens im Oberwallis.
Führung eines Hotels oder in der Beherbergungsbranche tätig	Der Oberwalliser Junghotelier führt ein Hotel, einen Camping, ein BnB oder ein Unternehmen, welches Ferienwohnungen vermietet.

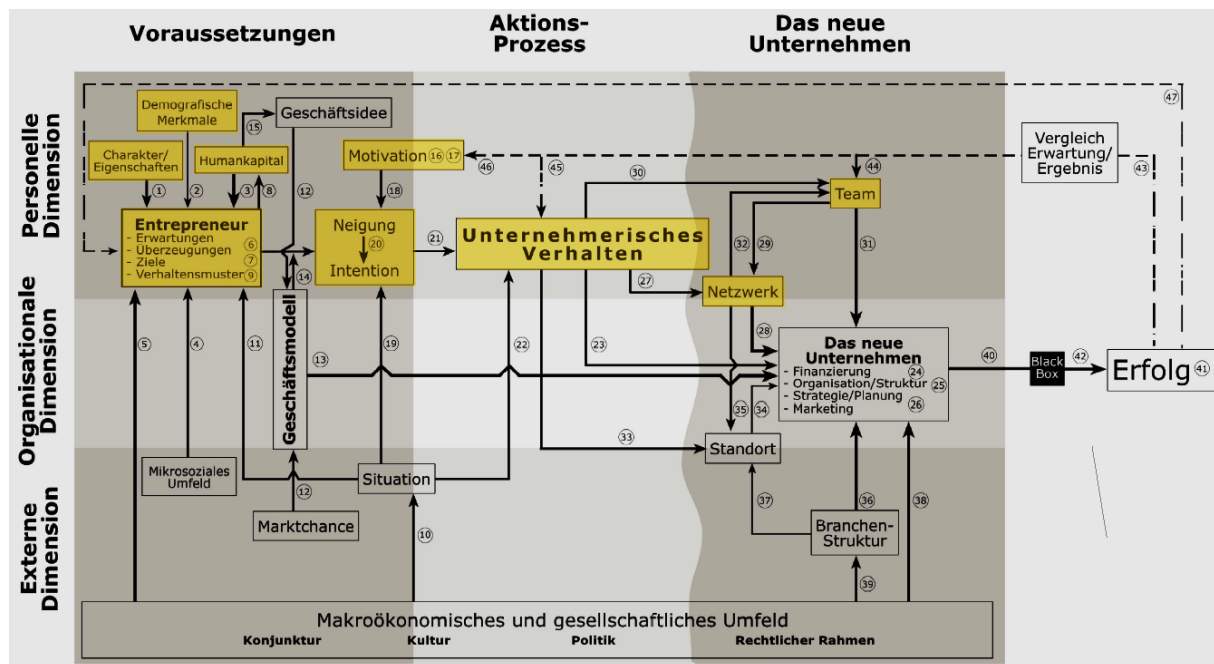
Quelle: eigene Darstellung

Die obenstehende Tabelle fasst die beschriebenen Kriterien zusammen. Ein kurzer Beschrieb dient dem Verständnis der einzelnen Kriterien. Gründerpersonen müssen alle Kriterien dieser Tabelle erfüllen, damit sie in die Befragung eingeschlossen werden können. Die Befragung der Unternehmer und die Auswertung der Ergebnisse folgen im empirischen Teil.

## 6 Einführung zur Person

Bei der Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, hat Jacobsen (2003) festgestellt, dass die Person einen wesentlichen Faktor bei der Unternehmensgründung darstellt. Der Begriff „Person“ kann mittels dem Entrepreneurship-Erfolgsmodell abgegrenzt werden.

Abbildung 8: Entrepreneurship-Erfolgsmodell



Quelle: Jacobsen, 2003, S. 230

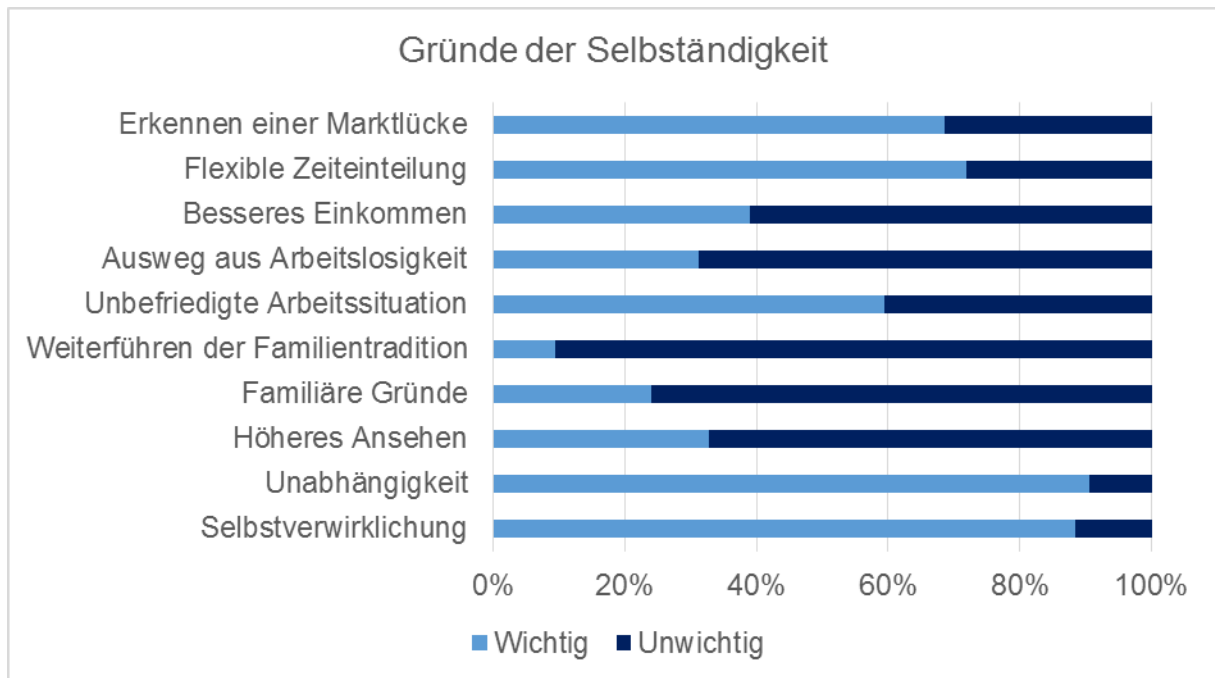
Die Person setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen. Darunter sammeln sich Bezeichnungen wie Humankapital, demografische Merkmale und Charakter. Ein Unternehmen wird nicht immer von einer Person alleine gegründet. Teamgründungen sind beliebt und spielen eine wichtige Rolle bei der Unternehmensgründung. Somit haben alle im obigen Modell gelb eingefärbten Erfolgsfaktoren einen Einfluss auf die Person.

### 6.1 Der Unternehmensgründer

Der Unternehmensgründer ist nicht nur die Person, welche das Unternehmen gründet und im Handelsregister eingetragen ist. Sie ist die Person, welche das Unternehmen effektiv führt und dessen Wandel bestimmt. Die Persönlichkeit des Unternehmers wird als zentrale Rolle bei der Gründung des Unternehmens eingestuft. Die Beziehung des Unternehmers zur unternehmerischen Gelegenheit ist wichtig für die Entdeckung und Nutzung dieser unternehmerischen Chancen (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 92). Bei der Person gibt es sehr viele verschiedene und wichtige Einflussfaktoren, welche anschliessend definiert werden.

Die Intentionen der Personen sich selbständig zu machen, sind sehr unterschiedlich. Meyer und Sidler haben in „Die neuen Selbständigen 2009“ (2009) herausgefunden, dass für viele Personen die Unabhängigkeit sowie die Selbstverwirklichung und die Durchsetzung eigener Ideen wichtige Gründe sind. Gesamtschweizerisch gesehen, gelten Gründe wie die Weiterführung der Familientradition, familiäre Gründe und ein höheres Ansehen als eher weniger wichtig.

Abbildung 9: Gründe der Selbständigkeit



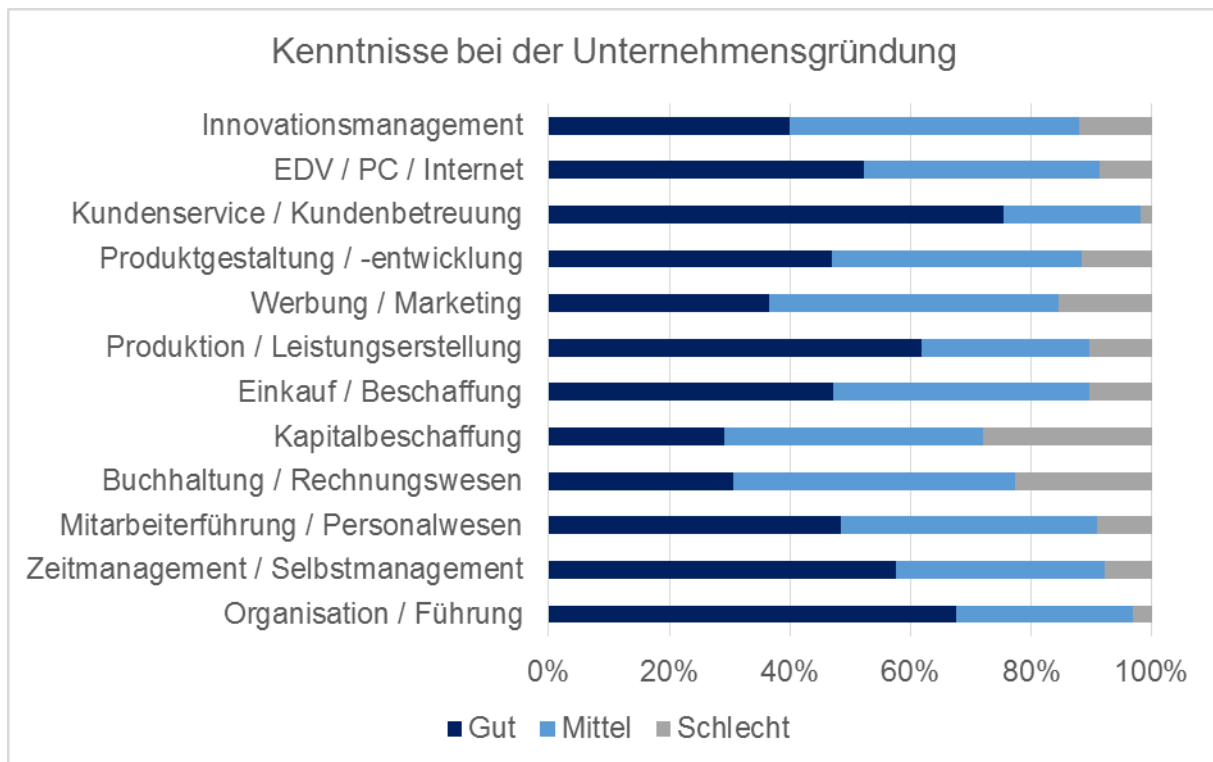
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer & Sidler, Die neuen Selbständigen 2009, 2009

### 6.1.1 Humankapital

“Opportunities are seized by those who are prepared to seize them” (Krueger & Brazeal, 1994, S. 92). Das Humankapital bildet den Grundstein für den Jungunternehmer. Wie zuvor beschrieben, werden Chancen von denjenigen Personen ergriffen, welche darauf vorbereitet wurden, sie zu ergreifen.

Das Humankapital setzt sich aus mehreren Unterbegriffen zusammen. Ein Bestandteil des Humankapitals bildet die Ausbildung der Person und ihre Kenntnisse. Dazu gehören auch die Berufserfahrung und die erlernten Fähigkeiten im Arbeitsalltag. Des Weiteren gibt es betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, welche eine wesentliche Rolle bei der Unternehmensführung spielen. Dazu gehören auch die Gründerfähigkeiten. Darunter werden das Wissen und die Kenntnisse einer Unternehmensgründung verstanden.

Abbildung 10: Kenntnisse bei der Unternehmensgründung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer & Sidler, Die neuen Selbständigen 2009, 2009

In der Studie „Die neuen Selbständigen 2009“ (Meyer & Sidler, 2009) wurden Unternehmensgründer in der Schweiz zu den Fähigkeiten bei der Gründung befragt. Diese Fähigkeiten können die Personen während einer Ausbildung oder auch durch Berufserfahrung erlernt haben. Anhand der Studie hat man herausgefunden, dass die Stärken bei den Gründerpersonen im Kundenservice, in der Organisation und in der Führung liegen. Weniger optimal sind Kenntnisse über die Kapitalbeschaffung, das Innovationsmanagement sowie die Werbung, das Marketing und die Kundengewinnung.

### 6.1.1.1 Ausbildung

Die Ausbildung der Person gilt als wesentlicher Faktor des Humankapitals. Es handelt sich hierbei um den beruflichen Hintergrund des Junghoteliers. Laut Pott und Pott (2012, S. 36) haben bereits die Kindergarten- und die Grundschulzeit sowie die Erziehung der Person einen wichtigen Einfluss. Die fokussierte Bildung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale ist je nach Bildungssystem unterschiedlich stark geprägt. Oberwalliser Junghoteliers können eine Berufslehre oder einen universitären Abschluss gemacht haben. Jede Art der Ausbildung prägt. Personen mit einer Berufslehre sind vielleicht eher Macher und studierte Personen gelten dagegen eher als Theoretiker. Personen können eine Ausbildung in der Beherbergungsbranche absolviert haben. Während eines Studiums können Personen die Fähigkeiten der Unternehmensführung erlernen. Dies kann ebenfalls ein Grund zur Selbständigkeit sein.

### **6.1.1.2 Berufserfahrung**

Gemäss Oser und Volery (2014, S. 9-12) bildet das Wissen über eine Sache noch keine Kompetenz, es bedarf zusätzlicher Erfahrung. Somit kommt die Entscheidung der Gründung oftmals nicht direkt nach einer Ausbildung, sondern meistens als Folge jahrelanger Berufstätigkeit und Erfahrungen. Besonders die Situation im letzten Jahr vor der selbständigen Berufstätigkeit spielt eine besondere Rolle. „The most important determinant of success for anyone starting a company is what they did before“ (Lawrence, 2013, S. 85). Erfahrungen sammeln Personen in verschiedenen Situationen. Eine Person kann eine Ausbildung in einem Betrieb gemacht haben oder einige Jahre unselbständig für ein Unternehmen in der Beherbergungsbranche gearbeitet haben. Er kann bereits in der Branche gross geworden sein, da seine Eltern im Bereich der Beherbergung tätig waren. Deshalb wird angenommen, dass solche Unternehmer vieles von den Eltern lernten.

### **6.1.1.3 Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten**

Neben branchenspezifischen Kenntnissen sind für Unternehmer aller Art auch die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten sehr wichtig. Diese Fähigkeiten können entweder durch eine spezifische Ausbildung erlernt werden oder sie können auch durch die Berufserfahrung gewonnen werden. Jacobsen (2003, S. 79) spricht in diesem Zusammenhang auch über den Wandel vom Gründer zum Geschäftsführer, denn oftmals werden diese Fähigkeiten zu dem Zeitpunkt erlernt, an dem man sie braucht. Unter diese Fähigkeiten fallen neben unternehmerischen Tätigkeiten wie die Mitarbeiterführung, die Buchhaltung oder das Zeitmanagement, auch das eigentliche Wissen, wie man ein Unternehmen gründet. Diese Gründerfähigkeiten beschreiben den gesamten Prozess von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Firmengründung.

## **6.1.2 Demographische Merkmale**

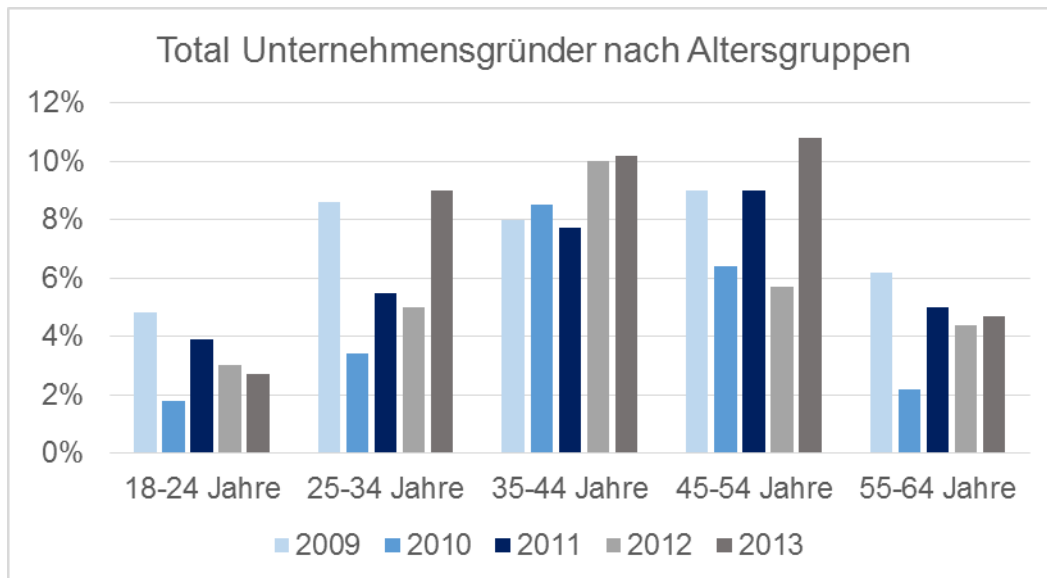
Demographische Merkmale des Unternehmers bilden neben den durch Ausbildung oder Erfahrung erlernten Fähigkeiten einen zweiten wichtigen Faktor zur Person.

### **6.1.2.1 Alter**

Unter einem Jungunternehmer stellt man sich oftmals eine junge Persönlichkeit vor. Doch wie bereits beschrieben, hat der Begriff „Jungunternehmer“ nichts mit der Altersstufe zu tun. Dennoch ist das Alter der Gründerperson ein Aspekt, den es zu beachten gibt. Ab welchem Zeitpunkt man bereit ist sich selbständig zu machen, hat unabhängig von den Fähigkeiten einer Person, dennoch etwas mit dem Alter zu tun. Nicht jeder kann sich auf diesen Vollzeitjob einlassen und dabei ohne Einkommensgarantie auskommen. Eine ältere Person hat im Arbeitsmarkt zum einen den Vorteil mit Erfahrung punkten zu können. Andererseits werden ältere Personen aufgrund des vielleicht zu hohen Alters als grösserer Risikofaktor eingestuft. Es wird

davon ausgegangen, dass Arbeitgeber, welche auf eine langfristige Arbeitsbeziehung setzen, somit eher junge Personen wählen. Die folgende Grafik zeigt weltweit das Alter der Unternehmer bei der Gründung auf.

Abbildung 11: Total Unternehmensgründer nach Altersgruppen



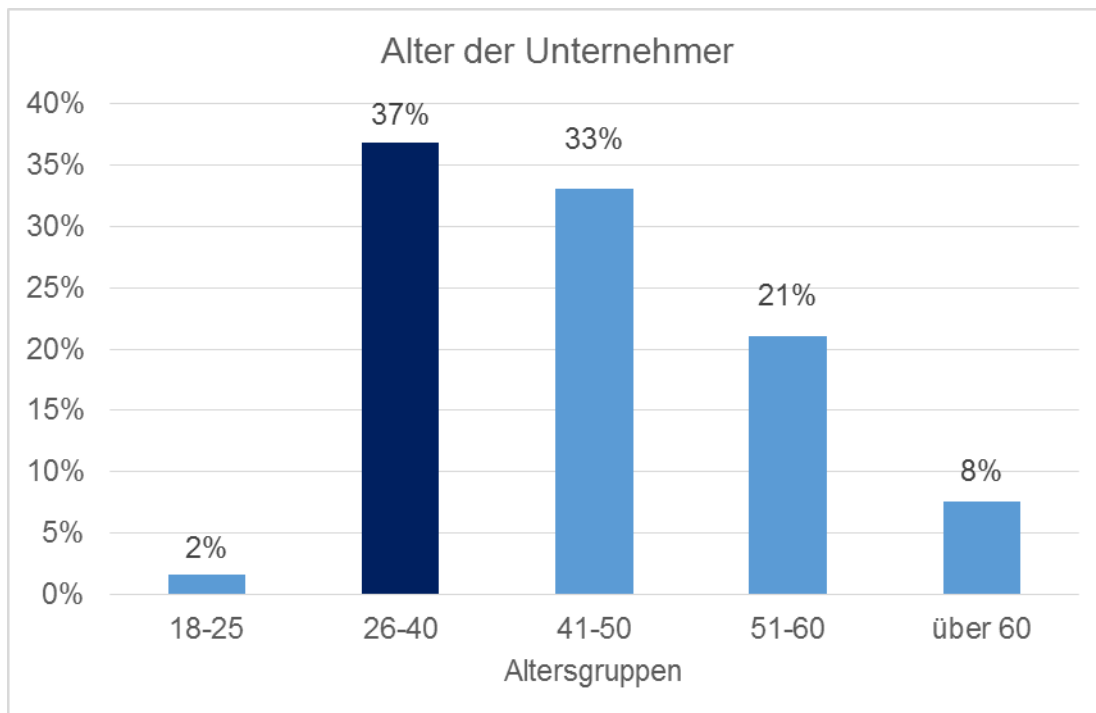
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baldegger, et al., 2014, S. 11

Im Global Entrepreneurship Monitor wurde weltweit das Alter der Unternehmer untersucht. Der prozentuale Anteil der Gründungen bei 18 bis 24 Jahre alten Unternehmern ist über die Jahre gesunken. Die Raten bei den Altersgruppen 35 bis 44 und 45 bis 54 haben einen Anstieg verzeichnet. (Baldegger, et al., 2014, S. 11)

Das Alter der Unternehmer in der Schweiz wurde auch in der Arbeit von Meyer und Sidler untersucht. Festgestellt wurde, dass das Durchschnittsalter der Personen bei der Unternehmensgründung 41 Jahre beträgt. (Meyer & Sidler, 2009, S. 26)



Abbildung 12: Alter der Unternehmer



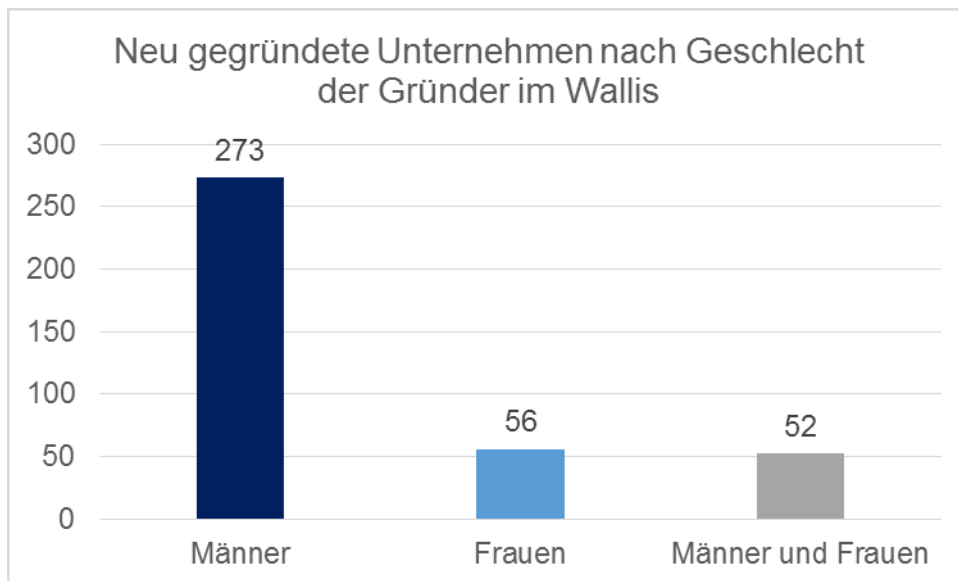
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer & Sidler, Die neuen Selbständigen 2009, 2009, S. 26

Die grösste Gruppe Unternehmer ist zwischen 26 und 40 Jahre alt. 37% der Befragten befinden sich in dieser Altersgruppe. Weitere 33% sind zwischen 41 und 50 Jahre alt (Meyer & Sidler, 2009, S. 40). Bei Personen, die jünger als 26 sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbständig machen, eher gering. Diese Untersuchung der Unternehmensgründer in der Schweiz vom Jahr 2009 zeigt also, dass Jungunternehmer nicht unbedingt jung sind.

### 6.1.2.2 Geschlecht

Das Geschlecht und das Alter weisen einen Zusammenhang auf. Wie bereits gesehen gründen die meisten Personen im Alter zwischen 25 und 35 Jahren ein Unternehmen. Dies entspricht dem Alter, in dem viele Frauen Kinder kriegen und sich mütterlichen Tätigkeiten gegenüber verpflichten. Aus diesem Grund machen sich nach De (2005, S. 43) mehr Männer als Frauen selbständig.

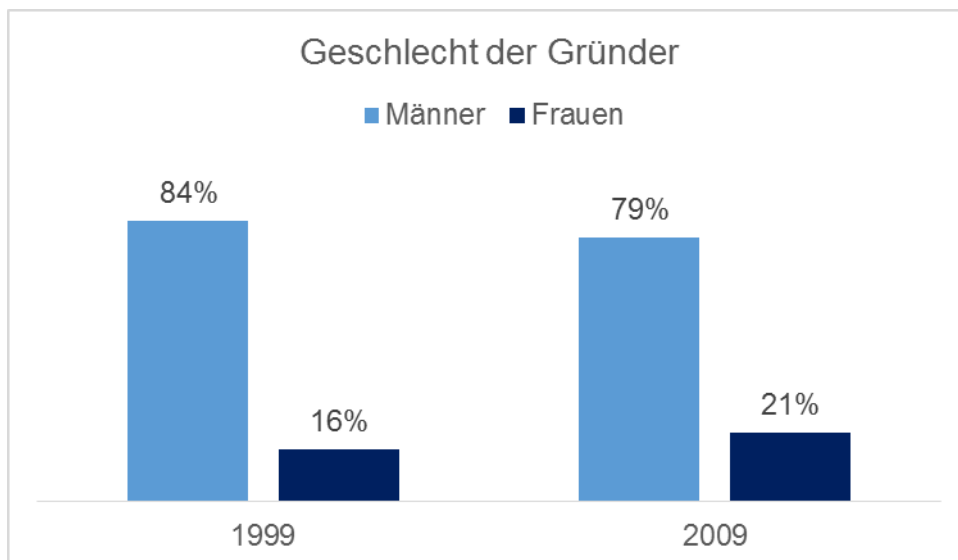
Abbildung 13: Neu gegründete Unternehmen nach Geschlecht der Gründer im Wallis



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014a

Aus der Statistik vom BFS lässt sich ablesen, dass Männer häufiger an einer Unternehmensgründung beteiligt sind als Frauen. Weit über 60% der Gründungen werden nur von Männern vollzogen. Bei Gründungen, bei welchen mindestens ein Mann vertreten ist, sind es sogar über 85%. Der Anteil an denen Frauen bei der Gründung beteiligt sind, beträgt über 30%. Bei fast 15% haben Frauen alleine eine Gründung vollzogen. (Bundesamt für Statistik BFS, 2014a)

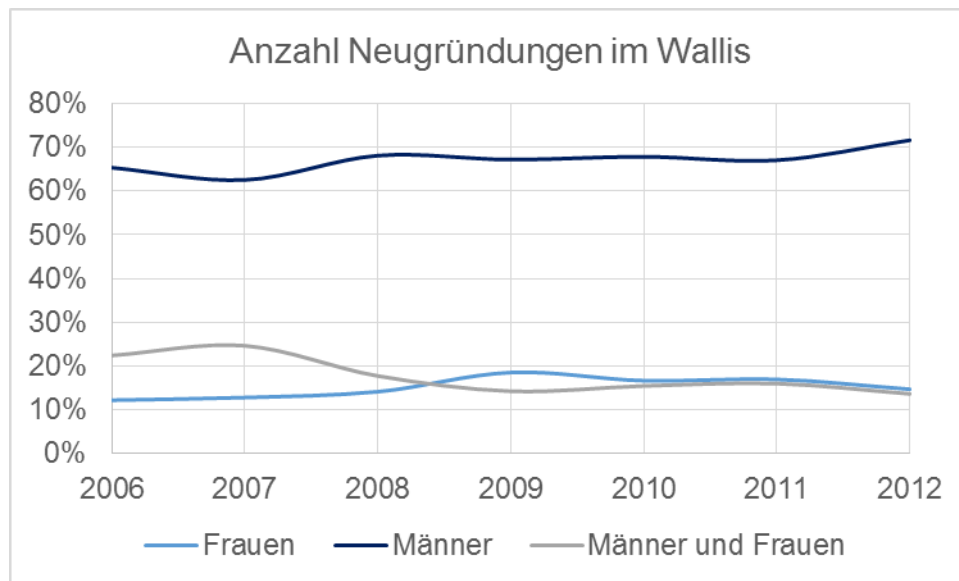
Abbildung 14: Geschlecht der Gründer



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer & Sidler, Die neuen Selbständigen 2009, 2009, S. 26

Betrachtet man die Frauenquote der Gründungen in der Schweiz jedoch nicht statisch, sondern vom Jahr 1999 bis zum Jahr 2009 lässt sich ein Wandel erkennen. In der Arbeit „Die neuen Selbständigen 1999“ (1999) von Meyer und Sidler ist sichtbar, dass in der Schweiz der Anteil von Unternehmensgründungen durch Frauen 15.6% beträgt. 10 Jahre später haben Meyer und Sidler die Daten neu erhoben und haben in „Die neuen Selbständigen 2009“ (2009) festgestellt, dass der Frauenanteil nun um ganze 5% gestiegen ist. Mit einem Anteil von 20.6% wird mehr als jede fünfte Gründung von einer Frau durchgeführt.

Abbildung 15: Anzahl Neugründungen im Wallis von 2006 bis 2012



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014a

Die Erkenntnis, dass von 1999 bis 2009 der Anteil Gründungen durch Frauen gestiegen ist, wird durch die Statistik der neu gegründeten Unternehmen nach Geschlecht der Gründer und nach Kantonen von 2006 bis 2012 (Bundesamt für Statistik BFS, 2014a) bestätigt. Doch nach dem Jahr 2009 kann wiederum ein Rückgang verzeichnet werden. Besonders im Jahr 2012 ist die Gründungsrate durch Männer wieder gestiegen.

### 6.1.2.3 Herkunft

Bei der Herkunft wird zwischen dem Geburtsort und dem Ort, an dem man aufgewachsen ist, unterschieden. Personen, welche bereits ihr Leben lang im Oberwallis wohnhaft sind, haben ganz andere Voraussetzungen als Personen, welche gerade erst aus einem anderen Kanton oder aus dem Ausland zugezogen sind. Ist eine Person nur im Wallis geboren, hat diese nicht die gleichen Voraussetzungen wie eine Person, welche im Wallis aufgewachsen ist. Der Schluss liegt nahe, dass Personen, welche im Wallis aufgewachsen sind, die Region besser kennen und regional besser vernetzt sind.

Oftmals gehören Unternehmensgründer, welche ihr Unternehmen aus Not gründen, ethnischen Minderheiten an. Eine mögliche Begründung wäre, dass diesen Personen im Land andere Berufswege verschlossen sind. Die Existenzgründung ist für sie der einzige Weg aus der Arbeitslosigkeit. Dieser Aspekt hat nichts mit dem Erfolgsfaktor Herkunft zu tun. Dennoch wird die Aussage, dass Minderheiten zumindest im amerikanischen Raum eher aus Not gründen, unterstützt. (Waldstad & Kourlisky, 1998)

### **6.1.3 Charakter**

Der letzte Faktor zur Person des Unternehmensgründers ist der Charakter. „Starting a new business requires more than just an idea, it requires a special person, an entrepreneur, who uses sound judgment and planning along with his risk taking to ensure the success of his own business” (Kuratko & Hodgetts, 1992, S. 2). So beschreibt der Gründer von Pizza Hut, Frank Carney, wie wichtig es für ihn ist, dass eine Person ganz bestimmte Eigenschaften in seinem Wesen aufweist. Hier muss man beachten, welche Charakteristika die Unternehmensgründer aufweisen. Bestimmte Eigenschaften sind wichtig für die Unternehmensgründung. Es muss abgeklärt werden ob diese effektiv auch als erfolgsrelevante Charakterzüge bezeichnet werden können. Jacobsen (2003, S. 54-73) konnte mit der Erarbeitung eines Erfolgsmodells, die wichtigsten Charaktereigenschaften einer Person, welche vermehrt in den Meinungen relevanter Einflussgrößen aufgetaucht sind, herausfiltern.

Abbildung 16: Typische Charakteristika von Unternehmern

Typische Charakteristika von Unternehmern
<ul style="list-style-type: none"><li>- Leistungsmotiv</li><li>- Machbarkeitsdenken</li><li>- Risikofreudigkeit</li><li>- Unabhängigkeitsstreben</li><li>- Durchhaltevermögen</li><li>- Wachstumsorientierung</li><li>- Soziale Fähigkeiten</li><li>- Kreativität/Neugier</li><li>- Unternehmerische Intuition</li><li>- Entschlussfreudigkeit</li><li>- Flexibilität</li><li>- Kontaktfähigkeit</li><li>- Fähigkeit aus Fehlern zu lernen</li></ul>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobsen, 2003, S. 54-73

Als weitere wichtige Charaktereigenschaften gelten zudem die Weitsicht, die Gewinnorientierung, die Toleranz gegenüber Ungewissheit oder die Arbeitsmoral (Schuler & Prochaska, 2001). Die Liste von Persönlichkeitseigenschaften, welche Jungunternehmer aufweisen, ist äusserst lang. In der Delphi-Studie von Gartner (1990) fand man alleine schon 90 Attribute. Deshalb wird der Fokus auf die wichtigsten Charakteristika aus der obigen Abbildung gelegt. Im weiteren Verlauf wird die Bedeutung jeder Charaktereigenschaft gemäss Jacobsen (2003, S. 54-73) genauer beschrieben.

#### **6.1.3.1 Leistungsmotiv**

Das Leistungsmotiv kann in Verbindung mit dem Ehrgeiz einer Person gebracht werden. Es geht darum etwas schneller und effizienter zu machen und dies mit geringerer Anstrengung. Die Motivation des Unternehmers besteht hauptsächlich darin, „how to get the most benefit (utility) for the least cost?“ (McClelland, 1961). Demnach ist das Motiv nach Leistung eine sehr wichtige Eigenschaft des Unternehmers bei der Gründung, beim Fortbestand sowie der Entwicklung des Unternehmens.

#### **6.1.3.2 Machbarkeitsdenken**

Das Machbarkeitsdenken eines Unternehmers zeichnet sich darin aus, dass er von seiner Idee überzeugt ist. Die Gründung schätzt der Unternehmer als etwas Machbares und Erstrebenswertes ein (Oser & Volery, 2014, S. 26). Dies gilt sowohl bei der Gründung als auch bei

der Führung des Unternehmens. Der Unternehmer ist überzeugt mit seinem Einsatz den Erfolg bestimmen zu können. Er sieht sich als grössten Einflussfaktor auf den Erfolg.

#### **6.1.3.3 Risikofreudigkeit**

Möchte man den Schritt zur Selbständigkeit wagen, ist dies mit einem gewissen Risiko verbunden. Oser und Volery (2014, S. 25) beschreiben die Risikobereitschaft als zentrale Eigenschaft eines Unternehmensgründers. Man braucht ein Startkapital und gleichzeitig fällt eine Einkommensgarantie weg. Als Unternehmer ist es deshalb wichtig, bereit zu sein, gewisse Risiken einzugehen. Deshalb gilt die Risikofreudigkeit als wichtige Charaktereigenschaft. Nur durch eingegangene Risiken kann der Unternehmer später erfolgreich sein. Der Unternehmer muss wissen, wie weit er gehen kann, ohne das Unternehmen zu gefährden (Oser & Volery, 2014, S. 25).

#### **6.1.3.4 Unabhängigkeitsstreben**

Es ist das Bedürfnis nach Unabhängigkeit, welches den Unternehmer konsequent vorantreibt. Das Unabhängigkeitsstreben ist ein wichtiger Grund für die Entscheidung zur Selbständigkeit. Unternehmer haben den Wunsch, im eigenen Sinne zu Handeln. (Jacobsen, 2003, S. 61)

#### **6.1.3.5 Durchhaltevermögen**

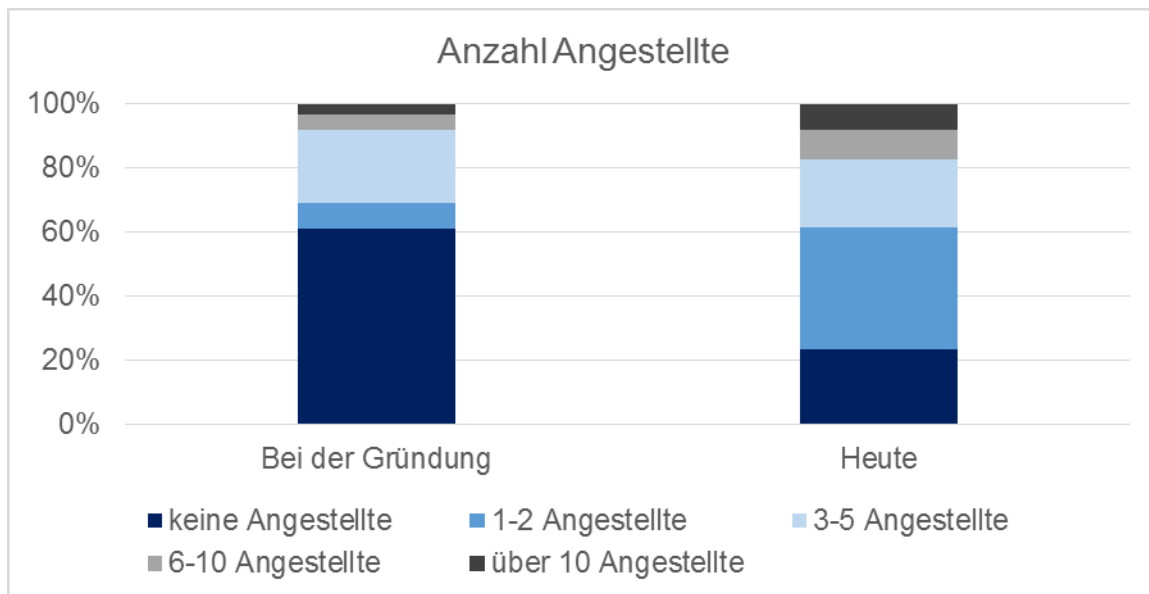
Nicht selten erlebt man gerade in der Anfangsphase im Unternehmertum Rückschläge. Es erfordert ein enormes Mass an Durchhaltevermögen. Während der Gründungszeit wird man oft mit neuen Situationen konfrontiert. Hier werden Kompromisse eingegangen. Ein Gründer muss sich darauf einstellen, dass nicht alles so wird, wie er es sich vorgestellt hat. Doch auch nach dieser Phase erfordern Rückschläge und schwere Zeiten eine starke Persönlichkeit und den Willen weiter zu machen.

#### **6.1.3.6 Wachstumsorientierung**

Das Bedürfnis des Unternehmers immer weiter zu wachsen ist ein weiterer Charakterzug, den viele Jungunternehmer aufweisen. Nach Davidsson (1989, S. 211) hängt die Wachstumsorientierung sehr von den Erwartungen einzelner Unternehmer ab. Konsequenzen des Wachstums beeinflussen neben den privaten Finanzmitteln auch die Unabhängigkeit zu externen Geldgebern, das Wohl der Mitarbeiter und auch seine Übersicht und Kontrolle über das Unternehmen.

Ein Faktor der Wachstumsorientierung ist die Anzahl der Angestellten. Bei der Gründung haben über 60% der Unternehmensgründer keine Angestellten. Im Verlauf der ersten Jahre, weisen nur noch etwas über 20% der Gründerpersonen keine Angestellten auf. (Meyer & Sidler, 2009)

Abbildung 17: Anzahl Angestellte



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer & Sidler, Die neuen Selbständigen 2009, 2009

### 6.1.3.7 Soziale Fähigkeiten

Die Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren sowie zu fördern und das Anwenden erfolgreicher Kommunikationstechniken, gehören zu den sogenannten „soft skills“, welche ein Unternehmer beherrschen muss (Jacobsen, 2003, S. 64). Mit einem hohen sozialen Kapital, erreicht der Unternehmer Zugang zu seinen Arbeitnehmern. Er erhält auch extern leichteren Zugang zu relevanten Personen, welche für seine eigene Tätigkeit wichtig sind.

### 6.1.3.8 Kreativität / Neugier

Die Kreativität ist sehr wichtig für den Jungunternehmer. Damit verbunden hilft eine gewisse Neugier beim Entwickeln neuer innovativer Ideen. Kreativität und Neugier treiben seine Geschäftsidee voran. Doch nicht nur bei der Ideenfindung und bei der Gründung ist die Kreativität wichtig. Auch bei der Geschäftstätigkeit verhilft ein gewisses Mass an Kreativität dazu, Kosten einzusparen. Dies geschieht durch den möglichst optimalen Einsatz der vorhandenen Ressourcen. (Jacobsen, 2003, S. 65-66)

### 6.1.3.9 Unternehmerische Intuition

Unter unternehmerischer Intuition wird das Gespür des Unternehmers für künftige Veränderungen und Chancen verstanden. Beim sogenannten Bewusstsein für Trends handelt es sich um eine Art Gabe (Jacobsen, 2003, S. 67). Erfolgreiche Unternehmer haben also eine Nase für Geschäftsideen und Marktlücken. Sie besitzen die Gabe, sich rasch dem Markt anzupassen.

### **6.1.3.10 Entschlussfreudigkeit**

Unter Entschlussfreudigkeit versteht man in erster Linie die Gabe des Unternehmers, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Doch für einen Unternehmer ist es ebenso wichtig diese Entscheidungen schnell zu fällen. Wichtig ist der richtige Augenblick, die Handlung anzusetzen (Jacobsen, 2003, S. 68).

### **6.1.3.11 Flexibilität**

Flexibilität bedeutet für einen Unternehmer, sich ständig dem Markt anzupassen. Sie umschreibt die Fähigkeit mit dem Wandel der Gesellschaft mitzugehen. Flexibilität wird auch im Tagesgeschäft und bei der Führung des Unternehmens von einem Junghotelier gefordert. Bei speziellen Kundenwünschen oder Umstrukturierungen im Team muss der Unternehmer besonders flexibel sein.

### **6.1.3.12 Kontaktfähigkeit**

Besonders im Tourismusbereich spielt der Kundenkontakt eine zentrale Rolle. Unternehmer müssen die Fähigkeit besitzen, einfach Kontakte knüpfen zu können. Der Kontakt zu den Kunden ist wichtig. Eine offene Art ist hilfreich das Netzwerk mit Lieferanten-, Banken- oder Beraterkontakten auszubauen.

### **6.1.3.13 Fähigkeit aus Fehlern zu lernen**

Unternehmer sollen offen für Kritik sein. Sie müssen Kritik annehmen können und daraus lernen. Denn Beschwerden von Kunden sind eine Chance. Beschwerden zeigen Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich des Unternehmens auf. Beschwerd sich aber ein unzufriedener Kunde gar nicht erst, ist er schon so gut wie verloren. Man erhält keine Chance aus den Fehlern zu lernen. Somit bietet sich in diesem Fall kein Verbesserungspotential für den Unternehmer. Ein Unternehmer muss sich ständig verbessern wollen. In der Beherbergungsbranche sind Gespräche mit Kunden und die Annahme von Kritik von zentraler Bedeutung. Akzeptanz von Schwächen fördert die Generierung neuer Ideen. Somit ist es gerade als Junghotelier wichtig, aus Fehlern zu lernen. In der Phase der Gründung herrscht oftmals Nichtwissen. Motivierte Unternehmer setzen sich mit Fehlern auseinander. (Jacobsen, 2003, S. 70)

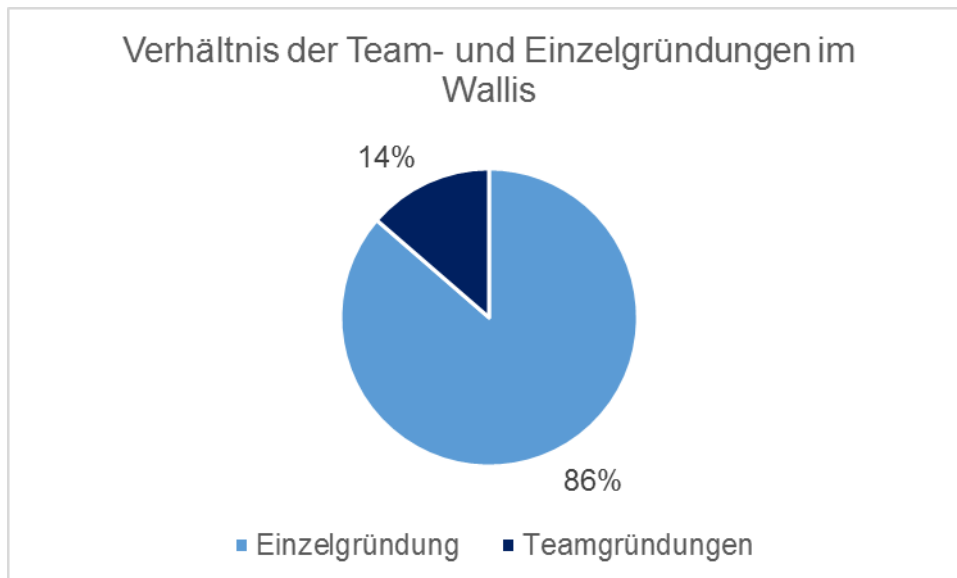
## **6.2 Teamgründungen**

Mit dem Satz „geteilte Freude ist doppelte Freude, geteiltes Leid ist halbes Leid“ beschreibt Winistörfer (2013, S. 34) den Vorteil mit Geschäftspartnern die Geschäftsidee in Angriff zu nehmen. Gründungen im Team sind eine Alternative zur alleinigen Existenzgründung. Die Gründe, im Team die unternehmerische Aktivität zu starten, sind unterschiedlich. Oftmals sind Teamgründungen durch die familiäre Situation vorausgesetzt. Eine Teamgründung kann aber auch aufgrund fehlender Kompetenzen eines Gründers geschehen (Meyer & Sidler, 2009).



Die verschiedenen Gründer können sich gegenseitig ergänzen. Durch die unterschiedlichen beruflichen und persönlichen Fertigkeiten werden Synergien effizienter genutzt. Neben dem allgemeinen Geschäftsrisiko, welches im Team geteilt wird, gilt ein Gründerteam auch für Banken als zuversichtlicher. Durch die Risikoaufteilung kann die Bank auf zwei Personen zurückgreifen.

Abbildung 18: Verhältnis der Team- und Einzelgründungen im Wallis



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Statistik BFS, 2014a

In dieser Statistik vom BFS ist ersichtlich, dass es sich bei über 10% der Gründungen im Wallis um Teamgründungen handelt. Somit wird mehr als jedes zehnte Unternehmen von zwei oder mehreren Personen gegründet. (Bundesamt für Statistik BFS, 2014a)

Ein Vorteil und ebenso ein Nachteil zeigen sich bei der Entscheidungsfindung. Hier liegt die Entscheidungslast nicht bei einer Person alleine. Da mehrere Personen bei der Entscheidung involviert sind, verringert dies das Risiko einer voreiligen Entscheidung. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom 4-Augen-Prinzip. Dieses besagt, dass Personen über schwerwiegende Entscheidungen oder über heikle Angelegenheiten nicht alleine entscheiden dürfen (Gerhardt & Ritter, 2004). Der Nachteil im Team zu agieren besteht in der genau gleichen Begründung. Entscheidungen müssen mit dem Partner zusammen getroffen werden. Dies ist oftmals mit Kompromissen verbunden. Pflügt man andere Ansichten als sein Teampartner, so kann dies zu Schwierigkeiten führen. Deshalb ist es wichtig zu Beginn der Geschäftstätigkeit die unternehmerischen Vorstellungen abzugleichen und gemeinsam ein eingehendes Unternehmenskonzept zu erarbeiten. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Mitglieder des Gründerteams den gleichen Weg gehen (Junge Basler Wirtschaftskammer, 2008, S. 23).

Von einem erfolgreichen Gründerteam wird gesprochen, wenn nicht nur die Gründung erfolgreich umgesetzt wird, sondern auch die Teamarbeit innerhalb des Teams funktioniert. Somit besteht ein Erfolgsfaktor darin, dass die Personen im Gründerteam zusammenpassen müssen (Pott & Pott, 2012, S. 38). Es ist naheliegend, dass in familiär geführten Beherbergungsunternehmen die Partner oder der enge Familienkreis eine wichtige Rolle einnehmen. Ein Ehepaar oder der enge Familienkreis kennen sich gut. Daraus resultiert die Annahme, dass diese mit hoher Wahrscheinlichkeit die gleichen Wertvorstellungen teilen. Sie sind auch in schwierigen Situationen für einander da. Genau diese Verbindungen kann man auch für die Geschäftspartnerschaft übernehmen. Bei Unternehmen mit grossem Wachstumspotential, zum Beispiel im Bereich der Softwareentwicklung, wird oft auf Teamgründungen zurückgegriffen. Gerade hier werden für eine erfolgreiche Gründung diverse Talente und Fähigkeiten verlangt (Cooper & Daily, 1997). Bei einer Teamgründung entscheiden sehr viele Faktoren über den Erfolg. Jede Person ist anders. Alle haben andere Ansichten sowie einen anderen Bildungs- und Erfahrungshintergrund. Somit ist immer im Einzelfall zu entscheiden, ob eine Teamgründung wirklich von Vorteil oder notwendig ist.

### **6.2.1 Prozess der Teambildung**

Steht der Entscheid einer Teambildung fest, braucht man dafür passende Teampartner. Die Suche nach der optimalen Persönlichkeit beginnt. Die erste Massnahme besteht darin, im näheren Umfeld nach einem passenden Partner zu suchen. Meist weiss man, ob im Familien- oder Bekanntenkreis jemand für die Teambildung in Frage käme. Eine weitere Möglichkeit Teammitglieder zu finden ist es, junge Akademiker an Universitäten zu motivieren oder in Netzwerken im Internet nach potentiellen Partnern zu suchen (Pott & Pott, 2012, S. 39). Dabei besteht die Gefahr, dass Teammitglieder unterschiedliche Absichten haben und ganz andere Interessen im Unternehmen pflegen.

Hat man ein Teammitglied oder alle Teammitglieder gefunden, durchlaufen alle Gründungsteams einen Entwicklungsprozess, welcher als „forming, storming, norming, performing“ beschrieben wird (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 108). Bei der ersten Phase, der Formationsphase, ist die Leistung des Teams noch sehr niedrig. Vertrauen und Interaktion existieren kaum. In dieser Phase wird das Team erst „geformt“. Darauf folgt die Storming-Phase, bei der bereits eine höhere Interaktion besteht, welche aber durch eine Vielzahl von Konflikten geprägt ist. Diese nennt sich Storming-Phase, da es hier oft in Form von Konflikten „stürmt“. Werden die Uneinigkeiten beseitigt und bilden sich Umgangsformen und Regeln für die Zusammenarbeit, dann befindet sich ein Team in der sogenannten Norming-Phase. Diese Phase nennt sich Norming-Phase, da hier Normen im Umgang entstehen. Es besteht eine positive Verbindung zwischen der Akzeptanz der Normen und der Effektivität des Teams

(Chell, 2001). Schliesslich erreicht ein Team in der Performing-Phase die optimale Leistungsfähigkeit. Performing steht für Leistung. Durch Veränderungen können Teams jedoch auch wieder in die vorhergehenden Phasen zurückgeworfen werden. Wenn sich die Teammitglieder schon sehr gut kennen, werden diese Phasen zum Teil schon zuvor oder zumindest in einem anderen Ausmass durchlaufen. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 108)

## 6.2.2 Arbeiten im Team

Ist die Gründung des Unternehmens im Team überstanden, besteht der nächste Schritt darin die Aufgaben sinnvoll zu verteilen. Somit können Synergien optimal genutzt werden. Um die Zusammenarbeit im Team zu erleichtern gibt es eine Reihe von Verhaltensweisen, welche den Partnern von Nutzen sein können (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 109).

Abbildung 19: Verhaltensweisen im Team

Konfliktkompetenz	•offener Umgang mit Konflikten, ohne Verzögerung
Respekt für die Zeit der anderen	•Meetings immer pünktlich beginnen
Zuhören	•offen sein für andere Meinungen und Vorschläge
Wenig defensives Verhalten	•Feedback ist nur nützlich, wenn es gegeben wird
Vollständige Beteiligung	•Einbringung und Beteiligung aller Mitglieder, Dominanz oder Rückzug sind nicht erwünscht
Ehrlichkeit	•Wichtig zur Konfliktbewältigung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 109

Respektiert jedes Teammitglied diese Verhaltensweisen und werden klare Regeln aufgestellt, wie in Konfliktsituationen vorgegangen werden soll, können bereits viele Risikofaktoren minimiert werden. Nichtsdestotrotz wird man immer wieder mit Konfliktsituationen konfrontiert. Diese zu lösen ist nicht immer einfach. Die Bewältigung dieser stärkt jedoch den Zusammenhalt im Team. Bei der Gründung mit Teammitgliedern aus dem engen Umfeld, also mit dem Partner oder dem engen Familienkreis, besteht die Gefahr Konflikte zu persönlich zu nehmen. Unternehmer sind auch nach der Arbeitstätigkeit noch mit den Problemen der Arbeit konfrontiert. Nach der Arbeit über Probleme der Arbeit nachzudenken, ist aber ein Gesichtspunkt, welcher für alle selbständigen Unternehmer gilt. Es liegt im Interesse der betroffenen Personen, solchen Situationen mit dem nötigen Feingefühl entgegenzutreten, um einen möglichst effektiven Lösungsansatz zu finden.

## 7 Messung des Erfolgs

Erfolg ist ein Begriff, dessen Bedeutung nicht immer ganz klar definiert ist. Oftmals wird mit dem Erfolg nur der finanzielle Aspekt in Verbindung gebracht. Erfolg ist nicht nur mit Umsätzen gleichzusetzen. Ob ein Unternehmer erfolgreich ist, hat mit der eigenen Einschätzung des Unternehmers zu tun. Natürlich kann der Erfolg an finanziellen Aspekten gemessen werden. Doch für einen Unternehmer gibt es noch viele andere Einflüsse, welche für ihn Erfolg ausmachen. Die einzelnen Einflüsse nach Meyer und Sidler (2009, S. 40) werden folglich beschrieben.

Neben der finanziellen Situation und auch dem Umsatz, gibt es Faktoren, wie die Zukunftsaussichten, welche von Bedeutung sind. Auch diesbezüglich muss das Unternehmen erfolgreich sein, denn ein aktuell hoher Jahresumsatz ist noch keine Garantie für einen zufriedenstellenden Umsatz im darauf folgenden Jahr. Um erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen auch in Zukunft rentieren.

Weiter bilden die Mitarbeiter auch eine Art von Erfolg. Ein Unternehmer ist nicht nur erfolgreich, wenn er möglichst viele Mitarbeiter anstellen kann. Neben der Quantität spielt hier auch die Qualität eine Rolle. Massgebend ist das eigene Empfinden des Unternehmers. Sieht er die Situation als erfolgreich an, da er viele Mitarbeiter hat, ist dies für ihn gut. Doch auch ein Mitarbeiter, der nur einen Angestellten hat, kann sich als erfolgreich sehen, da er mit der Leistung dieses Mitarbeiters ausserordentlich zufrieden ist. Wenn ein Unternehmer keine Angestellten hat, muss auch dies nicht zwingend negativ sein, da der Unternehmer vielleicht alle Arbeiten kompetent selber erledigen kann oder gar keine Mitarbeiter wünscht. Auch hier liegt der Erfolg im Empfinden des Unternehmers.

Neben diesen Erfolgssichtweisen, welche eher auf das Unternehmen gerichtet sind, darf bei der Messung des Erfolgs der Unternehmer als Person nicht ausser Acht gelassen werden. Die persönliche Zufriedenheit gehört zu einem der wichtigsten Faktoren für den Erfolg. Ein gesundes Unternehmen zu führen und dabei persönliche Zufriedenheit zu erlangen ist das Ziel jedes Unternehmers. Oftmals bringt die gesunde Situation des Unternehmens eine persönliche Zufriedenheit des Unternehmers mit sich. Dennoch liegt auch die persönliche Zufriedenheit in der Wahrnehmung des Unternehmers. Vielleicht wurden andere Ziele gesteckt, mehr erhofft oder zu viel in das Unternehmen investiert. Viele Gründe können die persönliche Zufriedenheit mindern. Genauso steigern viele Gründe die Zufriedenheit. Die Zufriedenheit hat oftmals sehr persönliche und private Gründe. Zudem ist sie abhängig von den Zielen, die sich ein Unternehmer bei der Gründung gesteckt hat.

Gemessen werden kann Erfolg auch an der Unabhängigkeit des Unternehmens und des Unternehmers. Die Unabhängigkeit kann finanzieller Natur sein, doch auch von ganz anderen Faktoren abhängen. Ein Unternehmer kann beispielsweise sein Geschäft ohne externe Kapitaleinflüsse der Bank betreiben und finanzieren. Somit ist er nicht auf externe Geldgeber angewiesen. Ein Unternehmer kann aber nun auch flexible Arbeitszeiten haben. Die Betonung liegt auf „kann“, denn Unternehmer in der Beherbergungsbranche stehen ihren Kunden meist von früh bis spät zur Verfügung. Dennoch muss er nicht dann zur Arbeit erscheinen, wie dies vom Chef vorgegeben wird. Dies ist auch eine Art von Unabhängigkeit.

Unternehmer müssen langfristig denken. Dabei spielen Überlegungen zur zukünftigen Lage eine wichtige Rolle. Ein Unternehmer kann positiv oder negativ eingestellt sein. Ein Unternehmer kann viel oder wenig zeitliche und finanzielle Mittel in das Unternehmen investieren. So kann er den zukünftigen Erfolg teilweise steuern.

All diese genannten Faktoren haben einen grossen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmers. Diese Faktoren werden nach dem persönlichen Empfinden des Unternehmers gemessen. Viele verschiedene Einflüsse bilden das Empfinden des Unternehmers für seinen Erfolg. Jeder sieht in Erfolg etwas anderes und hat andere Erwartungen von Erfolg.

## 8 Hypothesen

Nachfolgend werden die Hypothesen der vorliegenden Arbeit aufgelistet. Diese stützen sich auf die Theorie. Die Hypothesen dienen anschliessend zur Abgleichung zwischen der Situation in bereits durchgeführten Studien sowie der Theorie und dem effektiven Zustand in der Beherbergungsbranche im Oberwallis.

Aufgrund der verschiedenen Faktoren, welche zur Person untersucht werden, sind auch die Hypothesen in verschiedene Kategorien gegliedert. Es werden Hypothesen zum Humankapital, zu den demographischen Merkmalen, zum Charakter und zur Teamgründung aufgestellt. Alle prozentualen Angaben werden basierend auf der in der Theorie erwähnten Literatur hergeleitet.

### Hypothesen zum Humankapital:

Tabelle 3: Hypothesen zum Humankapital

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Theorie
H1	Über 30% aller Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben einen Hochschulabschluss, Universitätsabschluss oder einen höheren Abschluss.	Um ein Unternehmen zu gründen wird ein gewisses Mass an Wissen erfordert, welches Personen durch eine Ausbildung erlernen.
H2	Über 50% aller Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben bereits über 15 Jahre Berufserfahrung in dieser Branche.	Um in der Beherbergungsbranche selbständig zu werden braucht man viele Eigenschaften und ein grosses Netzwerk. Wer dies durch frühere Berufserfahrung bereits hat, dessen Erfolgswahrscheinlichkeit wird höher eingestuft.
H3	Über 50% aller Unternehmensgründer in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben Ihre betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten aufgrund einer Ausbildung erlangt.	Kenntnisse über die Gründung und Führung eines Unternehmens werden meist durch eine Ausbildung oder Erfahrung in einer Führungsposition erlernt.

Quelle: eigene Darstellung

**Hypothesen zu den demographischen Merkmalen:**

Tabelle 4: Hypothesen zu den demographischen Merkmalen

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Theorie
H4	Über 50% der Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis sind zwischen 25 und 45 Jahre alt.	Neben einer gewissen Reife zur Selbständigkeit, brauchen junge Unternehmer auch Startkapital. Dieses muss zuerst erspart werden. Des Weiteren sind ältere Gründerpersonen vielleicht weniger innovativ und flexibel. Somit wird von einer optimalen Erfolgswahrscheinlichkeit zwischen 25 und 40 Jahren ausgegangen.
H5	Über 70% der Gründungen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis werden ausschliesslich von einem Mann vollzogen.	Gesamtschweizerisch beträgt die Männerrate bei Unternehmensgründungen fast 80%. Somit wird auch bei der Oberwalliser Beherbergungsbranche mit einem Frauenanteil von 30% gerechnet.
H6	Über 80% der Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben eine Schweizer Nationalität und sind im Wallis aufgewachsen.	Personen, welche im Wallis aufgewachsen sind, kennen das Potential des Gebietes besser. Ihr Charakter ist regional geprägt. Zudem konnten sie viele regionale Kontakte knüpfen. Deshalb wird davon ausgegangen, dass Personen mit einer Vergangenheit zur Region bessere Erfolgschancen haben.

Quelle: eigene Darstellung

## Hypothesen zum Charakter:

Tabelle 5: Hypothesen zum Charakter

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Theorie
H7	Das Leistungsmotiv und das Machbarkeitsdenken sind für Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis die wichtigsten Charaktereigenschaften.	Existenzgründung ist mit viel Arbeit verbunden und sehr zeitintensiv. Es ist von Vorteil, wenn Unternehmer ein ausgeprägtes Leistungsmotiv aufweisen. Rückschlägen bei der Gründung wird durch ein hohes Machbarkeitsdenken entgegengewirkt.
H8	Die Risikobereitschaft ist die zutreffendste Eigenschaft eines Unternehmensgründers in der Beherbergungsbranche im Oberwallis, da die Angst vor dem Scheitern weit verbreitet ist.	Die Existenzgründung bringt ein hohes Risiko mit sich. Gründer werden mit schwerwiegenden Entscheidungen konfrontiert. Mit dem können Personen, welche über eine ausgeprägte Risikoneigung verfügen, besser umgehen.

Quelle: eigene Darstellung



**Hypothesen zur Teamgründung:**

Tabelle 6: Hypothesen zur Teamgründung

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Theorie
H9	Weniger als 30% aller Gründungen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis sind Teamgründungen.	Teamgründungen sind eine sehr beliebte Art der Unternehmensgründung. Dennoch bringen sie ein hohes Risiko mit sich. Die Gründer müssen sich ergänzen und ein gemeinsames Ziel verfolgen.
H10	Über 70% aller Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis welche im Team gründen, tun dies mit einem Familienmitglied (Eltern, Geschwister) oder mit dem Partner.	Es wird davon ausgegangen, dass Teamgründungen mit einer sehr vertrauten Person aus der Familie geschehen. Diese Personen kennen sich bereits sehr gut. Somit wird das Konfliktrisiko verringert, was eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit zur Folge hat.
H11	Das Hauptmotiv einer Gründerperson in der Beherbergungsbranche im Oberwallis das Unternehmen im Team zu gründen, ist die Erweiterung des Wissenshorizonts.	Um ein Unternehmen zu gründen und zu führen, wird viel Wissen benötigt. Dies kann nicht immer von einer Person alleine abgedeckt werden. Somit gilt die Wissenserweiterung als eine der wichtigsten Gründe der Teamunternehmensgründung.

Quelle: eigene Darstellung

## Empirischer Teil

Der empirische Teil befasst sich mit der Auswertung der Daten aus der Befragung. Es werden Diagramme sowie Kreuzvergleiche dargestellt. Anschliessend werden im empirischen Teil die Erfolgsfaktoren und die Hypothesen ausgewertet und dargelegt.

Zuerst wird das methodische Vorgehen zum empirischen Teil erläutert. Dieses wird unter Kapitel 9 beschrieben und beinhaltet Angaben zur Wahl der Unternehmen und des Experten sowie Informationen zur Operationalisierung.

Unter Kapitel 10 werden die Ergebnisse der Untersuchung aufgezeigt. Die Struktur der Ergebnisse ist gleich wie die Struktur der Theorie zur Person aufgebaut. Es werden die erhobenen Daten in Form von Diagrammen präsentiert. Anschliessend werden die Daten zur Person mit dem Erfolg verglichen. Dadurch können die Faktoren später klassifiziert werden.

Die genaue Klassifizierung der Faktoren wird unter Kapitel 11 aufgelistet. Die erarbeiteten Elemente werden hier in Erfolgs-, Risiko- und nicht relevante Faktoren eingeteilt. In Form einer Tabelle sind somit die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Oberwalliser Junghoteliers ersichtlich.

Der Hypothesentest folgt unter Kapitel 12. Hier werden die aufgestellten Hypothesen bestätigt oder widerlegt. Im Hypothesentest werden die Ergebnisse aus der Theorie mit den Erkenntnissen aus der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers verglichen.

Kapitel 13 ist als Zusatz zu verstehen. In diesem Kapitel werden Handlungsbedarf und Optimierungsmassnahmen beschrieben. Aufgrund von Differenzen zwischen Selbsteinschätzung und Bedeutsamkeit diverser Fähigkeiten wurden Verbesserungsmöglichkeiten beschrieben.

Unter Kapitel 14 werden der Ausblick der Beherbergungsbranche im Oberwallis und der Ausblick für weitere Arbeiten beschrieben. Zudem wird im Fazit die gesamte Arbeit kurz mit den wichtigsten Erkenntnissen zusammengefasst.

Die Arbeit schliesst mit dem Kapitel 15 ab. In der kritischen Würdigung zur vorliegenden Arbeit, werden kritisch Verbesserungsmöglichkeiten auf Forschungsebene aufgezeigt. Weiter werden Massnahmen und weiteres Potential bezüglich der Fehlerbehebung der Arbeit dargestellt.

## **9 Methodisches Vorgehen zum empirischen Teil**

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen zum empirischen Teil beschrieben. Bestandteile dieses Kapitels bilden unter anderem die Wahl der Unternehmen, die Wahl des Experten und die Operationalisierung des theoretischen Rahmens in einen Fragebogen.

### **9.1 Wahl der Unternehmen**

Das Handelsregister wird nach Oberwalliser Jungunternehmern durchsucht. Die Eintragungen werden anschliessend nach Branchen kategorisiert. Die Beherbergungsbranche bildet einen grossen Teil des Unternehmertums im Oberwallis. Zudem ist der Tourismus für das Wallis von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit Oberwalliser Jungunternehmer im Bereich der Beherbergung analysiert. Im Fokus der Untersuchung stehen 25 Oberwalliser Jungunternehmer, welche sich während 2010 und 2015 selbständig gemacht haben.

Die eingetragenen Geschäftsführer werden telefonisch kontaktiert. Die Ziele der Bachelorarbeit sowie die Bedeutung für das Oberwallis werden erklärt. Personen welche nicht kontaktiert werden können, werden erneut angerufen und angeschrieben. Erfolgreiche Kontaktaufnahmen werden anschliessend beendet.

### **9.2 Befragung der Unternehmen**

Um Daten der Unternehmer zu erhalten, werden diese interviewt. Aufgrund der bestehenden Literatur können die Fragen erarbeitet werden. Fragen werden teilweise aus dem Fragebogen der Studie „Die neuen Selbständigen 2009“ (Meyer & Sidler, 2009) übernommen. Zuerst werden allgemeine Fragen zur Person und zum Unternehmen gestellt. Anschliessend muss die Erfolgssituation des Unternehmers geschildert werden. Dafür werden spezifische Fragen hinsichtlich des Erfolgs gestellt. Der Hauptteil des Fragekatalogs besteht aus Fragen zur Person. Die Theorie dazu ist im theoretischen Teil unter Kapitel 6 beschrieben. Der Fragebogen enthält spezifische Fragen, welche Aufschluss über das Humankapital, die demographischen Merkmale, den Charakter sowie über Teamgründungen geben. Genaue Angaben zur Operationalisierung der Theorie in einen Fragebogen sind unter dem Kapitel 9.5 einzusehen.

Die Befragung setzt sich aus qualitativen und quantitativen Fragen zusammen. Der qualitative Teil wird in Form eines Interviews anhand offener Fragen durchgeführt. Hierfür wird ein Termin mit dem Unternehmer vereinbart. Das Interview wird aufgezeichnet und anschliessend

sinngemäss transkribiert. Der quantitative Teil kann mittels einem Fragebogen aus geschlossenen Fragen erhoben werden.

Der Fragebogen wird internetbasierend mit Hilfe von [www.limesurvey.com](http://www.limesurvey.com) aufgestellt. Der quantitative Teil wird ebenfalls mit dem Unternehmer zusammen ausgefüllt. Fragestellungen können direkt vor Ort geklärt werden. Die Daten werden anschliessend ins Internet eingegeben. Unternehmer, welche keine Zeit haben, können den Fragebogen direkt über das Internet ausfüllen. Bei Unklarheiten können sie sich telefonisch melden.

### **9.3 Wahl des Experten**

Um eine zweite Meinung zum Oberwalliser Gründertum zu erhalten, wird ein Experteninterview durchgeführt. Hierfür wird ein Experte des Walliser Unternehmertums angefragt. Als Experte wird Eric Balet, Geschäftsführer bei Genilem, befragt. Genilem ist eine Gesellschaft, welche innovative Unternehmen bei der Gründung unterstützt. Weitere Angaben zu Eric Balet und zu Genilem sind dem Anhang IV zu entnehmen. Der Experte prüft die Fragen, welche im Interview und im Fragebogen den Unternehmern gestellt werden, auf Vollständigkeit und Verständlichkeit. Der Experte wird zum Thema und zu den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit befragt. Dadurch können nicht nur bestehende Erkenntnisse begründet werden, sondern auch neue Erkenntnisse gewonnen werden. Die Fragen und Antworten, sowie die Meinung von Eric Balet zur Repräsentativität der vorliegenden Arbeit können dem Anhang IV entnommen werden.

### **9.4 Auswertungsmethodik**

Die Interviews mit den Oberwalliser Junghoteliers und das Experteninterview werden sinn- gemäss transkribiert. Bei dieser Transkription wird der Inhalt sinn- gemäss wiedergegeben. Die Sätze werden für ein einfacheres Lesen angepasst, ohne den Sinn der Aussage zu verfälschen.

Anschliessend werden die Daten ausgewertet. Da die Daten internetbasierend erhoben werden, können diese in einer Excel-Datei heruntergeladen werden. Allgemeine Daten werden in Form von Diagrammen dargestellt. Anschliessend werden mittels Kreuzvergleichen die allgemeinen Daten mit den Daten zum Erfolg verglichen. Antworten der befragten Unternehmer werden teilweise für eine lesefreundliche Darstellung gruppiert. Somit werden Antwortmöglichkeiten wie „Sehr wichtig“ und „Eher wichtig“ zu „Wichtig“ sowie „Eher unwichtig“ und „Sehr unwichtig“ zu „Unwichtig“ kategorisiert. Dadurch können die einzelnen Faktoren in Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und nicht relevante Faktoren eingeteilt werden.

## **9.5 Operationalisierung**

Um die Erfolgsfaktoren zu evaluieren, muss die Theorie in einen Fragebogen operationalisiert werden. Hierfür werden für die Oberwalliser Junghoteliere ein Fragebogen mit qualitativen und ein Interviewleitfaden mit quantitativen Fragen entwickelt. Dieser Fragebogen besteht aus drei Teilen. Zuerst werden allgemeine Fragen zum Unternehmer und zum Unternehmen gestellt. Weiter werden die Unternehmer zum Erfolg befragt. Im letzten Teil werden konkrete Fragen basierend auf der Theorie erhoben. Nachfolgend werden die einzelnen Fragen dargestellt. Genauere Angaben zu den Fragen und die Antwortmöglichkeiten der geschlossenen Fragen, sind unter Anhang II zu finden.

### **9.5.1 Allgemeiner Teil zum Unternehmer und zum Unternehmen**

Allgemeine Daten über den Unternehmer und über das Unternehmen werden in einem ersten Teil erhoben. Zur Person werden Daten wie das Geschlecht, die familiäre Situation, das Alter und die Herkunft erfasst. Um Daten zum Unternehmen zu erhalten, werden die Unternehmer zum Standort des Unternehmens, zur Art des Unternehmens, zur Anzahl Betten, zur Bettenauslastung, zu den Öffnungszeiten und zu den Kunden befragt. Dadurch können relevante Daten zum Oberwalliser Unternehmertum in der Beherbergungsbranche gewonnen werden.

### **9.5.2 Allgemeiner Teil zum Erfolg**

Der Erfolg wird ebenfalls in einen Fragebogen operationalisiert. Hierbei werden die Unternehmer zur persönlichen Einschätzung des Erfolgs befragt. Dabei bilden die finanzielle Situation, die Anzahl Mitarbeiter, die Unabhängigkeit, die persönliche Zufriedenheit und die Zukunftsaussichten einige Ausprägungen von Erfolg. Ebenfalls wird erfragt, ob die Unternehmer die Selbständigkeit für einen ähnlichen interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz aufgeben würden. Weiter werden die Unternehmer zum jetzigen Lohn im Vergleich mit einer ähnlichen unselbständigen Stelle befragt. Aufschluss über den Erfolg sollen auch Fragen zur zukünftigen Veränderung des Unternehmens geben. Durch die Befragung zum Erfolg, soll herausgefunden werden, ob ein Unternehmer erfolgreich ist oder nicht. Die Faktoren werden nach dem Empfinden des Unternehmers ermittelt. Das Ziel besteht darin, den Erfolg des Unternehmers mit den Faktoren zur Person zu vergleichen.

### 9.5.3 Spezifischer Teil zur Person

Nach der Operationalisierung des allgemeinen Teils, wird der spezifische Teil zur Person in einen Fragebogen operationalisiert. Dieser wird wie im theoretischen Teil unter Kapitel 6 in die verschiedenen Unterkategorien eingeteilt.

#### 9.5.3.1 Operationalisierung des Humankapitals

Um Daten zur Ausbildung, zur Erfahrung und zu den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten zu erhalten, wurden qualitative sowie quantitative Fragen aufgestellt. Somit soll herausgefunden werden, welche Ausbildungen, Erfahrungen und Fähigkeiten die Unternehmer besitzen.

##### Qualitative Fragen:

- Welche Ausbildungen haben sie absolviert?
- Welche Weiterbildungen haben sie besucht?

##### Quantitative Fragen:

- Haben Sie bereits Berufserfahrung vor Ihrer Selbständigkeit gesammelt?
- Anzahl Jahre Berufserfahrung vor Selbständigkeit?
- Situation im letzten Jahr vor der Selbständigkeit?
- Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung? Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?
- Für wie wichtig erachten Sie die Fähigkeiten?

#### 9.5.3.2 Operationalisierung der demographischen Merkmale

Hier dienen die Daten aus dem allgemeinen Teil zur Person. Fragen zum Geschlecht, dem Alter und der Herkunft wurden bereits operationalisiert. Die Erkenntnisse werden später mit dem Erfolg verglichen. Dies dient dem Ziel, später Erfolgsfaktoren zu erarbeiten.

##### Quantitative Fragen:

- Geschlecht?
- Wie alt sind Sie?
- Alter zum Zeitpunkt der Gründung bzw. der Übernahme der Unternehmung?
- Wo sind Sie geboren?
- Wo sind Sie aufgewachsen?
- Sind Sie in der Hotellerie gross geworden?
- Sind Sie der Meinung, dass Sie durch Ihren familiären Hintergrund bessere Erfolgchancen in der Branche haben?

### **9.5.3.3 Operationalisierung des Charakters**

Der Charakter geht der Frage nach, welche Eigenschaften für einen erfolgreichen Unternehmer wichtig sind. Es soll gezeigt werden, welche Eigenschaften relevant sind. Zudem soll herausgefunden werden, wie ausgeprägt diese Eigenschaften bei den Jungunternehmern sind.

#### **Quantitative Fragen:**

- Welche Charaktereigenschaften treffen auf Sie zu?
- Wie wichtig sind die folgenden Charaktereigenschaften Ihrer Meinung nach für die Unternehmensgründung?
- Wie wichtig waren Ihnen die Gründe sich selbständig zu machen?

### **9.5.3.4 Operationalisierung der Teamgründung**

Die Bedeutsamkeit der Teamgründungen will herausgefunden werden. Theoretische Gründe ein Unternehmen im Team zu gründen wurden in einen Fragebogen operationalisiert. Weiter wird erfragt wie viele Personen an der Gründung des Unternehmens beteiligt waren und mit wem das Unternehmen gegründet wurde.

#### **Quantitative Fragen:**

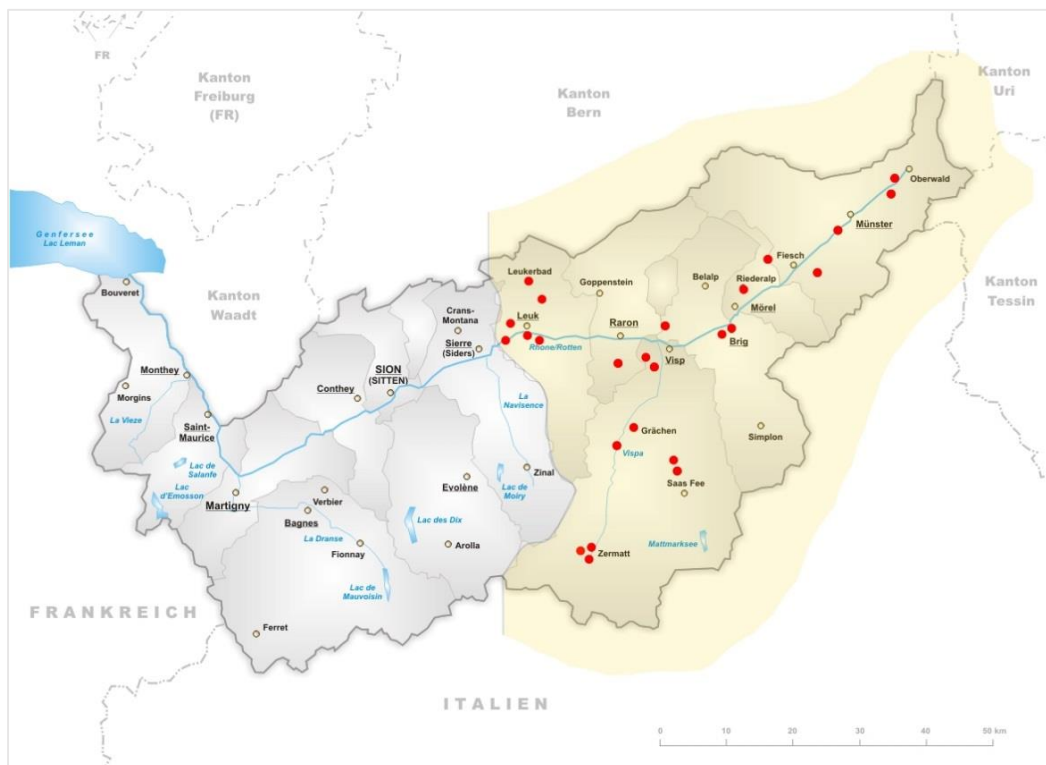
- Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?
- Mit wie vielen Personen (inklusive Ihnen) haben Sie die Unternehmung gegründet?
- Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut?
- Was waren die Gründe als Team das Unternehmen zu gründen?

## 10 Ergebnisse der Untersuchung

In der Untersuchung werden die erhobenen Daten ausgewertet. Für die Auswertung wird Microsoft Excel genutzt. Dadurch können neben einfachen Auswertungen, auch komplexe Kreuzvergleiche dargestellt werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in der gleichen Struktur wie der theoretische Rahmen dargestellt. Zunächst werden allgemeine Informationen zu den einzelnen Punkten ausgewertet. Anschliessend werden diese Punkte in Verbindung mit dem Erfolg gebracht. Somit wird herausgefunden, ob es sich bei den einzelnen Punkten um Erfolgs-, Risiko- oder nicht relevante Faktoren handelt.

Abbildung 20: Standorte der Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wikimedia, 2015

Die Darstellung zeigt, dass mit der Befragung der Grossteil des Oberwallis abgedeckt wird. Von Oberwald bis nach Salgesch wurden Oberwalliser Junghoteliers befragt. Alle wichtigen touristischen Standorte sind eingeschlossen.

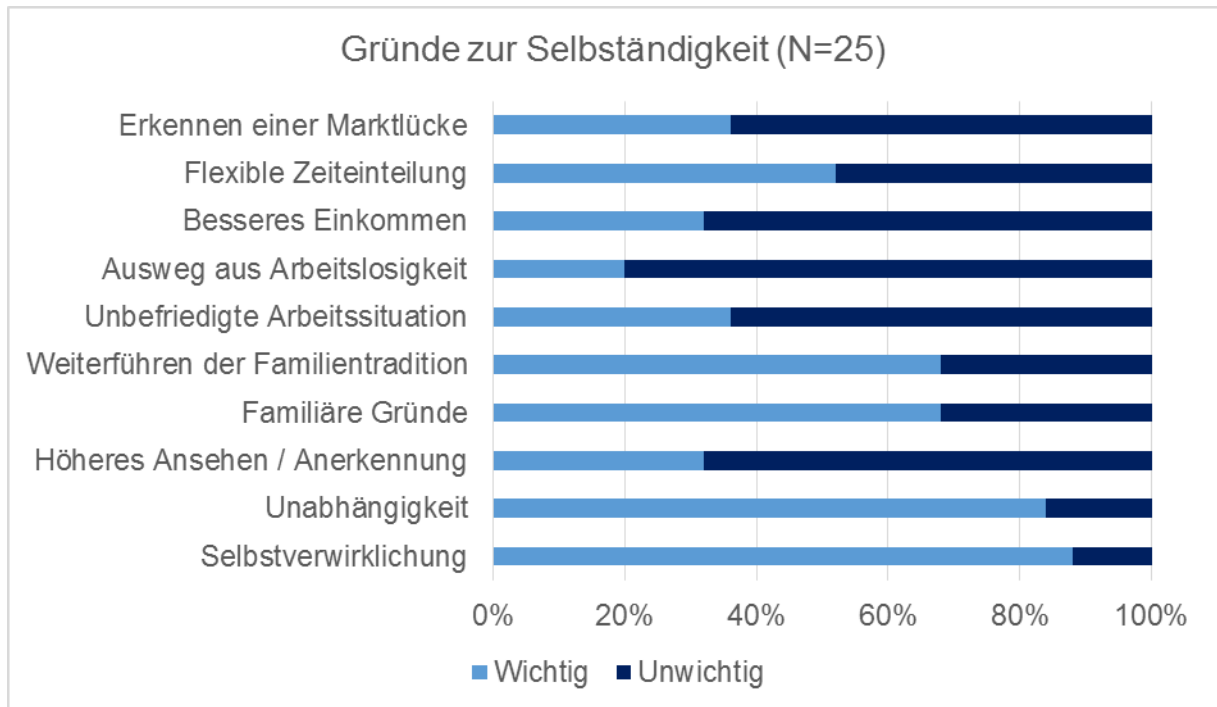
Alle Unternehmer sind gleich und doch ist jeder einzelne anders. Die Faktoren werden folgend untersucht und ausgearbeitet. So kann unter Kapitel 11 ein Profil des „optimalen“ Oberwalliser Junghoteliers erstellt werden.



## 10.1 Der Unternehmensgründer

Ein wichtiger Faktor bei der Unternehmensgründung ist die Intention des Unternehmers. Die primäre Frage lautet: Mit welchen Absichten gründet der Unternehmer seinen Betrieb? Anhand einer Untersuchung von 25 Oberwalliser Jungunternehmern in der Beherbergungsbranche wurde diese Frage geklärt.

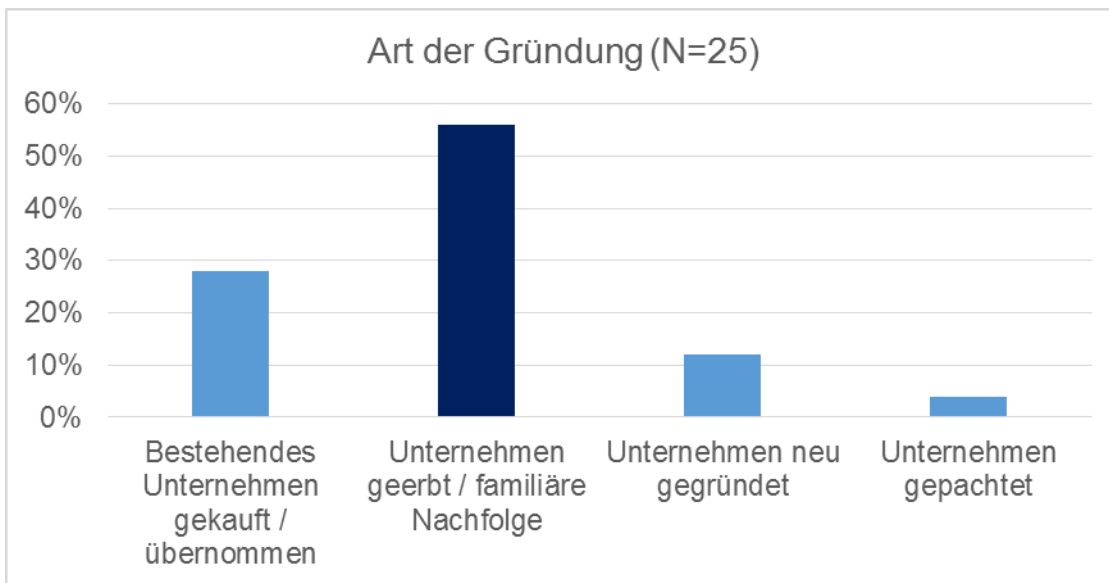
Abbildung 21: Gründe zur Selbständigkeit



Quelle: eigene Darstellung

In der Grafik ist ersichtlich, dass der zentrale Grund für die Selbständigkeit von Oberwalliser Junghoteliers die Selbstverwirklichung ist. Hier steht die Durchsetzung der eigenen Ideen im Vordergrund. Die Unabhängigkeit ist ebenfalls ein relevanter Entscheidungsfaktor zur Selbständigkeit. Familiäre Gründe und die Weiterführung der Familientradition sind genauso wichtig. Hier besteht eine grosse Differenz zur Studie „Die neuen Selbständigen 2009“ (Meyer & Sidler, 2009). Familiäre Gründungsentscheidungen sind bei den Oberwalliser Junghoteliers wichtiger.

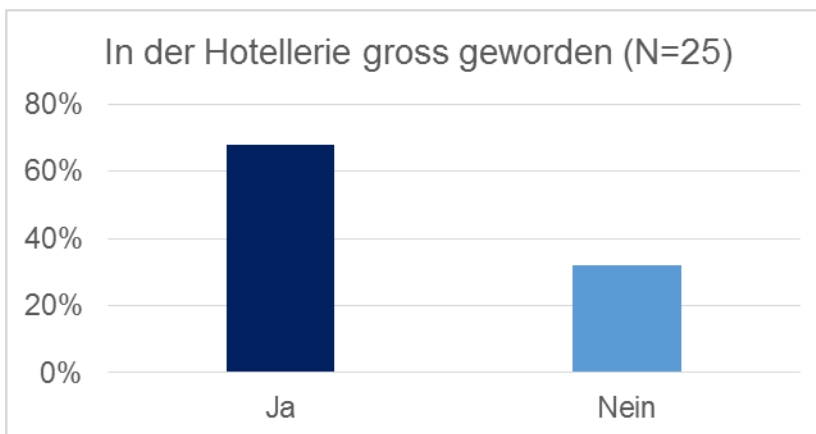
Abbildung 22: Art der Gründung



Quelle: eigene Darstellung

Die Gründe zur Selbständigkeit decken sich mit der Art der Gründung. Die Weiterführung der Familientradition und familiäre Gründe waren wichtige Entscheidungsfaktoren. Über 50% der Unternehmer erbten das Unternehmen oder treten als familiäre Nachfolger ein. Beinahe 30% der Unternehmer haben ein bereits bestehendes Unternehmen gekauft oder übernommen. Der Anteil an effektiven Neugründungen beträgt rund 10%.

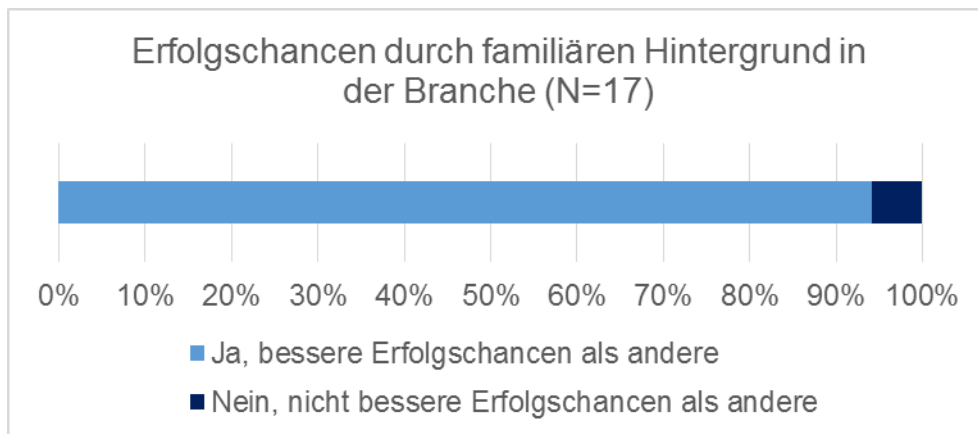
Abbildung 23: In der Hotellerie gross geworden



Quelle: eigene Darstellung

Über 60% der Unternehmer sind in der Hotellerie gross geworden. Diese Personen haben durch die Familie die Beherbergungsbranche kennen gelernt. Der Schluss liegt nahe, dass die Unternehmer, welche ein Hotel geerbt haben oder als familiäre Nachfolger eingetreten sind, bereits in der Hotellerie gross geworden sind.

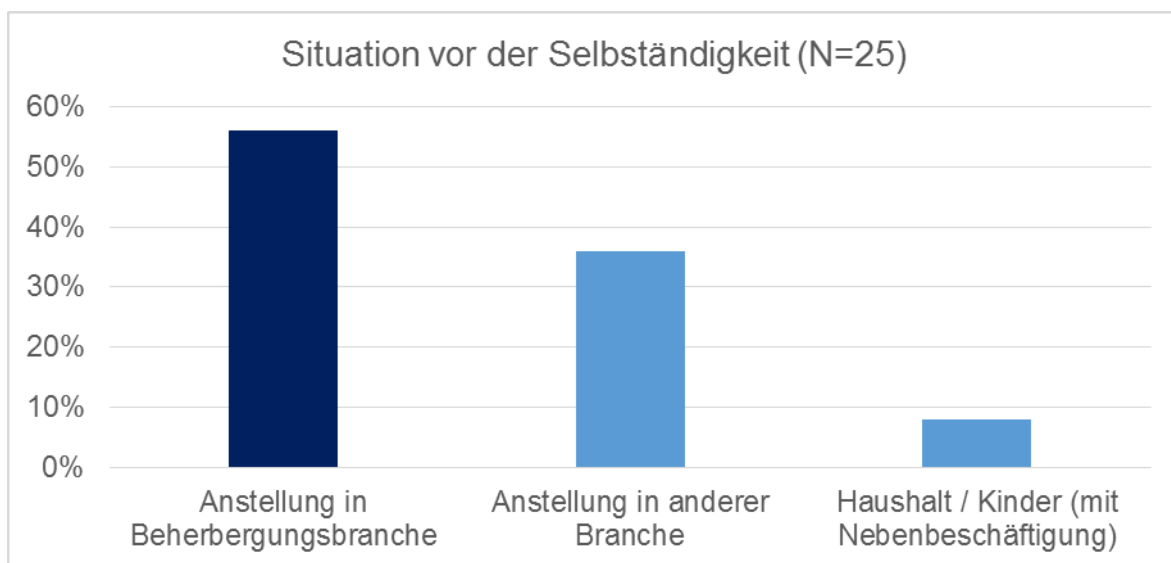
Abbildung 24: Erfolgchancen durch familiären Hintergrund



Quelle: eigene Darstellung

Über 90% der Personen welche in der Hotellerie gross geworden sind, räumen sich aus diesem Grund bessere Erfolgchancen ein. Diese Personen denken bessere Erfolgchancen zu haben, als Personen, welche nicht in der Hotellerie gross geworden sind.

Abbildung 25: Situation vor der Selbständigkeit

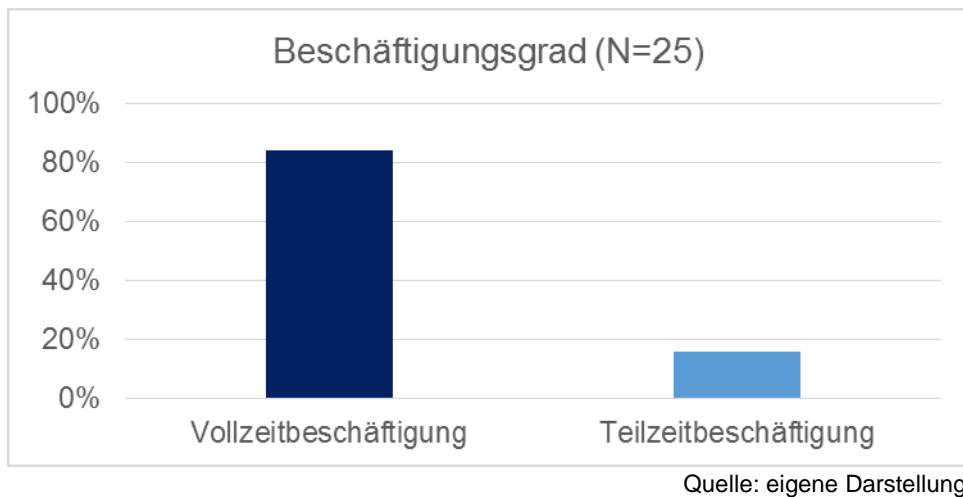


Quelle: eigene Darstellung

Wie in der Theorie beschrieben, ist die Situation im letzten Jahr vor der Selbständigkeit von Bedeutung. Es ist ersichtlich, dass über 50% der Gründerpersonen zuvor in der Beherbergungsbranche tätig waren.

In der folgenden Abbildung ist erkennbar, dass über 80% der Oberwalliser Junghoteliers Vollzeit im Unternehmen beschäftigt sind. Der Anteil der Personen, welche Teilzeit selbständig sind, beträgt somit weniger als 20%.

Abbildung 26: Beschäftigungsgrad

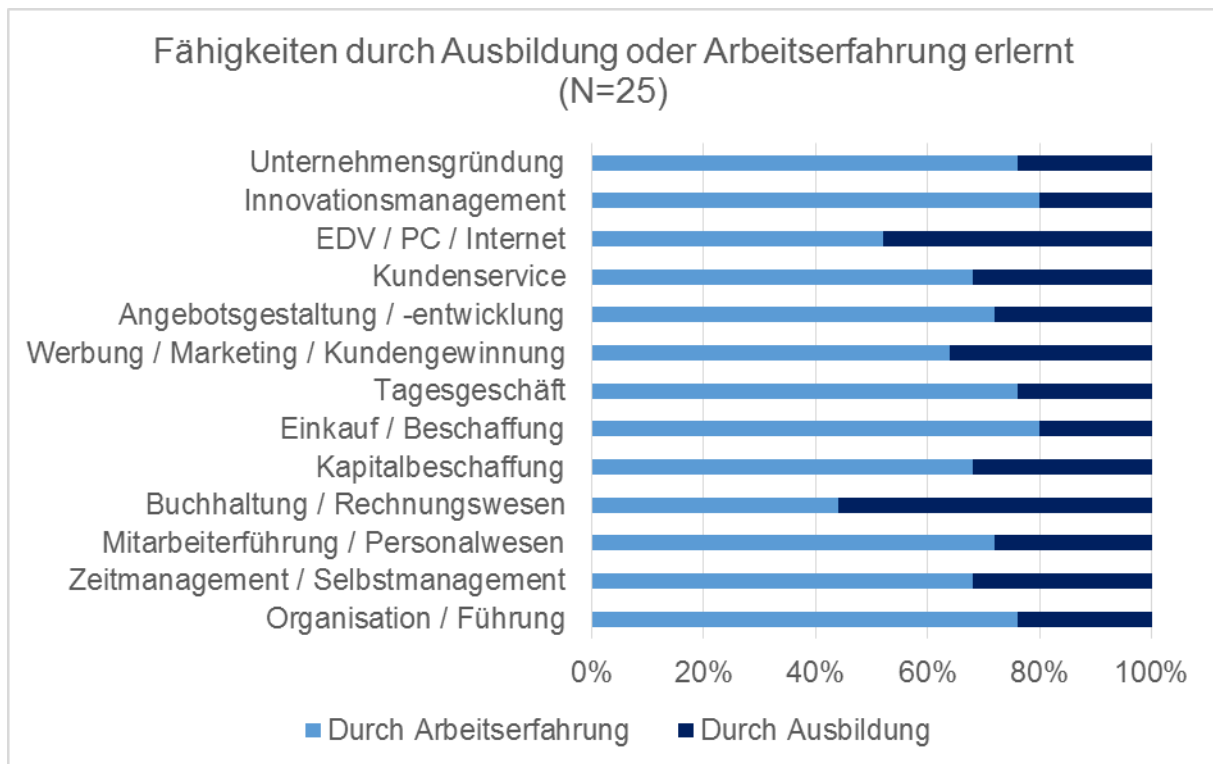


Personen mit Teilzeitbeschäftigung im Unternehmen gehen entweder noch einer anderen bezahlten Stelle nach oder sind anderweitig noch selbständig tätig. Diese Ergebnisse deuten aber darauf hin, dass Unternehmer zum grössten Teil Vollzeit im Unternehmen beschäftigt sind.

### 10.1.1 Humankapital

Das Humankapital des Gründers setzt sich aus seinen Fähigkeiten und seinem Wissen zusammen. Beides können Unternehmer durch eine Ausbildung oder durch Arbeitserfahrung erlangen. Oft führt eine Kombination durch Ausbildung und Erfahrung zu den erforderlichen Kenntnissen. In der nächsten Abbildung ist ersichtlich, wie sich Unternehmer solche Fähigkeiten primär aneignen.

Abbildung 27: Fähigkeiten durch Ausbildung oder Arbeitserfahrung erlernt

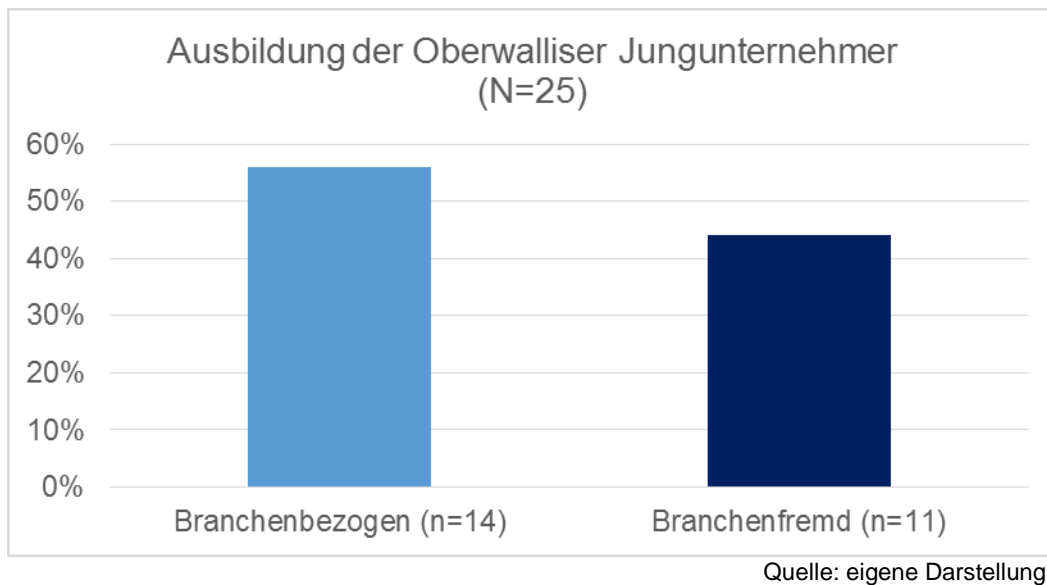


Die meisten Fähigkeiten hat der Unternehmer durch Arbeitserfahrung erlernt. Es gibt zudem Fähigkeiten, welche mehrheitlich durch eine Ausbildung angeeignet werden. Zu diesen Fähigkeiten zählen unter anderem Kenntnisse in EDV, PC und Internet sowie in Buchhaltung und im Rechnungswesen. Aspekte wie Einkauf, Beschaffung, Tagesgeschäft und Innovationsmanagement wurden hauptsächlich durch Arbeitserfahrung erlernt.

#### 10.1.1.1 Ausbildung

Die Ausbildung des Oberwalliser Junghoteliers bildet den Grundstein seiner Fertigkeiten. Jeder Oberwalliser Junghotelier hat in irgendeiner Form eine Ausbildung absolviert. Nicht immer steht die Ausbildung in direkter Verbindung mit der Beherbergungsbranche. Berufe oder Ausbildungen im Hotelfach oder in der Gastronomie können im weiteren Sinne als branchenbezogene Ausbildungen bezeichnet werden. Ausbildungen wie beispielsweise eine kaufmännische Berufslehre, eine Metzgerlehre, eine Lehre zum Chemielaborant oder ähnliche nicht mit der Beherbergungsbranche verwandten Berufe, werden als branchenfremd bezeichnet. Balet (2015) betont, dass viele Unternehmensgründer sehr gut ausgebildet sind.

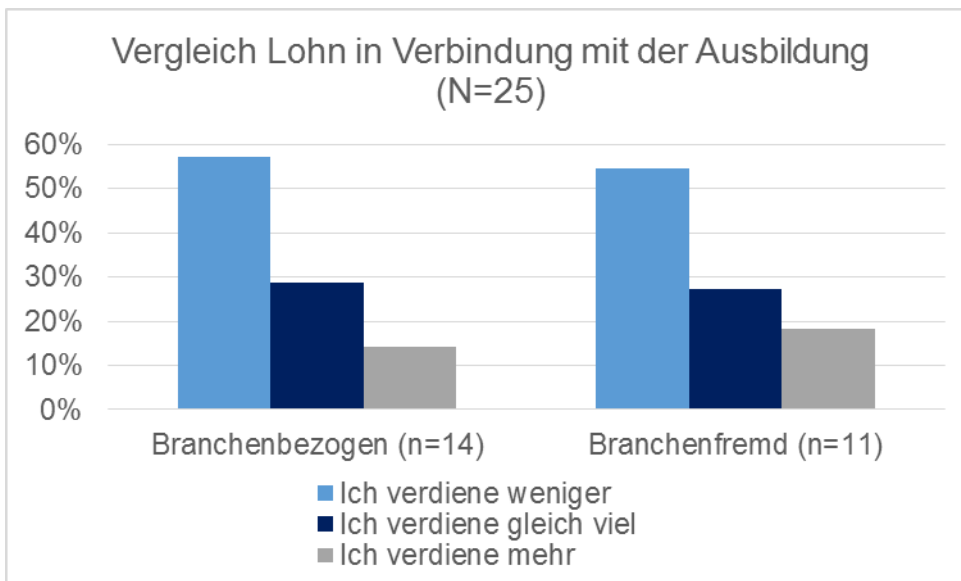
Abbildung 28: Ausbildung der Oberwalliser Jungunternehmer



Diese Abbildung zeigt, dass über 50% der Oberwalliser Jungunternehmer eine branchenbezogene Ausbildung absolviert haben. Dennoch ist der Anteil an Quereinsteigern mit über 40% relativ hoch. Die genauen Ausbildungen der befragten Personen können den Antworten der Befragung im Anhang III entnommen werden.

Die folgende Grafik zeigt, ob eine branchenbezogene Ausbildung mehr Lohn bedeutet. Hierfür wurden die Oberwalliser Junghoteliers gefragt, ob sie in ihrer jetzigen Tätigkeit mehr verdienen, als in einer ähnlichen unselbständigen Tätigkeit, in welcher sie Arbeiten könnten. Die Grafik ist sehr ausgeglichen. Es stellt sich heraus, dass der prozentuale Anteil an Personen, welche in ihrer jetzigen Position mehr verdienen, lediglich bei den Personen mit einer branchenfremden Ausbildung leicht erhöht ist. Jeweils über 50% der Personen verdienen weniger als in einer ähnlichen unselbständigen Tätigkeit. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass Unternehmer ihr Unternehmen nicht aus Lohngründen führen. Anhand dieser Grafik kann also eine branchenbezogene Ausbildung nicht direkt mit mehr Erfolg in Form eines höheren Lohnes in Verbindung gebracht werden. Balet (2015) beschreibt diverse Beispiele, in denen Personen ohne Erfahrung in der Branche erfolgreich waren. Ein Beispiel ist das Hotel Bella-Tola in St. Luc. Der Besitzer hatte zuvor eine Apotheke und keine Erfahrung in der Branche. Ebenfalls Eric Balet und Peter Bodenmann sind in der Beherbergungsbranche tätig, ohne zuvor Erfahrung in diesem Bereich gesammelt zu haben.

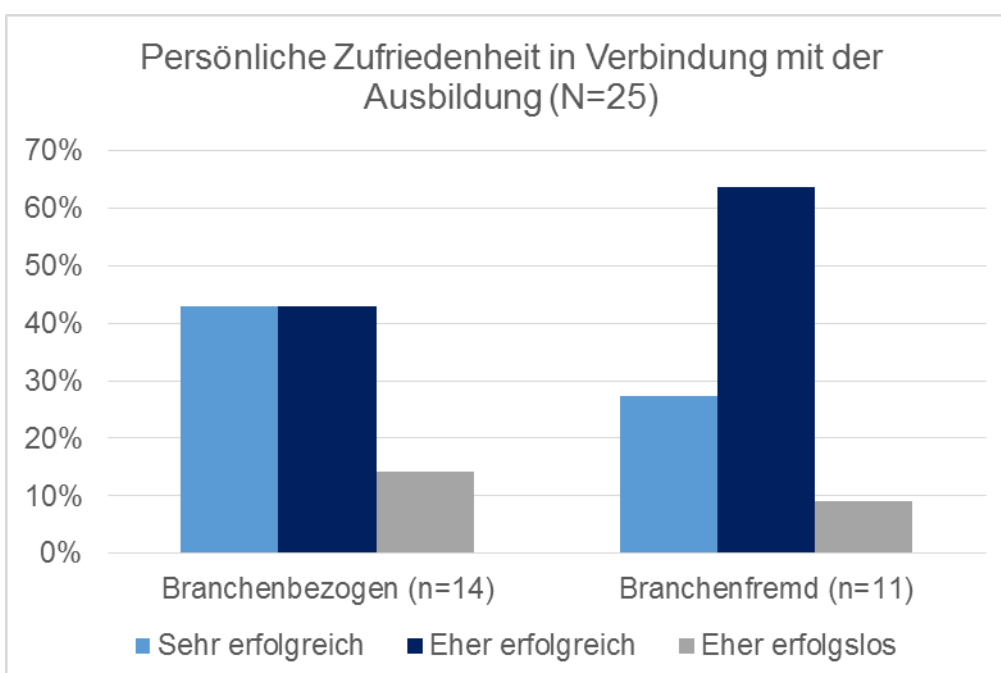
Abbildung 29: Vergleich Lohn in Verbindung mit der Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits erwähnt zeigt sich Erfolg aber nicht nur im Verdienst eines Unternehmers. Die persönliche Zufriedenheit ist ebenfalls ein Bestandteil des Erfolgs. In der folgenden Grafik wird die Ausbildung in Verbindung mit der persönlichen Zufriedenheit gebracht. Der Anteil an Personen, welche sich als sehr erfolgreich betrachten ist bei Personen mit einer branchenbezogenen Ausbildung erheblich höher. Personen mit einer branchenfremden Ausbildung sehen sich dafür aber weniger als erfolglos an, als Personen mit einer branchenbezogenen Ausbildung.

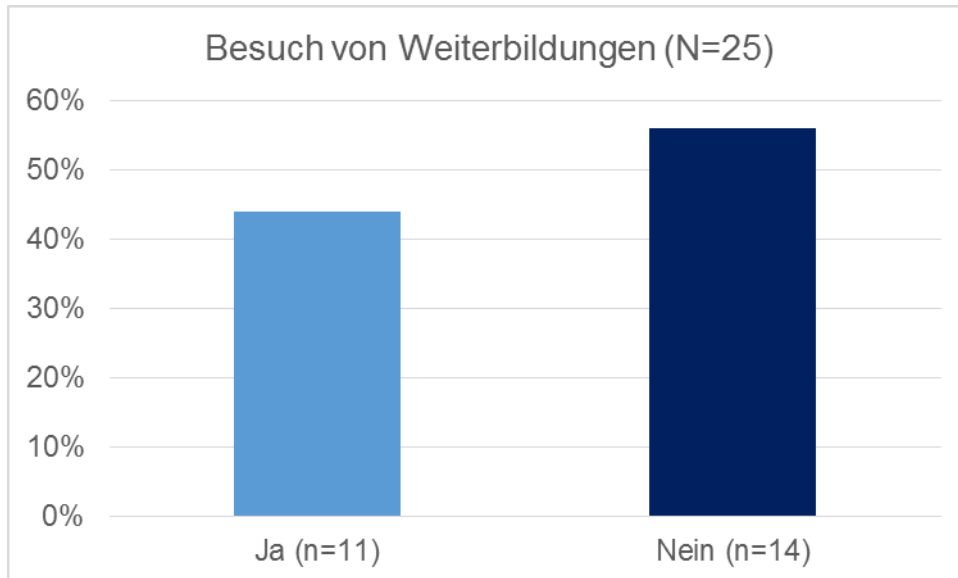
Abbildung 30: Persönliche Zufriedenheit in Verbindung mit der Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung

Die Teilnahme an Weiterbildungen wird auch als eine Art Ausbildung angesehen. Der Anteil an Personen, welche Weiterbildungen besuchen beträgt 44%. Die Mehrheit der Oberwalliser Jungunternehmer besucht keine Weiterbildungskurse.

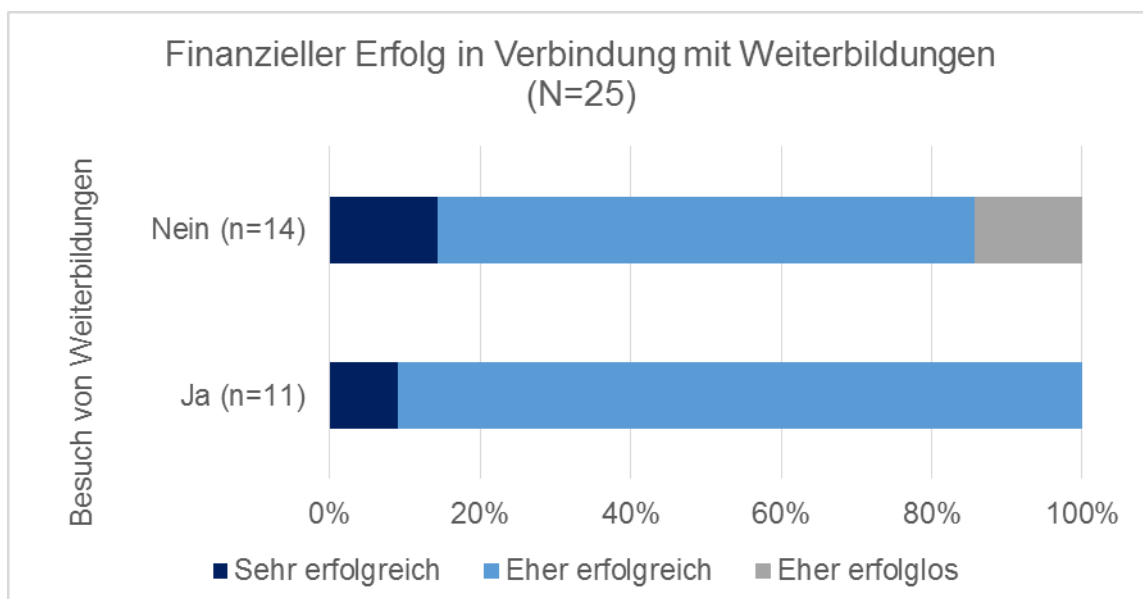
Abbildung 31: Besuch von Weiterbildungen



Quelle: eigene Darstellung

In welchen Bereichen sich die Unternehmer weiterbilden, kann den Antworten der Befragung des Anhanges III entnommen werden. Der Wirtkurs wurde nicht als Weiterbildungskurs gezählt, da dieser für alle Unternehmer der Beherbergungsbranche als obligatorisch gilt.

Abbildung 32: Persönliche Zufriedenheit in Verbindung mit Weiterbildungen



Quelle: eigene Darstellung



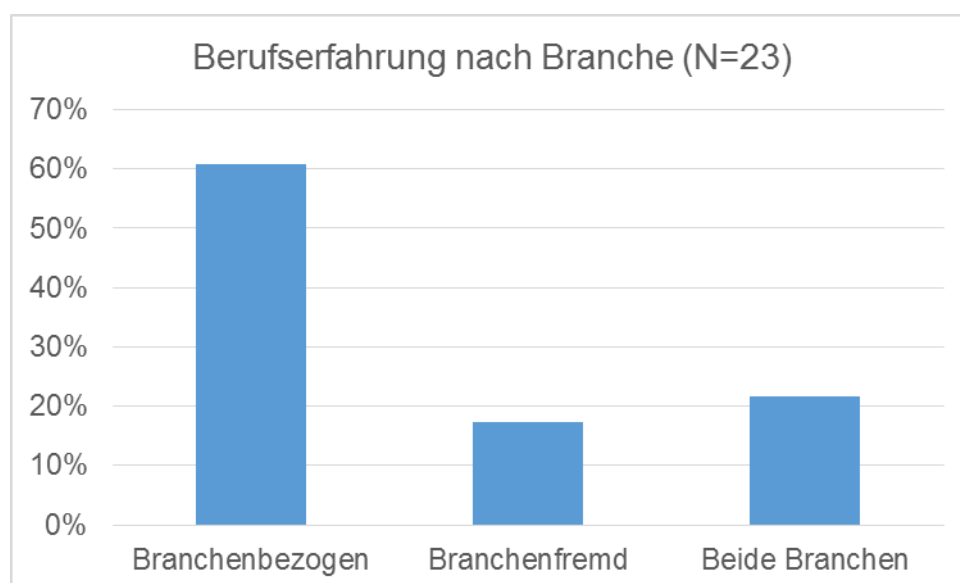
Vergleicht man den finanziellen Erfolg der Personen, welche Weiterbildungen besuchen mit denen, die an keinen Weiterbildungen teilnehmen, ergibt sich kein aufschlussreiches Bild. Zwar sind alle Unternehmer welche Weiterbildungen besuchen erfolgreich, jedoch sehen sich Unternehmer, welche keine Kurse besuchen prozentual gesehen als erfolgreicher an. Bei Personen welche keine Weiterbildungen besuchen, ist der Anteil der eher Erfolglosen dafür höher. Hierbei handelt es sich aber nur um einzelne Fälle. Es kann keine Aussage bezüglich einer Tendenz zu mehr Erfolg gemacht werden.

Eine branchenbezogene Ausbildung kann aufgrund der Befragung der Oberwalliser Jung-hoteliere nicht als Erfolgsfaktor gewertet werden. Personen mit einer branchenfremden Ausbildung sehen sich in Bezug auf den Lohn in etwa gleich erfolgreich. Lediglich bei der persönlichen Zufriedenheit sehen sich die Unternehmer mit einer branchenbezogenen Ausbildung als erfolgreicher. Die branchenbezogene Ausbildung ist somit bedingt von Vorteil. Im Experteninterview betont Balet (2015), dass die Hotellerie eine ziemlich offene Branche ist. Die erhobenen Daten weisen darauf hin, dass die Ausbildung nicht einen wesentlichen Erfolgsfaktor bildet. Für gezielte Aussagen müssten weitere Untersuchungen in diesem Bereich durchgeführt werden.

#### 10.1.1.2 Berufserfahrung

Fähigkeiten können oder werden neben der Ausbildung auch durch Berufserfahrung erlangt. Hier ist der prozentuale Satz der effektiven Quereinsteiger mit 17% deutlich tiefer als noch bei der Ausbildung. Somit haben viele Personen welche eine branchenfremde Ausbildung besucht haben, dennoch bereits Berufserfahrung in der Branche sammeln können.

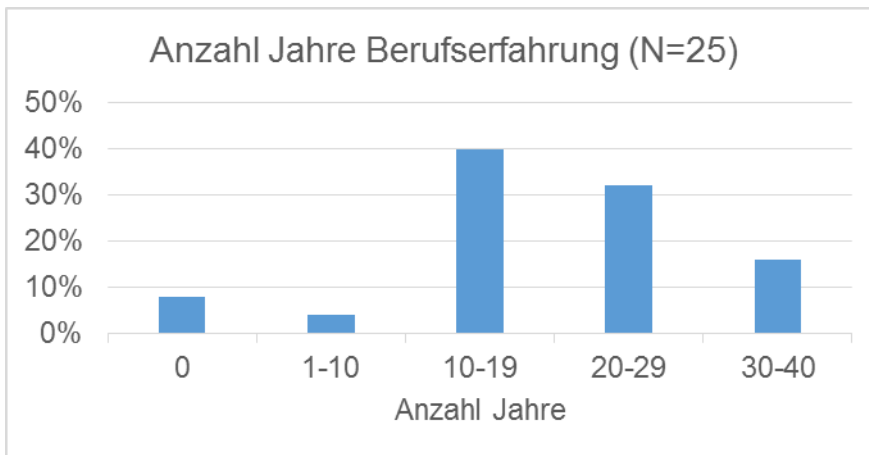
Abbildung 33: Berufserfahrung nach Branche



Quelle: eigene Darstellung

Der Anteil der Personen, welche keine oder weniger als 10 Jahre Berufserfahrung haben, ist relativ gering. Ebenfalls gering ist der Anteil der Personen mit mehr als 30 Jahren Berufserfahrung vor der Selbständigkeit. Die meisten Oberwalliser Jungunternehmer konnten vor ihrer Selbständigkeit zwischen 10 und 29 Jahren Erfahrung im Beruf sammeln. Es ist wichtig nach der Ausbildung Berufserfahrung beispielsweise in Form eines Praktikums zu sammeln (Balet, 2015).

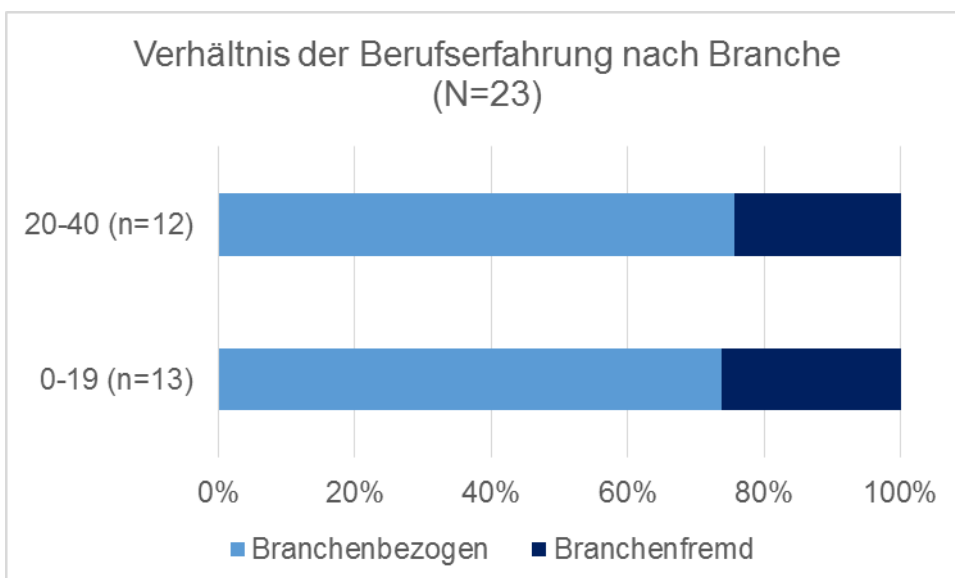
Abbildung 34: Anzahl Jahre Berufserfahrung



Quelle: eigene Darstellung

Unabhängig von den Altersgruppen haben über 70% aller Personen Berufserfahrung in der Beherbergungsbranche gesammelt. Die Differenz der Berufserfahrung in einer fremden Branche unterscheidet sich somit ebenfalls in allen Altersgruppen nur gering. Sowohl jüngere Unternehmer als auch ältere Unternehmer haben nicht nur in der Beherbergungsbranche Berufserfahrung.

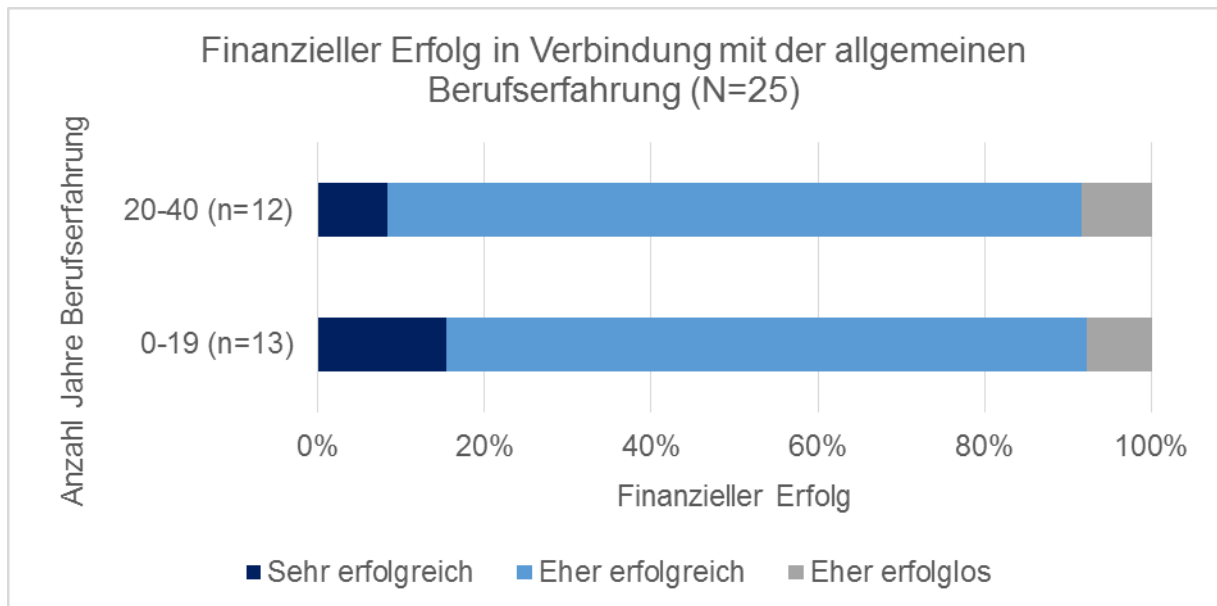
Abbildung 35: Verhältnis der Berufserfahrung nach Branche



Quelle: eigene Darstellung

Anhand der folgenden Abbildung ist ersichtlich, ob die Berufserfahrung positiv mit dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens einhergeht. Diese Aussage kann nicht bestätigt werden, denn auch Unternehmer mit wenig Berufserfahrung sehen sich als erfolgreich an. Personen von 0 bis 19 Jahren Berufserfahrung sehen sich häufiger als sehr erfolgreich an. Diese Aussage ist nicht repräsentativ und trifft nur auf die 25 befragten Jungunternehmer zu. Im Allgemeinen sind beide Gruppen mit etwa 90% erfolgreich.

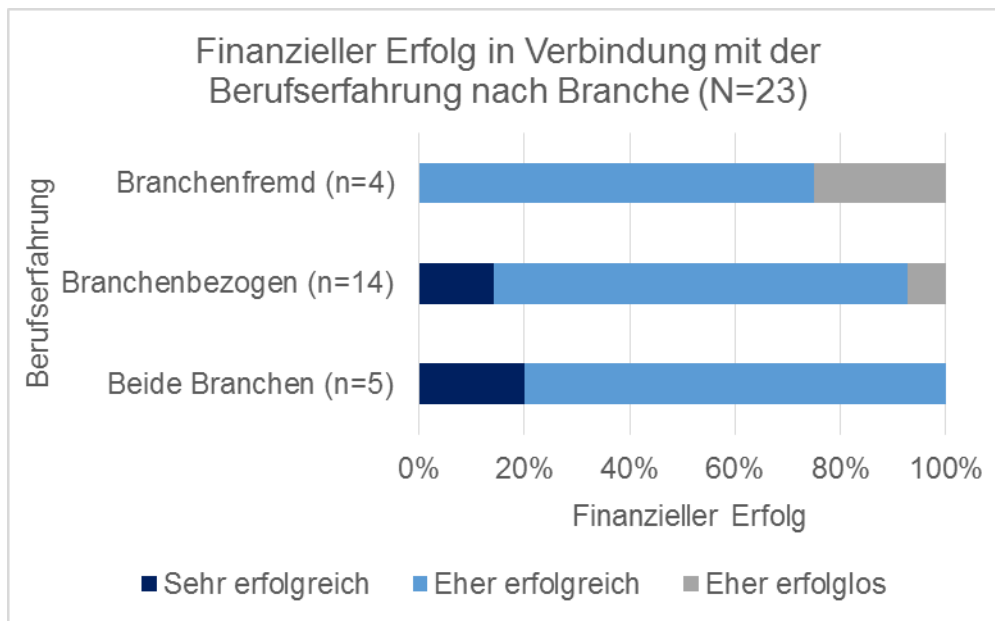
Abbildung 36: Finanzieller Erfolg in Verbindung mit der allgemeinen Berufserfahrung



Quelle: eigene Darstellung

Die Jahre der Berufserfahrung geben wenig Aufschluss über den Erfolg. Der finanzielle Erfolg wird deshalb mit der Berufserfahrung nach Branche verbunden. Deutlich zu sehen ist, dass Personen, welche bereits Erfahrung in der Beherbergungsbranche sammeln konnten, erfolgreicher sind, als Personen, welche nur branchenfremd Erfahrung sammeln konnten.

Abbildung 37: Finanzieller Erfolg in Verbindung mit der Berufserfahrung nach Branche



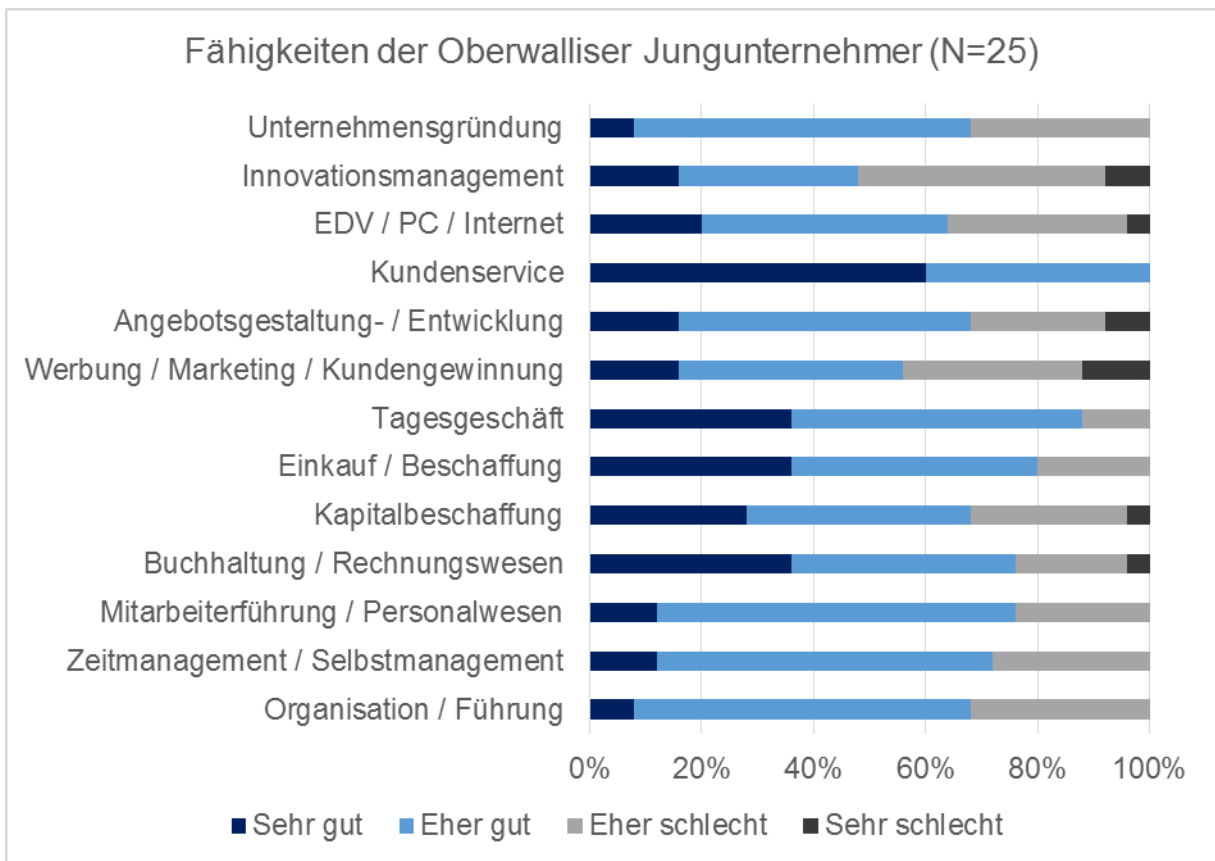
Im Experteninterview zeigt Balet die Vort- und Nachteile der langjährigen Branchenerfahrung auf. Er beschreibt Einzelfälle, in denen Personen ohne Erfahrung erfolgreich sind. Zudem erläutert er die Schwierigkeiten bei Personen, welche bereits das Leben lang in der Branche arbeiten. Seiner Meinung nach, fehlt es Personen, welche bereits lange im Familienbetrieb arbeiten, an Offenheit. Bei der Übernahme des Betriebs werden diese Personen keine grundlegenden Änderungen vornehmen. Es fehlt diesen Personen an Ideen, da sie nie etwas anderes kennen gelernt haben als ihren eigenen Familienbetrieb, betont Balet (2015).

Somit kann auch zur Arbeitserfahrung keine eindeutige Bilanz gezogen werden. Aufgrund der Ergebnisse der befragten Personen wird aber angenommen, dass Berufserfahrung in der Branche von Vorteil ist. Berufserfahrung in der Branche wirkt sich positiv auf den finanziellen Erfolg aus und gilt somit als Erfolgsfaktor.

### 10.1.1.3 Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten

Die Selbständigkeit erfordert das Wissen, wie ein Unternehmen gegründet wird. Ebenfalls gehören zu den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten das Innovationsmanagement, die Werbung, das Marketing, die Kundengewinnung, die Mitarbeiterführung, das Zeitmanagement, die Organisation sowie die Führung des Unternehmens.

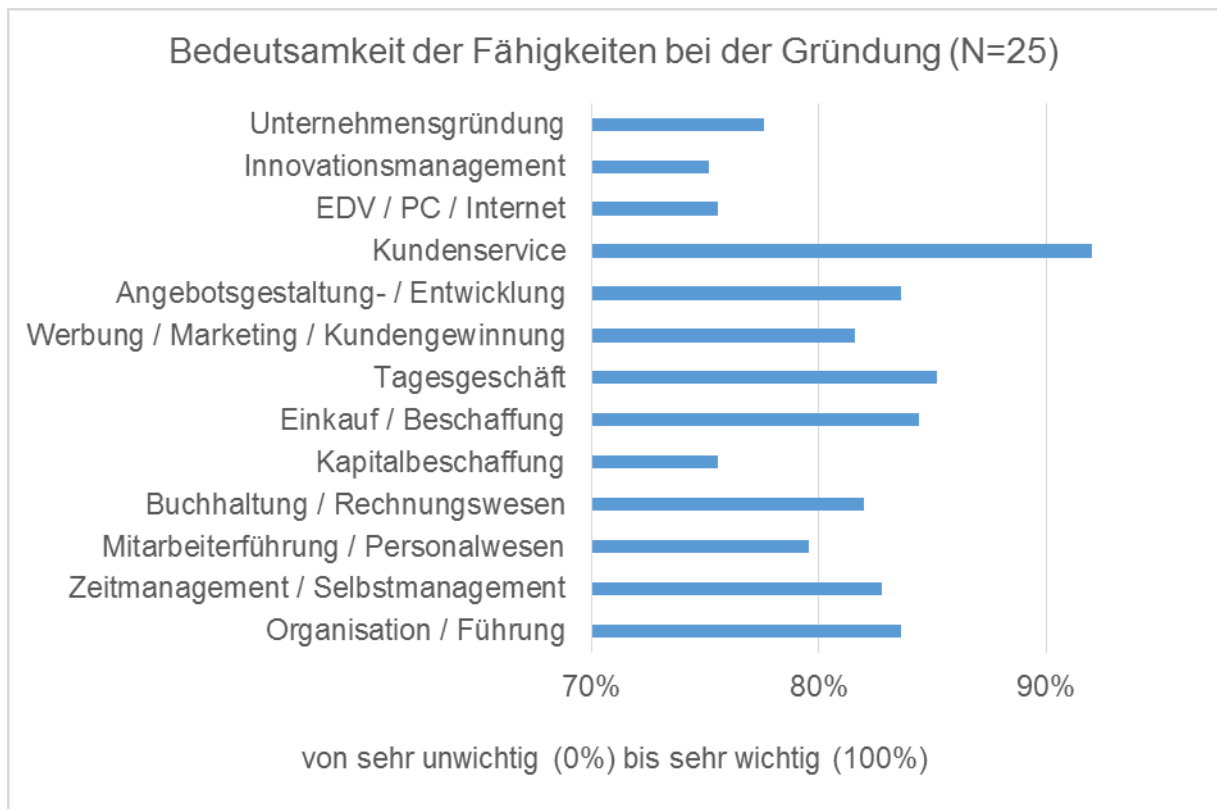
Abbildung 38: Fähigkeiten der Oberwalliser Jungunternehmer



Quelle: eigene Darstellung

Es ist ersichtlich, dass Unternehmer ihre Stärken eher im Kundenservice, im Tagesgeschäft, im Einkauf und in der Beschaffung sehen. Gerade im Innovationsmanagement, in der Werbung sowie dem Marketing und der Kundengewinnung können fehlende Fähigkeiten verzeichnet werden. Ebenfalls bei der Organisation und Führung haben nur sehr wenige Oberwalliser Jungunternehmer ihre Kenntnisse als sehr gut eingeschätzt. Balet (2015) weist auf die Bedeutung der Fähigkeiten in der Werbung, dem Marketing und dem Verkauf hin. Diese Fähigkeiten können nicht einfach durch Erfahrung und Ausbildung erlernt werden. Ein Unternehmer muss Talent im Verkauf besitzen. Seiner Meinung nach, besitzt man diese Fähigkeit im Verkauf oder man besitzt sie nicht. (Balet, 2015)

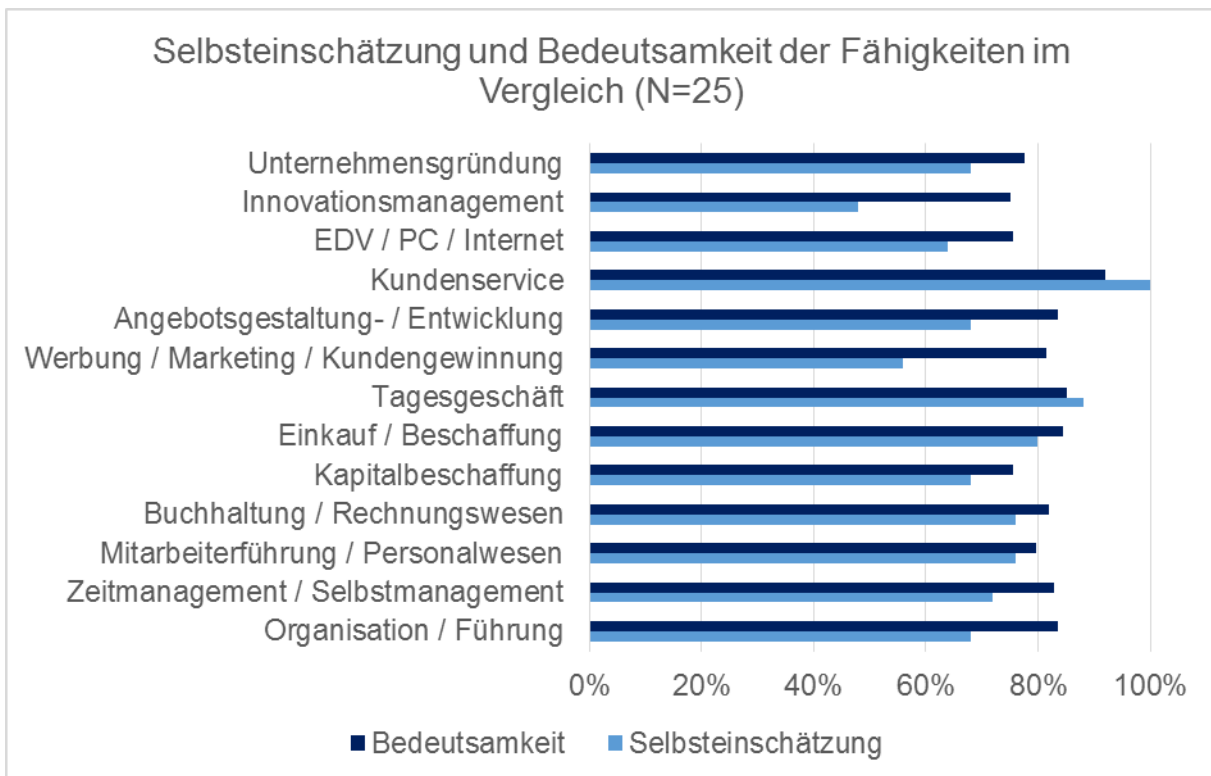
Abbildung 39: Bedeutsamkeit der Fähigkeiten bei der Gründung



Quelle: eigene Darstellung

Die Oberwalliser Jungunterhoteliers wurden zur Bedeutsamkeit der einzelnen Fähigkeiten befragt. Am wichtigsten sind auch hier für sie der Kundenservice, das Tagesgeschäft sowie der Einkauf und die Beschaffung. Dies spiegelt sich in den Stärken der Unternehmer. Die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten werden meist mit einer Wichtigkeit von über 75% eingestuft.

Abbildung 40: Selbsteinschätzung und Bedeutsamkeit der Fähigkeiten im Vergleich



Es bestehen Differenzen zwischen der Selbsteinschätzung und der Bedeutsamkeit für die Gründung. Viele Fähigkeiten wurden in der Selbsteinschätzung tiefer eingestuft, als die Bedeutsamkeit der Kenntnisse für die Unternehmer. Somit sind Unternehmer im Gründungsprozess oftmals mit Schwierigkeiten konfrontiert. Im Kundenservice, im Tagesgeschäft, im Einkauf, im Rechnungswesen und in der Mitarbeiterführung deckt sich die Selbsteinschätzung mit der Bedeutsamkeit. Die Kenntnisse im Innovationsmanagement und in der Werbung, dem Marketing und der Kundengewinnung fallen zu gering aus.

Für Oberwalliser Junghoteliers sind einige betriebswirtschaftliche Fähigkeiten weniger relevant als Tätigkeiten im direkten Zusammenhang mit Kunden. Gleich wie in der Studie „Die neuen Selbständigen 2009“ (Meyer & Sidler, 2009) liegen die Stärken bei den Oberwalliser Junghoteliers in den Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Kunden. Anhand dieser Begründung werden diese betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten als Erfolgsfaktoren eingestuft. Somit handelt es sich bei guten Fähigkeiten im Kundenservice, im Tagesgeschäft und im Einkauf um Erfolgsfaktoren.

## 10.1.2 Demographische Merkmale

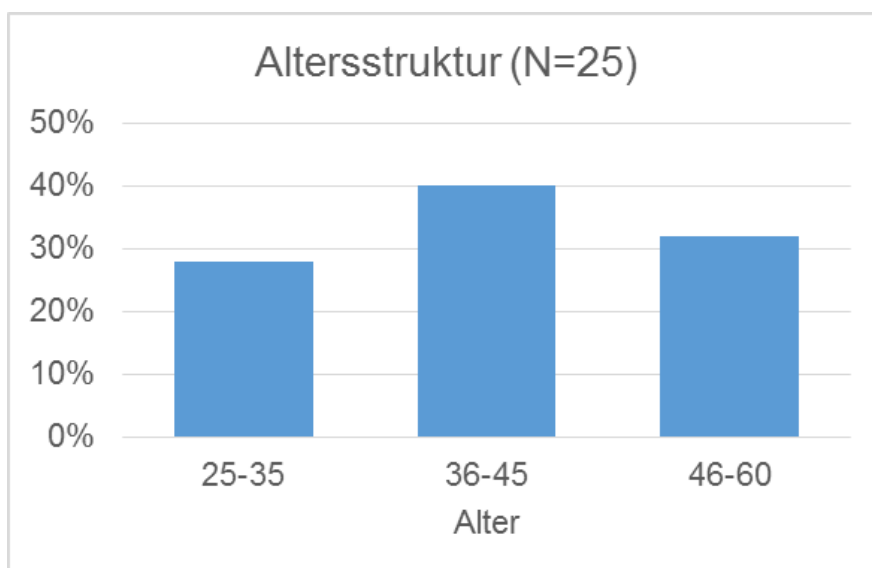
Die Oberwalliser Jungunternehmer wurden zu demographischen Merkmalen befragt. Auf das Alter, das Geschlecht und die Herkunft wurde bereits vertieft eingegangen.

Auch die Religion der Unternehmer wird oft als Bestandteil der demographischen Erfolgsfaktoren beschrieben (Jacobsen, 2003). In der vorliegenden Arbeit wird jedoch auf die Religion der Unternehmer nicht weiter eingegangen. Anstelle der Religion wird die Herkunft der Unternehmer untersucht.

### 10.1.2.1 Alter

Wie bereits in der Theorie erwähnt, bezieht sich der Begriff Jungunternehmer nicht auf das Alter der Person. Durch die Auswertung wurde herausgefunden, dass im Durchschnitt während des vierzigsten Lebensjahres der Schritt zur Selbständigkeit gewagt wird. Dies entspricht der Erkenntnis von Meyer und Sidler, welche ein Durchschnittsalter von 41 Jahren ermittelt haben (2009, S. 26). Oberwalliser Junghoteliers übernehmen oftmals das Unternehmen der Eltern. Sind die Eltern im Pensionsalter, befinden sich die Nachfolger gemäss Balet (2015) im Durchschnittsalter von 40 Jahren. Der grösste Teil der Personen befindet sich zwischen 36 und 45 Jahren. Diese Erkenntnis deckt sich mit dem Ergebnis des Global Entrepreneurship Monitors 2013 (Baldegger, et al., 2014, S. 11). Unter den befragten Oberwalliser Junghoteliers war bei der Gründung niemand älter als 57 Jahre und niemand jünger als 27 Jahre alt.

Abbildung 41: Altersstruktur

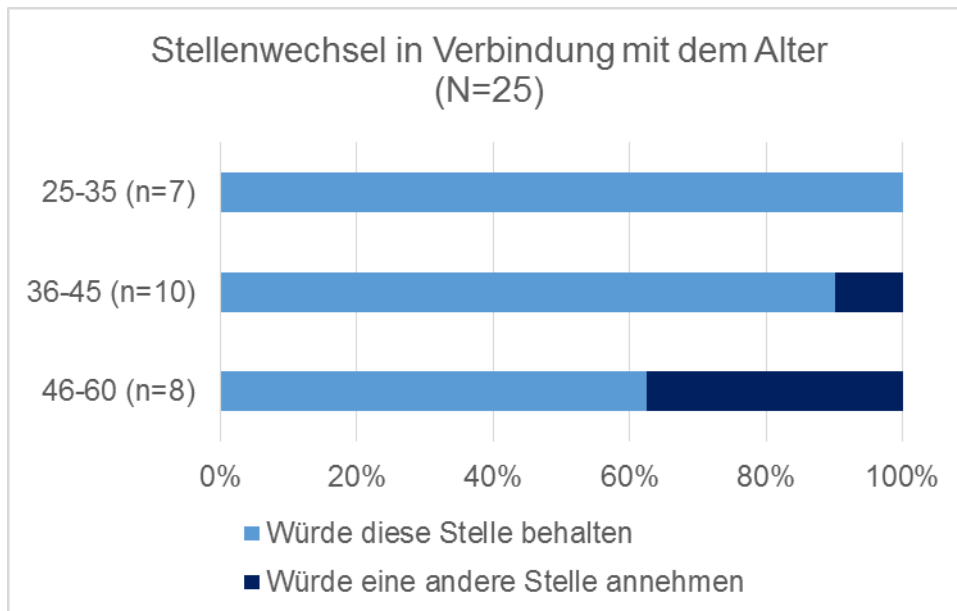


Quelle: eigene Darstellung



Der Erfolg wird nachfolgend mit dem Alter verglichen. Die Oberwalliser Junghoteliers wurden gefragt, ob sie für eine ähnliche unselbständige Stelle die Selbständigkeit aufgeben würden. Je älter jemand ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein Stellenwechsel in Erwägung gezogen wird. Nach der Meinung von Balet (2015) ist es normal, dass ältere Personen die Arbeitsstelle eher wechseln möchten. Weil die Personen schon länger im Beruf tätig sind, hat die Begeisterung für den Beruf nachgelassen.

Abbildung 42: Stellenwechsel in Verbindung mit dem Alter



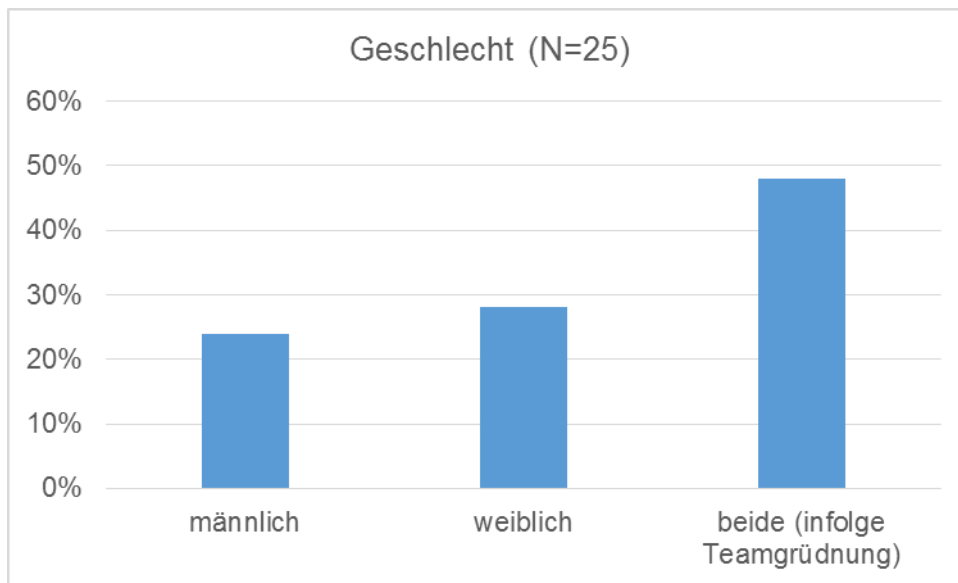
Quelle: eigene Darstellung

Balet sieht ältere Gründerpersonen nicht als Erfolgsfaktor. Jüngere Personen haben mehr neue Ideen. Sie wagen mehr, denn sie haben bisher keine Erfahrungen gemacht. Ältere Personen sind weniger innovativ, da sie sich an die Tätigkeit gewöhnt haben. Deshalb gilt ein höheres Alter eher als Risikofaktor. Das Bewusstsein für das Scheitern ist bei jungen Gründern weniger vorhanden. Somit ist es nach Balet (2015) besser, eher jünger zu sein. Aufgrund dieser Erkenntnis, kann ein junges Alter als Erfolgsfaktor gesehen werden.

### 10.1.2.2 Geschlecht

Oftmals werden Unternehmen im Team bestehend aus mindestens einer männlichen und einer weiblichen Person gegründet. Gründungen durch eine männliche Person betragen 24%. Von einer Frau werden 28% aller Gründungen vollzogen. Somit ist die Gründerrate durch Frauen bei den befragten Oberwalliser Junghoteliers sogar höher als die durch Männer. Dies widerlegt die Erkenntnis der Studie von Meyer und Sidler (2009, S. 26). Im Jahr 2009 betrug der Anteil an männlichen Gründern gemäss der Studie „Die neuen Selbständigen 2009“ von Meyer und Sidler 80%.

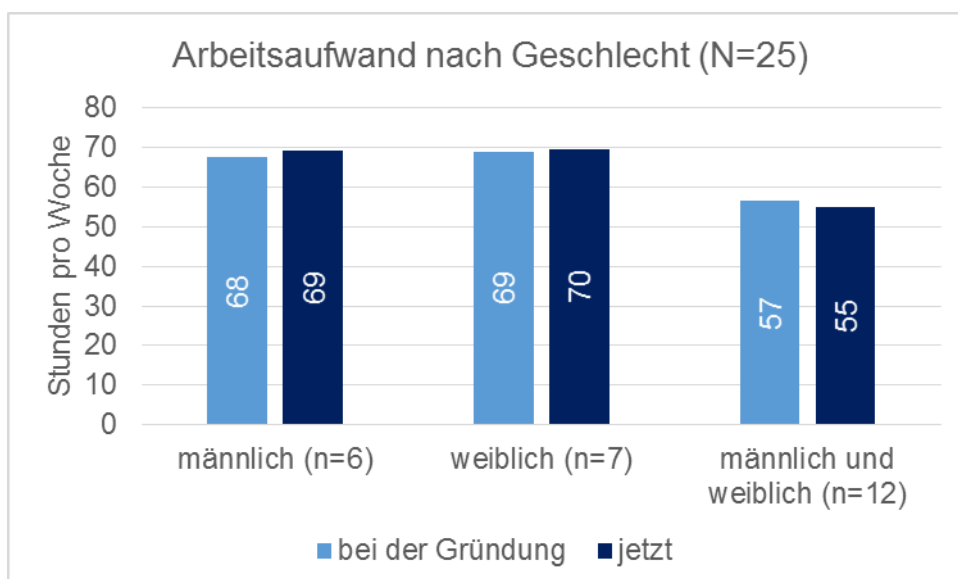
Abbildung 43: Geschlecht



Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man das Geschlecht der Gründer mit dem Arbeitsaufwand pro Woche, ist ersichtlich, dass bei Teamgründungen weniger Stunden pro Woche gearbeitet werden. Eine 42-Stunden-Woche gibt es im Unternehmertum der Beherbergungsbranche jedoch nicht. Alle Befragten arbeiten durchschnittlich zwischen 55 und 70 Stunden die Woche. Weibliche Gründerpersonen arbeiten durchschnittlich eine Stunde mehr pro Woche als männliche Personen. Ebenfalls ist ersichtlich, dass bei Einzelgründungen die Arbeitszeit von der Gründung bis zur jetzigen Betriebstätigkeit durchschnittlich um eine Stunde zugenommen hat. Bei den Teamgründungen war der Arbeitsaufwand pro Teammitglied bei der Gründung höher als zum jetzigen Zeitpunkt.

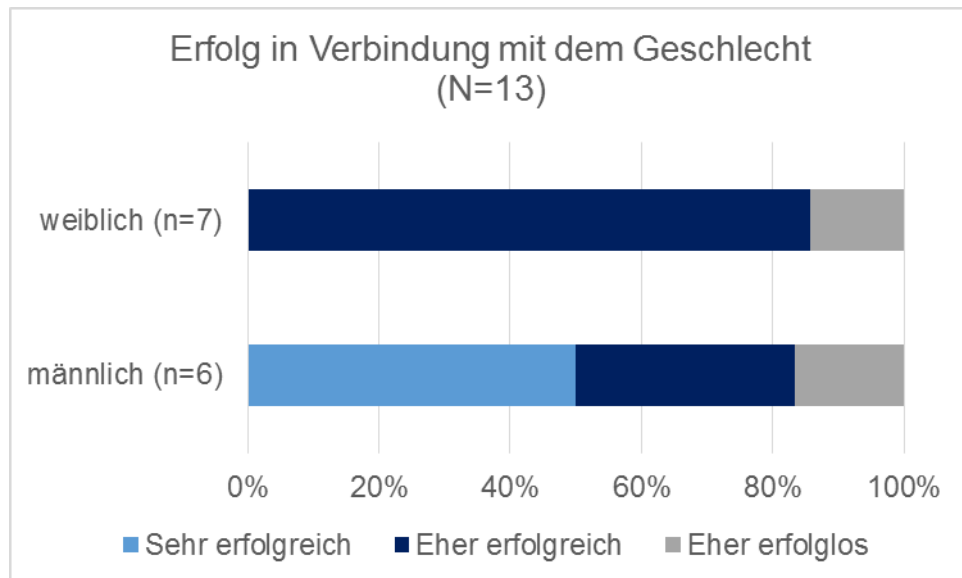
Abbildung 44: Arbeitsaufwand nach Geschlecht



Quelle: eigene Darstellung

Das Geschlecht wird mit dem Erfolg verglichen. Beide Geschlechter sind mit rund 85% eher erfolgreich als erfolglos. 50% der männlichen Gründer sehen sich als sehr erfolgreich an. Keine der befragten Frauen sieht sich als sehr erfolgreich an.

Abbildung 45: Erfolg in Verbindung mit dem Geschlecht



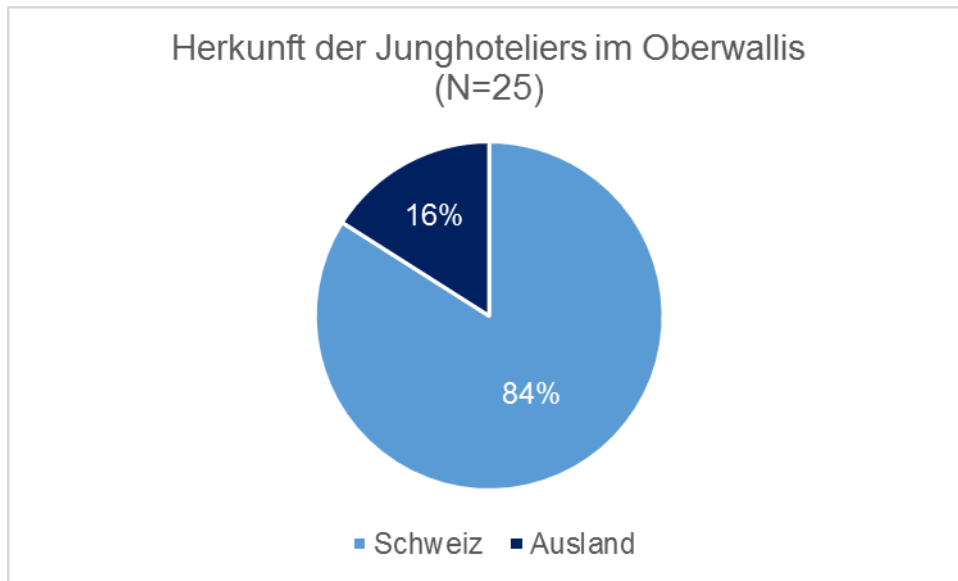
Quelle: eigene Darstellung

Beide Geschlechter sind erfolgreich. Nach Balet (2015) kann das männliche Geschlecht nicht als Erfolgsfaktor bezeichnet werden. Seiner Meinung nach handelt es sich hierbei nur um das persönliche Gefühl der Männer, erfolgreicher zu sein. Diese Annahme der Männer erfolgreicher zu sein, bildet ein Risiko. Frauen haben weniger Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Zudem besitzen Frauen ein grösseres Schuldgefühl. Für sie ist es nicht leicht, Arbeit und Familie erfolgreich zu verbinden (Balet, 2015). Ein bestimmtes Geschlecht als Erfolgsfaktor gibt es nicht. Meyer und Sidler (2010, S. 75) sehen das weibliche Geschlecht als Erfolgsfaktor. Sie begründen dies mit der stärkeren intrinsischen Motivation der Frauen nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung.

### 10.1.2.3 Herkunft

Der Grossteil der Oberwalliser Junghoteliers wurde in der Schweiz geboren und ist hier aufgewachsen. 16% der Gründungen im Oberwallis geschehen durch ausländische Staatsangehörige.

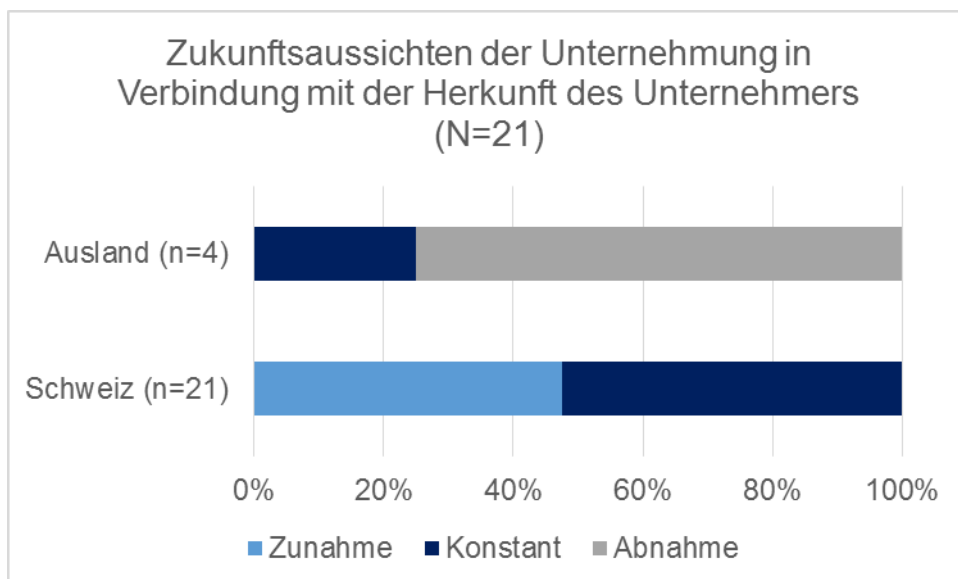
Abbildung 46: Herkunft der Junghoteliers im Oberwallis



Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man die Zukunftsaussichten der nächsten zwei Jahren, so schätzen sich Schweizer Gründer im Oberwallis erfolgreicher ein, als ausländische Gründer. Beim zukünftigen Erfolg erwarten über 70% der ausländischen Staatsangehörigen eine Abnahme. Etwas über 20% der befragten ausländischen Gründerpersonen denken, dass der Erfolg konstant bleibt. Bei nahezu 50% der Schweizer Gründerpersonen glauben an eine Zunahme des Erfolgs. Die andere Hälfte denkt, dass der Erfolg konstant bleiben wird.

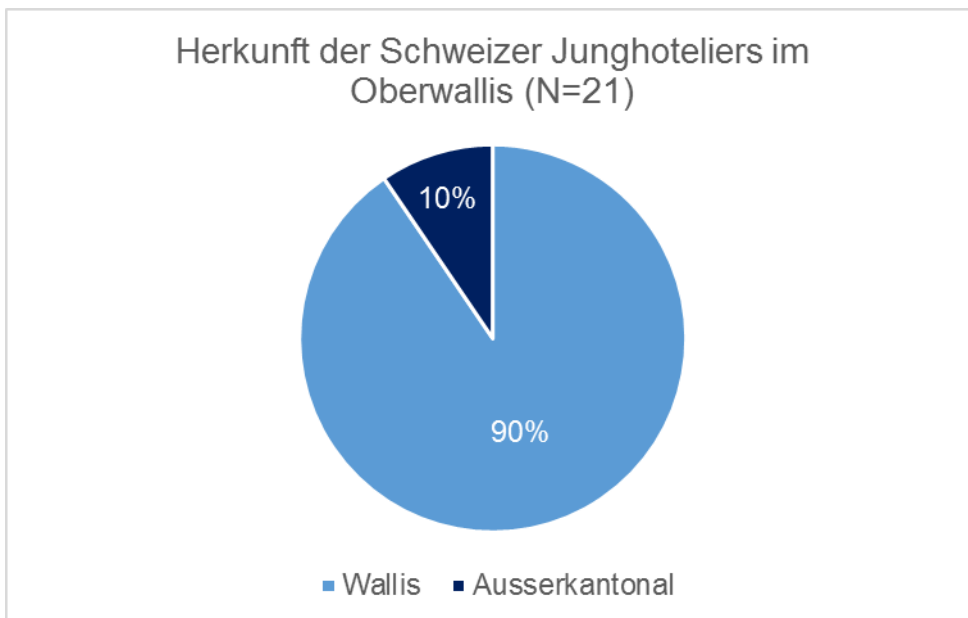
Abbildung 47: Zukunftsaussichten in Verbindung mit der Herkunft des Unternehmers



Quelle: eigene Darstellung

Schweizer sehen sich selbst als erfolgreicher an, als ihre ausländischen Unternehmerkollegen. Obwohl es sich hierbei um die Frage nach der zukünftigen Lage des Unternehmens handelt, gibt sie auch Auskunft über das jetzige Empfinden des Unternehmers und sein Bestreben. Die Schweizer Nationalität kann als Erfolgsfaktor gesehen werden. Balet (2015) unterstützt diese Aussage. Im Tourismus ist es von Vorteil aus der Region zu sein. Der Einheimische macht lokale Erfahrungen und ist in Kontakt mit lokalen Personen. Regionale Gründer kennen das Gebiet sehr gut. Nach Balet (2015) profitieren Kunden von ortskundigen Gründern. Erzählt der Gründer lokale Geschichten, versetzen sich die Kunden in die Lage des Unternehmers. Dies schätzen Kunden und kann als Vorteil des regionalen Gründers genutzt werden. (Balet, 2015)

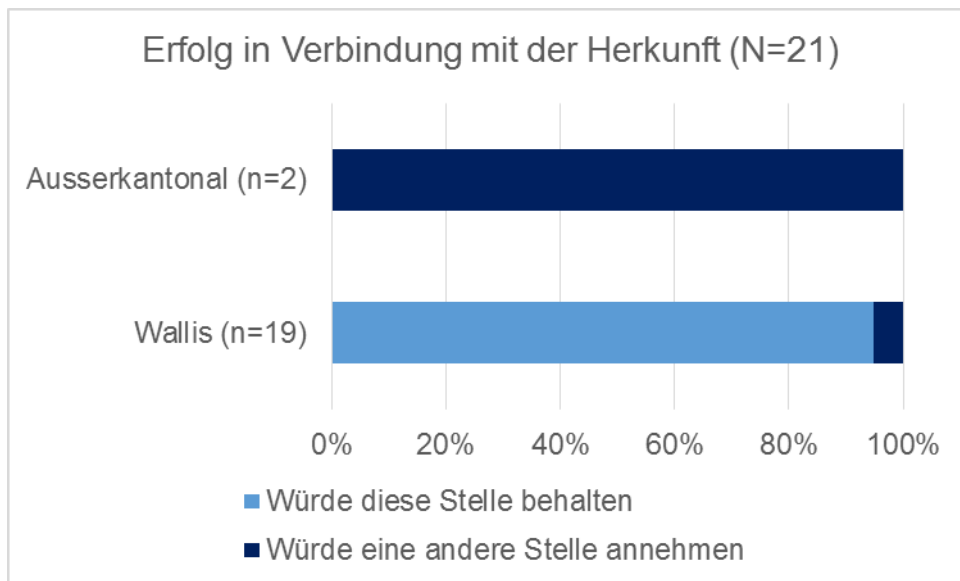
Abbildung 48: Herkunft der Schweizer Junghoteliere im Oberwallis



Quelle: eigene Darstellung

90% der Schweizer Gründer wurden im Wallis geboren. Nur 10% der Gründer kamen von ausserhalb ins Wallis, um ein Unternehmen zu gründen. Aufgrund der hohen Walliser-Quote liegt der Schluss nahe, dass Personen oft dort arbeiten, wo sie leben. Zudem sind gerade in der Beherbergungsbranche Familienunternehmen sehr weit verbreitet.

Abbildung 49: Erfolg in Verbindung mit der Herkunft



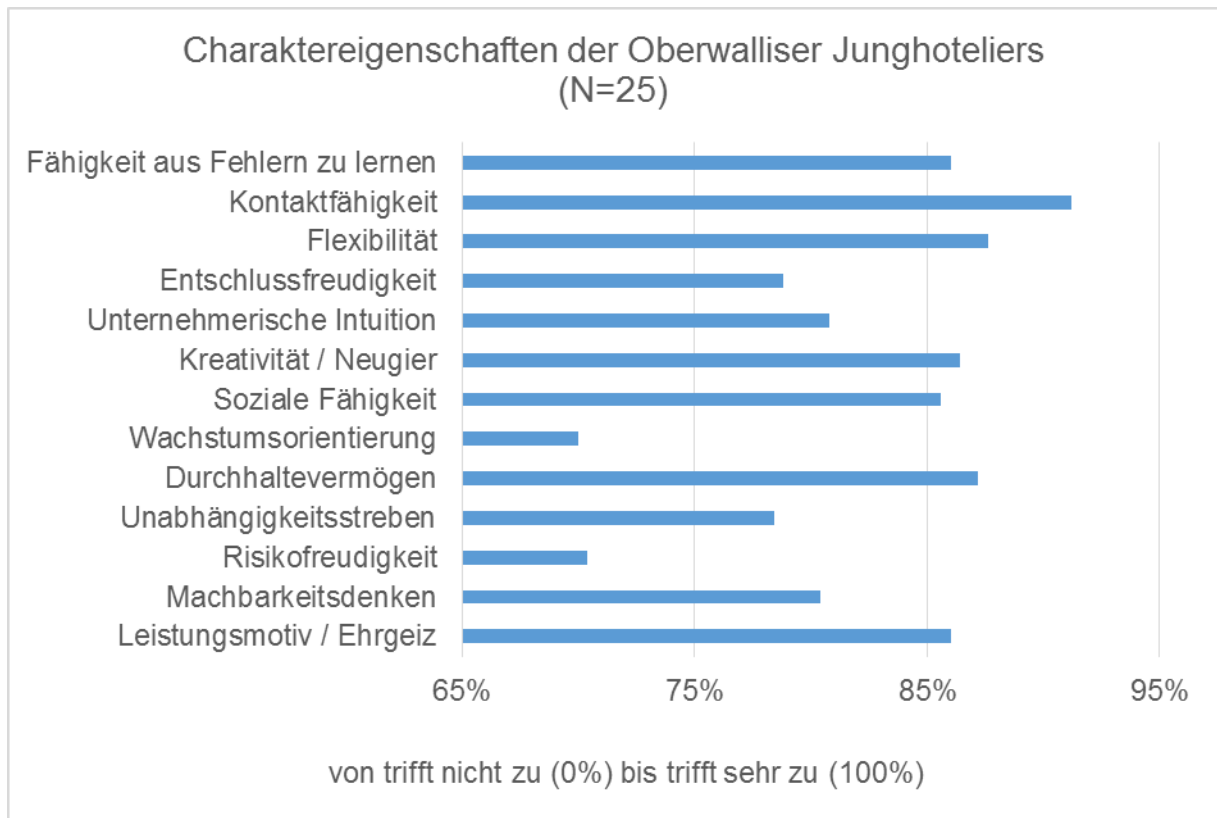
Quelle: eigene Darstellung

Anhand dieser Grafik ist ersichtlich, dass die Meinungen bei ausserkantonalen und Walliser Gründern differenzieren. Betrachtet man die Frage, ob die Selbständigkeit für eine ähnliche unselbständige Tätigkeit aufgegeben werden würde, ergibt sich auf den ersten Blick ein eindeutiges Bild. Die befragten Personen, welche nicht im Wallis geboren wurden und aufgewachsen sind, würden die unselbständige Stelle annehmen. Diese Erkenntnis ist aber nicht aussagekräftig, da nur zwei Personen eine ausserkantonale Herkunft aufweisen. Bei den Walliser Gründerpersonen würde nur eine Person von 19 Personen die Selbständigkeit für einen ähnlichen unselbständigen Job aufgeben. Die Gründe können einen finanziellen Aspekt aufweisen, jedoch auch auf die persönliche Zufriedenheit der Unternehmer zurückzuführen sein. Balet (2015) sieht einen Vorteil der Personen, welche nicht im Wallis geboren sind, in der Unabhängigkeit. Sie sind nicht regional verankert und können somit freier entscheiden. Ein Beispiel dafür bringt Samih Sawiris. Er ist ein ägyptischer Unternehmer. In seinem Tourismusprojekt will er mehrere Hotels und Ferienwohnungen sowie einen Golfplatz, ein Einkaufszentrum und ein Hallenbad in Andermatt errichten. Das Riesenprojekt eines Ferienzentrums in Andermatt wurde in den Medien und in der Politik umstritten diskutiert. Nun steht bereits das grosse Hotel „Chedi“ sowie ein Golfplatz in Andermatt (Schneeberger, 2015). Hierbei handelt es sich aber um einen Einzelfall. Wie bereits beschrieben, überwiegen nach Balet (2015) dennoch die Vorteile der regionalen Herkunft. Somit ist die regionale Herkunft ein Erfolgsfaktor.

### 10.1.3 Charakter

Zum Charakter einer Person gehören verschiedene Eigenschaften wie zum Beispiel das Machbarkeitsdenken und die Fähigkeit aus Fehlern zu lernen. Unternehmer sind charakteristisch sehr vielseitig. Dennoch gibt es Eigenschaften welche bei den Oberwalliser Junghoteliers besonders ausgeprägt sind.

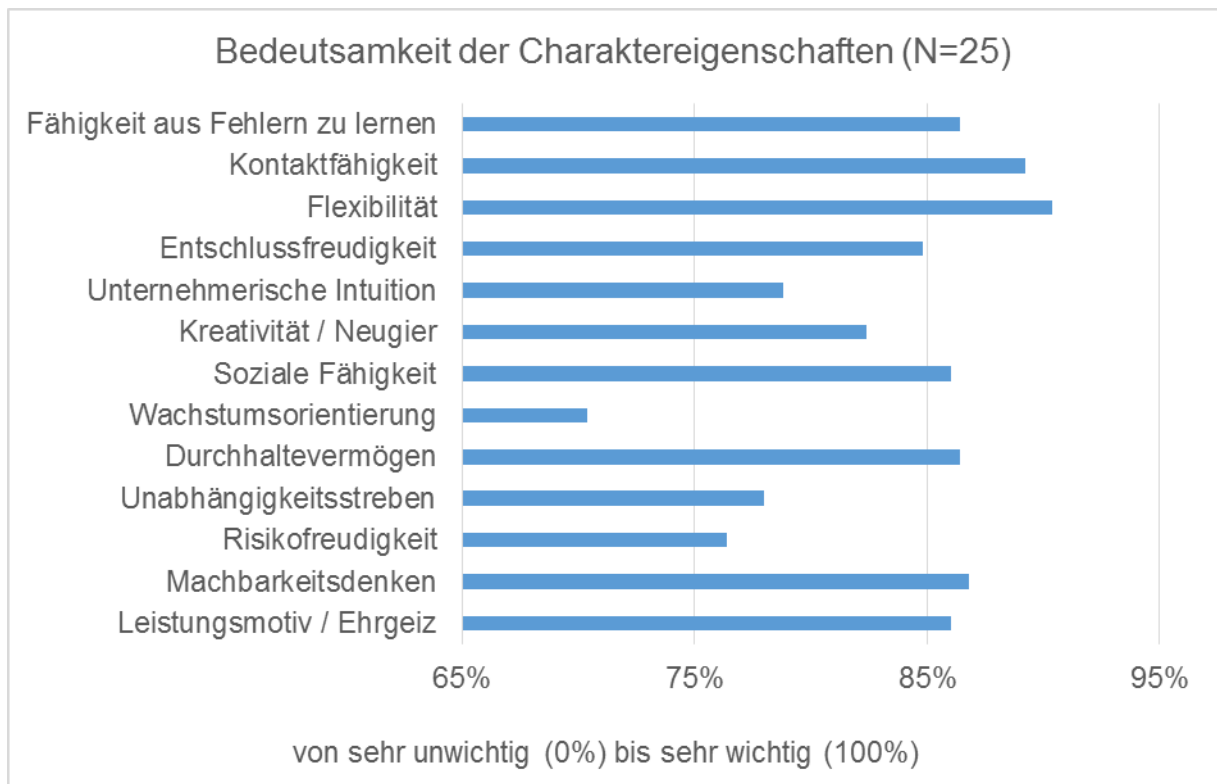
Abbildung 50: Charaktereigenschaften der Oberwalliser Junghoteliers



Quelle: eigene Darstellung

Oberwalliser Junghoteliers sehen sich als flexibel, kontaktfähig und haben ein starkes Durchhaltevermögen. Eigenschaften wie Leistungsmotiv, Ehrgeiz, soziale Fähigkeiten, Kreativität, Neugier und die Fähigkeiten aus Fehlern zu lernen sind mit durchschnittlich über 85% sehr ausgeprägt. Bei der Selbsteinschätzung fallen Entschlussfreudigkeit, unternehmerische Intuition, Unabhängigkeitsstreben und Machbarkeitsdenken weniger ins Gewicht. Am wenigsten sehen sich die Oberwalliser Junghoteliers als risikofreudig und wachstumsorientiert an.

Abbildung 51: Bedeutsamkeit der Charaktereigenschaften

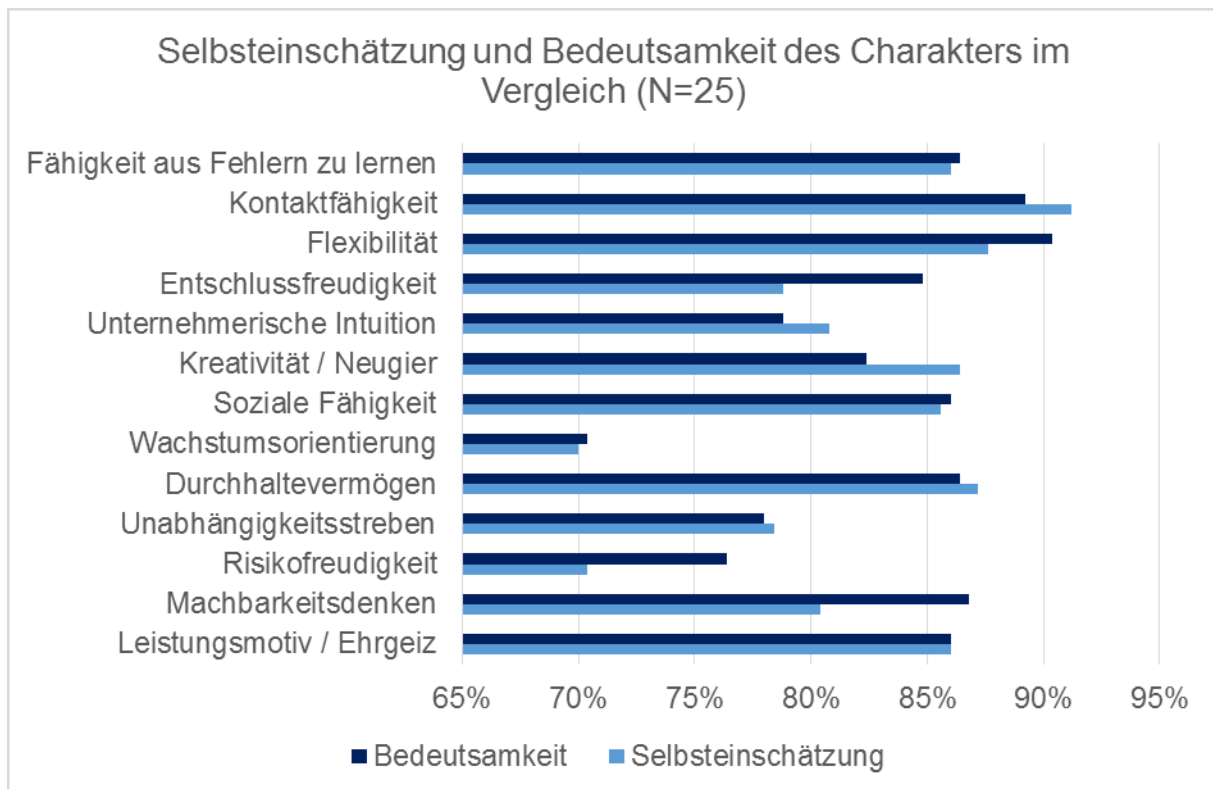


Quelle: eigene Darstellung

Bei der Frage wie relevant die Charaktereigenschaften für die Gründung eines Unternehmens sind, wurden die Kontaktfähigkeit, die Flexibilität und das Machbarkeitsdenken als am wichtigsten bewertet. Ebenfalls bedeutend für die Gründung sehen Oberwalliser Junghoteliers die Fähigkeit aus Fehlern zu lernen, die sozialen Fähigkeiten, das Durchhaltevermögen und das Leistungsmotiv an.



Abbildung 52: Selbsteinschätzung und Wichtigkeit des Charakters im Vergleich



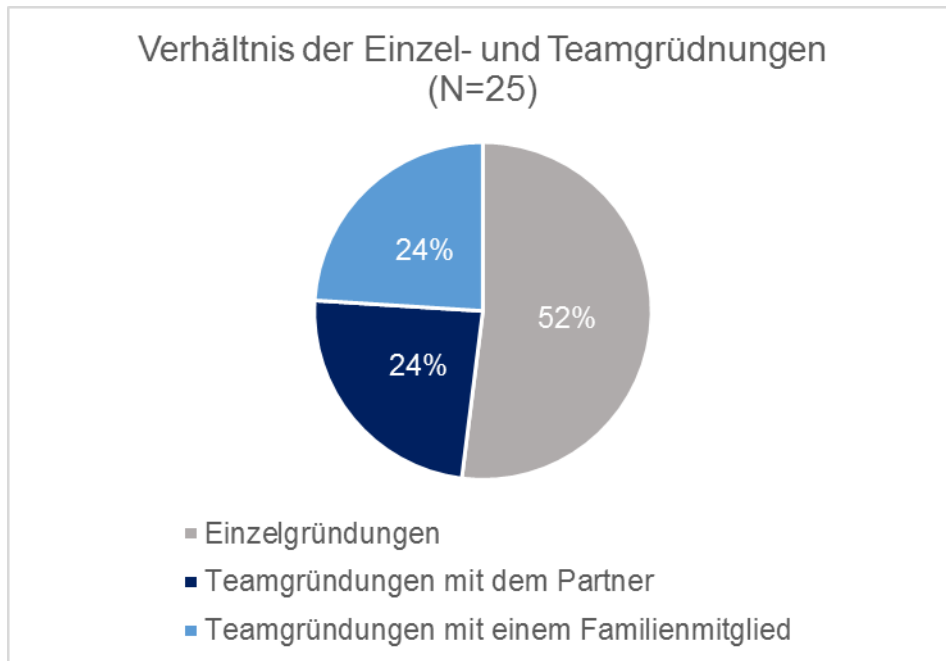
Im Vergleich der Selbsteinschätzung der Unternehmer mit der Bedeutsamkeit der Eigenschaften für die Gründung, können interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Beim Durchhaltevermögen, dem Leistungsmotiv, den sozialen Fähigkeiten, dem Unabhängigkeitsstreben, der Wachstumsorientierung und der Fähigkeit aus Fehlern zu lernen, deckt sich die Selbsteinschätzung mit der Bedeutsamkeit. Jedoch übersteigt bei Faktoren, wie der Flexibilität, der Entschlussfreudigkeit, der Risikofreudigkeit und dem Machbarkeitsdenken, die Wichtigkeit die Selbsteinschätzung. Dies birgt eine Gefahr für Oberwalliser Jungunternehmer. Sie erachten diese Fähigkeiten als bedeutsamer, als dass sie bei Ihnen ausgeprägt sind.

Die Kontaktfähigkeit, die Flexibilität, das Durchhaltevermögen und das Machbarkeitsdenken gelten als wichtigste Erfolgsfaktoren für die Unternehmer. Balet (2015) bezeichnet die Offenheit als wichtigsten Erfolgsfaktor. Der Kontakt mit Kunden hat seiner Meinung nach eine primäre Bedeutung. Wer zurückhaltend ist, hat keine Erfolgchancen. Faktoren welche hinsichtlich der Selbsteinschätzung und der Bedeutsamkeit grosse Differenzen aufweisen, werden als Risikofaktoren eingestuft.

## 10.2 Teamgründungen

Teamgründungen sind beliebt, vor allem bei den Oberwalliser Junghoteliers. Beinahe jede zweite Gründung erfolgt im Team. In der Dissertation „Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship“ (Jacobsen, 2003) wird die Relevanz von Teamgründungen betont.

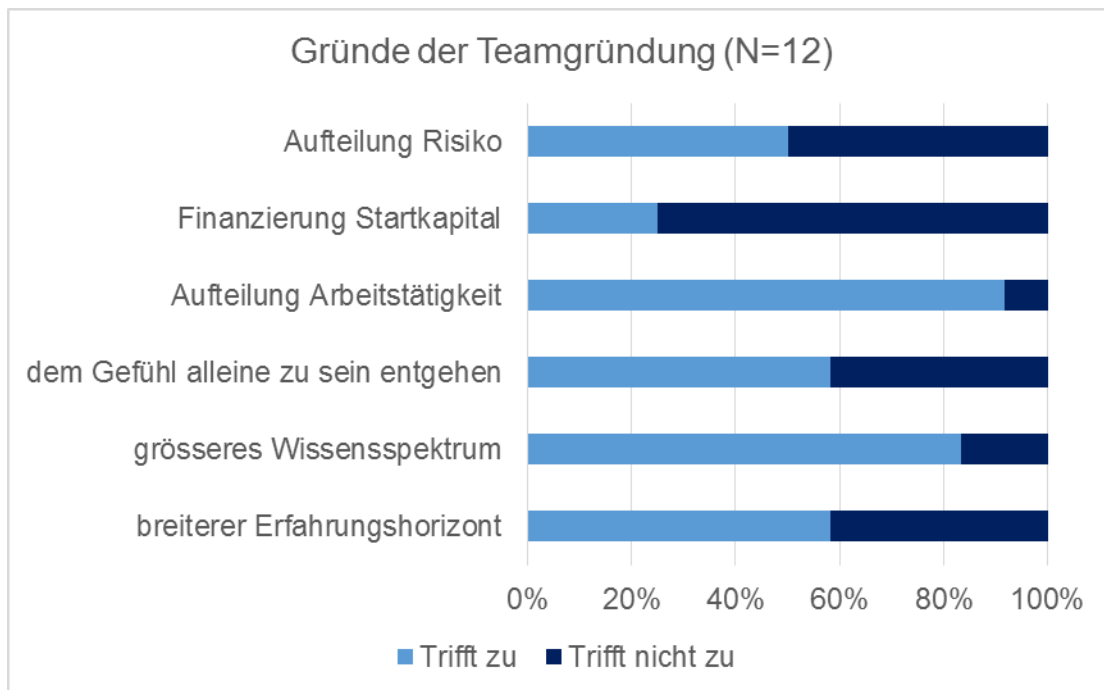
Abbildung 53: Verhältnis der Einzel- und Teamgründungen



Quelle: eigene Darstellung

Oberwalliser Junghoteliers gründen ihre Unternehmen ausschliesslich mit dem Partner oder einem Familienmitglied. Dies weist erneut auf die engen familiären Verhältnisse in der Oberwalliser Beherbergungsbranche hin. Die Hälfte der Teamgründungen werden mit dem Partner vollzogen, die andere Hälfte mit Geschwistern oder Eltern.

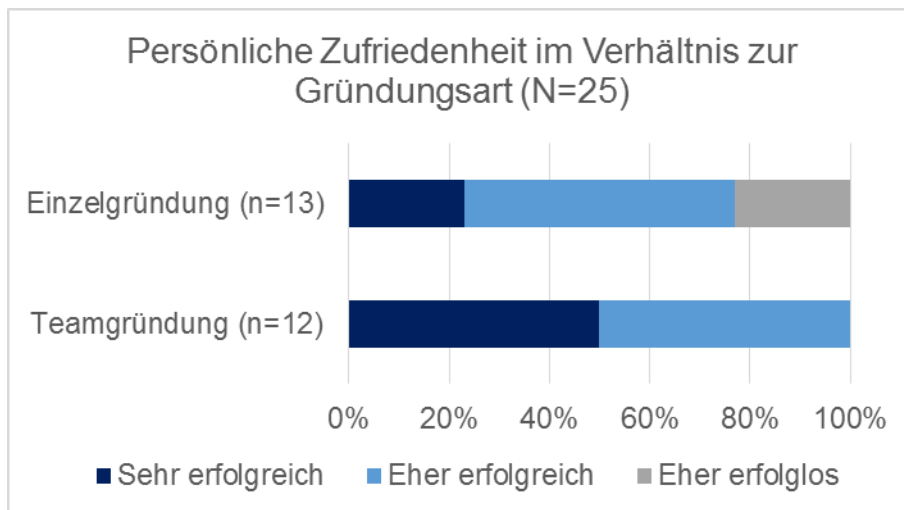
Abbildung 54: Gründe der Teamgründung



Quelle: eigene Darstellung

Besonders wichtig für die Teamgündung bewerten Oberwalliser Junghoteliere die Aufteilung der Arbeitstätigkeit. Der zweitwichtigste Entscheidungspunkt zur Teamgründung ist das vergrösserte Wissensspektrum. Dies entspricht der Erkenntnis von Jacobsen (2003, S. 84), welche es als förderlich für den Erfolg bezeichnet, wenn sich das Humankapital der Gründer ergänzt. Die Aufteilung des Risikos und die Finanzierung des Startkapitals gelten als weniger relevant für eine Teamgründung. Dafür ist ein weiterer bedeutender Grund für eine Unternehmensgründung im Team der breitere Erfahrungshorizont. Oberwalliser Jungunternehmer gründen auch oft im Team, um dem Gefühl alleine zu sein, entgehen zu können.

Abbildung 55: Persönliche Zufriedenheit im Verhältnis zur Gründungsart



Quelle: eigene Darstellung

Teamgründungen profitieren von einem breiteren Wissensspektrum und von der Teilung der Arbeitstätigkeiten. Vergleicht man die Gründungsart mit dem Erfolg ist eine positive Tendenz für Teamgründungen erkennbar. In der persönlichen Zufriedenheit sehen sich Teamgründungen erfolgreicher als Einzelgründungen. Etwa 50% der Teamgründungen sehen sich als sehr erfolgreich und die andere Hälfte sieht sich als eher erfolgreich an. Bei den Einzelgründungen sehen sich etwa 23% der Gründer als sehr erfolgreich an. Etwas über 50% sieht sich als eher erfolgreich und zirka 23% der Einzelgründer sehen sich als eher erfolglos an.

Nach Balet (2015) sind Teamgründungen nicht sehr einfach. Die Verbindungen zwischen den Teamgründern sollen am Anfang des Geschäftsverhältnis geregelt werden. Konflikte innerhalb des Teams erschweren eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit.

Teamgründungen werden als Erfolgsfaktor eingestuft. Diese profitieren von mehr Wissen und Erfahrung. Entscheidungen können zu zweit gefällt werden. Unter dieser Annahme und der Erkenntnis aus der Grafik ist der Erfolg von Teamgründungen höher.

## 11 Klassifizierung der Faktoren

Unternehmer müssen sehr vielseitig sein. Sie müssen viel wissen und immer offen für Neues sein. Aufgrund der Befragungen werden nun Faktoren aufgezählt, welche als förderlich für das Überleben und den Erfolg von Oberwalliser Unternehmen in der Beherbergungsbranche gelten. Ebenfalls werden Faktoren aufgezeigt, welche eventuell ein Risiko für die Existenz des Unternehmens darstellen. Des Weiteren werden Faktoren aufgezeigt, welche für ein erfolgreiches Unternehmen weniger relevant sind. Die Faktoren wurden bereits unter Kapitel 10 kritisch begründet und argumentiert. Somit werden die Faktoren in den nachfolgenden Tabellen nur noch kurz beschrieben und begründet.

Aus Gründen der Machbarkeit wurde die Zahl der befragten Unternehmen beschränkt. Deshalb können die Ergebnisse der Befragungen ausschliesslich für die 25 befragten Unternehmen aus der Beherbergungsbranche Anwendung finden. Balet (2015) betont dennoch die Repräsentativität der vorliegenden Arbeit. Obwohl die Region und die Branche der befragten Unternehmer stark eingegrenzt wurden, konnten sehr viele Unternehmen befragt werden (Balet, 2015).

Es wurden Unternehmen befragt welche zwischen 2010 und 2015 ihr Unternehmen gegründet oder übernommen haben. Somit beschränkt sich die Auswertung der Erfolgsfaktoren auf die Gründung des Unternehmens und die ersten fünf Jahre der Unternehmensführung. Aussagen über Erfolg oder Risiko gelten somit nur für den Zeitraum vom ersten bis zum fünften Betriebsjahr.

## 11.1 Erfolgsfaktoren

Faktoren, die sich positiv auf den Erfolg oder auf das Überleben des Unternehmens auswirken, werden Erfolgsfaktoren genannt. Die verschiedenen Ausprägungen der Faktoren werden miteinander verglichen. Ausprägungen welche besonders mit Erfolg in Verbindung stehen, werden als Erfolgsfaktoren gewertet. In der nachfolgenden Tabelle werden Erfolgsfaktoren aufgelistet und deren Bedeutung als erfolgsrelevante Faktoren begründet.

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren

<b>Erfolgsfaktoren</b>
<b>Branchenbezogene Berufserfahrung</b>
Oberwalliser Junghoteliers, welche bereits in der Branche Berufserfahrung sammeln konnten sehen sich als erfolgreicher an als Personen, welche nur branchenfremd Berufserfahrung sammeln konnten. Am erfolgreichsten schätzen sich Gründer mit Berufserfahrung innerhalb und ausserhalb der Branche ein.
<b>Bestimmte betriebswirtschaftliche Fähigkeiten</b>
Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, welche direkt in Verbindung mit Kundenkontakt stehen, gelten als sehr bedeutsam. Hierzu gehören der Kundenservice, das Tagesgeschäft und der Einkauf / Beschaffung. Diese Fähigkeiten sind bei den Oberwalliser Junghoteliers nicht nur am meisten ausgeprägt, sie gelten für sie auch als wichtigste Fähigkeiten.  Als sekundär erfolgsrelevante Faktoren können Buchhaltung, Rechnungswesen, Mitarbeiterführung und Personalwesen angesehen werden.
<b>Junge Gründer</b>
Junge Gründer sind erfolgreicher als ältere Gründerpersonen. Die Tendenz, eine ähnliche unselbständige Position anzunehmen und die Selbständigkeit aufzugeben, steigt mit dem Alter. Zudem sind junge Gründer innovativer. Sie besitzen den Willen neue Erfahrungen zu machen und hierfür ein Risiko einzugehen.
<b>Schweizer Gründer</b>
Oberwalliser Junghoteliers mit Schweizer Herkunft sind erfolgreicher als Personen mit ausländischer Herkunft. Tendenziell rechnen Schweizer in den nächsten zwei Jahren eher mit einer Zunahme des Erfolgs. Dahingegen kalkulieren die meisten ausländischen Staatsangehörigen Gründerpersonen mit einer Abnahme des Erfolgs während den nächsten zwei Jahren. Zudem besitzen Schweizer solidere Kenntnisse in Bezug auf die Schweiz und deren Kulturen.

Walliser Gründer
Walliser Gründerpersonen sehen sich als erfolgreicher als ausserkantonale Gründerpersonen, welche im Oberwallis ein Unternehmen gründen. Im Gegensatz zu den ausserkantonalen Gründern, würden beinahe alle Gründer aus dem Wallis ihre Selbständigkeit beibehalten. Es wird angenommen, dass Walliser Gründer regional besser vernetzt sind.
Bestimmte Charaktereigenschaften
Charaktereigenschaften wie Kontaktfähigkeit, Flexibilität, Durchhaltevermögen und Machbarkeitsdenken gelten als wichtigste Erfolgsfaktoren. In der Selbsteinschätzung sowie auch in der Beurteilung der Bedeutsamkeit, sind diese Eigenschaften am relevantesten. Sekundär können die Fähigkeit aus Fehlern zu lernen, soziale Fähigkeiten, Leistungsmotiv und Ehrgeiz als Erfolgsfaktoren betrachtet werden.
Teamgründungen
Teamgründungen sehen sich als erfolgreicher als Einzelgründungen. Hinsichtlich der persönlichen Zufriedenheit schätzen sich alle im Team gegründeten Unternehmen als erfolgreich ein. Wiederum die Hälfte dieser, sieht sich als sehr erfolgreich. Wichtig ist, dass die einzelnen Teammitglieder die gleichen Ziele verfolgen. Teamgründungen als Erfolgsfaktor bedeutet jedoch nicht, dass Einzelgründungen zwingend weniger erfolgreich sind.

Quelle: eigene Darstellung

## 11.2 Risikofaktoren

Bei Risikofaktoren handelt es sich um Faktoren, welche ein Risiko für den Unternehmenserfolg darstellen. In der nachfolgenden Tabelle werden alle Risikofaktoren aufgelistet und kurz begründet.

Tabelle 8: Risikofaktoren

<b>Risikofaktoren</b>
<b>Bestimmte fehlende betriebswirtschaftliche Fähigkeiten</b>
Es gibt betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, welche von den Gründern als bedeutsam angesehen werden, jedoch bei den Gründern zu wenig ausgeprägt sind. Dies birgt ein Risiko für die Unternehmer und deren Unternehmen. Fehlende Kenntnisse haben die Unternehmer in der Unternehmensgründung, im Innovationsmanagement, in den Bereichen EDV, PC und Internet, in den Bereichen Werbung, Marketing und Kundengewinnung, in der Kapitalbeschaffung, im Zeitmanagement, im Selbstmanagement, in der Organisation und in der Führung angegeben. Bei diesen Faktoren handelt es sich in der Regel um Erfolgsfaktoren. Da diese bei den Oberwalliser Junghoteliers jedoch zu wenig ausgeprägt sind, werden sie als Risikofaktoren angesehen.
<b>Ältere Gründer</b>
Je älter die Oberwalliser Junghoteliers sind, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Stelle für eine ähnliche unselbständige Tätigkeit aufgeben würden. Somit stellt die Unternehmensgründung im höheren Alter ein Risikofaktor für den Unternehmenserfolg dar. Ältere Gründer blicken auf die Vergangenheit und agieren weniger innovativ. Sie betreiben das Unternehmen so, wie sie es immer gemacht haben. Dies macht das Unternehmen weniger flexibel. Somit kann es sich weniger rasch dem Markt anpassen.
<b>Männliche Gründer</b>
Männliche Gründer arbeiten in der Regel weniger. Zudem sehen sie sich als erfolgreicher an als weibliche Gründer. Balet (2015) betont, dass es sich hierbei nur um ein persönliches Gefühl der Männer handelt. Frauen sind ebenfalls erfolgreich. Zudem muss die starke Zunahme der weiblichen Gründer betont werden. Basierend auf der Begründung von Balet (2015), dass Männer nur glauben erfolgreicher zu sein, werden männliche Gründer als Risikofaktor eingestuft. Männliche Gründer müssen sich bewusst sein, dass sie nicht zwingend erfolgreicher als weibliche Gründer sind. Es ist riskant als männliche Gründerperson zu denken, erfolgreicher als weibliche Gründer zu sein.



<b>Gründer mit ausländischer Herkunft</b>
Ausländische Staatsangehörige erwarten zukünftig tendenziell eher eine Abnahme ihres Erfolgs. Aus diesem Grund sind Oberwalliser Junghoteliere mit ausländischer Herkunft als Risikofaktor einzustufen. Es fehlt ihnen an regionalen Kenntnissen. Obwohl bei dieser Befragung Gründer mit ausländischer Herkunft als Risikofaktor eingestuft werden, kann es sich dabei aber auch um einen Erfolgsfaktor handeln. Hierzu dient das Beispiel mit Sawiris, welcher in Andermatt regional ungebunden ein Tourismusprojekt realisiert.
<b>Gründer mit ausserkantonaler Herkunft</b>
Oberwalliser Junghoteliere mit ausserkantonaler Herkunft gelten als Risikofaktor. Von den befragten Unternehmern würden alle ihre Position für eine ähnliche unselbständige Tätigkeit aufgeben. Dies bringt ein grosses Risiko für den künftigen Erfolg des Unternehmens mit sich. Zudem sind Gründer mit ausserkantonaler Herkunft im Oberwalliser weniger gut vernetzt.
<b>Bestimmte fehlende Charaktereigenschaften</b>
Charaktereigenschaften wie Entschlussfreudigkeit und Risikofreudigkeit sind bei Oberwalliser Junghoteliere zu wenig ausgeprägt. Zwar werden diese beiden Faktoren als bedeutsam eingestuft, doch die Unternehmer schätzen sich eher weniger als risiko- und entscheidungsfreudig ein. Bei wem diese Charakteristiken ausgeprägt sind, kann dies als erfolgsrelevant betrachten. Somit gelten diese beiden Faktoren als Risikofaktoren, da sie bei den Befragten zu wenig ausgeprägt sind.

Quelle: eigene Darstellung

### 11.3 Nicht relevante Faktoren

Zu den nicht relevanten Faktoren gehören solche, welche nicht eindeutig in Verbindung mit Erfolg gebracht werden können. Somit gelten diese weder als Risiko- noch als Erfolgsfaktoren. Sie werden in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet.

Tabelle 9: Nicht relevante Faktoren

Nicht relevante Faktoren
Branchenbezogene Ausbildung
Personen welche eine Ausbildung in einer anderen Branche absolviert haben, sehen sich als gleich erfolgreich an wie Personen, welche eine Ausbildung in der Branche absolviert haben. Hinsichtlich des Lohns ist kein Unterschied zu verzeichnen. Somit gilt eine branchenbezogene Ausbildung als nicht erfolgsbeeinflussender Faktor. Für genauere Aussagen zur branchenbezogenen Ausbildung der Unternehmer sind weitere Untersuchungen notwendig.
Hoher Ausbildungsgrad
Fast alle Oberwalliser Junghoteliere haben eine Berufsausbildung absolviert. Im Vergleich zu den Personen, welche studiert haben, sind sie gleich erfolgreich. Somit ist ein hoher Ausbildungsgrad nicht ein relevanter Faktor.
Weiterbildungen
Der finanzielle Erfolg hat keinen Zusammenhang mit den Teilnahmen an Weiterbildungen. Somit handelt es sich bei Weiterbildungen um nicht relevante Faktoren.
Dauer der Berufserfahrung
Personen welche mehr Jahre Berufserfahrung aufweisen sind in finanzieller Hinsicht nicht direkt erfolgreicher. Aus diesem Grund wird die Berufserfahrung als nicht relevanter Faktor eingestuft.

Quelle: eigene Darstellung

## 12 Hypothesentest

In diesem Teil werden die zu Beginn aufgestellten Hypothesen überprüft. Anhand der Befragung der 25 Oberwalliser Junghoteliers werden die aufgestellten Hypothesen bestätigt oder widerlegt. Der Hypothesentest basiert lediglich auf der Auswertung der Befragung. Somit ist der Geltungsbereich der Hypothesen nur auf die 25 befragten Unternehmer anwendbar.

### Hypothesen zum Humankapital:

Tabelle 10: Hypothesentest zum Humankapital

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Befragung
H1	Über 30% aller Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben einen Hochschulabschluss, Universitätsabschluss oder einen höheren Abschluss.	Gemäss der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers haben über 90% eine berufliche Grundausbildung. Höhere Ausbildungen im Unternehmertum in der Beherbergungsbranche sind selten. Diese Hypothese wird somit nicht bestätigt.
H2	Über 50% aller Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben bereits über 15 Jahre Berufserfahrung in dieser Branche.	68% haben 10 und mehr Jahre Erfahrung in der Branche. Gemäss der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers haben rund 52% der Gründer über 15 Jahre Berufserfahrung in der Branche. Die Hypothese wird somit bestätigt.
H3	Über 50% aller Unternehmensgründer in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben Ihre betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten aufgrund einer Ausbildung erlangt	Gemäss der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers haben 31% ihre Fähigkeiten während der Ausbildung erlernt. Hauptsächlich erlangten sie ihre Fähigkeiten im Beruf. Diese Hypothese wird somit nicht bestätigt.

Quelle: eigene Darstellung

**Hypothesen zu den demographischen Merkmalen:**

Tabelle 11: Hypothesentest zu den demographischen Merkmalen

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Befragung
H4	Über 50% der Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis sind zwischen 25 und 45 Jahre alt.	Gemäss der Befragung der Oberwalliser Jung-hoteliere sind 68% bei der Gründung zwischen 25 und 45 Jahre alt. Diese Hypothese wird somit bestätigt.
H5	Über 70% der Gründungen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis werden ausschliesslich von einem Mann vollzogen.	24% der Gründungen der befragten Oberwalliser Junghoteliere werden ausschliesslich von einem Mann vollzogen. Bei 72% der Gründungen ist jedoch ein Mann vertreten. Diese Hypothese wird somit verworfen.
H6	Über 80% der Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis haben eine Schweizer Nationalität und sind im Wallis aufgewachsen.	In der Befragung der Oberwalliser Junghoteliere gaben 84% der Gründer an, Schweizer und im Wallis aufgewachsen zu sein. Diese Hypothese wird bestätigt.

Quelle: eigene Darstellung

**Hypothesen zum Charakter:**

Tabelle 12: Hypothesentest zum Charakter

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Befragung
H7	Das Leistungsmotiv und das Machbarkeitsdenken sind für Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis die wichtigsten Charaktereigenschaften.	Faktoren wie Kontaktfähigkeit und Flexibilität sind gemäss den befragten Oberwalliser Jung-hoteliere wichtiger. Jedoch folgen auf diese das Machbarkeitsdenken und das Leistungsmotiv. Somit wird die Hypothese teilweise bestätigt.
H8	Die Risikobereitschaft ist die zutreffendste Eigenschaft eines Unternehmensgründers in der Beherbergungsbranche im Oberwallis, da die Angst vor dem Scheitern in der Gründerszene weit verbreitet ist.	Gemäss der Befragung der Oberwalliser Jung-hoteliere ist bei ihnen die Risikofreudigkeit mit 70% eher gering ausgeprägt. Am meisten ausgeprägt sind das Durchhaltevermögen, die Flexibilität und die Kontaktfähigkeit mit jeweils über 85%. Die Hypothese kann somit nicht bestätigt werden.

Quelle: eigene Darstellung

**Hypothesen zur Teamgründung:**

Tabelle 13: Hypothesentest zur Teamgründung

Nr.	Hypothese	Begründung anhand der Befragung
H9	Weniger als 30% aller Gründungen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis sind Teamgründungen.	Laut der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers haben 48% der Personen im Team gegründet. Dies widerlegt die Hypothese.
H10	Über 70% aller Gründerpersonen in der Beherbergungsbranche im Oberwallis welche im Team gründen, tun dies mit einem Familienmitglied (Eltern, Geschwister) oder dem Partner.	100% der Teamgründungen waren bei den befragten Oberwalliser Junghoteliers mit einem Familienmitglied oder mit dem Partner. Diese Hypothese wird somit bestätigt.
H11	Das Hauptmotiv einer Gründerperson in der Beherbergungsbranche im Oberwallis das Unternehmen im Team zu gründen, ist die Erweiterung des Wissenshorizonts.	Gemäss der Befragung der Oberwalliser Junghoteliers ist das Hauptmotiv der Teamgründung die Aufteilung der Arbeitstätigkeit. Das zweitwichtigste Motiv ist mit 83% das erweiterte Wissensspektrum. Somit wird die Hypothese teilweise bestätigt.

Quelle: eigene Darstellung

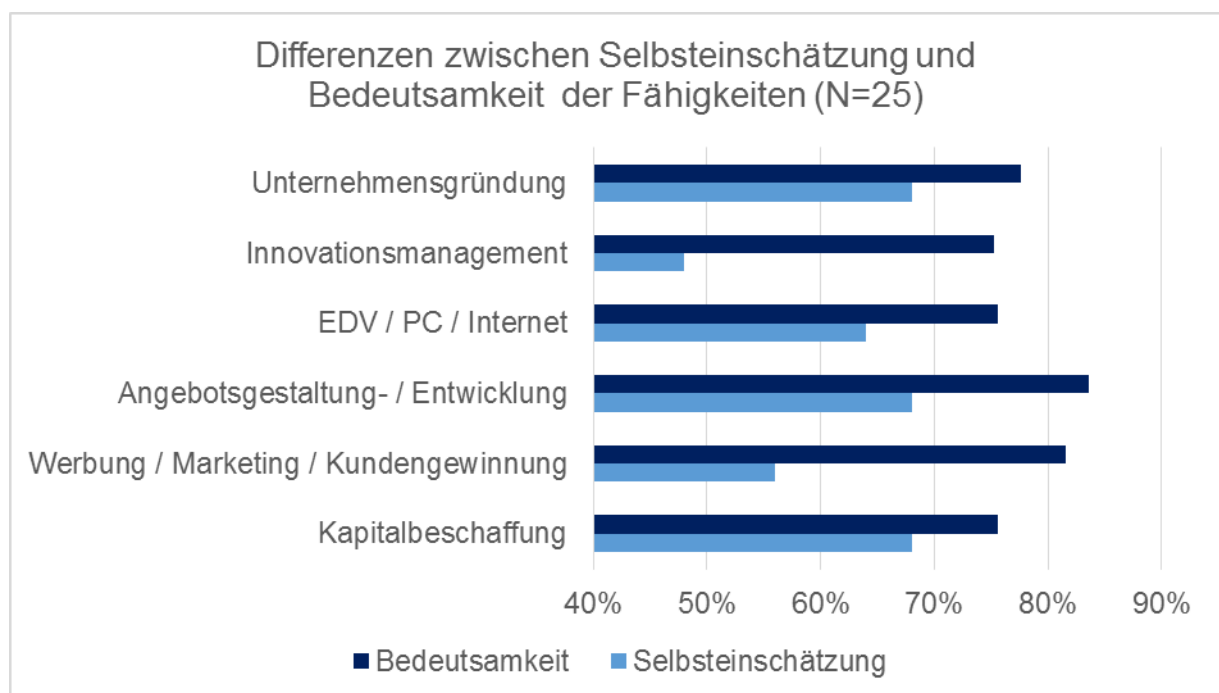
### 13 Handlungsbedarf und Optimierungsmassnahmen

Die Oberwalliser Junghoteliers, welche an der Befragung teilgenommen haben, zeigten sich als sehr offene Persönlichkeiten. Es handelt sich um Menschen, welche trotz eines vollen Terminkalenders Interesse an der vorliegenden Arbeit zeigten. Die Oberwalliser Unternehmer in der Beherbergungsbranche sind in den meisten Fällen sehr erfolgreich. Obwohl sich Männer als erfolgreicher einschätzen, sehen sich Frauen trotzdem auch als erfolgreich an. Dies gilt als Motivation für Männer sowie für Frauen den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen.

Für Personen, welche über eine Selbständigkeit nachdenken, wurde eine Checkliste erarbeitet. Diese basiert auf den Checklisten von Winistörfer (2013). Diese Checkliste dient der Selbsteinschätzung der Fähigkeiten. In der vorliegenden Arbeit tauchten Differenzen zwischen der Selbsteinschätzung und der Bedeutsamkeit der Faktoren auf. Diese können minimiert werden. Schwachpunkte werden erkannt und es bietet sich die Möglichkeit, intensiv an diesen zu arbeiten. Diese Checkliste wurde für die Ausbildung und die Erfahrung, für den Charakter und für die Absichten der Selbständigkeit erstellt. Die Checkliste ist unter Anhang V zu finden.

Weitere Optimierungsmassnahmen der Unternehmerpersonen müssen bezüglich deren Fähigkeiten getroffen werden. In einigen Punkten besitzen Oberwalliser Junghoteliers weniger gute Fähigkeiten. In dem Schwächen erkannt werden, können die Fähigkeiten verbessert werden.

Abbildung 56: Differenzen zwischen Selbsteinschätzung und Bedeutsamkeit



Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Grafik sind die einzelnen Differenzen zwischen der Selbsteinschätzung und der Bedeutsamkeit der Fähigkeiten gut ersichtlich. Nachfolgend werden einige Massnahmen beschrieben.

Oftmals haben Oberwalliser Junghoteliers zu wenig Wissen bezüglich der Unternehmensgründung. Sie werden während des Gründungsprozesses mit Problemen konfrontiert. Um diesen vorzubeugen, müssen sich Unternehmer vor dem Schritt zur Selbständigkeit informieren. Sie können andere Jungunternehmer in der Branche um Hilfe bitten oder Experten hinzuziehen.

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag bezieht sich auf den Bereich Innovationsmanagement. Bei Unternehmern handelt es sich meist um kreative Personen. Um Ideen zu sammeln empfiehlt es sich für Jungunternehmer, andere Hotels zu besuchen und in Sachen Innovationen immer auf dem neusten Stand zu sein. Auch wenn man nicht direkt neuartige Ideen hat, kann man erfolgreiche Ideen der Konkurrenz in das eigene Geschäftsgeschehen implementieren.

Die Kenntnisse der Unternehmer in den Bereichen EDV, PC und Internet sind nicht optimal. Eine Internetseite ist das Aushängeschild eines Unternehmens. Diese muss immer aktuell und benutzerfreundlich gestaltet sein. Computerkenntnisse können sich die Gründer anhand von Kursen aneignen. Gestaltet sich die Einrichtung der Webseite als zu schwierig, ist es ratsam, professionelle Hilfe beizuziehen.

Im Bereich der Angebotsgestaltung und -entwicklung besteht ein gewisser Optimierungsbedarf. Das Angebot der Hotels sollte ständig angepasst werden. Kreative Ideen und neuartige Entwicklungen sind von Vorteil. Die Beherbergungsbranche im Oberwallis muss sich ständig anpassen und weiterentwickeln, um im internationalen Wettbewerb die Position halten zu können.

Die Bereiche Werbung, Marketing und Kundenentwicklung sind für Unternehmer von Bedeutung. Damit Kunden erhalten bleiben, müssen sie während und nach dem Aufenthalt betreut werden. Andererseits müssen stets neue Kunden gewonnen werden. Dies geschieht anhand gezielter Werbung und gutem Marketing. Für den Erfolg ist dies von primärer Bedeutung, denn ohne diese Massnahmen gibt es keine neuen Kunden. Dies kann den Erfolg massgeblich beeinflussen.

Bei der Gründung weisen Unternehmer oftmals Wissenslücken bezüglich der Kapitalbeschaffung auf. Für Gründerpersonen ist es ratsam sich bei Banken oder kantonalen Dienststellen über Möglichkeiten im Rahmen der Kapitalbeschaffung zu informieren.



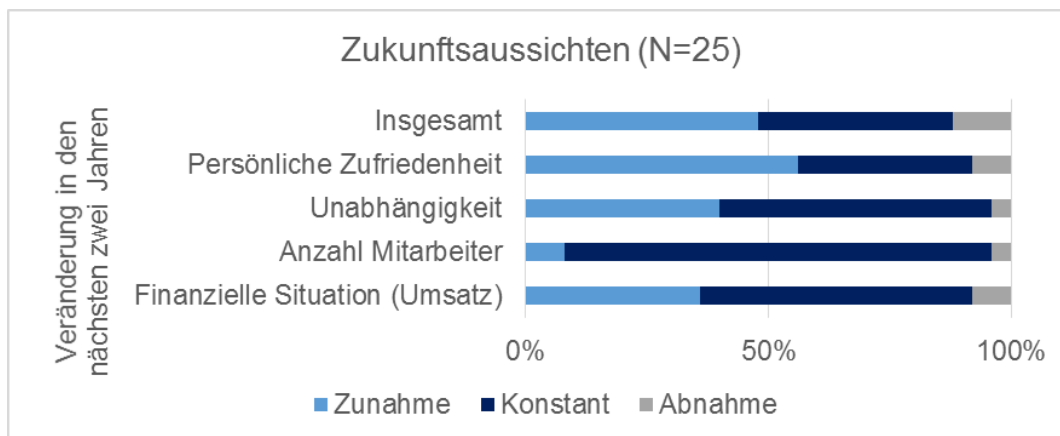
## 14 Ausblick und Fazit

Im Ausblick werden die Zukunftsaussichten der Oberwalliser Beherbergungsbranche aufgezeigt. Weiter werden Optionen zur Weiterentwicklung der Arbeit dargelegt. Das Fazit beschreibt die wichtigsten Erkenntnisse.

### 14.1 Ausblick

Die Oberwalliser Junghoteliers wurden zur zukünftigen Erfolgslage befragt. Aufgrund verschiedener Faktoren konnten Veränderungen in den nächsten zwei Jahren ermittelt werden. Diese Frage stützt sich auf die Studie „Die neuen Selbständigen 2009“ (Meyer & Sidler, 2009).

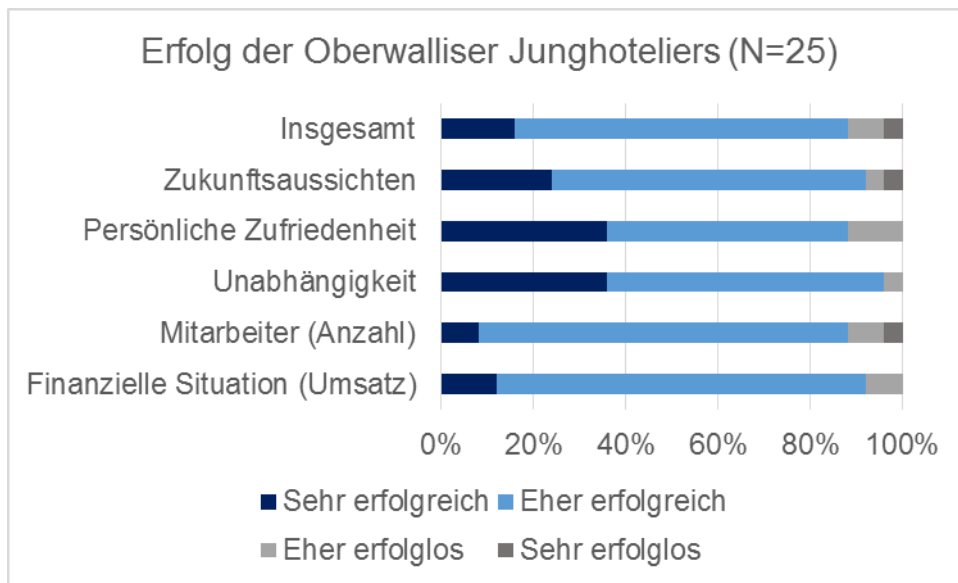
Abbildung 57: Zukunftsaussichten



Quelle: eigene Darstellung

Oberwalliser Junghoteliers schätzen die zukünftige Lage positiv ein. Die Unternehmer rechnen zum Grossteil mit einer konstanten Lage. Tendenziell rechnen viele Unternehmer mit einer Erfolgszunahme in den Bereichen insgesamt, persönliche Zufriedenheit, Unabhängigkeit und finanzielle Situation. Mehr als die Hälfte rechnet mit einer Zunahme der persönlichen Zufriedenheit. Gerade die ersten Jahre der Betriebsaufnahme sind mit viel Aufwand und Stress verbunden. Die Existenz ist ebenfalls gerade in den ersten Jahren nicht gesichert. Viele neue Herausforderungen treffen auf den Unternehmer. Die Mehrheit der Unternehmer ist erfolgreich, auch in den ersten Jahren.

Abbildung 58: Erfolg der Oberwalliser Junghoteliers



Quelle: eigene Darstellung

Mehr als 80% der Unternehmer sehen sich als erfolgreich an. In der persönlichen Zufriedenheit und in der Unabhängigkeit sehen sich über 30% als sehr erfolgreich. Betrachtet man die Situation von der erfolglosen Seite, fällt diese gering aus. Eine Minderheit sieht sich als sehr erfolglos. Hierbei handelt es sich um Einzelfälle.

Die Oberwalliser Junghoteliers sind sehr darum bemüht, ihre Unternehmen attraktiv zu gestalten. Das Angebot wird ständig angepasst. Die Infrastruktur wird laufend erneuert. Dadurch steigert sich nicht nur der Marktwert des Unternehmens, sondern die gesamte Tourismusregion profitiert davon. Für die Zukunft ist dies ein wichtiger Grundstein.

Arbeiten wie „Die neuen Selbständigen 1999“ (Meyer & Sidler, 1999) und „Die neuen Selbständigen 2009“ (Meyer & Sidler, 2009) bildeten eine Grundlage für das Schweizer Unternehmertum. Daten und Erfolgsfaktoren wurden für den Wirtschaftsraum Schweiz erfasst. Durch die vorliegende Arbeit konnten wichtige Erkenntnisse für das Unternehmertum der Oberwalliser Beherbergungsbranche gewonnen werden. Vorteil der Arbeit ist die gezielte Konzentration auf den Wirtschaftsraum Oberwallis. Die Beherbergungsbranche hat einen grossen wirtschaftlichen Einfluss. Zudem ist die Beherbergungsbranche mit vielen Arbeitsplätzen verbunden. Durch diese Arbeit wurden gezielt für diesen Raum Daten erfasst. Neben dieser Grunderhebung konnten gezielt Erfolgsfaktoren erarbeitet werden.

Diese Arbeit bietet eine Grundlage für künftige Arbeiten. Es besteht die Möglichkeiten in 5 oder 10 Jahren die Erhebung erneut durchzuführen. Wie Meyer und Sidler in „Die neuen Selbständigen 1999“ (1999) und in „Die neuen Selbständigen 2009“ (2009) könnten so Daten

über einen grösseren Zeitraum miteinander verglichen werden. Die Entwicklung der Oberwalliser Beherbergungsbranche könnte dadurch festgestellt werden. Diese Entwicklung erlaubt zudem das Erstellen von Prognosen.

## 14.2 Fazit

Das Humankapital, die demographischen Merkmale sowie der Charakter der Person sind für die erfolgreiche Unternehmensgründung von Bedeutung. Die Beliebtheit und die Vorteile von Teamgründungen wurden aufgezeigt.

Oberwalliser Junghoteliers haben meist eine berufliche Grundausbildung absolviert. Dabei hat die Mehrheit eine Ausbildung in der Branche absolviert. Die Verbindung zur Beherbergungsbranche war in der Ausbildung nicht bei allen gegeben. Durchschnittlich weisen die Oberwalliser Junghoteliers 14 Jahre Berufserfahrung in der Beherbergungsbranche auf. Mehr als 80% Prozent der Befragten konnte vor dem Entscheid der Selbständigkeit Berufserfahrung in der Branche sammeln. Dennoch gibt es Quereinsteiger, welche bis zum Entscheid zur Selbständigkeit nie in der Beherbergungsbranche tätig waren. Daneben gibt es Unternehmer, welche vor der Selbständigkeit bereits im familieneigenen Betrieb gearbeitet haben. Somit sind Oberwalliser Junghoteliers sehr vielseitig. Hintergründe und Beweggründe sind sehr verschieden. Fähigkeiten welche in direktem Kontakt mit dem Kunden sind zeichnen die Oberwalliser Junghoteliers aus. Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten wie das Innovationsmanagement oder Kenntnisse rund um EDV, PC oder Internet liegen ihnen weniger.

Zu den demographischen Merkmalen gehören das Alter des Unternehmers, das Geschlecht und die Herkunft. Durchschnittlich befindet sich der Oberwalliser Junghotelier bei der Gründung im vierzigsten Lebensjahr. Jünger als 27 und älter als 57 Jahre alt ist bei der Gründung keiner. Je älter der Unternehmer ist, desto grösser ist die Chance, dass er seine Arbeitstätigkeit für eine ähnliche unselbständige Stelle aufgeben würde. Weibliche Gründerpersonen arbeiten durchschnittlich eine Stunde mehr pro Woche als die männlichen Gründerpersonen. Bei der befragten Teilmenge traten mehr Gründungen durch Frauen auf, als durch Männer. Männer sehen sich jedoch erfolgreicher an als Frauen. Hauptsächlich sind die Gründer im Wallis geboren und aufgewachsen. Einige Personen haben eine ausserkantonale Herkunft und einige kommen aus dem Ausland, um im Oberwallis ein Unternehmen zu gründen. Dabei sind die Walliser erfolgreicher, da diese viele Vorteile haben.

Der Charakter einer Gründerperson ist sehr wichtig. Der Oberwalliser Jungunternehmer braucht viele Eigenschaften, um sein Unternehmen erfolgreich zu führen. Kontaktfähigkeit und Flexibilität zählen zu den wichtigsten Charaktereigenschaften. Zudem ist es wichtig, dass die

Unternehmer grosses Selbstvertrauen in die Umsetzung und viel Durchhaltevermögen aufweisen. Die Risikofreudigkeit und die Entschlussfreudigkeit werden in der Gründungszeit oft gefordert. Hier liegt die Selbsteinschätzung der Unternehmer deutlich unter der bewerteten Bedeutsamkeit der Unternehmer.

Bei beinahe der Hälfte aller Gründungen handelt es sich um Teamgründungen. Hauptsächlich gründen die Oberwalliser Junghoteliers im Team, um die Arbeitstätigkeiten aufzuteilen. Weitere wichtige Gründe sind das grössere Wissensspektrum und der breitere Erfahrungshorizont. Da die Gründer zusammenarbeiten, können sich Wissen und Erfahrung ergänzen und kumulieren. Ebenfalls viele Personen gründen im Team, um dem Gefühl alleine zu sein, zu entgehen. Weniger wichtig erscheinen die Aufteilung des Risikos und die Finanzierung des Startkapitals. Teamgründer sehen sich erfolgreicher als Einzelgründer. 50% der Teamgründungen sehen sich dabei als sehr erfolgreich an.

Oberwalliser Junghoteliers sind mehrheitlich erfolgreich. Einen Erfolgsfaktor, welcher hauptsächlich für den Erfolg massgebend ist, gibt es keinen. Viel wichtiger ist eine Kombination aller wichtigen Faktoren. Der „optimale“ Oberwalliser Junghotelier weist folgende Eigenschaften auf:

- Der Oberwalliser Junghotelier weist Berufserfahrung in der Beherbergungsbranche auf.
- Der Oberwalliser Junghotelier besitzt gute betriebswirtschaftliche Fähigkeiten in den Bereichen Kundenservice, Tagesgeschäft und Einkauf / Beschaffung.
- Der Oberwalliser Junghotelier hat ein möglichst junges Alter.
- Der Oberwalliser Junghotelier hat Schweizer Nationalität.
- Der Oberwalliser Junghotelier ist im Wallis geboren und aufgewachsen.
- Der Oberwalliser Junghotelier hat bestimmte Charaktereigenschaften wie Kontaktfähigkeit, Flexibilität, Durchhaltevermögen und Machbarkeitsdenken besonders ausgeprägt.
- Der Oberwalliser Junghotelier gründet sein Unternehmen im Team.

Bei den aufgezählten Faktoren handelt es sich um die erarbeiteten Erfolgsfaktoren aufgrund der Befragung. Personen welche diese Faktoren nicht alle erfüllen, können trotzdem erfolgreich sein. Zudem ist jeder Gründer verschieden. In einigen Punkten trifft sein Profil besser zu und in anderen weniger. Es ist wichtig, dass sich Unternehmer bewusst sind, in welchen Faktoren sie weniger gute Kenntnisse aufweisen. Erkennt ein Unternehmer das Erfolgspotential, kann er gezielt auf dieses eingehen.

## 15 Kritische Würdigung

Der Verfasser verfügt über Grundkenntnisse zum inhaltlichen Rahmen der Arbeit. Um den theoretischen Teil zu erarbeiten, hat sich der Autor intensiv mit der fachlichen Literatur auseinandergesetzt. Bei der Literaturrecherche wurde der Fokus auf die Begriffe rund um „Tourismus“, „Entrepreneurship“ und „Person“ gelegt. Neben diesen Oberbegriffen wurde intensiv nach Literatur mit verwandten oder anderssprachigen Begriffen gesucht. Somit konnte eine optimale Eingrenzung der Literatur erreicht werden. Die Anzahl verwendeter literarischer Werke in der vorliegenden Arbeit ist begrenzt, da die Literatur in diesem Bereich begrenzt ist. Dennoch besteht die Möglichkeit durch weniger optimale Suchbegriffe nicht alle wichtigen literarischen Werke eingeschlossen zu haben. Die Literaturrecherche fand im Zeitraum zwischen Januar und Juli 2015 statt. Es besteht die Möglichkeit, dass nach diesem Zeitraum bereits neue relevante Literatur erschienen ist. Der Fokus wurde auf aktuelle literarische Werke gelegt. Um jedoch eine umfassendere Übersicht zu erhalten, wurden auch ältere Werke berücksichtigt und analysiert. In dieser Arbeit wurden zudem internationale Werke einbezogen. Somit konnten weitere englische Werke eingebunden werden. Da jedoch nur deutsche und englische Literatur betrachtet wurde, können wichtige Werke ausser Acht gelassen worden sein. Bei englischen Werken wurden Übersetzungsprogramme und Personen der Branche mit sehr guten Englischkenntnissen beigezogen. Der Verfasser hat sich mit allen Gefahren bei der Literaturrecherche auseinandergesetzt. Somit konnte eine solide theoretische Ebene geschaffen werden. Zudem wurde so das Risiko der falschen oder fehlenden Literatur massgeblich eingeschränkt.

Um ein Plagiat zu vermeiden, wurde mit der von der Bildungseinrichtung vorgeschriebenen APA-Zitierweise gearbeitet. Dies stärkt die Vertrauenswürdigkeit der vorliegenden Arbeit. Der inhaltliche Rahmen, sowie das Literatur- und Quellenverzeichnis wurden entsprechend dem Leitfaden erstellt.

Im Rahmen dieser Arbeit konnten 25 Oberwalliser Junghoteliers befragt werden. Diese Menge scheint klein. Dennoch gilt die Arbeit als repräsentativ, da es insgesamt nicht sehr viele Neugründungen in diesem Bereich im Oberwallis gab. Der Einschluss dieser Unternehmer war sehr zeitintensiv. Jeder in die Befragung eingeschlossene Unternehmer, konnte als Erfolg verzeichnet werden. Zudem wurden Unternehmen von Oberwald bis nach Salgesch befragt und alle touristisch relevanten Standorte wurden eingebunden. Man hätte noch mehr Unternehmen befragen können. Jedoch wurde auf die befragten Unternehmen mit offenen sowie geschlossenen Fragen sehr vertieft eingegangen. Der qualitative Wert wurde somit der Quantität vorgezogen. Dennoch ist die Aussagekraft der vorliegenden Arbeit beschränkt. Die getroffenen Aussagen müssen auf die befragte Teilmenge reduziert werden. Weitere Untersuchungen in

diesem Bereich würden die Aussagekraft der vorliegenden Arbeit stützen. Bei der Auswertung der Resultate wurde mit Microsoft Excel gearbeitet. Da 25 Unternehmen befragt wurden, können oberflächliche oder fehlerhafte Deutungen nicht ausgeschlossen werden. Für die Auswertung hätten weitere statistische Werte bezüglich der Signifikanz und des Konfidenzintervalls ausgerechnet werden können. Zudem hätte die Datenerhebung noch breiter aufgebaut und durchgeführt werden können. Es hätten weitere Vergleiche der Faktoren mit dem Erfolg dargestellt werden können. Zudem wurde der Erfolg nur aus subjektiver Sicht des Unternehmers erhoben. Der Erfolg hätte ebenfalls mit Hilfe der Jahresbilanz über mehrere Jahre gemessen und verglichen werden können. In der vorliegenden Arbeit wurde darauf verzichtet, da Unternehmer interne Ergebnisse nicht gerne offen legen. Aus Gründen der Zeit wurden Prioritäten gesetzt und lediglich auf die wichtigsten Erkenntnisse eingegangen.

Die vorliegende Arbeit wurde mehrmals vom Verfasser und verschiedenen Personen gelesen und bezüglich Inhalt, Stilistik, Rechtschreibung und Grammatik überprüft. Auch nach wiederholter Überarbeitung der Arbeit können Fehler in den erwähnten Bereichen auftauchen.

Der Verfasser und somit die Arbeit konnte enorm vom Austausch mit der Begleitperson profitieren. Hilfreiche Rückmeldungen führten zu konstruktiven Umsetzungen.

## Literaturverzeichnis

- Baldegger, R., Alberton, S., Hacklin, F., Brülhart, A., Huber, A., Saglam, O., & Wild, P. (23. Mai 2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013 - Report on Switzerland. Freiburg, Freiburg, Schweiz. Abgerufen am 5. Mai 2015 von <http://www.heg-fr.ch/Documents/GEM2013.pdf>
- Balet, E. (17. Juni 2015). Experteninterview mit Eric Balet. (N. Brunner, Interviewer)
- Brockhaus. (2010). *Enzyklopädie*. Mannheim: Brockhaus F.a.
- Bundesamt für Statistik BFS. (24. Juni 2014a). Neu gegründete Unternehmen nach Geschlecht der Gründer und nach Kantonen. Neuenburg, Neuenburg, Schweiz. Abgerufen am 30. April 2015 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>
- Bundesamt für Statistik BFS. (1. November 2014b). Schweizer Tourismusstatistik 2013. Neuenburg, Neuenburg, Schweiz. Abgerufen am 6. Mai 2015 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/22/publ.Document.186530.pdf>
- Bundesamt für Statistik BFS. (11. August 2014c). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Grossregion und Grössenklasse. Neuenbrug, Neuenbrug, Schweiz. Abgerufen am 8. Mai 2015 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>
- Bundesamt für Statistik BFS. (23. Februar 2015a). Beherbergungsstatistik 2014. Neuenburg, Neuenburg, Schweiz. Abgerufen am 5. Mai 2015 von [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/01/new/nip\\_detail.html?gnpID=2015-370](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/01/new/nip_detail.html?gnpID=2015-370)
- Bundesamt für Statistik BFS. (18. Mai 2015b). Überlebensraten neuer Unternehmen nach Kantonen. Neuenburg, Neuenburg, Schweiz. Abgerufen am 30. April 2015 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>
- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*. Cornwall.
- Cooper, A., & Daily, C. (1997). Entrepreneurial teams. In D. Sexton, & R. Smilor, *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishing.
- Davidsson, P. (1989). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm: Stockholm School of Economics.

- De, D. (2005). *Entrepreneurship - Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen*. München: Pearson Studium.
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship (Modelle - Umsetzung - Perspektiven)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gartner, W. B. (Jg. 5 1990). What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, S. 27 - 37.
- Gerhardt, T., & Ritter, J. (2004). *Management Appraisal – Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen*. Frankfurt: Campus.
- Jacobsen, L. K. (2003). *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship*. Berlin, Deutschland.
- Junge Basler Wirtschaftskammer. (2008). *Selbständig - Ein Wegweiser für Jungunternehmer und Firmengründer*. Basel: Schulthess Juristische Medien AG.
- Kirzner, I. M. (Jg. 35 1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (Jg. 1 1994). Entrepreneuria Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, S. 91-104.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1992). *Entrepreneurship - a contemporary approach*. United States of America: Dryden Press.
- Lawrence, P. (2013). *Enterprise in Action*. Padstow: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mayer, H. (2011). *Entrepreneurship and Innovation in Second Tier Regions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: The Free Press.
- Meyer, R., & Sidler, A. U. (1999). *Die neuen Selbständigen 1999*. Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Meyer, R., & Sidler, A. U. (2009). *Die neuen Selbständigen 2009*. Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Meyer, R., & Sidler, A. U. (2010). *Erfolgsfaktoren junger Unternehmen - Empirische Studie zur Situation junger Unternehmen in der Schweiz*. Basel: edition gesowip.



- OECD. (2004). *Fostering entrepreneurship and firm creation as a driver of growth in a global economy*. 2nd OECD conference of ministers responsible for SMEs.
- Oser, F., & Volery, T. (2014). *50 Start-up-Kompetenzen*. Bern: hep Verlag AG.
- Pott, O., & Pott, A. (2012). *Entrepreneurship - Unternehmensgründung, unternehmerisches Verhalten und rechtliche Aspekte*. Berlin: Springer Gabler.
- Schneeberger, P. (25. Juni 2015). *NZZ*. Abgerufen am 28. Juni 2015 von [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch): <http://www.nzz.ch/schweiz/aktuelle-themen/eile-mit-weile-in-ander-matt-1.18568549>
- Schuler, H., & Prochaska, M. (2001). *LMI. Leistungsmotivationsinventar. Dimensionen berufsbezogener Leistung*. Göttingen: Hogrefe.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy, 3. Auflage*. New York: Harper.
- Waldstad, W., & Kourlisky, M. (Jg. 23 1998). Entrepreneurial Attitudes and Knowledge of Black Youth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, S. 5-18.
- Walger, G., & Neise, R. (2005). Jeder Mensch ein Unternehmer - NRW als Vorreiter für eine unternehmerische Gessellschaft. In H. Meffert, & P. Steinbrück, *Trendbuch NRW. Perspektiven einer Metropolregion*. (S. 301-311). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Walger, G., & Neise, R. (2012). *Existenzgründung - Der persönliche Weg in die unternehmerische Selbständigkeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wikimedia. (23. Juni 2015). *Wikimedia*. Abgerufen am 10. Juni 2015 von [www.wikimedia.org](http://www.wikimedia.org): [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karte\\_Kanton\\_Wallis.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karte_Kanton_Wallis.png)
- Winistörfer, N. (2013). *Ich mache mich selbständig - Von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Firmengründung*. Zürich: Der Schweizerische Beobachter.
- Zermatt Tourismus. (2014). Eckdaten Zermatter Geschichte. Zermatt, Wallis, Schweiz. Abgerufen am 5. Mai 2015 von [http://www.zermatt.ch/content/download/5124/98901/version/19/file/Geschichte+Zermatt\\_DE.pdf](http://www.zermatt.ch/content/download/5124/98901/version/19/file/Geschichte+Zermatt_DE.pdf)

## Anhang I: Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

### Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

Diese Umfrage enthält 68 Fragen.

#### Allgemeine Fragen

##### 1 [A]Name des Unternehmers

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

##### 2 [B]Name der Unternehmung

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

##### 3 [C]Standort der Unternehmung (z.B. Zermatt)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

##### 4 [D]Gründungs- / Übernahmejahr

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

##### 5 [1]

###### Geschlecht \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich  
 männlich

##### 6 [2]Familiäre Situation \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Alleinstehend  
 In fester Partnerschaft

##### 7 [2b]Anzahl Kinder die im selben Haushalt leben

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'In fester Partnerschaft' bei Frage '6 [2]' (Familiäre Situation)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

##### 8 [3]Wie alt sind Sie?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**9 [3b]Alter beim Zeitpunkt der Gründung bzw. der Übernahme der Unternehmung**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**10 [4a]Wo sind Sie geboren? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Schweiz

Anderes Land

**11 [4aa]In welchem Kanton sind Sie geboren? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Schweiz' bei Frage '10 [4a]' (Wo sind Sie geboren?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Kanton Wallis

Anderer Kanton

**12 [4b]Wo sind Sie aufgewachsen? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Schweiz

Anderes Land

**13 [4bb]In welchem Kanton sind Sie aufgewachsen? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Schweiz' bei Frage '12 [4b]' (Wo sind Sie aufgewachsen?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Kanton Wallis

Anderer Kanton

**14 [5]**

**Sind Sie in der Hotellerie gross geworden? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Ja

Nein

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

15 [5b]

**Sind Sie der Meinung, dass Sie durch Ihren familiären Hintergrund bessere Erfolgchancen in der Branche haben?**

\*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '14 [5]' ( Sind Sie in der Hotellerie gross geworden? )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

16 [6]

**Berufliche Situation**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung
- Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung

17 [6b] **Wieso arbeiten Sie teilzeit für die Unternehmung? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung' bei Frage '16 [6]' ( Berufliche Situation )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Gehe noch einer bezahlten Stelle nach (Pensum als Kommentar hinterlegen)
- Bin anderweitig noch Selbstständig tätig (Wo und Pensum im Kommentar hinterlegen)
- Andere (Bitte Kommentar schreiben)

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

18 [7] **Wie haben Sie sich selbständig gemacht? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Unternehmen neu gegründet
- Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen
- Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge
- Als Partner oder Partnerin in ein bestehendes Unternehmen eingestiegen
- Anderes

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**19 [8] Art der Beherberung \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Hotel
- Immobilienverwaltung
- Ferienwohnungsvermietung
- Camping
- Andere:

**20 [9] Anzahl Betten/Wohnungen/Stehplätze (zusammengezählt)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**21 [10] Bettenauslastung (in %)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**22 [11] Öffnungszeiten \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ganzjährig
- Wintersaison
- Sommersaison

**23 [12] Anzahl Angestellte \***

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Bei der Gründung angestellte Personen

Heute angestellte Personen

**24 [13] Grossteil der Nationalität der Kunden \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Schweiz
- Deutschland
- Österreich
- Italien
- Frankreich
- Niederlande
- Grossbritannien
- Russland
- Andere:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**Fragen zum Erfolg****25 [14]****Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Sehr erfolglos
Finanzielle Situation (Umsatz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter (Anzahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Zufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zukunftsaussichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26 [15] Würden Sie die Selbständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, ich würde die Stelle annehmen. (Warum als Kommentar)
- Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen. (Warum als Kommentar)

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

**27 [16] Jetziger Lohn im Vergleich mit einer ähnlichen unselbständigen Stelle, die Sie heute besetzen könnten. \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Viel höher	Höher	Gleich	Niedriger	Viel niedriger
Lohn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28 [17] Arbeitsaufwand, den Sie in Ihre Unternehmung investieren. \***

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Stunden pro Woche nach Gründung/Übernahme

Stunden pro Woche heute

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**29 [18] Welche Veränderungen gibt es für Ihr Unternehmen in den nächsten zwei Jahren? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Starke Zunahme	Zunahme	Konstant	Abnahme	Starke Abnahme
Finanzielle Situation (Umsatz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Zufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fragen zur Person**

**30 [22] Haben Sie bereits Berufserfahrung vor Ihrer Selbständigkeit gesammelt? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**31 [22b] Berufserfahrung vor Selbständigkeit \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '30 [22]' (Haben Sie bereits Berufserfahrung vor Ihrer Selbständigkeit gesammelt?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Anzahl Jahre Berufstätigkeit allgemein

Anzahl Jahre Berufserfahrung in der Hotellerie

**32 [23] Situation im letzten Jahr vor der Selbständigkeit \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Anstellung in Beherbergungsbranche
- Anstellung in anderer Branche
- Selbständigkeit in Beherbergungsbranche
- Selbständigkeit in anderer Branche
- Haushalt/Kinder (ohne Nebenbeschäftigung)
- Haushalt/Kinder (mit Nebenbeschäftigung)
- Berufliche Aus- und Weiterbildung
- Arbeitslosigkeit
- Andere

**33 [24]**

**Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Haben Sie die Kompetenzen/Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?**

\*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr gut	Eher gut	Eher schlecht	Sehr schlecht	Durch Ausbildung	Durch Arbeitserfahrung
Organisation / Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitmanagement / Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterführung / Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchhaltung / Rechnungswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tagesgeschäft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung / Marketing / Kundengewinnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angebotsgestaltung und -entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EDV / PC / Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensgründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**34 [25]**

**Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Fähigkeiten?**

**1 = sehr unwichtig**

**10 = äusserst wichtig**

\*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organisation / Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitmanagement / Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterführung / Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchhaltung / Rechnungswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tagesgeschäft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung / Marketing / Kundengewinnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angebotsgestaltung und -entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EDV / PC / Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensgründung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35 [26]**

**Welche Charaktereigenschaften treffen auf Sie zu?**

**1 = trifft überhaupt nicht zu**

**10 = trifft voll und ganz zu \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leistungsmotiv, Ehrgeiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machbarkeitsdenken (Selbstvertrauen in die Umsetzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikofreudigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeitsstreben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchhaltevermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wachstumsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Fähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität / Neugier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmerische Intuition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entschlussfreudigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit aus Fehlern zu lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**36 [27]**

**Wie wichtig sind die folgenden Charaktereigenschaften Ihrer Meinung nach für die Unternehmensgründung?**

**1 = sehr unwichtig**

**10 = äusserst wichtig \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leistungsmotiv, Ehrgeiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machbarkeitsdenken (Selbstvertrauen in die Umsetzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikofreudigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeitsstreben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchhaltevermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wachstumsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Fähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität / Neugier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmerische Intuition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entschlussfreudigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit aus Fehlern zu lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**37 [28] Wie wichtig waren Ihnen folgende Gründe sich selbständig zu machen? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Selbstverwirklichung (Durchsetzung eigener Ideen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höheres Ansehen / Anerkennung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiäre Gründe (Heirat, Kinder, Tod etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterführen der Familientradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unbefriedigte Arbeitssituation beim früheren Job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausweg aus drohender / eingetretener Arbeitslosigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besseres Einkommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Zeiteinteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erkennen einer Marktlücke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**38 [29] Haben folgende Personen / Institutionen Ihren Entscheid zur Selbständigkeit unterstützt?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ja, finanziell	Ja, ideell, Know-how	Nein
Familie und/oder Partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwandte / Bekannte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehemaliges Arbeitsumfeld (z.B. Arbeitskollegen, Chef etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken / Versicherungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftsförderung / Standortmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staatliche und kantonale Stellen (z.B. Arbeitsamt etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**39 [30] Wie lange dauerte es, bis Sie sich selbständig gemacht haben? \***

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Monate vom Zeitpunkt der ersten Idee zum Entscheid zur Selbständigkeit.

Monate vom Zeitpunkt des Entscheides zur Selbständigkeit bis zur Arbeitsaufnahme.

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**40 [31]**

**Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?**

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**41 [31b]**

**Mit wie vielen Personen (inklusive Ihnen) haben Sie die Unternehmung gegründet?**

\*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '40 [31]' ( Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut? )

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**42 [32]Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '40 [31]' ( Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Familie (Eltern, Geschwister)
- Partner
- Verwandte
- Bekannte / Kollegen
- Ehemaliges Arbeitsumfeld (z.B. Arbeitskollegen, Chef etc.)

**43 [33]Was waren die Gründe als Team das Unternehmen zu gründen? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '40 [31]' ( Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut? )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Um von einem breiteren Erfahrungshorizont zu profitieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um über ein grösseres Wissensspektrum zu verfügen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um dem Gefühl alleine zu sein zu entgehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um die Aufgaben der Arbeitstätigkeit aufzuteilen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um das Startkapital zu finanzieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um das Risiko aufzuteilen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**44 [34]****Wie wichtig ist Ihre Herkunftsfamilie (Eltern, Verwandte) für folgende Faktoren? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Bei der Gründung des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moralische Unterstützung bei z.B. Rückschlägen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeit im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Unterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserungsvorschläge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemein für den finanziellen Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**45 [35]****Wie wichtig ist Ihr Ehepartner/Lebensgefährte für folgende Faktoren?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Keine Angabe
Bei der Gründung des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moralische Unterstützung bei z.B. Rückschlägen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeit im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Unterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserungsvorschläge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemein für den finanziellen Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**46 [36]****Wie wichtig ist Ihr privates Netzwerk (Freunde, Bekannte) für folgende Faktoren?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Bei der Gründung des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moralische Unterstützung bei z.B. Rückschlägen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeit im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Unterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserungsvorschläge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemein für den finanziellen Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**47 [37]**

**Wie wichtig ist Ihr professionelles Netzwerk (Konkurrenten, Bank, Unternehmensberater etc.) für folgende Faktoren?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Bei der Gründung des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moralische Unterstützung bei z.B. Rückschlägen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeit im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensvermittlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Unterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserungsvorschläge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemein für den finanziellen Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**48 [38] Sind Sie in Ihrer Freizeit in Vereinen/Institutionen Mitglied?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ja, aktiv	Ja, passiv	Nein
Sportverein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Musikverein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesellschaftsverein (Kochverein, Fanverein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomieverein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwaltungsrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politik (Gemeinderat, politischer Verein)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**49 [39] Beurteilen Sie die folgenden Beispiele. \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich denke, der Erfolg meiner Untnehmung ist zum Teil dank meiner Bekanntheit zustande gekommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Stammtisch ist ein wichtiger Ort, um mein Netzwerk zu pflegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne die staatlichen Förderstellen des Kantons Wallis z.B. IEM, Finanzkompetenzzentrum,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich pflege einen guten Kontakt zu meinen Mitbewerbern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Investitionspläne habe ich fallen lassen, weil mir mein Bankberater dazu abgeraten hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit meinen Lieferanten pflege ich persönlichen Kontakt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Fragen zum Makroökonomischen Umfeld**

**50 [43] Wie wichtig sind für Sie die untenstehenden Faktoren für den Unternehmenserfolg? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Betrifft mich nicht
Konjunkturlage in der Schweiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Euro zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Rubel zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Dollar zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Pfund zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Yen zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hypothekenzinssatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuersatz auf Gewinn und Kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einwanderungsgesetz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezielte Werbung in Zukunftsmärkte (China, Indien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung Valais/Wallis Tourismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
politische Rahmenbedingungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fördermassnahmen vom Kanton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subventionen vom Kanton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51 [44] Wie zufrieden sind Sie aktuell mit den untenstehenden Faktoren? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Eher unzufrieden	Sehr unzufrieden	Betrifft mich nicht
Konjunkturlage in der Schweiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Euro zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Rubel zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Dollar zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Pfund zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wechselkurs Yen zum Franken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hypothekenzinssatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuersatz auf Gewinn und Kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einwanderungsgesetz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezielte Werbung in Zukunftsmärkte (China, Indien)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung Valais/Wallis Tourismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
politische Rahmenbedingungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fördermassnahmen vom Kanton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subventionen vom Kanton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**52 [47] Beurteilen Sie die Attraktivität des Standorts Ihrer Unternehmung anhand der folgenden Faktoren. \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Nicht attraktiv
Kosten des Standorts (Gründungskosten, Infrastruktur, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regionale Steuerpolitik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität des Umfelds (Aussicht, Panorama,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachfrage / Marktpotenzial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugang zu qualifiziertem Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkehrsinfrastruktur (ÖV, Strassen, Anschluss an Touristenattraktionen, Bergbahnen,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamteindruck Ihres Standorts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**53 [48] Welche der untenstehenden Aussagen treffen für Sie zu? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Im jetzigen Standort herrscht eine hohe Konkurrenz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In den letzten Jahren wurden zusätzliche Angebote für Kunden geschaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Untermehmung wäre auch erfolgreich, wenn sie an einem anderen Standort in der Region liegen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich könnte, würde ich die Untermehmung an einem anderen Standort im Oberwallis eröffnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Steuerbelastung in der Gemeinde ist ein Grund, um den Standort zu verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die bestehende touristische Infrastruktur ist ein wichtiger Punkt für meinen Erfolg. (Langlaufangebot, Museum,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell****54 [54] Was haben Sie im Hinblick auf die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell von Ihren Vorgängern übernommen? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Geschäftsmodell
- Strategische Ausrichtung
- Finanzierungsstruktur
- Organisatorischer Aufbau
- Habe nichts übernommen.
- Sonstiges:

**55 [56] Was waren die Gründe für Nicht-Realisierungen von Geschäftsideen? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Materielle Ressourcen
- Finanzielle Ressourcen
- Personelle Ressourcen
- Infrastruktur
- Ich habe alle Geschäftsideen realisiert.
- Sonstiges:

**56 [57] Wie haben Sie den Markt und das Marktpotential analysiert? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Schätzungen
- Vergleich der Geschäftsabschlüsse des Vorgängers
- Markt- / Wettbewerbsanalyse
- Analyse des Kundenverhaltens
- Miteinbezug von Experten (Treuhandler, Unternehmensberater, Steuerexperte)
- Umfragen in der Umgebung (Marktforschung)
- Gar nicht.
- Sonstiges:



27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**57 [58] In welchen drei Geschäftsbereichen erzielen Sie Ihre wichtigsten Erlöse? \***

Bitte wählen Sie maximal 3 Antworten.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Übernachtungen / Beherbergungen
- Restaurant
- Vermietung von Wohnungen
- Bar
- Saalvermietung
- Events
- Dienstleistungen von externen Partnern (Bsp. Skischule, Vermietung,...)
- Wellness-/SPA-Bereich / Schwimmbad
- Fitness
- Sonstiges:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

### Fragen zur Strategie und Planung

#### 58 [64]Wie sieht das Marketing / die Werbung des Unternehmens aus? \*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Homepage
- Inserate in regionalen Zeitungen
- Inserate in nationalen Zeitungen
- Inserate in internationalen Zeitungen
- Inserate in Social Media (Facebook, Twitter,...)
- lokale Plakatwerbung
- Mailing und Versand von Newslettern
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Sonstiges:

#### 59 [67]Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja (schriftlich)
- Ja (nur im Kopf)
- Nein

#### 60 [68a]Wozu wurde das Marketingkonzept erstellt? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja (schriftlich)' oder 'Ja (nur im Kopf)' bei Frage '59 [67]' (Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?) und Antwort war 'Ja (schriftlich)' oder 'Ja (nur im Kopf)' bei Frage '59 [67]' (Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- für die Umsetzung der Strategie/Ziele
- für das Ausweisen gegenüber Kapitalgebern
- für die Fremdkapitalfinanzierung (Bankkredit)
- Steigerung der Bekanntheit, Kundenbindung
- Sonstiges:

#### 61 [68b]Was sind die Gründe dafür, dass Sie kein Marketingkonzept für Ihr Unternehmen haben? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Nein' bei Frage '59 [67]' (Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- fehlendes Fachwissen / fehlende Kompetenz
- grosser zeitlicher Aufwand und zu geringer Ertrag
- grosser finanzieller Aufwand
- Nutzen fehlt / Marketingkonzept hat für das Unternehmen keine Bedeutung
- Ich gehe generell eher spontan/intuitiv vor.
- Sonstiges:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

**62 [69]**

**Haben Sie bei der Gründung/Übernahme des Unternehmens einen Businessplan (Schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee) erstellt? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**63 [69a] Was waren die Gründe für die Erstellung eines Businessplans? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage '62 [69]' ( Haben Sie bei der Gründung/Übernahme des Unternehmens einen Businessplan (Schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee) erstellt? )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Analyse der vorhandenen Ressourcen
- künftige Probleme erkennen
- Trends in Zukunft erkennen (Chancen erkennen)
- für Kapitalgeber
- Sonstiges:

**64 [69b] Haben Sie den Businessplan seit der Gründung/Übernahme des Unternehmens angepasst? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage '62 [69]' ( Haben Sie bei der Gründung/Übernahme des Unternehmens einen Businessplan (Schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee) erstellt? )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

### Fragen zur Finanzierung

#### 65 [70] Aus welchen Mitteln stellte sich die Finanzierung bei der Gründung zusammen? \*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Eigenkapital  
 Banken (Darlehen, Kredite)  
 Darlehen von Familie/Bekannte  
 Private Fremdkapitalgeber (Business Angels)  
 Sacheinlagen (Liegenschaften, Mobiliar, Inventar, ...)  
 Private Equity, Venture Capital (Risikokapitalgeber)  
 Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite  
 Finanzhilfen des Finanzkompetenzzentrums (CFF AG)  
 Sonstiges:

#### 66 [73] Wie haben sich folgende Faktoren/Kennzahlen seit dem Gründungs-/Übernahmejahr verändert und wie zufrieden sind Sie mit diesen Veränderungen? \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	stark erhöht	eher erhöht	unverändert	eher gesunken	stark gesunken	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
Umsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewinn im Verhältnis zum Umsatz (Rendite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bettenbelegung / Auslastungsquote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fremdkapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenkapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desinvestitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 67 [74] Wie wurde die Höhe des Startkapitals ermittelt? \*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- über die Finanzplanung  
 Schätzungen  
 gegebener Kaufpreis  
 Mithilfe eines Treuhänders  
 Sonstiges:

#### 68 [75] Wurde die Planung der Amortisation (Rückzahlung der Schuld) des Fremdkapitals bereits bei der Gründung / Übernahme berücksichtigt? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:  
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

## Anhang II: Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

### Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

Diese Umfrage enthält 23 Fragen.

#### Fragen zum Erfolg

**1 [19] Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche? Und warum?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Fragen zur Person

### **2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

### **3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

### **4 [40] Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

**5 [41] Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**6 [42] Wo informieren Sie sich über Veränderungen im Umfeld (Mitbewerber, volkswirtschaftliche Lage, politische Gesetzesänderungen etc.)?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:



## Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

**7 [45] Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**8 [46] Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

**9 [49] Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**10 [50] Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**11 [51] Wieso haben Sie genau diesen Standort gewählt? (Falls geerbt: Wieso an diesem Ort weitergeführt?)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

**12 [52] Sind Einkommenseinbussen infolge Schneemangel / verregnetem Sommer entstanden? Wenn ja, wie wollen Sie zukünftig auf diese Herausforderungen reagieren?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

### **13 [53] Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

### **14 [55] Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Fragen zur Strategie und Planung

### **15 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

### **16 [60]Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

**17 [61] Was unternehmen Sie, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln?  
(Marketing: Tagungen, Messen, Umfragen,...)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**18 [62] Kooperieren Sie mit anderen Hotels? Falls nicht, könnten Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen? Wie sähe diese aus? (Bsp. um Kosten zu sparen, um Synergien zu nutzen,..)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**19 [63] Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? (Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

**20 [65] Wie würden Sie die Bedeutung des Marketings am Anfang Ihres Unternehmertums und zum jetzigen Zeitpunkt einschätzen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**21 [66] Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle über die Ihre Kunden buchen?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Fragen zur Finanzierung

**22 [71] Sind Sie auf Probleme/Schwierigkeiten bei der Finanzierung gestossen? Welche? (Formulare, Businessplan, Bonitätsanalyse, Sicherheiten,...)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**23 [72] Wie war die Finanzierung während den Gründungs-/Übernahmejahren (1-5)? (Finanzmittelbeschaffung, Erträge, Gewinne, Ausgaben, Investitionen, Rendite,...)**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:



27.4.2015

Umfrage - Umfrage Jungunternehmen (offene Fragen)

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:  
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

## Anhang III: Antworten der Umfrage

### Allgemeine Daten

Nr.	Name des Unternehmers	Name der Unternehmung	Standort der Unternehmung	Gründungs- / Übernahmejahr	Geschlecht
1	A	A	Zermatt	2010	weiblich
2	B	B	Zeneggen	2012	männlich
3	C	C	Zeneggen	2014	weiblich
4	D	D	Susten	2014	weiblich
5	E	E	Varen	2011	weiblich
6	F	F	Leukerbad	2013	weiblich
7	G	G	Salgesch	2015	weiblich
8	H	H	Susten	2011	männlich
9	I	I	Brig	2014	weiblich
10	J	J	Brig	2014	männlich
11	K	K	Albinen	2013	weiblich
12	L	L	Zermatt	2009	männlich
13	M	M	Gasenried	2012	männlich
14	N	N	Grächen	2011	weiblich
15	O	O	Gluringen	2012	männlich
16	P	P	Obergesteln	2013	weiblich
17	Q	Q	Binn	2013	männlich
18	R	R	Kühboden, Fiesch	2011	männlich
19	S	S	Ulrichen	2012	männlich
20	T	T	Eggerberg	2010	weiblich
21	U	U	Riederalp	2010	weiblich
22	V	V	Zermatt	2012	männlich
23	W	W	Bürchen	2010	weiblich
24	X	X	Saas-Grund	2011	weiblich
25	Y	Y	Saas-Grund	2012	weiblich

Nr.	Familiäre Situation	Anzahl Kinder im Haushalt	Alter jetzt	Alter bei Gründung
1	In fester Partnerschaft	2	35	30
2	Alleinstehend	0	36	34
3	In fester Partnerschaft	0	33	32
4	Alleinstehend	0	52	50
5	In fester Partnerschaft	0	54	50
6	Alleinstehend	0	46	44
7	In fester Partnerschaft	1	50	48
8	In fester Partnerschaft	1	47	42
9	In fester Partnerschaft	0	52	51
10	Alleinstehend	0	41	40
11	In fester Partnerschaft	0	56	54
12	In fester Partnerschaft	2	43	37
13	Alleinstehend	0	50	47
14	In fester Partnerschaft	0	41	37
15	In fester Partnerschaft	2	37	32
16	In fester Partnerschaft	1	38	36
17	In fester Partnerschaft	0	29	27
18	In fester Partnerschaft	3	35	31
19	In fester Partnerschaft	2	42	39
20	In fester Partnerschaft	2	52	47
21	In fester Partnerschaft	1	49	44
22	Alleinstehend	0	31	31
23	In fester Partnerschaft	2	43	38
24	In fester Partnerschaft	3	45	41
25	Alleinstehend	0	60	57

Nr.	Wo sind Sie geboren?	In welchem Kanton sind Sie geboren?	Wo sind Sie aufgewachsen?	In welchem Kanton sind Sie aufgewachsen?
1	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
2	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
3	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
4	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
5	Canada		Canada	
6	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
7	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	SG
8	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
9	Schweiz	BL	Schweiz	BL
10	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
11	Frankreich		Frankreich	
12	Schweiz	BE	Schweiz	BE
13	Deutschland		Deutschland	
14	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
15	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
16	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
17	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
18	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
19	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
20	Niederlande		Niederlande	
21	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
22	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
23	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
24	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis
25	Schweiz	Kanton Wallis	Schweiz	Kanton Wallis

Nr.	Sind Sie in der Hotellerie gross geworden?	Haben sie bessere Erfolgchancen in der Branche durch die Familie?	Berufliche Situation	Wieso arbeiten Sie Teilzeit für die Unternehmung?
1	Ja	Nein	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
2	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
3	Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung	Gehe noch einer bezahlten Stelle nach
4	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
5	Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung	Andere
6	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
7	Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
8	Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
9	Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
10	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
11	Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
12	Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung	Bin anderweitig noch Selbstständig tätig
13	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
14	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
15	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
16	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
17	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
18	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
19	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
20	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
21	Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung	Gehe noch einer bezahlten Stelle nach
22	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
23	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
24	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	
25	Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung	

Nr.	Wie haben Sie sich selbständig gemacht?	Art der Beherbergung	Anzahl Betten	Bettenauslastung (in %)
1	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Hotel	40	72
2	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	15	60
3	Unternehmen neu gegründet	BnB	10	50
4	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	33	12
5	Unternehmen neu gegründet	Bnb	12	30
6	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	103	60
7	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Hotel	64	35
8	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Camping	68	60
9	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Hotel	60	50
10	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	80	50
11	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Hotel	25	40
12	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Hotel	25	70
13	Pächter	Hotel	32	25
14	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	44	
15	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	26	70
16	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	28	70
17	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	24	40
18	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	40	86
19	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	27	65
20	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen	Hotel	9	40
21	Unternehmen neu gegründet	Ferienwohnungs- vermietung	4	
22	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	34	65
23	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	24	75
24	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge	Hotel	14	70
25	Mein Mann ist verstorben, anschliessend übernahm ich das Hotel	Hotel	22	65

Nr.	Öffnungszeiten	Anzahl Angestellte [Bei der Gründung angestellte Personen]	Anzahl Angestellte [Heute angestellte Personen]
1	Wintersaison	10	10
2	Sommersaison	4	4
3	Sommersaison	2	2
4	Ganzjährig	0	0
5	Ganzjährig	0	0
6	Ganzjährig	3	3
7	Ganzjährig	6	13
8	Sommersaison	2	2
9	Ganzjährig	4	4
10	Ganzjährig	10	10
11	Ganzjährig	1	1
12	Ganzjährig	2	2
13	Ganzjährig	2	0
14	Ganzjährig	5	5
15	Ganzjährig	16	16
16	Ganzjährig	5	8
17	Ganzjährig	8	9
18	Ganzjährig	4	7
19	Ganzjährig	6	7
20	Ganzjährig	2	2
21	Ganzjährig	2	2
22	Ganzjährig	4	4
23	Ganzjährig	5	6
24	Ganzjährig	4	4
25	Ganzjährig	5	6

Grossteil der Nationalität der Kunden									
Nr.	Schweiz	Deutsch-land	Öster-reich	Italien	Frank-reich	Nieder-lande	Gross-britannien	Russland	Sonstiges
1	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	USA
2	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
3	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	
4	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	
5	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	
6	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
7	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
8	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	
9	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Asien, Nord-amerika
10	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
11	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	China, Korea
12	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
13	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	sehr internatio-nal
14	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
15	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
16	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	
17	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
18	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
19	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	
20	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	
21	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
22	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Asien
23	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
24	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
25	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	



**Daten zum Erfolg**

Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren						
Nr.	Finanzielle Situation (Umsatz)	Mitarbeiter (Anzahl)	Unabhängigkeit	Persönliche Zufriedenheit	Zukunftsaussichten	Insgesamt
1	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
2	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich
3	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich
4	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich
5	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
6	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
7	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich
8	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
9	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
10	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
11	Eher erfolglos	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Eher erfolglos	Sehr erfolglos
12	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
13	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Sehr erfolgreich	Eher erfolglos	Sehr erfolglos	Eher erfolglos
14	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich
15	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich
16	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
17	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
18	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich
19	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
20	Eher erfolglos	Sehr erfolglos	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolglos
21	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
22	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
23	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich
24	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich
25	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Eher erfolgreich	Eher erfolgreich

Nr.	Würden Sie die Selbständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben?	Würden Sie die Selbständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben? (Kommentar)
1	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Weil es nichts schöneres gibt
2	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
3	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
4	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
5	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Will Zuhause bleiben
6	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Familienbetrieb seit 3 Generationen
7	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
8	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
9	Ja, ich würde die Stelle annehmen.	
10	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
11	Ja, ich würde die Stelle annehmen.	
12	Ja, ich würde die Stelle annehmen.	geregelte Arbeitszeit, geregeltes Familienleben
13	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Die Unabhängigkeit / Freiheit würde ich nicht mehr aufgeben.
14	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	In unserem Hotel steckt so viel Herzblut und Leidenschaft. Der Gästekontakt ist sehr persönlich und würde uns fehlen. Wenn wir gesundheitliche Probleme bekommen ist dies eine Überlegung wert.
15	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Unabhängigkeit sekbstständig
16	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Als Inhaber hat man Verantwortung gegenüber den Angestellten und man kann eigene Ideen besser verwirklichen
17	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Bin zufrieden. Kann mich selber verwirklichen und miss mich nicht einschränken
18	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Es läuft alles super. Ich bin unabhängig und zufrieden und das möchte ich nicht aufgeben
19	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Da ich eine Familie habe und so die Chance habe meine Zeit selber einzuteilen
20	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Unabhängigkeit
21	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	
22	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Kommt aber auf den erfolg des eigenen Unternehmens an.
23	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Diese Unabhängigkeit möchte ich nicht mehr aufgeben. Auch die Zufriedenheit durch das Hotel könnte ich in keiner anderen Stelle haben.
24	Nein, ich würde die Stelle nicht annehmen.	Ich kann alles selbstständig einteilen und machen. Das gefällt mir
25	Ja, ich würde die Stelle annehmen.	Da ich bald pensioniert werde und ich dies nur durch den Tod des Mannes übernahm. Ich wollte nie ein Hotel aber jetzt hab ich es

Nr.	Jetziger Lohn im Vergleich mit einer ähnlichen unselbständigen Stelle, die Sie heute besetzen könnten.	Arbeitsaufwand, den Sie in Ihre Unternehmung investieren. Stunden pro Woche nach Gründung / Übernahme	Arbeitsaufwand, den Sie in Ihre Unternehmung investieren. Stunden pro Woche heute
1	Gleich	45	45
2	Gleich	80	80
3	Niedriger	60	60
4	Niedriger	50	50
5	Viel niedriger	8	30
6	Niedriger	50	50
7	Höher	75	60
8	Niedriger	100	100
9	Niedriger	70	70
10	Höher	65	65
11	Niedriger	40	30
12	Viel höher	35	20
13	Niedriger	103	103
14	Gleich	105	105
15	Niedriger	55	55
16	Gleich	45	70
17	Niedriger	70	60
18	Höher	60	70
19	Gleich	70	55
20	Niedriger	70	70
21	Gleich	5	5
22	Viel niedriger	85	85
23	Gleich	80	80
24	Niedriger	60	65
25	Niedriger	80	80

Welche Veränderungen gibt es für Ihr Unternehmen in den nächsten zwei Jahren?					
Nr.	Finanzielle Situation (Umsatz)	Anzahl Mitarbeiter	Unabhängigkeit	Persönliche Zufriedenheit	Insgesamt
1	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
2	Zunahme	Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme
3	Zunahme	Konstant	Zunahme	Starke Zunahme	Konstant
4	Starke Zunahme	Zunahme	Zunahme	Starke Zunahme	Starke Zunahme
5	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
6	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
7	Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
8	Konstant	Konstant	Konstant	Zunahme	Zunahme
9	Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
10	Konstant	Konstant	Konstant	Zunahme	Konstant
11	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Starke Abnahme
12	Abnahme	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
13	Starke Abnahme	Starke Abnahme	Konstant	Abnahme	Abnahme
14	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
15	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
16	Konstant	Konstant	Konstant	Zunahme	Konstant
17	Zunahme	Konstant	Zunahme	Starke Zunahme	Zunahme
18	Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
19	Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
20	Konstant	Konstant	Abnahme	Konstant	Abnahme
21	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
22	Zunahme	Konstant	Starke Zunahme	Starke Zunahme	Zunahme
23	Konstant	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
24	Konstant	Konstant	Zunahme	Zunahme	Konstant
25	Konstant	Konstant	Konstant	Abnahme	Konstant

Nr.	Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche? Und warum?
1	(keine Antwort erhalten)
2	Der Service und das Angebot sind A und O. Es muss für Gast schön sein dort Ferien zu machen, wo er ist. Es muss einfach stimmen.
3	Hart dafür Arbeiten, ein Ziel vor Augen haben
4	Kundenzufriedenheit, Sauberkeit und Disziplin
5	die einzige im Dorf welche Übernachtungen anbietet, erhält viele Kunden von Kellereien. Durch Mitglied in Pfyn-Finges erhöht sich Bekanntheitsgrad, wenn Leute etwas für Naturpark suchen gibt es nur 3 Möglichkeiten: Sie, in Leukerbad ein Hotel und in Unterems. Sie ist am nächsten
6	Dienst am Kunde, Angebot und Nachfrage, gutes Angebot das er überhaupt kommt und wen er da ist ihm gut schauen, dass er bleibt.
7	Das man auf jeden Fall eine gute Homepage hat, einen guten Internetauftritt. Danach den Markt richtig erforschen, also was hat man für Konkurrenz rund herum? Was ist gefragt bei den Leuten? Wie finanziert man das Unternehmen? Man muss realistisch sein in der Umsatzentwicklung. Wie viele Mitarbeiter man einstellt, muss man laufend am Umsatz anpassen und korrigieren.
8	Anständig sein, nicht? das Auftreten, der Umgang mit den Menschen. Natürlich klar, die Sauberkeit die man beachten muss ist sehr wichtig, die Leute Schätzen das.
9	Der Standplatz welchen man hat, wie man mit den Gästen umgeht und das Verhalten gegenüber dem Gast. Betreuung des Gastes und er muss sich wohl fühlen, wie zuhause fühlen.
10	Ja also man muss einfach mit Herz dabei sein, viel arbeiten, durchhalten, das Leben anpassen und ich muss auch sage zwei mal im Jahr gibt es eine grosse Veränderung (Euro, Abstimmungen, Internet, Gesetze), es ist quasi wie ein Schiff und zweimal kommt eine unglaubliche Welle wo man mit dem Schiff drüber muss und manchmal ist man wie ein Pirat und manchmal wird man auch angegriffen.
11	Die Bedienung der Kunden ist sehr wichtig.
12	Standort, Lage, Infrastruktur
13	Engagement, Zielstrebigkeit, Gästepflege, Wachstum, Umsatz, Gewinn, Allgemein das Geschäft am laufen halten und Gewinne erwirtschaften. Den Gewinn ist Erfolg und ohne Gewinn habe ich keinen Erfolg. Potential erhöhen
14	Qualität, Seriosität, Gastgeberqualitäten, Flexibilität, MMMM Man muss Menschen mögen
15	Heute ist sicherlich die Gastfreundschaft das Wichtigste. Ein Bett verkauft jeder, aber um sich abzuheben, muss man mit der Freundlichkeit schaffen. Und die Liebe zum Detail.
16	Das wichtigste ist, dass man ein Stammgast hat und dies auch pflegt. Das heisst jemand der heute neu anfängt wird Probleme haben. Was aber auch wichtig ist vor allem in den Naturregion ist das Wetter. Im Sommer die Sonne und im Winter der Schnee.
17	Ich habe das Gefühl das man konstant sein muss, das heisst seiner Strategie treu zu bleiben und nicht einmal so und einmal so. Natürlich ist auch der Standort wichtig. In dem Standort muss man auch seine Philosophie haben. Und der Name, da mein Vater schon ein gutes Image hatte konnte ich von dem profitieren und ihn hoffentlich noch verbessern
18	Wichtig ist der Umsatz, denn wenn es finanziell stimmt, ist auch die Zufriedenheit höher und somit auch der Wille mehr zu arbeiten
19	Die Konjunkturlage, je mehr Geld die Leute haben desto mehr gehen sie in die Ferien desto mehr geben sie während den Ferien aus und desto mehr verdiene ich
20	Freundlichkeit, gute Speisekarte, man muss einen guten Zugang zum Hotel haben (Parkplatz).
21	Der Grund zur Gründung der Firma ist der Abwärtsdienst, wie Rasenpflege und Umgebungsarbeiten. Da man diese Arbeiten abrechnen muss, haben wir diese Firma gegründet. Unser jüngster Sohn und ich machen hauptsächlich diese Arbeiten. Also war der Hauptgrund der Gründung die saubere Abrechnung, so dass man nicht schwarzarbeitet. Zusätzlich haben wir auch eine Unfallversicherung. Ich arbeite zu 50% und nebenbei mache ich noch in zwei anderen Häusern die Reinigung des Treppenhauses und der Waschküche. Dies ist ein wöchentlicher Aufwand von 4-5 Stunden. Auch diese Arbeit muss man abrechnen und einen Lohnausweis ausstellen können. è Macht Ihr Sohn das Hauptberuflich? Nein, das sind nur einige Stunden im Sommer. Er ist noch in der Ausbildung, er arbeitet 60% als Gärtner und 40% Ausbildung. Er macht das neben dem Job und für die saubere Abrechnung haben wir so eine Lösung gefunden. Für die Ferienwohnung selbst bringt uns die Firma nichts.
22	Etwas vom Wichtigsten in der Hotelbranche ist der Standort, an welchem das Hotel steht. Dieser Punkt macht den Erfolg sicher sehr fest aus. Motivierte Angestellte und eine gute Lokation sind ein weitere erfolgsrelevante Punkte. Ausserdem muss das gesamte Konzept des Hotels an die Zielkundengruppe angepasst sein.
23	Wir sind ein Familienunternehmen und die Familie steht auch immer hinter mir, das teilt zu unserem Erfolg auch bei. Wir bereden alles miteinander, was wir tun möchten und ja.
24	Der Standort ist nicht so wichtig, Freundlichkeit ist ein wichtiger Punkt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist sehr wichtig, dass man dort ein gutes Angebot machen kann. Aber für mich ist Freundlichkeit immer noch wichtiger als der Standort.
25	Wenn die Wirtschaftslage stimmt und man gut vermieten kann. Wenn der Tourismus gut läuft. Wenn das Umfeld stimmt, die Natur, die Infrastruktur des Hotels es gibt viele Sachen die stimmen müssen. Die Rahmenbedingungen hier Abgaben da Steuern, AHV, MWST, Steuern. Es gibt zu viele Abgaben die die Hoteliers belasten anstatt fördern

## Daten zur Person

Nr.	Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?	Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?
1	Hotelfachassistentin Hotel Handel KV usw.	jegliche
2	Chemielaborant, Informatiker (Technikerschule) (lange darauf gearbeitet), Kenntnisse Hotellerie durch Erfahrung	Wirtekurs
3	Gästeempfangsfachfrau/-mann HGA. (Hotellerie/Gastronomie/Animation) Brig	Wirtekurs
4	Hotelfachassistent (höchste) Servicelehre	Sehr viele (von Flambieren bis Silberbesteck)
5	Matura (Canada), Hotelfachassistentin (Schweiz), Handelschule	Unternehmerschule, und Ritz Kurse und Pfyn-Finges als Partner macht auch immer wieder Kurse
6	Biologielaborantin	Nein, alles durch Erfahrung
7	Eid. Dipl. Hauswirtschaftsleiterin im Gastwirt- schaftsgewerbe	Nicht gross weitergebildet, mehr beruflich weitergebildet aus Erfahrung
8	Metzger	keine
9	Servicefachangestellte	Ich bin viel auf Saison, von Hotel zu Hotel. An einem Winter an einem anderen Ort, jeden Sommer anderes Hotel zehn Jahre lang. Hier im Wallis der Wirtekurs und Comu- terkurs.
10	Sporthandel	Wirtekurs, Hotelkurs 20 Jahre in einem Familienbetrieb, das lernt man in kei- nem Kurs
11	Rezeptionistin (Frankreich)	keine
12	KV	Tourismusfachschule
13	Servicefachkraft Koch Werbekaufmann Abschluss des Gastrosscheins des Kanton Wallis	Keine
14	Koch HGA	Wirtekurs, Hotelkurs
15	Ich habe eine klassische Ausbildung gemacht, die Hotelfachschule beziehungsweise habe ich zuerst Koch gelernt und viele Stufen durch gemacht bis vor 8 Jahren, wo ich zurückgekommen bin und vor 4 Jahren mit meinem Bruder diesen Betrieb über- nommen habe.	Also man kann sagen, dass die Hotelfachschule eine Weiterbildung ist ansonsten nur Kurse. Die Kochnational- mannschaft ist eigentlich auch eine Weiterbildung
16	Ich habe die Kochlehre gemacht und im 2000 den Wirtenkurs und 2002 den Hotelkurs in Siders ge- macht	Ich habe mich sprachlich weitergebildet. Ich habe 4 Mo- nate Italienisch gelernt in Lugano nachher 3 Monate in England anschliessend 2 Monate Französisch in Mont- reux. Siehe Frage zwei: 2000 den Wirtenkurs und 2002 den Hotelkurs in Siders gemacht
17	Ich habe Koch gelernt und anschliessend Konditor.	Zuerst habe ich das Wirtenpatent gemacht danach habe ich noch den Lehrmeister gemacht aber sonst keine spe- zifische Ausbildung auf die Hotellerie
18	Ich habe Koch gelernt	Ich habe den Wirtenkurs und zwei Marketingkurse belegt
19	Ich habe Maurer gelernt und anschliessend Koch	Wirtenpatent, Marketing, Finanzbuchhaltungs Weiterbil- dung
20	Es war in Holland. Die Führung eines Spitals ein- fach alles ausser die Pflege	Habe keine Weiterbildungen besucht.
21	Sohn: Ausbildung zum Gärtner	vgl. Frage 2 (im Zusammenhang nicht relevant)
22	Gelehrter Koch. Habe 10 Jahre in diesem Beruf ge- arbeitet. Seit 3 Jahren führe ich jetzt das Hotel und dafür habe ich das Wirte Patent gemacht.	Ja, aber noch als Koch. Für den Hotelbetrieb waren es e- her Schulungen, zum Beispiel, dass Firmen vorbeikom- men und neue Online-Portale vorstellen.
23	Ich habe Koch gelernt und danach den Wirtenkurs gemacht.	Den Wirtenkurs ansonsten nichts
24	Ich habe die kaufmännisch Ausbildung absolviert und anschliessend als kaufmännische Angestellte im Treuhand gearbeitet	Ich habe eigentlich keine Weiterbildungen gemacht nebst dem Wirten /-Hotelleriekurs.
25	Kaufmännische Schule bzw. die Handelsschule	Mein Mann absolvierte die verschiedene Weiterbildungen.

Nr.	Haben Sie bereits Berufserfahrung vor Ihrer Selbständigkeit gesammelt?	Berufserfahrung vor Selbständigkeit [Anzahl Jahre Berufstätigkeit allgemein]	Berufserfahrung vor Selbständigkeit [Anzahl Jahre Berufserfahrung in der Hotellerie]	Situation im letzten Jahr vor der Selbständigkeit	Situation im letzten Jahr vor der Selbständigkeit [Sonstiges]
1	Ja	18	18	Anstellung in Beherbergungsbranche	
2	Ja	12	5	Anstellung in anderer Branche	
3	Ja	10	10	Anstellung in anderer Branche	
4	Ja	40	40	Anstellung in Beherbergungsbranche	
5	Ja	4	3	Haushalt/Kinder (mit Nebenbeschäftigung)	
6	Ja	25	15	Anstellung in Beherbergungsbranche	
7	Ja	30	30	Anstellung in Beherbergungsbranche	
8	Ja	25	0	Anstellung in anderer Branche	
9	Ja	35	35	Anstellung in Beherbergungsbranche	
10	Ja	20	20	Anstellung in Beherbergungsbranche	
11	Ja	20	20	Anstellung in Beherbergungsbranche	
12	Ja	15	0	Anstellung in anderer Branche	
13	Ja	27	12	Sonstiges	Anstellung in Gastronomie
14	Ja	25	25	Anstellung in Beherbergungsbranche	
15	Ja	15	15	Anstellung in Beherbergungsbranche	
16	Ja	12	12	Anstellung in Beherbergungsbranche	
17	Ja	14	14	Anstellung in Beherbergungsbranche	
18	Ja	12	12	Anstellung in Beherbergungsbranche	
19	Ja	26	23	Anstellung in Beherbergungsbranche	
20	Ja	15	0	Selbständigkeit in anderer Branche	
21	Ja	30	0	Haushalt/Kinder (mit Nebenbeschäftigung)	
22	Ja	16	16	Sonstiges	Restauration
23	Ja	25	25	Anstellung in Beherbergungsbranche	
24	Nein			Anstellung in anderer Branche	
25	Nein			Anstellung in anderer Branche	

Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Organisation / Führung	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt Organisation / Führung	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Zeitmanagement / Selbstmanagement	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt Zeitmanagement / Selbstmanagement
1	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
2	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
3	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
5	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
6	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
7	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
8	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
9	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
12	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
13	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
14	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
15	Sehr gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
16	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
17	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
18	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
19	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
20	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
21	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
22	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
23	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
24	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
25	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung



Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Mitarbeiterführung / Personalwesen	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt Mitarbeiterführung / Personalwesen	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Buchhaltung / Rechnungswesen	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt Buchhaltung / Rechnungswesen
1	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
2	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr schlecht	Durch Ausbildung
3	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
5	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
6	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
7	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
8	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
9	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
12	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
13	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
14	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
15	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
16	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
17	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
18	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
19	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
20	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
21	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
22	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
23	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
24	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
25	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung

Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt
	Kapitalbeschaffung	Kapitalbeschaffung	Einkauf / Beschaffung	Einkauf / Beschaffung
1	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
2	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
3	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
5	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
6	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
7	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
8	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
9	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
12	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
13	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
14	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
15	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
16	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
17	Sehr schlecht	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
18	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
19	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
20	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
21	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
22	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
23	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
24	Sehr gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
25	Sehr gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung

Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?
	Tagesgeschäft	Tagesgeschäft	Werbung / Marketing / Kundengewinnung	Werbung / Marketing / Kundengewinnung
1	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
2	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
3	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
5	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
6	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
7	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
8	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
9	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
12	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
13	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
14	Sehr gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
15	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
16	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr schlecht	Durch Ausbildung
17	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
18	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
19	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
20	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
21	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
22	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr schlecht	Durch Arbeitserfahrung
23	Sehr gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
24	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Ausbildung
25	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr schlecht	Durch Arbeitserfahrung

Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Angebotsgestaltung und -entwicklung	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt? Angebotsgestaltung und -entwicklung	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung. Kundenservice	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt? Kundenservice
1	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
2	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
3	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
5	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
6	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
7	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
8	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
9	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
12	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
13	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
14	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
15	Eher gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
16	Sehr schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
17	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
18	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
19	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
20	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
21	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
22	Sehr schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
23	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung
24	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
25	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Ausbildung

Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?
	EDV / PC / Internet	EDV / PC / Internet	Innovationsmanagement	Innovationsmanagement
1	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Ausbildung
2	Sehr gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
3	Sehr schlecht	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
5	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
6	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
7	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
8	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
9	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Ausbildung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Sehr schlecht	Durch Arbeitserfahrung
12	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
13	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
14	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
15	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
16	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
17	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
18	Sehr gut	Durch Ausbildung	Sehr gut	Durch Ausbildung
19	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
20	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Sehr schlecht	Durch Arbeitserfahrung
21	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
22	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
23	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
24	Eher gut	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
25	Eher schlecht	Durch Ausbildung	Eher schlecht	Durch Ausbildung

Nr.	Einschätzung der Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung.	Haben Sie die Kompetenzen / Kenntnisse aufgrund Ihrer Ausbildung oder eigener Erfahrungen erlangt?
	Unternehmensgründung	Unternehmensgründung
1	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
2	Eher gut	Durch Ausbildung
3	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
4	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
5	Eher schlecht	Durch Ausbildung
6	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
7	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
8	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
9	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
10	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
11	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
12	Eher schlecht	Durch Ausbildung
13	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
14	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
15	Eher gut	Durch Ausbildung
16	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
17	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
18	Sehr gut	Durch Ausbildung
19	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
20	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
21	Eher gut	Durch Arbeitserfahrung
22	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
23	Sehr gut	Durch Arbeitserfahrung
24	Eher schlecht	Durch Arbeitserfahrung
25	Eher schlecht	Durch Ausbildung

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Fähigkeiten? (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 10 = trifft voll und ganz zu)							
Nr.	Organisa- tion / Füh- rung	Zeit-ma- nagement / Selbstma- nagement	Mitarbeiterföh- rung / Personal- wesen	Buchhaltung / Rechnungs- wesen	Kapitalbe- schaffung	Einkauf / Be- schaffung	Tagesge- schäft
1	10	10	10	9	9	8	9
2	10	10	10	9	9	10	10
3	9	7	5	9	10	10	7
4	10	10	6	6	5	8	8
5	8	10	6	7	1	6	10
6	8	10	8	7	7	9	10
7	9	9	8	8	7	9	8
8	7	7	8	8	8	9	8
9	9	9	10	10	8	8	9
10	9	7	8	8	7	7	9
11	9	9	9	9	9	9	9
12	9	10	8	8	8	7	9
13	8	10	6	5	10	10	5
14	10	9	10	10	10	10	9
15	5	5	7	10	5	10	8
16	10	9	9	9	9	9	9
17	6	7	9	8	8	9	9
18	6	6	6	6	6	7	7
19	7	6	6	7	8	9	9
20	10	10	8	8	9	7	9
21	8	8	7	6	4	4	4
22	10	9	9	10	8	10	10
23	9	8	10	10	7	9	10
24	6	5	8	10	10	9	10
25	7	7	8	8	7	8	8

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Fähigkeiten? (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 10 = trifft voll und ganz zu)						
Nr.	Werbung / Marketing / Kundengewinnung	Angebotsgestaltung und -entwicklung	Kundenservice	EDV / PC / Internet	Innovationsmanagement	Unternehmensgründung
1	10	10	10	8	9	8
2	8	9	10	9	9	9
3	9	9	10	3	9	9
4	7	5	10	5	5	7
5	6	8	10	7	6	6
6	9	9	10	8	8	8
7	6	8	6	7	7	5
8	7	7	9	7	6	6
9	8	8	9	7	6	6
10	7	8	9	5	5	7
11	6	7	8	6	6	6
12	8	7	8	8	7	7
13	8	8	10	10	4	9
14	9	8	10	9	8	10
15	7	8	10	6	7	5
16	10	10	10	9	10	9
17	9	9	9	9	9	9
18	9	9	8	8	10	10
19	9	10	9	10	10	10
20	9	8	10	10	9	10
21	10	10	10	10	5	5
22	9	9	10	8	8	8
23	8	9	10	5	9	9
24	8	9	7	9	9	9
25	8	7	8	6	7	7



Welche Charaktereigenschaften treffen auf Sie zu? (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 10 = trifft voll und ganz zu)							
Nr.	Leistungs- motiv, Ehr- geiz	Machbar- keitsden- ken	Risiko- freudig- keit	Unabhän- gigkeits- streben	Durchhalte- vermögen	Wachstums- orientierung	Soziale Fähigkeit
1	8	7	6	7	9	9	9
2	10	10	9	10	10	8	10
3	7	8	8	3	10	4	9
4	10	8	8	10	10	8	9
5	7	9	6	10	10	7	10
6	9	8	8	7	8	8	8
7	9	7	8	7	9	7	7
8	9	9	7	9	9	7	7
9	10	9	7	6	8	7	6
10	8	8	3	3	9	3	9
11	9	7	6	9	6	3	6
12	10	10	10	7	9	10	10
13	10	8	10	10	10	9	10
14	10	10	7	10	10	3	10
15	7	5	7	8	8	7	8
16	8	7	7	8	8	8	9
17	8	8	8	9	9	8	8
18	8	8	7	8	9	9	9
19	8	7	8	9	7	7	8
20	8	7	3	3	8	8	9
21	10	10	7	7	7	7	10
22	9	9	10	10	9	9	9
23	10	8	6	10	9	3	8
24	8	8	2	8	9	9	8
25	5	6	8	8	8	7	8

Welche Charaktereigenschaften treffen auf Sie zu? (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 10 = trifft voll und ganz zu)						
Nr.	Kreativität / Neugier	Unternehmerische Intuition	Entschlussfreudigkeit	Flexibilität	Kontaktfähigkeit	Fähigkeit aus Fehlern zu lernen
1	8	7	6	9	9	8
2	10	9	10	10	10	10
3	10	6	8	10	10	10
4	6	8	8	10	10	8
5	10	8	8	8	10	9
6	9	8	8	9	9	7
7	9	7	7	8	7	8
8	9	9	8	7	8	8
9	8	7	8	9	9	8
10	8	6	6	8	6	9
11	5	8	6	9	8	8
12	9	9	10	10	10	10
13	10	8	10	10	10	7
14	9	10	10	10	10	10
15	6	8	8	7	10	9
16	7	7	7	8	9	6
17	9	7	8	10	10	9
18	10	10	10	10	9	10
19	8	10	9	8	9	10
20	9	4	4	8	9	8
21	10	10	10	10	10	10
22	9	9	10	10	10	9
23	9	10	7	8	9	8
24	9	8	3	6	9	7
25	10	9	8	7	8	9

Wie wichtig sind die folgenden Charaktereigenschaften Ihrer Meinung nach für die Unternehmensgründung? (1 = sehr unwichtig bis 10 = äusserst wichtig)							
Nr.	Leistungs- motiv, Ehr- geiz	Machbar- keitsdenken	Risikofreudig- keit	Unabhän- gigkeits- streben	Durchhalte- vermögen	Wachstums- orientierung	Soziale Fähig- keit
1	9	9	9	9	10	10	10
2	10	10	10	10	7	7	9
3	10	10	6	2	10	4	10
4	10	10	8	7	10	8	9
5	8	8	5	10	10	5	9
6	9	9	9	9	9	9	9
7	9	9	7	7	9	7	8
8	9	9	6	7	8	6	6
9	9	9	9	8	8	7	9
10	8	8	7	7	5	7	7
11	9	9	7	8	6	3	5
12	10	10	8	5	7	3	10
13	10	10	8	7	9	9	10
14	10	10	7	10	10	7	10
15	10	9	8	7	8	9	6
16	9	9	8	8	9	9	9
17	8	6	7	8	7	9	9
18	7	8	8	8	9	9	9
19	7	9	8	8	9	7	9
20	6	5	7	10	10	9	8
21	8	8	8	8	8	8	8
22	10	10	8	8	10	6	9
23	8	9	8	9	10	3	9
24	5	6	8	6	9	7	9
25	7	8	7	9	9	8	9

Wie wichtig sind die folgenden Charaktereigenschaften Ihrer Meinung nach für die Unternehmensgründung? (1 = sehr unwichtig bis 10 = äusserst wichtig)						
Nr.	Kreativität / Neugier	Unternehmerische Intuition	Entschlussfreudigkeit	Flexibilität	Kontaktfähigkeit	Fähigkeit aus Fehlern zu lernen
1	9	8	9	9	10	10
2	10	7	10	10	8	10
3	10	7	9	10	10	10
4	9	7	8	10	10	10
5	8	6	10	10	10	10
6	9	9	9	9	9	9
7	8	7	7	9	8	8
8	7	6	7	9	9	7
9	9	7	8	9	9	8
10	7	7	7	7	7	9
11	8	5	9	9	9	9
12	9	8	8	9	10	10
13	8	10	10	10	10	8
14	9	10	10	10	10	10
15	5	7	5	5	5	7
16	9	9	8	9	10	10
17	9	10	10	10	9	8
18	9	8	8	9	9	8
19	8	9	10	9	9	8
20	8	8	9	9	8	10
21	8	8	8	8	8	8
22	9	9	9	10	10	8
23	9	9	9	10	10	6
24	3	8	6	8	8	6
25	9	8	9	9	8	9

Wie wichtig waren Ihnen folgende Gründe sich selbständig zu machen?					
Nr.	Selbstverwirklichung (Durchsetzung eigener Ideen)	Unabhängigkeit	Höheres Ansehen / Anerkennung	Familiäre Gründe (Heirat, Kinder, Tod etc.)	Weiterführen der Familientradition
1	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
2	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig
3	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
4	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig
5	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
6	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
7	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
8	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
9	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
10	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig
11	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
12	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
13	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig
14	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
15	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
16	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig
17	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
18	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
19	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
20	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
21	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
22	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig
23	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
24	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
25	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig

Wie wichtig waren Ihnen folgende Gründe sich selbständig zu machen?					
Nr.	Unbefriedigte Arbeitssituation beim früheren Job	Ausweg aus drohender / eingetretener Arbeitslosigkeit	Besseres Einkommen	Flexible Zeiteinteilung	Erkennen einer Marktlücke
1	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
2	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
3	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
4	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
5	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
6	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
7	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
8	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
9	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
10	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
11	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
12	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
13	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig
14	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
15	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
16	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig
17	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
18	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
19	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig
20	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
21	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
22	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig
23	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
24	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
25	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig

Haben folgende Personen / Institutionen Ihren Entscheid zur Selbständigkeit unterstützt?						
Nr.	Familie und / oder Partner	Verwandte / Be- kannte	Ehemaliges Ar- beitsumfeld	Banken / Versi- cherungen	Wirtschafts-för- derung / Standort- marketing	Staatliche und kantonale Stel- len
1	ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein
2	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
3	ideell, Know-how	ideell, Know-how	Nein	finanziell	Nein	Nein
4	finanziell	ideell, Know-how	Nein	ideell, Know-how	Nein	Nein
5	ideell, Know-how	Nein	ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein
6	ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell	finanziell	Nein
7	finanziell	ideell, Know-how	ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein
8	ideell, Know-how	ideell, Know-how	Nein	finanziell	ideell, Know-how	Nein
9	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
10	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
11	finanziell	Nein	Nein	finanziell	Nein	Nein
12	finanziell	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
13	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
14	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
15	finanziell & ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein
16	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
17	finanziell & ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein
18	finanziell & ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein
19	finanziell & ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein
20	ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein
21	finanziell	ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein	Nein
22	finanziell & ideell, Know-how	Nein	ideell, Know-how	Nein	Nein	Nein
23	finanziell	ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell & ideell, Know-how	Nein	Nein
24	finanziell & ideell, Know-how	finanziell & ideell, Know-how	ideell, Know-how	finanziell	Nein	Nein
25	finanziell	ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know-how	ideell, Know- how

Nr.	Wie lange dauerte es, bis Sie sich selbständig gemacht haben? Monate vom Zeitpunkt der ersten Idee zum Entscheid zur Selbständigkeit	Wie lange dauerte es, bis Sie sich selbständig gemacht haben? Monate vom Zeitpunkt des Entscheides zur Selbständigkeit bis zur Arbeitsaufnahme	Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?	Mit wie vielen Personen (inklusive Ihnen) haben Sie die Unternehmung gegründet?
1	48	12	Nein	
2	1	1	Nein	
3	36	6	Ja	2
4	18	6	Nein	
5	1	1	Nein	
6	6	6	Nein	
7	6	3	Ja	2
8	6	8	Ja	2
9	2	4	Ja	2
10	96	144	Nein	
11	12	1	Nein	
12	2	6	Nein	
13	18	6	Nein	
14	0	0	Ja	1
15	10	6	Ja	2
16	24	3	Ja	3
17	12	3	Ja	2
18	5	12	Ja	3
19	12	12	Nein	
20	24	5	Ja	2
21	0	0	Ja	3
22	0	0	Nein	
23	24	3	Ja	2
24	24	24	Nein	
25	12	12	Nein	



Nr.	Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? [Familie (Eltern, Geschwister)]	Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? [Partner]	Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? [Verwandte]	Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? [Bekannte / Kollegen]	Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? [Ehemaliges Arbeitsumfeld (z.B. Arbeitskollegen, Chef etc.)]
1	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
2	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
3	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
4	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
5	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
6	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
7	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
8	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
9	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
10	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
11	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
12	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
13	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
14	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
15	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
16	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
17	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
18	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
19	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
20	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
21	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
22	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
23	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein
24	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
25	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein

Was waren die Gründe als Team das Unternehmen zu gründen?						
Nr.	Um von einem breiteren Erfahrungshorizont zu profitieren	Um über ein grösseres Wissensspektrum zu verfügen	Um dem Gefühl alleine zu sein zu entgehen	Um die Aufgaben der Arbeitstätigkeit aufzuteilen	Um das Startkapital zu finanzieren	Um das Risiko aufzuteilen
1						
2						
3	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu
4						
5						
6						
7	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
8	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
9	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
10						
11						
12						
13						
14	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu
15	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
16	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
17	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
18	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu
19						
20	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu
21	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu
22						
23	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
24						
25						

## Anhang IV: Experteninterview mit Eric Balet

### Zum Interview

Datum: 17. Juni 2015, 10:00 Uhr

Ort: Orchis Consulting Sàrl, Avenue de la gare 5, 1950 Sion



Fragen von Niels Brunner



Antworten von Eric Balet

### Zur Person

Eric Balet ist Mitgründer der Gesellschaft Genilem und Präsident der Gesellschaft. Weiter ist er CEO der Orchis Consulting Sàrl und Generalsekretär bei SwissRespect und beim Forum Économique Rhodanien. Zuvor war er lange Direktor des Finanzkompetenzzentrums des Kantons Wallis und hat ebenfalls als Direktor bei den Bergbahnen Verkorin gearbeitet.

### Zu Genilem

Die Gesellschaft Genilem wurde 1995 im Kanton Genf gegründet. Zweck der Gesellschaft ist es, innovative Unternehmen bei der Gründung zu unterstützen. Genilem bietet während drei Jahren ein kostenloses Coaching-Programm an. Ein Selektionsausschuss wählt aufgrund von Innovationskriterien die Unternehmer aus, welche die Unterstützung erhalten. Das Coaching steht allen Branchen zur Verfügung. Besonders im Wallis liegt der Fokus im Tourismus.

### Meinung zur Umfrage

Der Fragebogen wurde sehr ausführlich gestaltet. Geschlossene und offene Fragen wurden treffend formuliert. Alle Fragen sind logisch aufgebaut. Alle wichtigen Inhalte zur Person sind im Fragebogen enthalten.

### Meinung zur Repräsentativität

25 befragte Unternehmen sind sehr viele. Besonders unter Anbetracht, dass nur Oberwalliser Jungunternehmer im Bereich der Hotellerie befragt wurden. Zudem wurden nur aktuelle Gründungen zwischen 2010 und 2015 untersucht. Die grosse Anzahl der Befragten und der Aktualitätsbezug weisen auf die Repräsentativität der Arbeit hin.

## Interview

1. Was für eine Ausbildung und was für Berufserfahrung haben erfolgreiche Unternehmer?

Also von dem was ich gesehen habe, haben viele eine sehr gute Ausbildung. Zum Beispiel die Hochschule Wallis mit dem Tourismus. Ich glaube das ist etwas, welches mehr oder weniger Standard ist, für die neuen Unternehmer, die ich gesehen habe. Ja ich glaube viele haben nicht nur eine Grundausbildung, sondern sind sehr gut ausgebildet.

Was ist wichtiger, Ausbildung oder Erfahrung in der Branche?

Natürlich beides ist sehr wichtig, aber ich glaube nach der Ausbildung an der Hochschule Wallis sollte man ein Praktikum machen. Ich glaube es ist gut, damit man Erfahrung in der Branche kriegt. Das ist besser, als wenn man nur an die Uni geht und kein Praktikum macht.

2. Weshalb besteht zwischen der branchenspezifischen Ausbildung und dem Erfolg keine positive Korrelation?

Ich habe Beispiele gesehen, wo Leute gar keine Erfahrung in der Branche hatten und trotzdem sehr erfolgreich waren. Ein Beispiel ist die Firma Hôtels et Patrimoine in der Westschweiz. Der Leiter war der Vater von einem der Gesellschaft Genilem und hat jetzt eine Gruppe von Hotels in der Westschweiz. Zuvor hatte er keine Erfahrung in der Hotelbranche. Ich selber habe auch eine Firma gegründet und wir machen auch eine Art Hotel Service und ich habe auch keine Erfahrung in der Branche gehabt. Es gibt Beispiele, wo man sehen kann, dass es ohne Branchenerfahrung klappt. Ein Beispiel ist auch das Hotel Bella-Tola, der Chef hatte vorher eine Apotheke und jetzt hat er ein Hotel. Ebenfalls Herr Bodenmann hatte zuvor keine Erfahrung in der Hotellerie. Es ist eine ziemlich offene Branche und es bieten sich Möglichkeiten auch für Menschen, welche zuvor nicht in diesem Beruf gearbeitet haben und nun hier erfolgreich arbeiten können.

Weshalb besteht zwischen dem Erfolg und den Anzahl Jahren Berufserfahrung keine positive Korrelation?

Wie ich bereits zuvor gesagt habe, gibt es Einzelfälle, wo Leute ohne Erfahrung erfolgreich sind. Ich glaube es ist schwierig, wenn man in der Hotellerie ziemlich lang gearbeitet hat und der Vater auch Hotelier war und man es anschliessend nur übernimmt. Dann hat man eine gewisse Lücke von Offenheit. Man hat es immer so gemacht und man hat keine Ideen. Weil man es immer so gemacht hat, wird man nicht etwas daran ändern. Vielleicht ist es auch ein Grund dafür, weshalb die Hoteliers nicht mehr so erfolgreich sind, weil sie wagen es nicht,

etwas Neues zu machen. Zum Beispiel der Fall Grächen. Der Standort hat sich anders positioniert, nämlich auf die Familienbranche. Sie sind jetzt ziemlich erfolgreich, weil sie eine gute Position für das ganze Dorf erlangt haben. Sie haben einen fixen Euro-Wechselkurs bei 1 zu 1.30, sodass der Kunde seine Euro im Dorf zu einem guten Kurs wechseln kann. Das ist etwas Neues. Das etwas, was man mehr verbreiten soll, da sie sich gut positioniert haben.

3. Sind betriebswirtschaftliche Fähigkeiten Ihrer Meinung nach wichtig?  
(Führung, Personalwesen, Buchhaltung, Werbung etc.)

Als bei uns geht es viel um Werbung, Marketing und Verkauf. Weil, die anderen Fähigkeiten kann man sich mehr oder weniger selber durch Ausbildung oder durch Erfahrung beibringen. Aber wenn man keine Fähigkeiten im Verkauf hat, dann ist es schwer. Wenn man zu eifersüchtig ist, ist es schwer mit dem Kunden zu sprechen und das ist ein Nachteil. Für uns ist es sehr wichtig, dass der Unternehmer einige Fähigkeiten in der Verkaufsbranche hat.

4. Weshalb sind viele Unternehmer eher Älter?

Eine Begründung habe ich keine. Vielleicht ist es auch, weil es sich oft um Übernahmen von der Familie handelt. Der Grund ist dann einfach zu sehen. Die Eltern arbeiten bis 60 und wenn die Nachfolger dann 40 sind, haben sie ein gutes Alter, es zu übernehmen. Vielleicht ist dies eine Begründung des Alters. Bei uns sehen wir das nicht. Das heisst die Gründer sind eher jünger als 40. Aber bei Genilem Schweiz, wenn wir nicht über die Tourismusbranche sprechen, gibt es auch ein Segment für uns als Dienstleister, wo wir Ehemalige und eher ältere Leute betreuen. Die sind zum Beispiel pensioniert und haben genug Geld und möchten etwas Neues machen.

Inwiefern ist das Alter ein Erfolgsfaktor?

Die Erkenntnis des zunehmenden Interesses im Alter die Stelle zu wechseln, ist für mich normal. Um eine Arbeit zu verlassen, muss man sehr überlastet sein. Das heisst man hat genug von den Leuten und das Geschäft begeistert mich nicht mehr, weil ich solange dort gearbeitet habe. Es ist für mich normal, dass man seinen Job ändern möchte, wenn man genug davon hat. Das braucht natürlich Zeit. Ich würde nicht sagen, dass das Alter ein Erfolgsfaktor ist. Je älter man ist, desto weniger neue Ideen hat man. Man ist gewohnt an die eigene Idee und man wagt nichts Neues mehr. Wenn man jünger ist, ist die ganze Welt offen. Es ist besser jünger

zu sein. Man hat noch nicht seine eigenen Erfahrungen gemacht und wagt es noch neue Erfahrungen zu machen. Wenn man älter ist, wagt man es nicht mehr, weil man schon besser weiss, wann es zum Bankrott führt.

#### 5. Wieso sehen sich Männer erfolgreicher als Frauen?

Sind Männer überhaupt erfolgreicher als Frauen?

Ich glaube es handelt sich dabei nur um ein persönliches Gefühl. Dies trifft nicht nur auf diesen Bereich zu. Ich glaube Frauen sind generell eher zufrieden und haben weniger Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten als Männer. Sie haben ebenfalls ein grösseres Schuldgefühl, da die Frauen zur gleichen Zeit in der Familie und in der Arbeit sein müssen. Manchmal haben sie das Gefühl, dass sei nicht vereinbar und glauben, dass sie nicht gut im Büro und in der Familie sind, wenn sie so viel zu tun haben. Vielleicht entwickeln sich hier Schuldgefühle, wenn ich das so sagen kann.

#### 6. Wie wichtig ist die Herkunft des Unternehmers?

Im Unterwallis gibt es Beispiele, wo Leute von Belgien kommen. Es gibt auch Erfahrungen mit Russen. Für mich gibt es viele verschiedene Leute, die von anderswo kommen und auch gute Ideen mitbringen und gute Praktiken haben, welche in unserem Land funktionieren.

Gibt es Nachteile für die, die aus dem Ausland kommen?

Ja und Nein, also im Wallis sind wir eher zufrieden, wenn wir die Leute kennen. Es gibt Leute, die sind immer etwas neidisch über das, was der andere macht. Ja du hast dies und das gemacht, das ist nicht gut und ich möchte dasselbe machen. Und wenn jemand aus dem Ausland kommt, hat er damit nichts zu tun. Vielleicht ist das auch ein Vorteil, wenn man ganz frei arbeiten kann. Man braucht nicht die Methode der anderen zu wählen, wo hier viele sagen. Nein das ist nicht gut, der macht dies und das. Wenn man nichts mit dem Dorf zu tun hat, hat man vielleicht mehr frische Luft.

Welche Vorteile gibt es für die, die in der Region aufgewachsen sind?

Also im Tourismusbereich ist es immer gut, wenn man aus dem Ort ist. Es handelt sich um lokale Erfahrungen. Für mich ist es immer gut, wenn man Kontakt mit regionalen Personen hat, wenn man in die Ferien geht. So nimmt man etwas von der Stimmung des Ortes auf. Und deshalb ist es manchmal gut, wenn ein Hotelier sein Land sehr gut kennt. Wenn er den lokalen

Dialekt spricht und die Kunden kommen, dann finden sie das speziell. Weil er weiss genau welche die Vorzüge des Ortes sind, wohin die Kühe gehen und deshalb kann er vielleicht mehr über seinen Ort erzählen. Aber das sollte man auch verkaufen. Das heisst er soll mit den Kunden bleiben und lokale Geschichte erzählen, so dass die Kunden sich in ihn hineinfühlen können.

#### 7. Welche Charaktereigenschaften sind für einen Unternehmer wichtig?

Die welche erfolgreich sein wollen, müssen offen sein. Der Kontakt mit den Kunden ist von primärer Bedeutung. Wenn er zu zurückhaltend ist, dann hat er keine Erfolgchancen.

#### Welche sind vielleicht gefährlich für den Erfolg?

Man muss offen sein miteinander und man muss seine Idee teilen. Das Problem der Unternehmer ist sehr oft, dass sie allein sind. Niemand versteht ihn und er hat Probleme mit anderen über das Projekt zu sprechen. Denn er ist so konzentriert auf das Projekt und er weiss so viel über das Geschäft, dass er gerne darüber mit anderen sprechen möchte. Doch andere haben das Gefühl, dass es zu viel ist und dass sie seine Idee nicht teilen sollen, da er so kräftig ist in seinem Geschäft. Mit der Frau das zu teilen ist wichtig, weil es ist sehr schwer alleine. Bei Genilem wissen wir, dass diese Unternehmer oft alleine sind und dass sie es gern haben, über ihr Geschäft mit anderen zu sprechen. Sie sprechen auch gerne mit Menschen, welche das gleiche gemacht haben, denn die Verstehen die Probleme besser. Es ist nicht so einfach mit der Frau zu arbeiten, wenn sie auch am Abend mit einem im Bett ist. Es muss eine sehr gute Beziehung zwischen beiden sein und das ist nicht so leicht.

#### 8. Was halten sie von Teamgründungen?

Für uns sind diese sehr wichtig. Bei uns sind sie nicht so einfach, aber ich weiss nicht wie es in der Tourismusbranche ist. Wir sind sehr dafür, dass Projektträger im Team arbeiten. Es ist immer gut andere Ideen zu teilen und gemeinsam eine Idee zu verteidigen. Manchmal sieht man auch Leute zu dritt ein Unternehmen beginnen und nach drei Jahren wird es schwer, wenn Probleme auftauchen. Zur Beurteilung muss der Fall dann zum Advokat. Grundsätzlich ist es gut, aber die Verbindung zwischen den Teamgründern soll am Anfang gut geregelt werden, sonst gibt es sehr schnell ein Durcheinander.

#### Was sind die Gründe der Teamgründung?

Ja, das man nicht alleine ist und in einem Team gibt es auch mehr finanzielle Mittel, die rein-gesteckt werden können, um das Projekt zu finanzieren.

9. Wie wichtig ist die Person für ein erfolgreiches Unternehmen in dieser Branche?

Die Person ist das wichtigste für das Unternehmen. Oftmals kann ein guter Unternehmer eine schlechte Firma nehmen und diese zum Erfolg führen. Ein schlechter Unternehmer kann das nicht machen. Natürlich ist das Produkt sehr wichtig und das Marketing und die Finanzen sind auch sehr wichtig, aber hauptsächlich ist die Person am wichtigsten. Sie macht den Unterschied.

10. Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Person?

Der optimale Unternehmer soll offen sein, um neue Idee zu teilen. Er soll auch eine starke Leitrichtung haben und nicht nach rechts oder links gehen. Das ist aber nie so einfach. Für uns ist es am wichtigsten, dass er dem Markt folgt und sich dem Markt anpasst. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass man den Markt sehr schnell kennen muss. Wenn man den Markt kennt, muss man in der Lage sein sich dem Markt anzupassen.



## Anhang V: Checkliste

# Checkliste

für Unternehmer und solche, die es werden wollen

### Hinweis

Machen Sie jeweils ein Kreuz bei „trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ oder „trifft nicht zu“ pro Aussage. Stehen Sie hinter den Aussagen und seien Sie ehrlich zu sich selbst. Sehen Sie Schwächen als Chance und gehen Sie gezielt auf diese ein. Schwächen bedeuten nicht, dass Sie kein erfolgreicher Unternehmer sind oder sein können.

Geben Sie diese Checkliste einer zweiten Person, welche Sie gut kennt und Sie kritisch bewerten kann. Ein Vergleich zweier Meinungen bringt oft interessante Schlüsse mit sich.

Ausbildung und Erfahrung	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich habe meine Ausbildung in der Branche absolviert, in der ich mein Unternehmen gründen möchte.				
Ich besitze mehrjährige Berufserfahrung in der Branche, in der ich mein Unternehmen gründen möchte.				
Ich besitze die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse ein Unternehmen zu gründen und zu führen (Rechnungswesen, Marketing, Personalwesen etc.).				
Ich sehe meine Stärken im Kontakt und im Umgang mit dem Kunden.				
Ich behalte bei Zahlen den Überblick und kann Ausgaben und Einnahmen miteinander vereinbaren.				
Ich weiss wie ich mich optimal vermarkten kann und mein Angebot an den Kunden bringe.				
Ich kenne die regionale und internationale Branche sehr gut und weiss wie die Branche funktioniert.				
Ich besitze die erforderlichen kaufmännischen Kenntnisse (Organisation, Korrespondenz, Computerkenntnisse, Internet).				

### Auswertung

Die Mehrzahl der Aussagen haben Sie mit „trifft eher zu“ oder „trifft zu“ beantwortet. In diesem Fall besitzen Sie wichtige Ausbildungen und Erfahrungen, welche für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung wichtig sind.

Sehen Sie Schwächen als Chance und gehen Sie gezielt auf diese ein.

Charakter	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich will etwas bewirken und sehe mich als sehr ehrgeizig.				
Ich stehe voll und ganz hinter meiner Geschäftsidee und besitze das Selbstvertrauen für eine erfolgreiche Umsetzung.				
Ich bin bereit Risiken einzugehen und bin in der Lage diese abzuwägen.				
Ich will unabhängig sein und betrachte mich als eigenständig.				
Ich besitze ein grosses Durchhaltevermögen. Wenn ich mir ein Ziel setze, versuche ich mit aller Kraft es zu erreichen.				
Ich will mit meinem Unternehmen wachsen und bin bereit dafür Zeit, Arbeit, finanzielle und personelle Mittel zu investieren.				
Ich besitze ausgeprägte soziale Fähigkeiten. Ich habe ein gutes Einfühlungsvermögen und kann nachvollziehen, was der Kunde will.				
Ich bin innovativ und ständig auf der Suche nach neuen Ideen. Meine Ideen setzte ich bestrebt um.				
Ich besitze die Fähigkeit Chancen auf dem Markt zu erkennen und bin bereit neue Wege zu gehen.				
Ich treffe gerne Entscheidungen und kann diese begründen.				
Ich bin flexibel und bereit meine ganze Zeit in das Unternehmen zu investieren.				
Ich bin eine offene und kontaktfreudige Person und habe keine Probleme auf Menschen zuzugehen.				
Ich besitze die Fähigkeit Kritik anzunehmen und aus Fehlern zu lernen.				

### Auswertung

Die Mehrzahl der Aussagen haben Sie mit „trifft eher zu“ oder „trifft zu“ beantwortet. In diesem Fall besitzen Sie wichtige Charaktereigenschaften, welche für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung wichtig sind.

Sehen Sie Schwächen als Chance und gehen Sie gezielt auf diese ein.

Absichten	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich gründe mein Unternehmen aufgrund des Strebens nach Macht und Ansehen.				
Ich gründe mein Unternehmen, da ich mich dadurch selbst verwirklichen kann und es sich um einen innigen Wunsch handelt.				
Ich gründe mein Unternehmen, um unabhängig zu sein.				
Ich gründe mein Unternehmen, weil ich eine Familientradition weiterführen will. Mir macht diese Arbeit wirklich Spass und ich mache es nicht, weil ich es muss.				
Ich gründe mein Unternehmen, weil ich arbeitslos bin oder eine Arbeitslosigkeit droht.				
Ich gründe mein Unternehmen, weil ich ein besseres Einkommen will.				
Ich gründe mein Unternehmen, weil ich eine Chance auf dem Markt entdeckt habe.				

### Auswertung

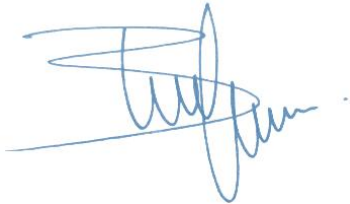
Sie sollten ihr Unternehmen gründen, weil es Ihr grosser Wunsch und Ihr innerer Antrieb ist. Sie können sich durch die Chance, die Sie auf dem Markt erkannt haben, selbst verwirklichen. Die Arbeit muss ihnen Spass machen. Sie gründen ihr Unternehmen nicht weil Sie es müssen oder es von Ihnen verlangt wird. Sie streben nicht nach mehr Geld, Macht und Ansehen. Sie überlegen sich den Schritt in die Selbständigkeit gut und tun dies nicht, weil Ihnen nichts anderes übrig bleibt.

## **Selbstständigkeitserklärung des Autoren**

"Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Person, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert hat und die ich nachstehend aufzähle: Eric Balet".

Siders, 10. Juli 2015

Niels Brunner

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Niels Brunner', with a stylized flourish at the end.