

## Bachelorarbeit 2015

# Standort, mikrosoziales sowie makroökonomisches Umfeld als Erfolgsfaktoren bei Oberwalliser Jungunternehmen in der Beherbergungsbranche



**Studentin** : Sylvia Imhasly

**Dozent** : Patrick Kuonen

## Management Summary

Trotz der schwierigen Wirtschaftslage wagen viele Oberwalliser den Schritt in die Selbstständigkeit. Die Beherbergungsbranche gilt als die Leitindustrie des Wallis. Dementsprechend ist auch die Gründungsrate in der Beherbergungsbranche überdurchschnittlich hoch. Es sind oft Übernahmen von Familienbetrieben, die bereits seit Generationen geführt werden. Aber auch effektive Neugründungen und Käufe von bestehenden Hotels werden von Oberwallisern und anderen Personen getätigt. Nicht alle Neugründungen überleben die ersten fünf Jahre und müssen liquidiert werden, was die Frage aufwirft, welche Faktoren inwiefern einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wurden 25 Jungunternehmer in der Beherbergungsbranche zu den folgenden Faktoren befragt: Mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort. Mittels den quantitativen und qualitativen Befragungen konnte eine Beurteilung der Dimensionen in Erfolgs-, Risiko- und nicht relevante Faktoren durchgeführt werden. Die wichtigsten Erkenntnisse der empirischen Analyse sind, dass Jungunternehmer im Oberwallis, welche das private und professionelle Netzwerk als wichtig empfinden erfolgreicher sind, als diejenigen die keinen Kontakt pflegen. Beim makroökonomischen Umfeld ist die Wahrnehmung der wirtschaftlichen Geschehnisse ein Erfolgsgarant. Zusätzlich wurde festgestellt, dass die Junghoteliers erfolgreicher sind, welche die makroökonomischen Faktoren nicht als unkontrollierbar betrachten. Sie sind kreativer und innovativer und passen ihre Strategie auf die Wirtschaftslage oder die politischen Entscheidungen an. Dies erweist sich als erfolgsfördernd. Neben diesen Erkenntnissen hat sich gezeigt, dass das Oberwallis als ein guter Standort bezeichnet werden kann. Dennoch besteht für das Oberwallis weiterhin viel Potential.

Durch die Eingrenzung der Untersuchungsfaktoren, können auch Unternehmen erfolgreich sein, welche den Erfolgsfaktoren nicht entsprechen. Um noch bessere Ergebnisse zu erzielen, sind weitere Studien zu den Erfolgsfaktoren empfehlenswert. Auch Analysen über Kooperationen, Branchenstruktur und Ähnliches könnten mit Hilfe von „Best Practices Examples“ Unternehmer zeigen, welche Möglichkeiten bestehen sich vom lokalen und globalen Wettbewerb abzuheben.

Für das Erfassen der vorliegenden Arbeit wurden rund 360 Stunden, ohne die Vorbereitung der Verfechtung, investiert. Die wichtigsten Schlüsselbegriffe sind: Jungunternehmertum, Beherbergungsbranche, Oberwallis, Erfolgsfaktoren, mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort.

## Vorwort und Dank

Als Oberwalliserin ist der Tourismus für mich eine nicht wegzudenkende Branche. Der Tourismus bringt eine weithöhere Bruttowertschöpfung im Oberwallis, als dass es auf den ersten Blick zu erkennen ist. Baufirmen, Detailhandel, Banken, Versicherungen können alle vom Fremdenverkehr profitieren. Daher wird in der nachfolgende Arbeit versucht jungen, motivierten und innovativen Menschen aufzuzeigen, welche Faktoren vor oder während der Gründung wichtig sind. Dieses Thema ist für Studierende im Oberwallis von Relevanz, sei es wenn man selber den Schritt zur Selbstständigkeit wagen will oder auch als Arbeitnehmer. Die Beherbergungsbranche sichert vielen Leuten den Arbeitsplatz, vielleicht auch mir.

An dieser Stelle möchte ich bei allen Menschen herzlich bedanken, die mich bei der Erarbeitung meiner Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ein grosses Dankeschön gilt dem Institut für Entrepreneurship und Management für das Mandat. Dank der Kooperation habe ich wegweisende Informationen und Eckdaten erhalten. Das Interesse war gross, wodurch ich auf eine sehr gute Unterstützung zählen konnte.

Weiter möchte ich mich bei Herrn Patrick Kuonen bedanken, der mich als Dozent und Betreuer durch die Arbeit begleitet hat. Er stand mir stets mit seiner fachkundigen und engagierten Begleitung, in Form von konstruktiven Anmerkungen, klärenden Angaben und kritischen Rückfragen zur Seite. Auch bei Herrn Dr. Marc Schnyder möchte ich mich für sein höchst informatives Experteninterview bedanken.

Zum Schluss bedanke ich mich bei allen befragten Jungunternehmern, welche sich die Zeit für die Befragung und das Interview genommen haben. Ohne sie wäre die vorliegende Arbeit in diesem Rahmen nicht möglich gewesen – Herzlichen Dank.

**Hinweis:** Aus Gründen der Leserlichkeit wird auf die Formulierung der weiblichen Form verzichtet.

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	vi
Abbildungsverzeichnis .....	vii
Abkürzungsverzeichnis .....	viii
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>Theoretischer Teil</b>	
<b>1 Tourismus und Beherbergung.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tourismus Schweiz.....	3
1.1.1 Struktur der Beherbergungsbranche .....	3
1.1.2 Bedeutung des Schweizer Tourismus.....	4
1.2 Tourismus Wallis .....	6
1.2.1 Struktur der Beherbergungsbranche .....	6
1.2.2 Bedeutung des Oberwalliser Tourismus .....	8
<b>2 Die Jungunternehmen .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definitionen.....	10
2.1.1 Jungunternehmen.....	10
2.1.2 Neugründung.....	10
2.2 Bedeutung der Jungunternehmer .....	10
<b>3 Was ist Erfolg?.....</b>	<b>12</b>
<b>4 Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>13</b>
4.1 Das Umfeld.....	13
4.1.1 Mikrosoziales Umfeld.....	14
4.1.2 Makroökonomisches Umfeld.....	16
4.2 Standort.....	24
4.2.1 Verkehrsinfrastruktur .....	25
4.2.2 Arbeitsmarkt .....	26
4.2.3 Saisonabhängige Branche.....	27
4.2.4 Angebotsvielfalt .....	28

## **Empirischer Teil**

<b>5 Methode.....</b>	<b>29</b>
5.1 Zielsetzung und Fragestellung .....	29
5.2 Quantitative Umfrage .....	30
5.3 Operationalisierung Quantitative Umfrage .....	30
5.4 Qualitative Umfrage .....	32
5.5 Operationalisierung Qualitative Umfrage .....	33
5.6 Wahl der Unternehmen.....	34
5.7 Wahl des Experten .....	34
5.8 Untersuchungsverlauf .....	35
5.9 Auswertungsmethode .....	35
<b>6 Ergebnisse .....</b>	<b>36</b>
6.1 Allgemeine Ergebnisse .....	36
6.1.1 Analyse der Oberwalliser Entrepreneurs.....	36
6.1.2 Unternehmenserfolg im Oberwallis .....	39
6.2 Das Umfeld.....	40
6.2.1 Mikrosoziales Netzwerk .....	40
6.2.2 Makroökonomisches Umfeld.....	48
6.3 Standort.....	51
6.3.1 Verkehrsinfrastruktur .....	51
6.3.2 Zugang zu qualifiziertem Personal.....	52
6.3.3 Qualität des Umfelds .....	52
6.3.4 Regionale Steuerpolitik.....	52
6.3.5 Angebotsvielfalt .....	54
6.3.6 Branchenstruktur .....	55
<b>7 Zusammenfassung der Ergebnisse.....</b>	<b>56</b>
7.1 Erfolgsfaktoren .....	56
7.2 Risikofaktoren.....	58
7.3 Nicht relevante Faktoren.....	59

<b>8 Handlungsempfehlungen</b>	<b>60</b>
8.1 Kooperationen	60
8.2 Branchenstruktur	61
8.3 Saisonale Branche	61
8.4 Topografie des Oberwallis	62
8.5 Gesundheitstourismus	62
8.6 Starker Franken	63
<b>9 Schlussfolgerung</b>	<b>64</b>
9.1 Fazit	64
9.2 Ausblick	66
<b>10 Kritische Würdigung</b>	<b>68</b>
Literaturverzeichnis	70
Anhang I: Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)	74
Anhang II: Umfrage Jungunternehmen (geschlossene Fragen)	84
Anhang III: Antworten der Umfrage	90
Anhang IV: Experteninterview mit Dr. Marc Schnyder	107
Selbstständigkeitserklärung des Autors	116

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Persönliches Umsystem .....	14
Tabelle 2: Lohnnebenkosten - Schweiz .....	22
Tabelle 3: Oberwalliser Alppässe.....	25
Tabelle 4: Walliser Arbeitslosigkeit.....	27
Tabelle 5: Zielsetzung.....	29
Tabelle 6: Fragestellungen .....	30
Tabelle 7: Steuerbelastung der Jungunternehmer .....	53
Tabelle 8: Erfolgsfaktoren .....	56
Tabelle 9: Risikofaktoren .....	58
Tabelle 10: Nicht relevante Faktoren .....	59

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Logiernächte nach Gästeherkunft - Schweiz .....	4
Abbildung 2: Touristische Bruttowertschöpfung Schweiz .....	5
Abbildung 3: Beschäftigung im Sektor 3.....	6
Abbildung 4: Logiernächte nach Regionen.....	7
Abbildung 5: Übernachtungsarten im Oberwallis.....	7
Abbildung 6: Touristische Bruttowertschöpfung Wallis .....	8
Abbildung 7: Erfolgsmodell von Jacobsen.....	13
Abbildung 8: SWOT-Analyse .....	24
Abbildung 9: Untersuchungsverlauf .....	35
Abbildung 10: Geschlecht .....	37
Abbildung 11: Alter.....	37
Abbildung 12: Herkunft .....	37
Abbildung 13: Art der Unternehmensgründung .....	38
Abbildung 14: Familiärer Hintergrund in Verbindung mit Erfolg .....	39
Abbildung 15: Erfolg der Oberwalliser Jungunternehmer .....	39
Abbildung 16: Wichtigkeit der Herkunftsfamilie .....	40
Abbildung 17: Wichtigkeit des Ehepartners/Partners.....	41
Abbildung 18: Wichtigkeit Freunde und Bekannte.....	42
Abbildung 19: Wichtigkeit des professionellen Netzwerks .....	43
Abbildung 20: Erfolg in Verbindung mit dem professionellen Netzwerk .....	43
Abbildung 21: Erfolg in Verbindung mit Berufserfahrung in der Beherbergungsbranche ..	44
Abbildung 22: Mitgliedschaft in Vereinen .....	45
Abbildung 23: Erfolg in Verbindung mit Mitgliedschaft in einem Branchenverein.....	46
Abbildung 24: Erfolg in Verbindung mit Kooperationen .....	47
Abbildung 25: Zufriedenheit und Wichtigkeit der makroökonomischen Faktoren.....	49
Abbildung 26: Erfolg in Verbindung mit dem Wechselkurs .....	50
Abbildung 27: Standortzufriedenheit .....	51
Abbildung 28: Zufriedenheit der Steuerbelastung .....	52
Abbildung 29: Erfolg in Verbindung mit touristischer Infrastruktur .....	54
Abbildung 30: Zukunftsaussichten .....	66



## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
BFS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CHF	Schweizer Franken
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IEM	Institut Entrepreneurship und Management
IV	Invalidenversicherung
L-GAV	Landes-Gesamtarbeitsvertrag
MWST	Mehrwertsteuer
N	Anzahl der Gesamtmenge
n	Anzahl einer Ausprägung
S.	Seite
SWOT	Strengths,Weaknesses,Opportunities und Threats
u.Ä.	und Ähnliche
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter

## Einleitung

Jährlich werden im Oberwallis rund 400 Unternehmen gegründet, von denen sich rund zehn Prozent in der Beherbergungsbranche befinden. Doch nicht jedes dieser 400 Unternehmen überlebt die Gründungsphase. Im Jahr 2013 wurden 30 Unternehmen wieder gelöscht, aufgelöst oder liquidiert (Kuonen, 2015). Trotz der vielen Unternehmensschliessungen zeigen die Zahlen klar auf, dass das Interesse zur Selbstständigkeit von Jahr zu Jahr steigt. Die Unabhängigkeit reizt viele Arbeitnehmer, sich vom gewohnten Arbeitsumfeld zu trennen und sein „eigener Chef“ zu sein. Besonders in den touristischen Gebieten wie Zermatt, Saas-Fee oder Goms ist die Neugründungsrate in der Gastronomie und der Beherbergung sehr verbreitet. Die Unternehmensgründungen sind nicht nur beliebt, sondern auch von volkswirtschaftlicher Relevanz. Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie Wohlstandsteigerung sind Stichworte, die im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung stehen.

Wie anfangs beschrieben, stellen rund zehn Prozent der Neugründungen im Oberwallis in den ersten Jahren ihren Betrieb wieder ein. In den folgenden fünf Jahren schliessen erneut rund 15%. Von diesen Ergebnissen ist abzuleiten, dass die Vorbereitung, die wirtschaftliche Lage oder der Standort Faktoren sein könnten, die vor der Gründungsphase zu ungenau untersucht worden sind. Viele Fachbücher und Zeitschriften vermitteln Tipps und Hilfestellungen zur Gründung. Doch ist eine Gründung im Oberwallis von den gleichen Erfolgsfaktoren betroffen wie in Deutschland, USA oder Italien?

Aus diesem Grund ist es für junge Unternehmer bedeutsam zu wissen, welches Erfolgs-, Risiko- oder nicht relevanten Faktoren sind. Daraus resultiert auch die Intention der nachfolgenden Arbeit. Das Hauptziel ist, Jungunternehmen im Oberwallis anhand der Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Besonders wichtig ist, die auf dem regionalen Schwerpunkt basierende empirische Analyse. Die Ziele, welche daraus resultieren sind folgende:

- Kontakt mit realen Jungunternehmen und Durchführung von Befragungen.
- Untersuchung der Oberwalliser Jungunternehmer in Bezug auf die Dimensionen mikrosoziales sowie makroökonomisches Umfeld und Standort.
- Beurteilung von Erfolgs-, Risiko-, und nicht relevanten Faktoren für Oberwalliser Jungunternehmer.

Folgende Fragestellungen und Schwerpunkte sollen berücksichtigt werden:

- Sind die Dimensionen, mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort erfolgsentscheidend für Oberwalliser Jungunternehmer?
- Welches sind die Erfolgs-, Risiko-, und nicht relevanten Faktoren für Oberwalliser Jungunternehmer?
- Welche Möglichkeiten zur Unterstützung und zur Optimierung dieser Erfolgsfaktoren können sich für Jungunternehmen als nützlich erweisen?

Die Erfolgsfaktoren wurden anhand des Erfolgsmodells von Liv Kirsten Jacobsen (2003, S. 230) ausgewählt. Die vorliegende Arbeit behandelt jedoch nur drei der 17 Faktoren. Diese sind: Mikrosoziales Umfeld, makroökonomische Umfeld und Standort. Die ausgeschlossenen Faktoren werden von weiteren Absolventen analysiert.

## **Theoretischer Teil**

Der theoretische Teil ist in drei Blöcken gegliedert. Einleitend wird im Kapitel 2 der Tourismus in der Schweiz und im Wallis bearbeitet. Weiter betrifft der zweite Block das Jungunternehmertum und den Erfolg. Im letzten Teil wird die Theorie zu den einzelnen Erfolgsfaktoren behandelt.

### **1 Tourismus und Beherbergung**

Der Tourismus umfasst die Gesamtheit aller Erscheinungen und Beziehungen, die mit dem Verlassen des üblichen Lebensmittelpunktes und dem Aufenthalt an einer anderen Destination oder dem Bereisen einer anderen Region verbunden sind (Gabler Wirtschaftslexikon, 2014). Früher wurde der Tourismus auch Fremdenverkehr genannt.

Die Beherbergungsbranche beinhaltet alle Einrichtungen, die Übernachtungen anbieten. Dies können Hotels, Jugendherberge, Campings, Chalets, Appartements und Bed and Breakfasts sein.

Nachfolgend werden die Strukturen und die Wichtigkeit des Tourismus in der Schweiz sowie des Wallis aufgezeigt.

#### **1.1 Tourismus Schweiz**

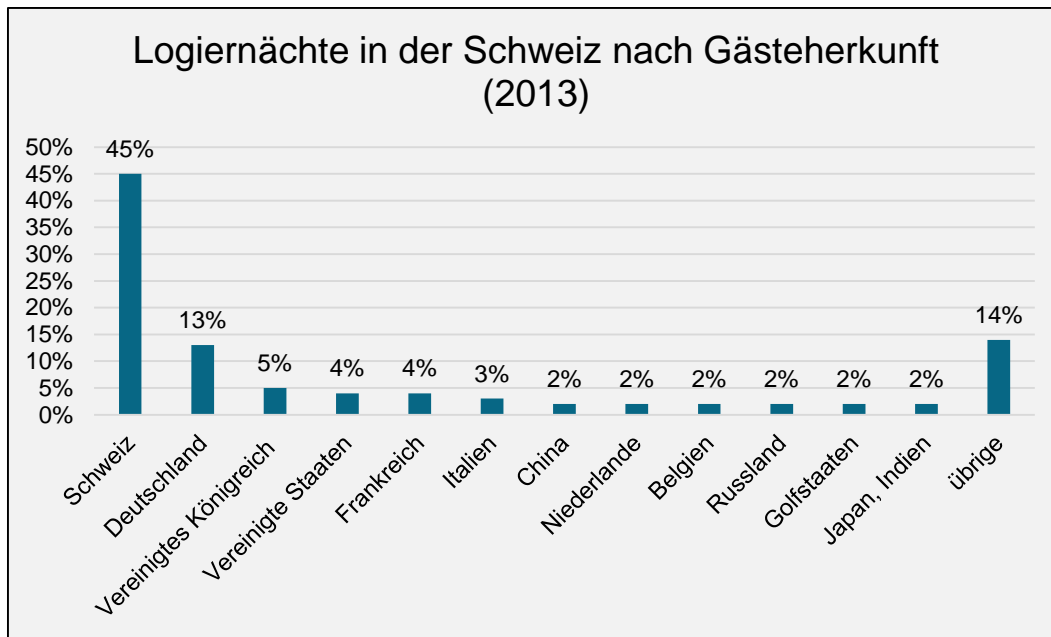
Der Schweizer Tourismus gehört im internationalen Vergleich zu den Top Destinationen. Die Leitbranche des Tourismus ist die Beherbergung, diese trägt zur hohen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz bei. Die Tourismusbranche ist sowohl in städtischen als auch in ländlichen Regionen ein wichtiger Arbeitgeber. (Hotelleriesuisse, 2014)

##### **1.1.1 Struktur der Beherbergungsbranche**

Der Tourismus gehört zu den massgebendsten und am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektoren weltweit, wobei die Wachstumsmärkte ein immenses Potential aufweisen und doppelt so schnell wachsen wie andere Märkte. Nichtsdestotrotz rangiert die Schweiz seit einigen Jahren auf dem ersten Platz der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Dies zeigt das potentielle Wachstum des Tourismuslandes auf. (Hotelleriesuisse, 2014)

Im Jahr 2013 konnte die Schweizer Hotellerie mit rund 36 Millionen Logiernächten seit einigen Jahren wieder eine Zunahme von 2,5% zum Vorjahr generieren. 45% der Gäste stammen aus der Schweiz, wobei der wichtigste ausländische Gast mit anteilmässig 13% aus Deutschland ist. Dies zeigt auf, dass der Tourismus auch eine Exportbranche ist, da über 50% der Logiernächte auf das Konto der ausländischen Gäste gehen.

Abbildung 1: Logiernächte nach Gästeherkunft - Schweiz

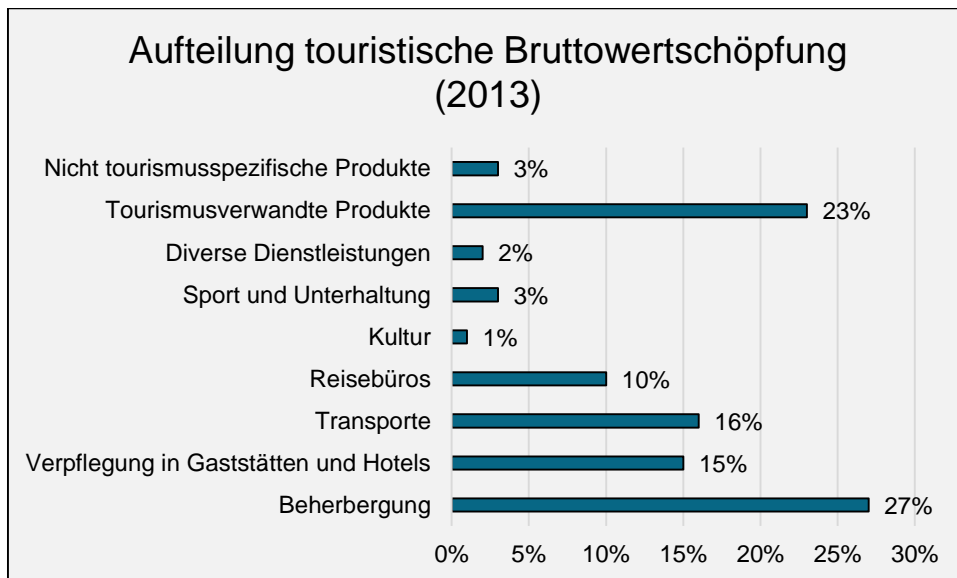


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizer Tourismusverband, 2015

### 1.1.2 Bedeutung des Schweizer Tourismus

Die volkswirtschaftliche Bedeutung wird durch die touristische Wertschöpfung aufgezeigt. Die touristische Bruttowertschöpfung trägt im Jahr 2013 rund 2,7% zur gesamten Bruttowertschöpfung der Schweiz bei. Die gesamte touristische Wertschöpfung im Jahr 2013 beträgt total 16'205 Millionen. Mit vier Milliarden Franken stellt die Beherbergungsbranche (ohne Verpflegung) den grössten Anteil dar. (Schweizer Tourismusverband, 2015)

Abbildung 2: Touristische Bruttowertschöpfung Schweiz



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizer Tourismusverband, 2015

Wie bereits erläutert, ist der Schweizer Tourismus ein bedeutsamer Arbeitgeber. Von den rund 4,2 Millionen Arbeitnehmern beschäftigt die Tourismusbranche im Jahr 2013 vier Prozent, das heisst 167'590 Full Time Equivalents. Auch hier nimmt die Beherbergung neben der Verpflegung in Gaststätten und Hotels einen wichtigen Platz ein. In der Schweiz sind fast 40'000 Menschen in der Beherbergungsbranche tätig (Schweizer Tourismusverband, 2015).

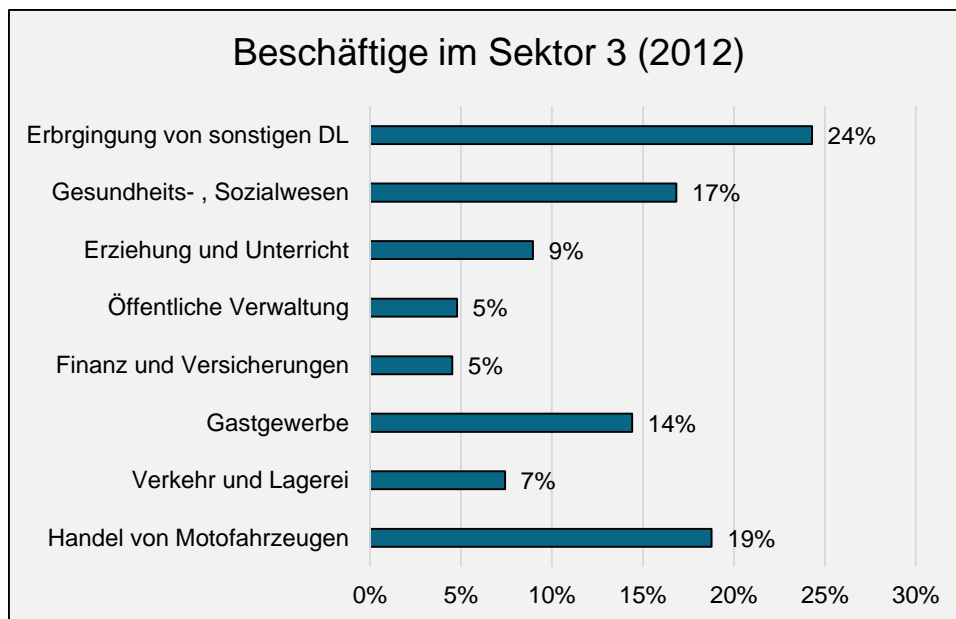
Des Weiteren verzeichnet die Tourismusbranche unsichtbare Einnahmen als Exportbranche. Da die Schweiz laut Bundesamt für Statistik (2015) zu den Ländern mit den höchsten Anteilen des Aussenhandels am BIP gehört, ist der Fremdenverkehr mit rund 16 Milliarden Franken Einnahmen ein wichtiger Wirtschaftszweig. Der Tourismus verbucht hierbei 7,5% der Einnahmen am gesamten Fremdenverkehr.

Zudem zeichnet sich die Hotellerie volkswirtschaftlich vor allem durch ihre Querschnittsbranche aus. Dies heisst, dass rund zwei von drei Franken ausserhalb des Gastgewerbes ausgegeben werden. Durch den Tourismus profitieren diverse weitere Branchen, da die Hotellerie eng mit anderen Wirtschaftszweigen verbunden ist, bildet die Hotellerie für diese teilweise die Existenzgrundlage. (Hotellerieuisse, 2014)

## 1.2 Tourismus Wallis

Auch im Wallis trägt der Tourismus zur Wohlfahrtssteigerung bei. Im Jahr 2012 waren rund 71% der Bevölkerung im dritten Wirtschaftssektor tätig. Davon waren 14% in den Bereichen Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie aktiv. Dieser Wirtschaftszweig zählt zu den wichtigsten neben dem Handel, der Reparatur und der Instandhaltung von Motorfahrzeugen (19%) und dem Gesundheits- und Sozialwesen (17%). (Tourismus Wallis, 2012)

Abbildung 3: Beschäftigung im Sektor 3

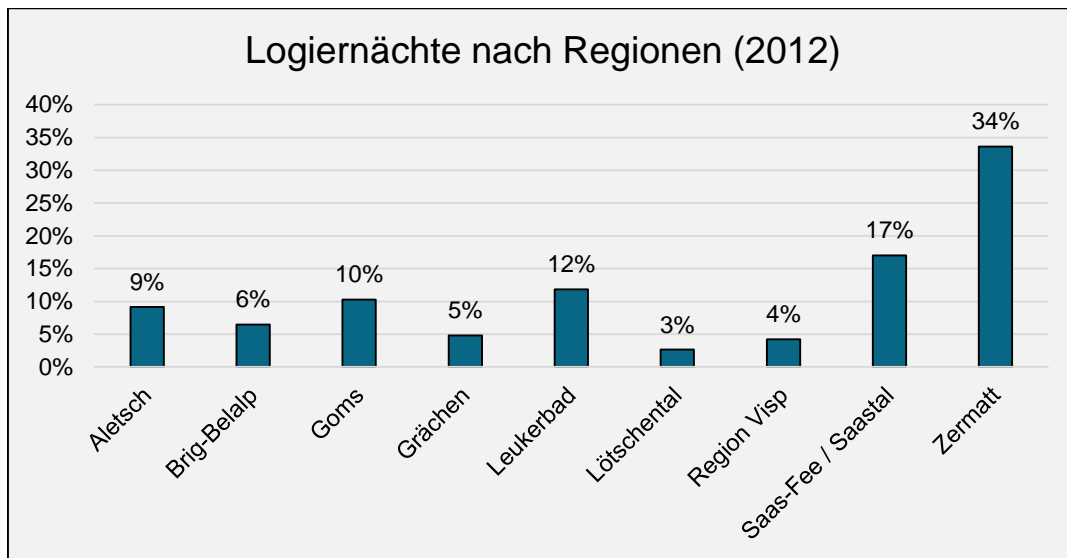


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourismus Wallis, 2012

### 1.2.1 Struktur der Beherbergungsbranche

Das Oberwallis zeichnet sich vor allem durch seine touristischen Regionen aus. Von den rund acht Millionen Logiernächten im Jahr 2012 verbucht das Oberwallis über 64% der Logiernächte. Die Top-Destinationen im Oberwallis sind, wie in der Abbildung 4 ersichtlich, Zermatt und Saas-Fee. Die beiden Destinationen generieren rund die Hälfte der Logiernächte. Im Vergleich dazu konnten die Regionen Lötschental und Leukerbad im Jahr 2012 zusammen lediglich 788'000 Logiernächte verzeichnen. (Tourismus Wallis, 2012)

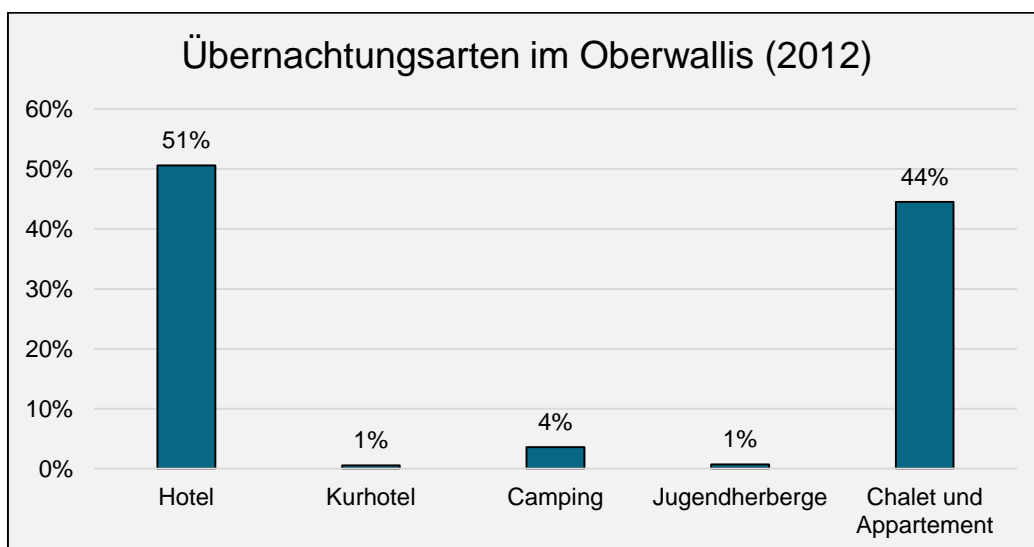
Abbildung 4: Logiernächte nach Regionen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourismus Wallis, 2012

Die über fünf Millionen Übernachtungen werden in folgenden Beherbergungsarten generiert: Hotels, Kurbetrieben, Campings, Jugendherbergen, Chalets und Appartements. Rund 51% sind den Hotelbetrieben zu verdanken. Die zweitwichtigste Beherbergungsart ist die Vermietung von Ferienwohnungen. Diese verbucht fast 2,4 Millionen Übernachtungen im Jahr 2012. Die Kurhotels, welche sich ausschliesslich in Leukerbad befinden, zählen rund 30'000 Übernachtungen, was jedoch einen kleinen Beitrag an die gesamte Beherbergungsbranche bedeutet. Dies gilt auch für Campinganlagen und Jugendherbergen (Tourismus Wallis, 2012).

Abbildung 5: Übernachtungsarten im Oberwallis



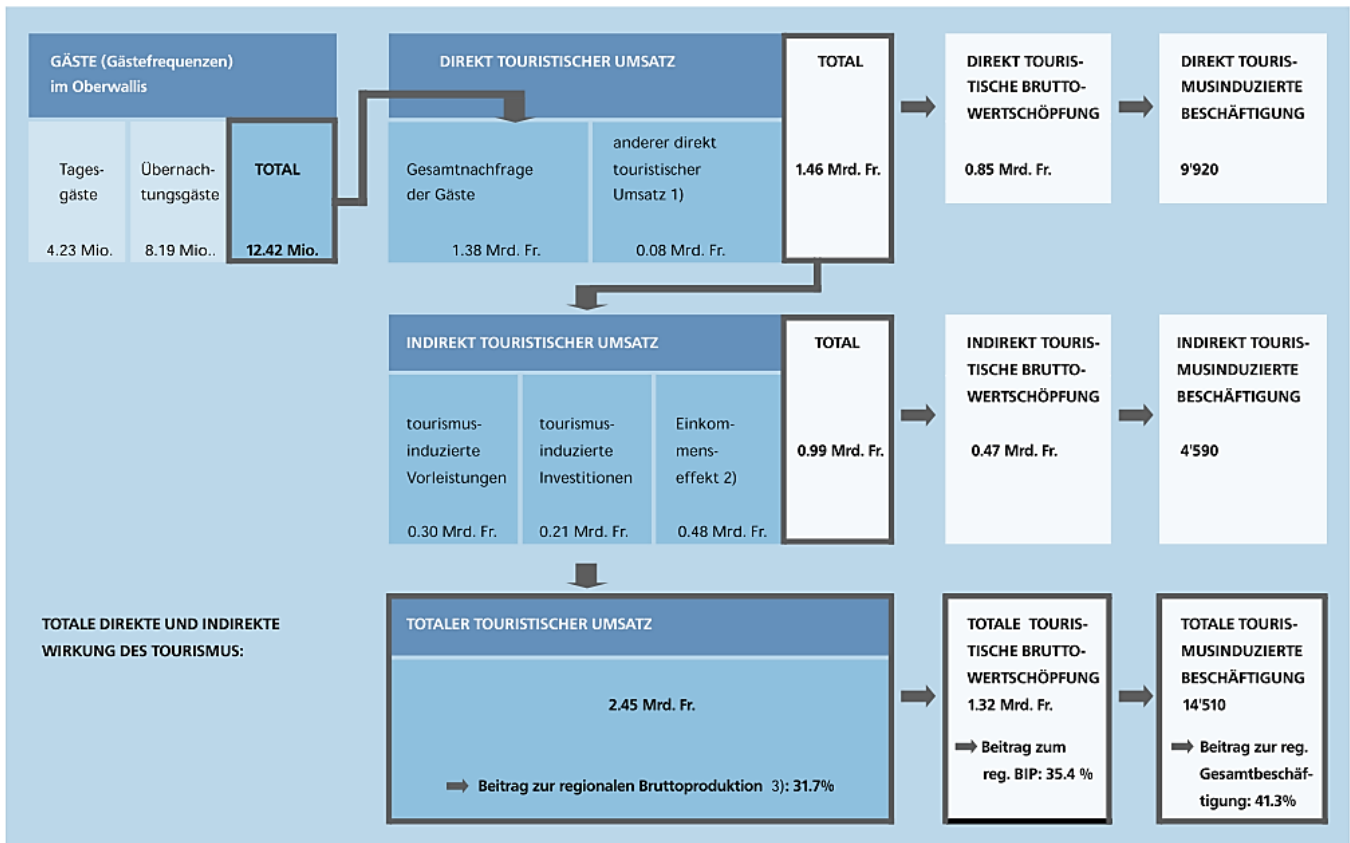
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourismus Wallis, 2012



## 1.2.2 Bedeutung des Oberwalliser Tourismus

Die Studie „Der Tourismus im Wallis: Wertschöpfungsstudie“ (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001) zeigt die Bedeutung des Tourismus im Oberwallis auf.

Abbildung 6: Touristische Bruttowertschöpfung Wallis



1) Insbesondere Reisebüros (outgoing); Private banking; Nachfrage von Gästen ausserhalb des Kantons Wallis, welche bei Unternehmen im Kanton Wallis umsatzwirksam ist.  
 2) Aus Lohnneinkommen von in Folge des Tourismus beschäftigten Personen. 3) Beim Handel entsprechend Definition der VGR nur Bruttomarge berücksichtigt.

Quelle: Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001

Die Abbildung 6 zeigt die wirtschaftliche Bedeutung des Oberwalliser Tourismus im Jahr 2000 auf. Hier ist zu erkennen, dass die Gesamtnachfrage – das Total der direkt durch die Gäste im Oberwallis getätigten Ausgaben – rund CHF 1.38 Milliarden ergibt. Das Oberwallis verzeichnet somit 49% der CHF 2.84 Milliarden des ganzen Kantons Wallis. Der direkte touristische Umsatz wird durch folgende Unternehmen erzielt: Hotels, Restaurants, Vermietung von Betten, Bergbahnen, Eisenbahnen. Im Gegensatz zum direkten Umsatz generiert der indirekte Umsatz Vorleistungen, Investitionen und Einkommenseffekte. Die folgenden Branchen profitieren indirekt durch den Oberwalliser Tourismus: Gross- und Detailhandel, Post, Baugewerbe. Dieser indirekte Gewinn beträgt im Jahr 2000 für das Oberwallis rund CHF 99 Millionen. Die Summe des direkten und indirekten touristischen Umsatzes im Oberwallis beläuft sich auf CHF 2.45 Milliarden.

Die Wertschöpfung des Oberwalliser Tourismus wird durch den geschaffenen Wertzuwachs einer bestimmten Periode berechnet. Die Wertschöpfung kann in zwei Arten unterschieden werden, die Nettowertschöpfung und die Bruttowertschöpfung. Der Umsatz abzüglich der von Dritten bezogenen Güter und Dienstleistungen (Vorleistungen) unter Abzug von Abschreibungen ergibt die Nettowertschöpfung. Die Bruttowertschöpfung entspricht der Nettowertschöpfung zuzüglich der Abschreibungen. Dank dem Tourismus beläuft sich die Bruttowertschöpfung des Oberwallis auf rund CHF 1.32 Milliarden.

Die Studie zeigt auf, dass die wichtigste Branche die Beherbergung ist. Sie ist die Leitindustrie des Wallis. Sie trägt 14% zur touristischen Bruttowertschöpfung bei. Darauf folgen Gaststätten, Bergbahnen, Banken und der Detailhandel. Laut Schnyder (2015) wird dieselbe Studie am Ende dieses Jahres erneut mit den aktuellen Zahlen erscheinen. Diese zeigt voraussichtlich einen starken Rückgang von 9,2% der Logiernächte und des Umsatzes auf, wobei dies nur eine vorläufige Einschätzung ist.

## **2 Die Jungunternehmen**

### **2.1 Definitionen**

In den nächsten zwei Unterkapiteln werden die Begriffe „Jungunternehmen“ und „Neugründung“ definiert und abgegrenzt.

#### **2.1.1 Jungunternehmen**

Als Jungunternehmen werden die Unternehmen bezeichnet, welche höchstens seit fünf Jahren auf dem Markt sind. Das Alter des Besitzers ist nicht relevant. Auch die berufliche Erfahrung spielt keine Rolle. Der Begriff definiert sich rein über das Alter des Unternehmens. Grundlegend gelten Unternehmen bis zu fünf Jahre nach der Gründung als Jungunternehmen. Auch die vorliegende Arbeit bezeichnet Personen, die zwischen 2010 und 2015 die Selbstständigkeit angetreten haben als Jungunternehmer.

#### **2.1.2 Neugründung**

Zur Eingrenzung der vorliegenden Arbeit, muss neben dem Jungunternehmertum auch die Definition der Neugründung erläutert werden. Als Neugründungen werden alle Übernahmen, Käufe sowie effektive Gründungen eines Betriebes bezeichnet, welche im kantonalen Handelsregister in den Jahren 2010 bis 2015 eingetragen worden sind. Dies bedeutet auch die Übernahme eines bestehenden Betriebs oder die familiäre Nachfolge sind Neugründungen.

Rechtsformänderungen zählen nicht zu den Neugründungen. Dies heisst, dass die Umwandlung einer Einzelunternehmung in eine Aktiengesellschaft, trotz möglichem Eintrag ins Handelsregister, nicht als Neugründung zählt. Sie sind somit nicht Bestandteil der Arbeit und werden aus der Untersuchung ausgeschlossen.

### **2.2 Bedeutung der Jungunternehmer**

Die Jungunternehmen gelangen durch ihre flexible und innovative Art in den achtziger Jahren immer mehr ins Zentrum. Durch das Buch von Aiginger und Tichy „Die Grösse der Kleinen“ (1984) erhielten die kleinen und neuen Unternehmen zunehmende Beachtung. Die Unternehmensgründung rückte vermehrt in den Mittelpunkt des akademischen und politischen Interesses. Heute ist die Unternehmensgründung ein beliebtes Ziel vieler Schweizer.

Durch eine Neugründung wird eine Region oder ein Land wettbewerbsfähiger. Im engeren Sinne wird der Konkurrenzdruck innerhalb des Gebietes erhöht und somit das unternehmerische Denken gefördert. Durch eine verstärkte Wettbewerbssituation müssen sich Unternehmer durch kreative Ideen von der Konkurrenz abheben. Aus diesem Grund entstehen vielfach neue Innovationen wie das Ausnützen von Marktnischen, kostengünstigere Produktionsverfahren und die Nutzung von bestehenden Synergien. Aus ökonomischer Sicht wird deshalb der Neugründung eine hohe Bedeutung beigemessen. (Buttler, Herrmann, Scheffler, & Voigt, 2000)

Die Entstehung neuer Arbeitsplätze nimmt eine weitere wichtige Rolle ein, wobei laut Jacobsen (2003) die Meinungen von Wirtschaftswissenschaftlern auseinandergehen. Dennoch ist deutlich bemerkbar, dass sich die Arbeitsplatzsituation bei einem noch nicht voll ausgeschöpften Arbeitsmarkt verbessert. Durch neu geschaffene Arbeitsstellen wird das Konsumverhalten in einer Region angekurbelt. Neben dem neugegründeten Unternehmen können weitere nicht direkt betroffene Unternehmen profitieren. Es bildet sich ein indirekter Arbeitplatzeffekt, welcher vor allem als Vorleistungen im sekundären Sektor erkennbar ist. Durch neue Investitionen wird mehr Arbeit auf dem Markt vorhanden sein, sei es für Baufirmen, Banken oder Beratungsfirmen. Jedoch ist bemerkbar, dass Neugründungen in einem ausgeschöpften Markt auf die Arbeitsplatzsituation einen geringeren, wenn nicht langfristig sogar einen negativen Einfluss haben können. Denn die neugeschaffenen Unternehmen verdrängen Mitbewerber und bestehende Arbeitsplätze gehen verloren. Somit ist zu erkennen, dass die anfänglich hohen Beschäftigungswirkungen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von Liquidationen oder indirekten Wirkungen wie Verdrängungseffekte relativiert werden. So bleibt festzuhalten, dass die positiven Auswirkungen von Neugründungen auf den Arbeitsplatz nur bedingt zutreffen. (Pfeiffer, 2010)

Zum jetzigen Zeitpunkt des Nachfragerückgangs in der Beherbergungsbranche ist laut Schnyder (2015) eine Neugründung im Oberwallis aus psychologischer Sicht wichtig. Viele Unternehmer, welche den Rückgang des Tourismus und den starken Franken wahrnehmen, können positiv beeinflusst werden. Durch eine Neugründung können sie wieder Chancen auf dem Markt erkennen und werden dazu animiert ihren Betrieb nicht zu liquidieren. Wie Schnyder (2015) weiter erklärt, sind Neugründungen auch für das Image einer Region immens wichtig. Er erläutert, dass Regionen, in denen viele Jungunternehmer tätig sind, mehr in der Öffentlichkeit stehen und somit auch den Bekanntheitsgrad steigern können. Dies kann auch für die Mitbewerber in der Branche erfolgsfördernd sein.

### 3 Was ist Erfolg?

Den Begriff Erfolg für die vorliegende Arbeit zu definieren, ist durch die verschiedenen Ansichten der einzelnen Unternehmer komplex. Erfolg kann subjektiv oder objektiv, finanziell oder nicht finanziell, abstrakt, d.h. im Erreichen von Zielen und Erwartungen, oder an der persönlichen Zufriedenheit gemessen werden. Daher ist die Einstufung eines „erfolgreichen“ oder „erfolglosen“ Unternehmens oftmals subjektiv und liegt im Ermessen des Unternehmers. Eine Eingrenzung des Begriffes „Erfolg“ kann aus zeitlicher (kurz- oder langfristig), wirtschaftlicher (Umsatz, Gewinn oder Rendite) oder persönlicher (Zufriedenheit oder Unabhängigkeit) Sicht geschehen (Jacobsen, 2003, S. 41-44).

Laut Klandt (2005, S. 12-16) ist mit dem wirtschaftlichen Gründungserfolg das Überleben in den ersten fünf Jahren gemeint und in den weiteren Jahren das Erwirtschaften von Gewinn und Umsatz. Ebenfalls definiert er ein erfolgreiches Unternehmen erst dann als erfolgreich, wenn dieses ein Mehrwert für die Gesellschaft darstellt. Das heisst wenn neue Arbeits- oder Ausbildungsplätze geschaffen werden und die Wohlfahrt einer Region bzw. eines Landes gesteigert werden kann.

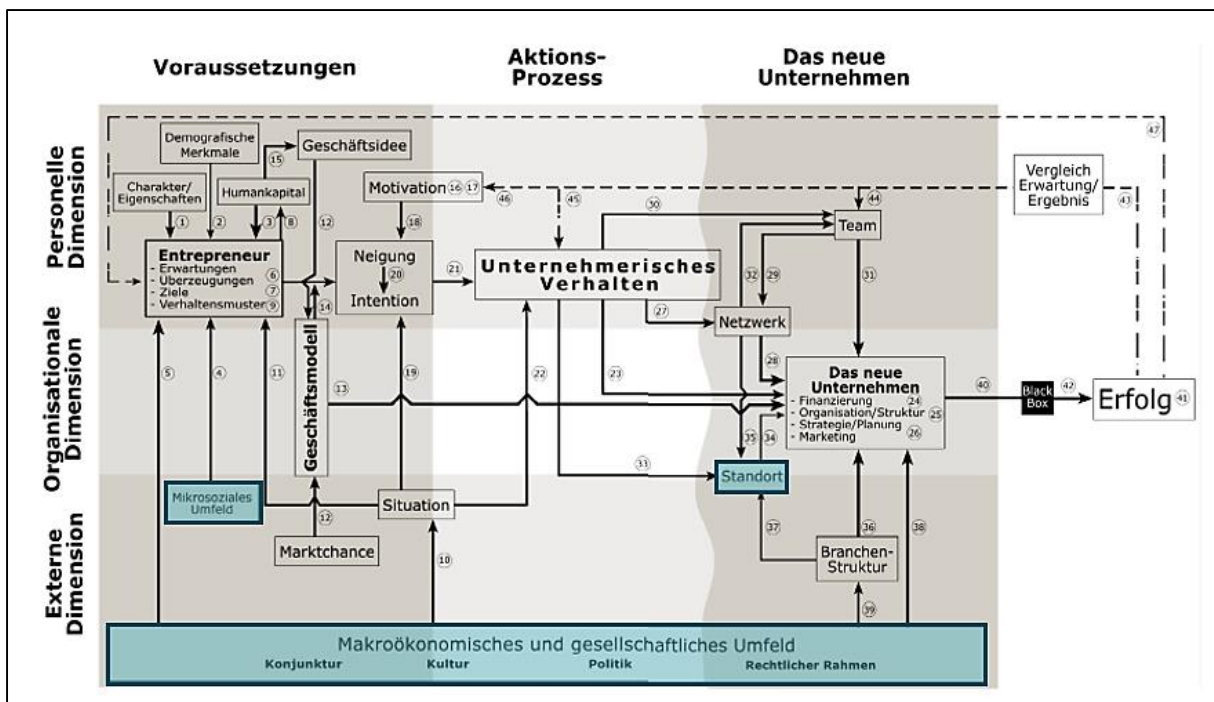
Auf der subjektiven Ebene des Unternehmers ist der monetäre Erfolg die Einkommenssteigerung. Hier ist zu vermerken, dass der finanzielle Aspekt nicht das Hauptmotiv darstellt. Das Ziel kann darin bestehen, Zufriedenheit und grössere Unabhängigkeit zu erreichen. Entrepreneure haben bei der Gründung oft das Ziel ihre Kreativität zu entfalten. Sie gehen den Kompromiss ein, in den ersten Jahren weniger einzunehmen als bei der unselbstständigen Tätigkeit oder nehmen sogar in Kauf mögliche Verluste zu verzeichnen (Cooper, 1993).

Vereinfacht lässt sich sagen, dass Erfolg im weiteren Sinne die Zielerreichung ist, wobei sich hier die Intentionen der jeweiligen Unternehmer stark unterscheiden können. In der empirischen Ermittlung wird vor allem der Erfolg anhand der finanziellen Situation verglichen, da die Messung weniger subjektiv ist.

## 4 Erfolgsfaktoren

Das untenstehende Erfolgsmodell von Jacobsen (2003, S. 230) zeigt die verschiedenen Faktoren auf, die ein Unternehmen beeinflussen oder sogar zum Erfolg führen. Die blau markierten Themen mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld sowie Standort sind die Hauptbestandteile dieser Arbeit und werden anschliessend näher erläutert.

Abbildung 7: Erfolgsmodell von Jacobsen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobsen, 2003 S.230

### 4.1 Das Umfeld

Neben dem personellen und finanziellen Aspekt ist das Umfeld ein wichtiger Faktor sowohl für die Gründung als auch für den späteren Erfolg. Das Umfeld umfasst zum einen die mikrosoziale Ebene und zum anderen die makroökonomische Ebene. Die mikrosoziale Ebene ist das persönliche Umfeld eines Entrepreneurs. Dazu gehört das private, das berufliche und das finanzielle Netzwerk. Im Gegensatz zum mikrosozialen Umfeld beinhaltet die makroökonomische Sphäre die Kultur, die Konjunktur, die Politik und den rechtlichen Rahmen.

### 4.1.1 Mikrosoziales Umfeld

Die so genannten Netzwerk-Theorien versuchen, den Hintergrund der allgemeinen sozialen Kontakte eines Entrepreneurs zu erklären. Sie ermitteln den Einfluss zwischenbetrieblicher Beziehungen von informellen und formellen Netzwerken. Birley (1985, S. 325-337) unterscheidet zwischen den zwei verschiedenen Formen. Die formellen Netzwerke beinhalten die Banker, Buchhalter, Rechtsanwälte und ähnliche Dienstleister. Im Gegensatz zu den informellen Netzwerken, welche die Familie, Freunde, und Bekannte einschliessen.

Klandt (2005, S. 17) wendet eine stärkere Differenzierung als Birley an. Er unterscheidet zwischen den drei untenstehenden Netzwerken:

Tabelle 1: Persönliches Umsystem

<b>Mikrosoziale Umfeld</b>	
<b>Private Sphäre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herkunftsfamilie</li> <li>- Zeugungsfamilie</li> <li>- Freunde und Bekannte</li> <li>- Sonstiges</li> </ul>
<b>Berufliche Sphäre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildungsumfeld</li> <li>- Berufserfahrung</li> <li>- Inkubator Organisation</li> <li>- Berufliches Netzwerk</li> <li>- Sonstiges</li> </ul>
<b>Finanzielle Sphäre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügbare Mittel</li> <li>- Vermögenslage</li> <li>- Finanzielles Netzwerk</li> <li>- Sonstiges</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klandt, 2005, S.17

#### 4.1.1.1 Private Sphäre

Bei der Gründungsentscheidung ist der Einfluss der familiären Herkunft ein entscheidender Faktor. Kinder von Unternehmern zeigen die grössere Neigung zur Selbstständigkeit als andere. Dies betrifft nicht nur Übernahmen des elterlichen Betriebs, sondern auch Neugründungen. Inwieweit sich dieser Einfluss positiv auf den Erfolg des Entrepreneurs auswirkt, wurde gemäss Klandt noch nicht empirisch ermittelt. (2005, S. 29-30)

Jacobsen (2003, S. 131) zeigt auf, dass vor allem bei der Gründung der Rückhalt der Familie, des Partners und der Freunde von enormer Bedeutung sind. Nebst der moralischen Unterstützung und der Mitarbeit bildet auch die Ermutigung durch Kritik ein wichtiger Faktor für den Erfolg (Seers, McGee, Serey, & Graen, 1983).

#### **4.1.1.2 Berufliche Sphäre**

Die berufliche Sphäre bildet einen weiteren Standpunkt, welcher nach Klandt (2005, S. 30-31) einen positiven Effekt auf das Unternehmen ausübt. Er zeigt weiter auf, dass vor allem die berufliche Erfahrung in der Branche erfolgsrelevant ist. Insbesondere bei kleinen Unternehmen ist es ratsam, dass der Gründer bereits mit Produkten und Dienstleistungen zu tun hatte, die er im neuen Unternehmen nutzen kann. Dies spielt bei der Gründung eine zentrale Rolle. Sind Produkte oder Zielgruppen identisch oder zumindest ähnlich, so steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant. Zusätzlich erweist sich ein fundiertes Wissen im wirtschaftlichen und kaufmännischen Bereich in den meisten Fällen als Vorteil.

Im Gegensatz zum privaten Netzwerk, welches sich durch die emotionale Unterstützung als bedeutsam erweist, zeigt sich das berufliche Netzwerk vor allem bei Wissen und Arbeits Erfahrung von erheblicher Bedeutung. Dieses wird direkt in den Unternehmenserfolg Einfluss nehmen (Jacobsen, 2003, S. 102-104).

#### **4.1.1.3 Finanzielle Sphäre**

Die persönliche Finanzierungsmöglichkeit eines Unternehmers ist für die Gründungsentcheidung ein wichtiger Aspekt. Zum finanziellen Netzwerk gehören die eigenen liquiden Mittel, sowie Darlehen vom Partner und der Familie, von Förderinstituten, Banken und Treuhändern. Zusätzlich zu der monetären Unterstützung hilft das eher formelle Netzwerk dem Entrepreneur hauptsächlich in finanziellen Fragen und Belangen. Durch die eher subjektive Einstufung der finanziellen Lage ist die objektive monetäre Bewertung des Betriebs vor allem zu Beginn von Nutzen.

Laut Klandt (2005) erhöht die Inanspruchnahme von professioneller Hilfe, besonders von Buchhaltungs- und Finanzthemen, die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich. Somit sind der Aufbau, die Pflege und die Nutzung professioneller Netzwerke unentbehrlich für einen Jungunternehmer. Gesetzesänderungen, Veränderungen in den Rahmenbedingungen, Wechselkursänderungen können durch die finanzielle Sphäre schneller und besser wahrgenommen werden. Dadurch ist eine effizientere Umstrukturierung in der Strategie oder der Organisation einfacher realisierbar.



Weitere Formen von finanziellen Netzwerken sind die Business Angels. Business Angels sind laut Gabler Wirtschaftslexikon (2015) vermögende Privatpersonen. Diese investieren Geld, Zeit oder berufliche Kernkompetenzen in junge Unternehmen. Die Vorteile daraus sind, nebst der finanziellen Investition, dass vor allem das nötige Know-How vorhanden ist, welches sie in das Unternehmen einbringen können. Dieses Fachwissen und die vorhandenen Netzwerke sind vor allem in der Gründungsphase von Bedeutung, wobei diese Form des finanziellen Netzwerkes vor allem in der Industriebranche und nicht in der Beherbergungsbranche zur Anwendung kommt (Klandt, 2005) .

#### **4.1.2 Makroökonomisches Umfeld**

Das makroökonomische Umfeld stellt laut Kotler (2003) die externen Rahmenbedingungen eines Unternehmens dar. Da der Entrepreneur die äusseren Einschränkungen nur bedingt beeinflussen oder gestalten kann, ist das exogene Umfeld ein wichtige Komponente in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase (Klandt, 2005, S. 80-83). Die Makroebene umfasst ökologische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische, rechtliche, demografische und politische Faktoren sowie Entwicklungstendenzen, die einzelne oder alle Unternehmen betreffen. Da der Entrepreneur häufig keinen direkten Einfluss hat, ist die Planung bzw. die Vorhersage ein wichtiger Gesichtspunkt, um sich beispielsweise vor Kursschwankungen abzusichern. (Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 97-102)

Jacobsen (2003, S. 112-120) unterteilt das makroökonomische Umfeld in vier Hauptbereiche: Kultur, Politik, rechtlicher Rahmen sowie Konjunkturlage. Dabei haben die einzelnen Bereiche themenübergreifende Auswirkungen.

##### **4.1.2.1 Kultur und gesellschaftliches Klima**

Die Mentalität eines Landes und seiner Bevölkerung kann einen grossen Einfluss auf den Entrepreneur und dessen Erfolg haben. Dies kann die Offenheit für Neues oder die Genauigkeit einer Ethnie sein. Die kulturellen Unterschiede können laut Fritsch (1992, S. 233-235) auch innerhalb eines Landes oder einer Region stark variieren, was teilweise an den vorhandenen Institutionen sowie auch an den jeweiligen Kulturen, Traditionen und Normen liegen mag. Diese nehmen nicht nur Einfluss auf institutionelle und ökonomische Faktoren, sondern auch auf Werte, Überzeugungen und hauptsächlich auf das konkrete Verhalten (Jacobsen, 2003).

Die eingeseessene Kultur einer Bevölkerungsgruppe hat eine grosse Wirkung auf die Atmosphäre innerhalb der Unternehmen. Das gesellschaftliche Klima fördert zusätzlich Neugründungen. In Ländern und Gebieten, in denen eine konkrete Ermutigung von Politikern, Wirtschaftsführern und Mitbürgern stattfindet, ist laut Krueger und Brazeal (2002) die Neugründungsratesowie die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich höher. Dies ist auf das stärkere Unabhängigkeitsdenken und das Bedürfnis nach Anerkennung in diversen Ländern zurückzuführen.

#### **4.1.2.2 Politik**

Die Ordnungs- und Wirtschaftspolitik beinhaltet viele diverse Faktoren, die einen Unternehmer stark beeinträchtigen oder motivieren können. In diesem Unterkapitel werden die politischen Schlüsselthemen behandelt, welche in den Jahren 2010 bis 2015 von Aktualität und von Bedeutung für die Beherbergungsbranche waren. Die Relevanz wurde mittels des Experteninterview überprüft.

Die Schweizer Beherbergungsbranche steht vor grossen Herausforderungen. Durch verschiedene Initiativen, Reformen und politische Entscheidungen beschränkt oder erweitert die Politik den Freiraum der Unternehmer. Nachfolgend werden einige dieser Entscheide erläutert.

##### **4.1.2.2.1 Masseneinwanderungsinitiative**

Ein indirekter politischer Eingriff in die Beherbergungsbranche ist die Initiative „Gegen Masseneinwanderung“, welche im Februar 2014 durch die Schweizer Bevölkerung knapp mit 50.3% angenommen worden ist. Die Initiative verlangt die Steuerung bzw. die Begrenzung der Zuwanderung durch Kontingente und Höchstzahlen. Diese Begrenzungen werden vom Bund festgelegt und anschliessend auf die jeweiligen Kantone verteilt (Bundesamt für Statistik, 2014). Ein konkretes Ziel der Initiative ist es, den inländischen Arbeitnehmern Vorrang auf dem Arbeitsmarkt zu gewähren. Die Hotelleriesuisse (2015) steht dieser Annahme positiv gegenüber. Aufgrund des vorhandenen Potentials werden die einheimischen Fachkräfte gefördert. Diese sehen eine Chance in der Initiative, indem die Nachfrage an Schweizer Fachkräften steigt. Diese Nachfragesteigerung soll zum positiven Effekt haben, dass sich vermehrt Schweizer ausbilden. Daher fordert die Hotelleriesuisse Massnahmen wie die Fachkräfteinitiative. Durch den möglichen Angebotsanstieg an Schweizer Arbeitnehmer können Unternehmer ihr Personal gezielter suchen und langfristiger einstellen. Wobei darin auch der Problemfaktor der Initiative besteht, da die Beherbergung eine personalintensive Branche ist. In den letzten Jahren konnten die saisonalen Schwankungen rasch und flexibel durch den hohen Ausländeranteil überbrückt werden.

Ein weiterer Punkt dieser Initiative ist die Gefährdung der Beziehung zwischen der Schweiz und der EU. Durch die Annahme litt das Image der neutralen Schweiz. Jedoch können die grundlegenden Auswirkungen erst bei der Umsetzung der Initiative zu erkennen sein.

#### **4.1.2.2.2 Bau eines zweiten Gotthard-Strassentunnels**

Es gibt nicht nur negativ beeinflussende politische Vorschläge. Die Befürwortung des Bundesrates über den Bau des zweiten Gotthardtunnels ist für die Beherbergung ein sehr erfolgsentsprechender Entscheid. Aufgrund der Demokratie liegt die Entscheidung beim Volk.

Der überzeugende Grund für den Bau des zweiten Tunnels liegt darin, dass der Erste aufgrund des Alters saniert und erneuert werden muss. Die daraus resultierenden Folgen wurden durch verschiedene Studien auf die hauptsächlich betroffenen Kantone Tessin, Uri, Graubünden und Wallis vertieft untersucht. Der Bundesrat ist der Meinung, dass der Bau der zweiten Tunnelröhre ohne Kapazitätserweiterung, anhand von Aufwand und Kosten und hinsichtlich der Sicherheit langfristig die beste Lösung sei (Bundesamt für Strassen, 2012).

Durch diese Vorlage des Bundesrates ist vor allem für die obenerwähnten Kantone und somit auch für das Wallis die Verbindung gewährleistet. Die zweite Röhre garantiert während der zweieinhalb Jahren dauernden Sanierung den touristischen Kantonen die Sicherheit und Zuverlässigkeit dieser wichtigen Nord-Süd-Verbindung. Ohne diesen Bau müssten die anliegenden Kantone mit Ausfällen von Logiernächten rechnen. Des Weiteren wäre das Wallis vom erhöhten Verkehrsaufkommen betroffen. (Hotelleriesuisse, 2015)

#### **4.1.2.2.3 Erbschafts- und Schenkungssteuer**

Die Erbschafts- und Schenkungssteuer erfasst den Rechtsübergang vom Erblasser oder Schenker zum Begünstigten. Aus diesem Grund ist diese Steuer eine Rechtsverkehrssteuer und die wichtigste indirekte Steuer, welche ausschliesslich von den Kantonen erhoben wird. Durch die Steuerhoheit der Kantone, können diese eigenständig entscheiden, ob die Steuer erhoben werden soll. Grundlegend besteht diese in den meisten Kantonen. Der Kanton Schwyz kennt bislang weder die Schenkungs- noch die Erbschaftssteuer. Der Kanton Luzern erhebt keine Schenkungssteuer, wobei Schenkungen in der letzten fünf Lebensjahre ebenfalls Erbschaftssteuer unterliegen werden. Im Wallis werden beide der genannten Steuern erhoben. Festzuhalten gilt, dass die Steuer nicht auf Erbschaften, Schenkungen und anderen Leistungen zugunsten Blutsverwandter in gerader Linie, Ehegatten in ungetrennter Ehe und Adoptivkinder erhoben wird. Durch die Steuerbefreiung wird die Übernahme des Betriebs erleichtert.

Die Erbschaftssteuerreform „Millionen-Erbschaften besteuern für unsere AHV“ fordert die Einführung einer nationalen Erbschafts- und Schenkungssteuer. Der Steuersatz für Nachlässe und Schenkungen sollte 20% betragen, wobei ein einmaliger Freibetrag von zwei Millionen Franken besteht.

Die Erträge fliessen zu zwei Dritteln an die AHV und zu einem Drittel an die Kantone (Schweizerische Bundeskanzlei, 2015). Die Initiative hätte zur Konsequenz, dass die Übernahme des elterlichen Betriebes immense steuerliche Folgen für einen Erben oder Beschenkten mit sich ziehen würde. Trotz der Steuerermässigung, insofern der Erbe oder der Beschenkte das Unternehmen mindestens zehn Jahre weiterführt, kann die Gefahr nicht reduziert werden, dass damit der Weiterbestand und somit Arbeitsplätze erhalten bleiben.

Das Schweizerische Volk lehnte die Initiative am 14. Juni 2015 mit 72% ab. Das Wallis verneinte diese Reform mit über 84%. Somit hat diese Reform keinen Einfluss auf die Hotelbranche. (Radio Rottu Oberwallis, 2015)

#### **4.1.2.2.4 Fördermassnahmen**

Weitere ordnungspolitische Rahmenbedingungen wie die Wirtschaftsförderung, spielen für Unternehmer eine wegweisende Rolle. Fördermassnahmen des Staates helfen mit, die Arbeitslosigkeit zu senken. Fördermassnahmen können in Form von finanzieller (Steuerentlastungen, günstigere Kredite), informeller (Bereitstellung von Hilfe, billigere Schulungen, Netzwerken) oder infrastruktureller (Bereitstellung von Maschinen, Büroräumen etc.) Hilfe sein. Der Kanton Wallis fördert mit Business Valais Hotelbetriebe, indem er günstige Darlehen für den Bau öffentlicher und ländlicher Unterkünfte gewährt. Neben Business Valais bietet auch die schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit Entrepreneurere zinsgünstigere Darlehen an, umso die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Beherbergungsbranche zu erhalten und gleichzeitig zu optimieren. (Business Valais, 2015)

Auch die Wirtschaftskommission des Ständerates (WAK-S) will den Tourismus aufgrund des Wechselkurses vermehrt unterstützen. Die Zahlungen an Schweiz Tourismus sollen in den Jahren 2016 bis 2019 um neun Millionen Franken erhöht werden. Die Fördermassnahmen werden somit auf 230 Millionen Franken aufgestockt. Dies beschloss die Kommission am Freitag dem 26. Juni 2015 (Stampfli, 2015). Durch diese Massnahme soll die zusätzliche Teuerung ausgeglichen und die Tourismus- und Beherbergungsbranche unterstützt werden, um im internationalen Vergleich mithalten zu können.

#### **4.1.2.3 Rechtlicher Rahmen**

Der rechtliche Rahmen betrifft grundlegend die Neugründung in Bezug auf die Gründungsart (Übernahme, Neugründung, elterliche Erbfolge) und die gesetzliche Form (AG, GmbH, Einzelunternehmen). Während den nächsten fünf Jahren spielen weitere Rahmenbedingungen wie Arbeitsvertrag (L-GAV, NAV), Sozialabgaben (AHV/IV, Pensionskasse), steuerliche Abgaben (Gewinn- und Kapitalsteuer, Quellensteuer) und weitere rechtliche Faktoren eine Rolle. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind wegen der Höhe des finanziellen Ausmasses für einen Jungunternehmer besonders wichtig. Jedoch sind die für den Entrepreneur in Frage kommenden Gesetze kaum mehr überschaubar. Einige Beispiele dazu: Handelsrecht, Steuerrecht, Sozialrecht, Wettbewerbsrecht, Insolvenzrecht, Sozialrecht, Arbeitsrecht, Obligationenrecht, Zivilgesetzbuch etc. Die Vielzahl der rechtlichen Aspekte und die Komplexität sind selbst für einen professionellen Juristen schwer zu überschauen. Jedoch sollte sich ein Unternehmer einen gewissen Überblick über die jeweiligen branchenrelevanten und situationsbezogenen Normen aneignen. (Klandt, 2005, S. 83-84)

Die Steuerpolitik ist vielfach massgebend, ob ein Unternehmer selbstständig wird oder nicht. Diverse Faktoren wie die MWST oder zusätzliche Abgaben verhindern oftmals die Übernahme oder Gründung eines Betriebes. Neben diesen Steuern können auch buchhalterische Regelungen, Investitionsförderungen oder die Sozialabgaben den Unternehmenserfolg in den ersten Jahren stark einschränken. In den nächsten Abschnitten wird auf die beherbergungsrelevanten steuerlichen Abgaben näher eingegangen. (Jacobsen, 2003, S. 123)

#### **Mehrwertsteuer**

Die Mehrwertsteuer -kurz MWST- ist für den Unternehmer die im Alltag am meisten angewandte Steuer. Die Mehrwertsteuer wird auch als Konsum- oder Verbrauchssteuer bezeichnet. Der Bund verzeichnet jährlich 63,9 Milliarden Franken Einnahmen. Von diesen sind 48,5 Milliarden reine Steuereinnahmen. Rund die Hälfte (22,6 Milliarden Franken) erwirtschaftet der Bund durch die Mehrwertsteuer. Dies zeigt die Wirtschaftlichkeit der Verbrauchssteuer auf (Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV, 2015).

Die Grundsätze der MWST sind: Wettbewerbsneutralität (gleiche Unternehmen werden gleich besteuert), Wirtschaftlichkeit (Festlegung einer Mindestumsatzgrenze) und Überwälzbarkeit (Überwälzung der Steuer an den Endverbraucher). Eine wichtige Grundlage der MWST ist die Überwälzung der Steuer. Dies ist für die Unternehmer ein grundlegendes Instrument die Steuern zu bezahlen. Das heisst der Aufschlag von 3,8% eines Hotelzimmers zahlt der Kunde. Trotz der Überwälzung der Steuer bedeutet dies für einen Junghotelier nebst der schwierigen Abrechnung eine zusätzliche Erhöhung der Preise.

## **Kurtaxen**

Die Kurtaxe wird pro Gast und pro Nacht berechnet. Der Maximalbetrag von 2.50 Franken darf nicht überschritten werden, wobei die Höhe vom Gemeinderat festgelegt wird. Die Kurtaxe soll dem Gast dienen. Sie wird für wie folgt verwendet: Für den Betrieb eines Informations- und Reservationsdienstes, Animationen vor Ort und den Betrieb von Anlagen, die dem Tourismus, der Kultur oder dem Sport dienen. Diese Abgaben pro Gast und Nacht verteuern die Übernachtung zusätzlich. Oftmals wird diese Taxe direkt in den Übernachtungspreis eingerechnet. (Kanton Wallis, 2015a)

## **Beherbergungstaxe**

Die Beherbergungstaxe ist eine weitere fakultative Taxe die der Staat Wallis erhebt. Wobei das finanzielle Ausmass eher gering ist. Die Höhe der Taxe beläuft sich auf 50 Rappen pro Logiernacht. Zwei Drittel gehen an den Dachverband des Tourismus und ein Drittel wird für Tourismuswerbung verwendet. Als Ersatz zu dieser Taxe, haben die Gemeinden das Recht eine Tourismusförderungstaxe zu verlangen. (Kanton Wallis, 2015b)

## **Tourismusförderungstaxe (TFT)**

An Stelle der Beherbergungstaxe kann die Tourismusförderungstaxe eingeführt werden. Die kommunalen Regelungen bestimmen, welche der beiden Taxen erhoben wird. Die Berechnungsgrundlage bzw. die Höhe der Tourismusförderungstaxe ist wie bei der Beherbergungstaxe klar definiert. Hier kommen jedoch andere Faktoren zur Geltung, wie Bruttoumsatz oder Anzahl Arbeitsplätze. Die Berechnungsgrundlage können die Gemeinden eigenständig festlegen. Alle juristischen sowie alle natürlichen Personen die eine selbständige Erwerbstätigkeit ausüben und ihren Sitz oder den Wohnsitz im Wallis haben, sind von dieser Taxe nach Massgabe der Tourismusabhängigkeit betroffen. (Kanton Wallis, 2015c)

## **Lohnnebenkosten**

Neben den steuerlichen Abgaben gehören die Lohnnebenkosten zu einem weiteren finanziellen Faktor des makroökologischen Umfelds. Diese immensen Kosten können dazu führen, dass vor allem zu Beginn an Personalkosten gespart wird, was die Zufriedenheit der Kunden sowie des Unternehmers beeinträchtigt. Jedoch liegen zu diesem Thema bezugnehmend auf Neugründungen keine spezifischen ermittelten empirischen Ergebnisse vor (Jacobsen, 2003). Untenstehend werden die durchschnittlichen Lohnnebenkosten in der Schweiz aufgezeigt. Die Zahlen können je nach Betrieb, Branche, Mitarbeiterstruktur und Arbeitsvertrag variieren.

Tabelle 2: Lohnnebenkosten - Schweiz

<b>Lohnkosten</b>	<b>in %</b>
Lohn für geleistete Arbeit	100.00%
<b>Im Lohn enthaltene Sozialleistungen</b>	
Bezahlte Ferientage (20-25 Tage)	10.00%
Bezahlte Feiertage (ca. 10 Tage)	4.20%
Bezahlte Kurzabsenzen (ca. 4 Tage)	1.60%
Bezahlte Krankheitstage (ca. 6 Tage)	2.50%
Jahresendzulage (13. Monatslohn)	8.30%
<b>Gesamt</b>	<b>26.60%</b>
<b>Zusätzliche Sozialleistungen des Arbeitgeber an Versicherungen</b>	
Alters- und Invalidenversorgung ( AHV/IV/EO)	5.05%
Arbeitslosenversicherung (ALV)	1.00%
Berufliche Altersvorsorge (BVG)	7.00%
Betriebs- Unfallversicherung (UVG)	3.00%
Familienzulage (FAK)	1.70%
<b>Gesamt</b>	<b>17.75%</b>
<b>Total Sozialleistungen des Arbeitgebers</b>	<b>44.35%</b>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, 2015

#### 4.1.2.4 Konjunktur

Die Konjunkturlage stellt die allgemeine wirtschaftliche Lage eines Landes dar. Sie ist ein wichtiger Faktor für die Entscheidung des Entrepreneurs und dessen Unternehmenserfolg. Unter Konjunkturlage versteht man die Auf- und Abschwünge der Wirtschaft eines Landes. Die konjunkturelle Lage wird anhand verschiedenen Indikatoren gemessen, unter anderem dem Bruttoinlandprodukt, der Arbeitslosenquote und dem Zinsniveau. In einer Aufwärtsbewegung steigt das BIP. Dies hat zur Folge, dass die Nachfrage an Dienstleistungen und Produkten wächst. Daraus resultiert die Erhöhung des Preis- und Zinsniveaus. Das Gegenteil der Hochkonjunktur (Boom Phase) ist die Rezession (Mankiw & Taylor, 2012, S. 897-907). Daraus ist abzuleiten, dass im Aufschwung eines Landes die Eintrittswahrscheinlichkeit von Konkursen, Liquidationsproblemen und nicht Erfüllung von Lieferungen geringer ist und somit der Absatz längerfristiger abgesichert ist. Bezugnehmend auf die Hotelbranche ist nicht nur die Konjunkturlage des eigenen Landes relevant, sondern auch die Konjunkturlage aus dem jeweiligen Land aus dem die Gäste stammen. Wenn die ökonomische Situation der Hauptgäste in ihrem Land schlecht ist, wird dies Auswirkungen auf den eigenen Unternehmenserfolg hervorrufen. Denn die Kaufkraft eines Landes korreliert stark mit der Konjunkturlage. Die Kunden sind weniger schnell bereit für Ferien und Luxus Geld auszugeben. Daher kann der Unternehmenserfolg trotz guter Konjunkturlage im eigenen Lande sinken.

Die Medienmitteilung der Schweizer Nationalbank (SNB) vom 15. Januar 2015 „Nationalbank hebt Mindestkurs auf und senkt Zins auf -0.75%“ war ein Schock für jeden Hotelier in der Schweiz. Rund zwanzig Prozent der Gäste in der Schweiz stammen aus Euroländern. Für diese sind Ferien in der Schweiz seit der Aufhebung des Mindestkurses fast zwanzig Prozent teurer geworden. Dies stellt eine Herausforderung für die Hoteliers dar. Die ausländischen Gäste zahlen mehr, erhalten jedoch dasselbe (Schweizerische Nationalbank, 2015). Die Schweiz war bereits vor dieser politischen Entscheidung als teures Land bekannt. Nachfolgend werden Kursschwankungen und die möglichen Auswirkungen aufgezeigt.

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich untersucht in einer Studie (Abrahamsen & Simmons-Süer, 2011) die Reagibilität des Tourismus auf die Schwankungen des Schweizer Frankenkurses. Die erwähnte Studie zeigt die starke Korrelation zwischen dem Eurokurs und den Logiernächten auf. Dies ist auf die sogenannten Wechselkurselastizitäten zurückzuführen. Diese Elastizitäten zeigen auf, um wie viel Prozent sich die Anzahl der Logiernächte bei einer Wechselkursänderung verändert. Anhand der Ergebnisse ist ersichtlich, dass Wechselkursschwankungen besonders die Nachfrage der Nachbarländer elastisch ist. Dies bedeutet, dass eine einprozentige Erhöhung des realen Wechselkurses (bereinigter Wechselkurs) einen langfristigen Nachfragerückgang von mehr als einem Prozent nach sich zieht. Die Auswirkung der Wechselkursschwankungen ist jedoch rückwirkend, das heisst dass die Anpassungsgeschwindigkeit keinen sofortigen Einfluss ausübt.

Diese Studie ist vor allem für das Oberwallis interessant, denn neben der Elastizität zeigt sie weiter auf, dass vor allem die ländlichen Regionen betroffen sind. Die Hotelübernachtungsnachfrage in den Städten reagiert nur gering oder gar nicht auf die Wechselkursänderungen. Die Aufwertung des Schweizerfrankens hat daher erhebliche negative Folgen für die schweizerische bzw. Oberwalliser Ferienhotellerie. Was die Auswirkungen für Oberwalliser Jungunternehmer sind, werden im empirischen Teil erläutert.



## 4.2 Standort

Der Standort definiert die geografische Lage eines Unternehmens. Laut Jacobsen (2003, S. 122-123) haben diverse Studien keine Korrelation zwischen Erfolg und dem geografischen Unternehmensstandort festgestellt, wobei die Ergebnisse von Branche zu Branche variieren. Einige Studien in Deutschland zeigen auf, dass nicht der Ausweg aus einer drohenden Arbeitslosigkeit der Hauptgrund für Neugründungen ist, sondern das Gegenteil der Fall ist. Eine hohe Unternehmensgründungsaktivität ist eher in Gebieten mit hohem Lohnniveau, hochqualifizierten Arbeitskräften und geringen Arbeitslosenquoten markant. Studien in den USA zeigen einen umgekehrten Zusammenhang der Ergebnisse auf.

Eine Untersuchung von Kistenmacher (2001) zeigt, dass den Standortfaktoren eine zentrale Bedeutung zukommt. Es wird festgestellt, dass dem Standort bei der Gründung nur teilweise Beachtung geschenkt und dieser nicht als relevanten Erfolgsfaktor angesehen wird. Zu vermerken ist, dass diese Ergebnisse stark branchenabhängig und länderspezifisch sind. Aus diesem Grund wird als Basis die SWOT-Analyse des Kantons Wallis (2008) beigezogen. Diese ist für den Entwurf des kantonalen Gesetzes über die Regionalpolitik vom Staatsrat des Kantons Wallis in Auftrage gegeben worden. Da die SWOT-Analyse bereits im Jahr 2008 erstellt wurde, ist diese für die vorliegende Arbeit mit Hilfe des Experten Marc Schnyder aktualisiert und auf die Beherbergungsbranche angepasst worden. Die wichtigsten Faktoren werden anschliessend detaillierter erläutert.

Abbildung 8: SWOT-Analyse

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehrsnetz</li> <li>• Arbeitskräfte (mehrsprachig, gut ausgebildet)</li> <li>• Breites schulisches Bildungsangebot und Förderinstitute</li> <li>• Natürliche Ressourcen (Wasser, Strom, Sonne)</li> <li>• Angebotsvielfalt</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvollständiges Autobahnnetz</li> <li>• Begrenzter Wirtschaftsraum durch Topografie und Sprache</li> <li>• Fehlende Anbindung an Flughäfen</li> <li>• Wechselkursschwankungen</li> <li>• Saisonabhängige Branche</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Erreichbarkeit durch NEAT</li> <li>• Verschiedene Klimazonen</li> <li>• Hohe Wohn- und Lebensqualität</li> </ul>	<p><b>Gefahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einseitige Branchenstruktur: Dominanz von Tourismus und Bauwirtschaft</li> <li>• Strukturdefizite von Tourismus und Bauwirtschaft (Destinationsbildung, Hotellerie, Bergbahnen)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanton Wallis, 2008

### 4.2.1 Verkehrsinfrastruktur

Die Verkehrsinfrastruktur umfasst alle Verkehrssysteme des Strassen-, Schienen-, Luft- und Schiffsverkehrs. Die Verkehrsinfrastruktur wird als zentraler Standortfaktor gesehen. Regionen, welche an überregionalen Verkehrsnetze angebunden sind, werden bei der Standortattraktivität höher gewertet. Bei schlecht erreichbaren Regionen führt die Erweiterung der Infrastruktur zu enormen positiven Nebeneffekten. (Nuhn & Hesse, 2006, S. 300-310)

Wie in der nachfolgenden Tabelle zu erkennen, zeigt die Verkehrsinfrastruktur positive Aspekte auf. Das Oberwallis ist seit dem Bau des Neat-Eisenbahntunnels besser erschlossen. Dadurch spart der Gast von Bern nach Brig rund 45 Minuten ein. Diese Verbindung ermöglicht dem Oberwalliser Tourismus, vermehrt Tages- und Wochenendtouristen zu akquirieren. Eine weitere Stärke des Oberwallisers Verkehrsinfrastruktur ist das Strassennetz. Das Oberwallis erschliesst rund vier Pässe, welche untenstehend aufgezeigt werden. Neben diesen wird das Wallis zusätzlich durch den Grosser Sankt Bernard (Wallis, Italien) und den Morgins (Wallis, Frankreich) erschlossen.

Tabelle 3: Oberwalliser Alppässe

<b>Pass-Name</b>	<b>Ankunftsort (Region)</b>	<b>Erschlossener/s Kanton/Land</b>
<b>Furka</b>	Oberwald (Goms)	Uri
<b>Grimsel</b>	Gletsch (Goms)	Bern
<b>Simplon</b>	Brig (Brig-Glis)	Italien
<b>Nufenen</b>	Ulrichen (Goms)	Tessin

Quelle: Eigene Darstellung

Das Oberwallis ist zusätzlich durch die drei Autoverlade (Furka, Lötschberg und Simplon) erreichbar. Diese verbessern die Erreichung des Oberwallis vor allem in der Wintersaison.

Trotz den guten Verbindungen mit dem öffentlichen Verkehr, ist das mit dem Luftverkehr unter erschwerten Bedingungen zu erreichen. Die anliegenden Flughäfen sind in Zürich (Kloten), Malpensa (Mailand) und in Genf (Cointrin). Die Fahrzeit mit dem öffentlichen Verkehr dauert von Brig aus mindestens zwei Stunden nach Malpensa sowie zweieinhalb Stunden zum Flughafen Zürich und fast drei Stunden nach Genf. Die Fahrzeiten hindern viele Touristen das Wallis zu besuchen. Ein weiterer nachziehender Punkt des Oberwalliser Verkehrsnetzes ist die unvollständige Autobahn. Die Autobahnstrecke A9 zwischen Visp und Siders ist seit einigen Jahren in Bau und der geplante Abschluss im Jahre 2019 ist auf das Jahr 2025 verschoben worden. Diese unvollständige Autobahn ist neben den immensen Kosten (jährlich bis zu 300 Millionen Franken) ein negativ beeinflussender Punkt für das Oberwallis. (Amt für Nationalstrassen, 2015)

#### **4.2.2 Arbeitsmarkt**

Als Arbeitsmarkt wird das Zusammentreffen von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage definiert. Die Qualität eines Arbeitsmarktes wird anhand der Arbeitslosenquote, Zugang zu qualifiziertem Personal, Arbeitsbedingungen und Lohnniveau beurteilt. Ein hohes Lohnniveau kann dazu führen, dass das Angebot an qualifiziertem Personal steigt. (Bofinger, 2003, S. 152-154)

Nachfolgend wird die Arbeitslosenquote sowie das schulische Bildungsangebot im Oberwallis näher betrachtet.

##### **4.2.2.1 Arbeitslosenquote**

Laut Medienmitteilung vom 09. Juni 2015 des Kantons Wallis (2015d) hat sich die Lage Ende Mai gegenüber den vorherigen Monaten stark verbessert. Das Wallis zählt im Mai 2015 rund 6228 Arbeitslose. Im Vergleich zum April 2015 sind dies 750 weniger. Die Arbeitslosenquote beläuft sich somit auf 3,8%. Die Schweizer Arbeitslosenquote liegt bei 3,2%. Die Abnahme der Arbeitslosenquote – die stärkste aller Schweizer Kantone – ist ausschliesslich saisonal bedingt. Dies liegt hauptsächlich am Bau- und Gastgewerbe im Oberwallis. Die tiefe Arbeitslosenquote im Oberwallis (1,8%) steht in Verbindung zum Start der Sommersaison der touristischen Beherbergung. Trotz der tiefen Quote und dem Start der Saison sind von den rund 767 Arbeitslosen im Oberwallis bis zu 50% dem Gastgewerbe zu zurechnen. Dies ist auf die Ferien der Hotels bis Ende Juni zurückzuführen.

Tabelle 4: Walliser Arbeitslosigkeit

<b>Arbeitslosigkeit Mai 2015</b>			
	<b>Quote</b>	<b>Arbeitslose</b>	<b>Veränderung</b>
<b>Wallis</b>	3.8%	6228	↘
<b>Oberwallis</b>	1.8%	767	↘
<b>Mittelwallis</b>	4.8%	2950	↘
<b>Unterwallis</b>	4.3%	2511	↘

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kanton Wallis, 2015d

#### 4.2.2.2 Schulisches Bildungsangebot

Neben der Arbeitslosenquote ist das Bildungsangebot ein wichtiger Faktor für einen Unternehmer. Ein breites Aus- und Weiterbildungsangebot erleichtert es dem Unternehmer gut qualifiziertes Personal zu akquirieren. Gemäss Klandt (2005, S. 90-91) ist das schulische Angebot ein wichtiger Aspekt, um sich an einem Standort niederzulassen. Dies gilt nicht nur für die Personalbeschaffung, sondern auch für die Aus- und Weiterbildung des Unternehmers. Die Wahrscheinlichkeit der Weiterbildung von Personal und Unternehmer steigt mit dem lokalen Angebot.

Das Wallis hat für den Unternehmer sowie für seine Arbeitnehmer ein breit gefächertes Angebot. Neben der Berufsschule in Brig bietet die Fachhochschule für Wirtschaft und Tourismus weitere Studiengänge für zukünftige Unternehmer an. Neben diesen Angeboten veranstaltet die Hotelleriesuisse im Rahmen der Ritzy-Kurse Aus- und Weiterbildung, wie zum Beispiel Hotelmanagement, Online Marketing oder Rezeption.

Neben dem kantonalen Bildungsangebot liegt die Thuner Hotelfachschule in der Nähe. Für den französischsprachigen Raum befindet sich Hotelfachschule in Lausanne.

#### 4.2.3 Saisonabhängige Branche

Als saisonabhängige Branchen, sind diejenigen gemeint, welche nur in bestimmten Zeiträume ihre Haupttätigkeit durchführen. In den restlichen Zeitspannen ist der Betrieb geschlossen oder stark reduziert.

Die Winter- und Sommersaison sind in der Beherbergungsbranche im Oberwallis dominierend. Während der Zwischensaison, meist von April bis Juni und von Oktober bis Dezember, ist der Betrieb eingestellt. Während dieser Zeit generiert ein Hotelier keine Einnahmen und die Kapazitäten können nicht optimal genutzt werden. Trotz der Schliessung des Betriebs stagnieren die Fixkosten. Ein weiteres Problem der Saisonbetriebe besteht darin, dass während den Betriebsferien in den betroffenen Regionen eine hohe Arbeitslosigkeit herrscht. Ein Jahresvertrag wird in den wenigsten Fällen ausgestellt. Während dieser Zeit müssen die Arbeitnehmer auf ihr Erwerbseinkommen verzichten und sind auf Arbeitslosengeld angewiesen. Der Grund der saisonalen Schwankungen ist zum Teil auf die Angebote zurückzuführen, welche sich vor allem auf den Sommer und den Winter konzentrieren.

Ausnahmen versuchen, sich zusätzlich auf die Zwischensaison zu fokussieren. Mit Spezialangeboten und Preissenkungen probieren Gebiete wie das Goms oder Saas-Fee die Nachfrage zu steigern. Zudem werden Grossanlässe in den Regionen organisiert, um allfällige Lücken zu schliessen. Trotzdem geht die Tendenz in die andere Richtung. Es gibt es vermehrt Unternehmen, die sich nur noch auf eine Saison konzentrieren. Das heisst, dass diese das ganze Jahr nur noch während vier Monaten geöffnet haben und in der restlichen Zeit als Arbeitnehmer in einem anderen Unternehmen tätig sind.

#### **4.2.4 Angebotsvielfalt**

Die touristischen Angebote einer Region fördern die Erfolgswahrscheinlichkeit der Jungunternehmer (Kohl & Partner, 2014). Daher ist es wichtig die Ressourcen optimal zu nutzen. Nachfolgend werden einige Angebote des Oberwallis aufgezeigt. Das Angebot für Touristenattraktivität hängt im Oberwallis mit den bestehenden natürlichen Ressourcen zusammen. Das Oberwallis hat durch die Lage fast zwanzig Skigebiete. Im Sommer bietet das Oberwallis rund 111 Wandermöglichkeiten an. Einige dieser Wanderungen sind Themenwege wie zum Beispiel der Sagenweg im Lötschental oder der Tulpenringweg in Grenchols. Weitere natürliche Ressourcen die das Oberwallis zu bieten hat sind seine Seen wie der Bettmersee im Aletschgebiet. Die Bergwelt ist auch für viele Bergsteiger ein Paradies. Sehenswürdigkeiten wie das Stockalperschloss und das Gardemuseum sind weitere Touristenattraktionen im Oberwallis. Visp gilt als kulturelles Zentrum des Oberwallis. Im Kulturzentrum La Poste finden jährlich Opern, Theatervorstellungen oder Konzerte statt. (Bergfex, 2015)

## Empirischer Teil

### 5 Methode

In diesem Kapitel werden zu Beginn die Ziele und die Hauptfragestellungen bezüglich der dargestellt. In einem weiteren Schritt wird die Operationalisierung der Fragen erläutert und in den nachfolgenden Unterkapiteln wird näher auf die Wahl der Unternehmen, des Experten sowie auf den Untersuchungsverlauf und die Auswertungsmethode eingegangen.

#### 5.1 Zielsetzung und Fragestellung

Das Hauptziel der empirischen Analyse besteht in der regionalen Datenerhebung bezugnehmend auf die Jungunternehmer in der Beherbergungsbranche. Diese bilden eine Bereicherung für das Institut für Entrepreneurship und Management (IEM). Das IEM hat bis zum jetzigen Zeitpunkt keine empirischen Ergebnisse aus dem Oberwallis. Um eine regionale Betreuung vom IEM sicherzustellen, ist es wichtig zu wissen, welche Erfolgs-, Risiko- oder nicht relevanten Faktoren die Oberwalliser Jungunternehmer betreffen. Aus diesem Ziel heraus ergeben sich folgende Teilintentionen:

Tabelle 5: Zielsetzung

Ziele	
<b>Z1</b>	Kontakt mit realen Jungunternehmern und Durchführung von Interviews.
<b>Z2</b>	Untersuchung der Oberwalliser Jungunternehmen in Bezug auf die Dimensionen mikrosoziales sowie makroökonomisches Umfeld und Standort.
<b>Z3</b>	Zusammenfassung aller Erfolgsfaktoren und Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.
<b>Z4</b>	Detaillierte Beurteilung von Erfolgs-, Risiko-, und nicht relevanten Faktoren für Oberwalliser Jungunternehmer.

Quelle: Eigene Darstellung

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden die drei Fragestellungen behandelt:

Tabelle 6: Fragestellungen

Fragestellungen	
<b>F1</b>	Sind die Dimensionen, Mikrosoziales Umfeld, makoökonomisches Umfeld und Standort erfolgsentscheidend für Oberwalliser Jungunternehmer?
<b>F2</b>	Welches sind die Erfolgs-, Risiko-, und nicht relevanten Faktoren für Oberwalliser Jungunternehmer?
<b>F3</b>	Welche Möglichkeiten zur Unterstützung und zur Optimierung dieser Erfolgsfaktoren können sich für Jungunternehmen als nützlich erweisen?

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.2 Quantitative Umfrage

Die quantitative Untersuchung wurde anhand eines elektronischen Fragebogens auf Basis der recherchierten Theorie an die angefragten Unternehmen gesendet. Die Ergebnisse wurden anschliessend durch den Verfasser anonymisiert. Die Umfrage erfolgte über die Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey ([www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)). Die Online-Erhebungsmethodik wurde aus folgendem Grund gewählt: Der Zugang ist für den Befragten jederzeit möglich und im Gegensatz zum Postversand ist die Rückgabe kostenlos. Ein weiterer wichtiger Vorteil dieser Methode ist die Datenübertragung. Die Fehleranfälligkeit wird durch die direkte Verbindung zwischen Applikation und Excel reduziert.

## 5.3 Operationalisierung Quantitative Umfrage

Zur Beantwortung der gestellten Fragestellungen, wurden die Faktoren in einem Fragebogen operationalisiert. Der Fragebogen besteht aus drei Teilen, zum einen aus den allgemeinen Fragen zur Unternehmung, wie zum Beispiel Anzahl Betten, Anzahl Angestellte, Gründungsjahr und zum anderen aus den Fragen zum Erfolg. Der dritte Teil besteht aus spezifischen Fragen zu den jeweiligen Faktoren.

### **5.3.1 Operationalisierung des allgemeinen Teils**

Der allgemeine Bereich des Fragebogens dient dazu, wichtige Informationen über die Person und ihr Unternehmen zu gewinnen. Dieser Teil besteht aus zwei Frageblöcken.

Im ersten Teil werden die Daten zur Person, Herkunftsland und Alter bei der Neugründung gewonnen. Weitere Fragen wurden zum beruflichen Hintergrund und zum Unternehmen gestellt. Diese sehen wie folgt aus: Anzahl Betten, Anzahl Angestellte, Nationalität der Kunden und Öffnungszeiten.

Im zweiten Teil wird der Erfolg der Unternehmung anhand verschiedener Faktoren erfragt. Zufriedenheit, finanziellen Erfolg, Unabhängigkeit, Arbeitsaufwand und Lohneinschätzung, sind Faktoren die interessant für die Analyse sind.

### **5.3.2 Operationalisierung der Erfolgsfaktoren**

Um die Erfolgsfaktoren zu operationalisieren wurden jeweils zu jeder Dimension drei bis vier Fragen gestellt. Diese wurden anschliessend durch die qualitativen Fragen ergänzt.

Nachfolgend werden die einzelnen Operationalisierungen der Faktoren, mikrosoziales und makroökonomisches Umfeld sowie Standort aufgezeigt. Detaillierte Angaben zu den Fragen und deren Antwortmöglichkeiten sind im Anhang I und II aufzufinden.

#### **Mikrosoziales Umfeld**

Mit den untenstehenden Fragen wird analysiert, wie wichtig das Netzwerk für ein Unternehmer ist und in welchen Bereichen, die verschiedenen mikrosozialen Sphären in Anspruch genommen werden. Anhand dieser wurde das mikrosoziale Umfeld operationalisiert.

1. Wie wichtig ist Ihre Herkunftsfamilie (Eltern und Verwandte)?
2. Wie wichtig ist Ihr Ehepartner bzw. Lebensgefährte?
3. Wie wichtig sind Freunde und Bekannte?
4. Sind Sie in Ihrer Freizeit Mitglied in Vereinen/Institutionen?



## **Makroökonomisches Umfeld**

Mit den Fragen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit der einzelnen makroökonomischen Faktoren wird geprüft, wie unterschiedlich die Jungunternehmer ihr exogenes Umfeld wahrnehmen. Das makroökonomische Umfeld wird mit den nachfolgenden zwei Fragen operationalisiert:

1. Wie wichtig sind für Sie die makroökonomischen Faktoren für den Unternehmenserfolg?
2. Wie zufrieden sind Sie mit den makroökonomischen Faktoren?

## **Standort**

Um die Wichtigkeit und Attraktivität des Standorts Oberwallis zu untersuchen, wurden die nachfolgenden Fragen operationalisiert:

1. Wie beurteilen Sie die Attraktivität des Standorts Ihres Unternehmens?
2. Welche der Aussagen sind für Sie zutreffend?
  - a. Im jetzigen Standort herrscht eine hohe Konkurrenz.
  - b. In den letzten Jahren wurden zusätzliche Angebote für Kunden geschaffen.
  - c. Die Unternehmung wäre auch an einem anderen Ort erfolgreich.
  - d. Wenn ich könnte, würde ich die Unternehmung an einem anderen Standort im Oberwallis eröffnen.
  - e. Die Steuerbelastung ist ein Grund den Standort zu wechseln.
  - f. Die bestehende Infrastruktur ist ein wichtiger Punkt für meinen Erfolg.

## **5.4 Qualitative Umfrage**

Die qualitative Umfrage wird mit denjenigen Unternehmungen durchgeführt, welche bereits die quantitative Untersuchung ausgefüllt haben. Der Interviewleitfaden ist anhand der Theorie und auf Basis des problemzentrierten Interviews erstellt worden. Das Problemzentrierte Interview ist eine Erhebungsmethode der qualitativen Sozialforschung. Dieses wird anhand eines Interviewleitfadens mit offenen Fragen gestellt. Zentral für diese Methode ist, im Gegensatz zum narrativen Interview, mit Impulsen und Nachfragen interaktiv einzuwirken. (Witzel, 1982) Das problemzentrierte Interview wird gewählt, um möglichst genaue Angaben durch Rückfragen des Interviewers zu erhalten. Des Weiteren können Unklarheiten in Fragestellungen direkt besprochen werden. Somit kann die Fehlinterpretation minimiert werden.

Der Leitfaden wurde eine Woche vor dem Termin den Betroffenen zugesandt, um optimale Ergebnisse mittels Vorbereitung zu erzielen. Die Interviews wurden vor Ort durchgeführt und mittels Tonaufnahmen gesichert. Anhand der Audioaufnahmen wurde die Befragung sinngemäss transkribiert.

## **5.5 Operationalisierung Qualitative Umfrage**

Der Interviewleitfaden ist in zwei Frageblöcke gegliedert. Der erste Frageblock enthält die Fragen zum Erfolg, der Zweite bezieht sich auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren. Die Qualitativen Fragen sind zur Erweiterung der quantitativen Umfrage zu sehen.

### **5.5.1 Operationalisierung des allgemeinen Teils**

Die erste Frage des Interviewleitfadens bezieht sich auf die Erfolgsfaktoren bzw. auf den Erfolg. Die allgemeinen Erfolgsfaktoren wurden mit der nachfolgenden Frage operationalisiert:

1. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotelbranche? Und warum?

### **5.5.2 Operationalisierung Erfolgsfaktoren**

#### **Mikrosoziales Umfeld**

Nebst der quantitativen Umfrage dienen die drei nachfolgenden Fragen zur Operationalisierung:

1. Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?
2. Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk?
3. Wo informieren Sie sich über Veränderungen im Umfeld (Mitbewerber, volkswirtschaftliche Lage, politische Gesetzesänderungen etc.)?

#### **Makroökonomisches Umfeld**

Zur Ergänzung der geschlossenen Fragen in der quantitativen Umfrage, dienen die drei nachstehenden Fragen zur Operationalisierung.

1. Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?
2. Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?

3. Sind Einkommenseinbussen infolge Schneemangel / verregnetem Sommer entstanden? Wenn ja, wie wollen Sie zukünftig auf diese Herausforderungen reagieren?

### **Standort**

Der Standort Oberwallis und seine Attraktivität zu untersuchen, wurden anhand der zwei Fragen operationalisiert:

1. Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern ein?
2. Wieso haben Sie genau diesen Standort gewählt? (Falls geerbt: Wieso an diesem Ort weitergeführt?)

## **5.6 Wahl der Unternehmen**

Die Unternehmen wurden anhand des Handelsregisterauszuges des Kantons Wallis ausgesucht. Alle Beherbergungsbetriebe, welche als „Neueintragungen“ im Handelsregister standen, wurden aussortiert. Nach Abschluss der Bereinigung - zum Beispiel von Rechtsformänderungen – wurden die Unternehmen telefonisch angefragt. Es wurde versucht, mindestens ein Unternehmen jedes Bezirkes zu befragen, so dass die Repräsentativität für die Oberwalliser Untersuchung steigt. Nach den Zusagen der Unternehmer wurden mit diesen eine quantitative sowie eine qualitative Umfrage durchgeführt.

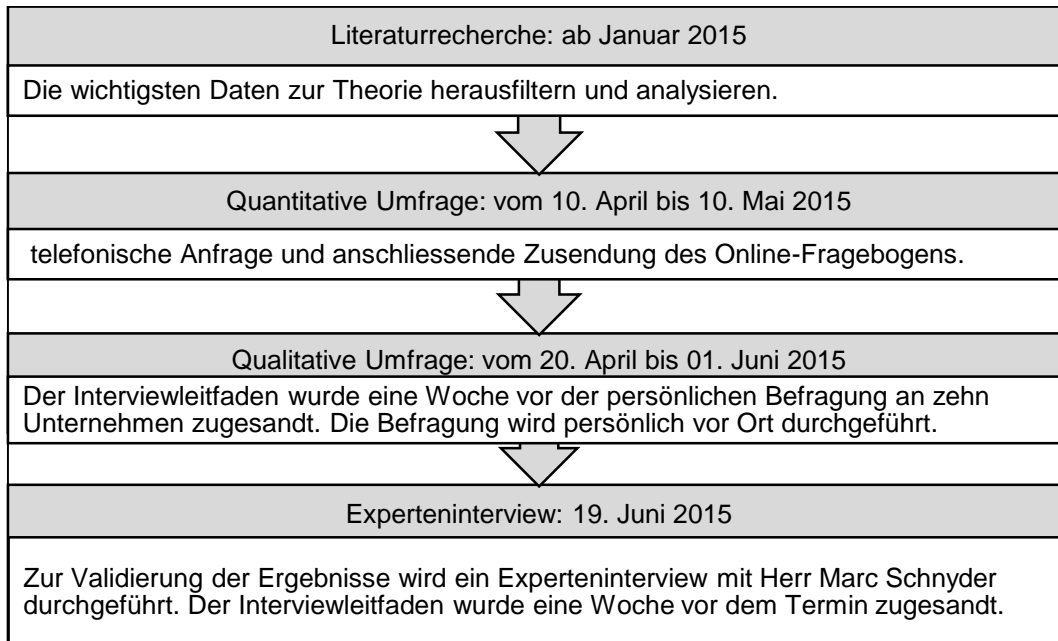
## **5.7 Wahl des Experten**

Zur Validierung der Theorie und der Ergebnisse wurde ein Experteninterview durchgeführt. Die Auswahl des Experten wurde anhand der Untersuchungsfaktoren gewählt. Herr Dr. Marc Schnyder ist Dozent an der Fachhochschule für Wirtschaft und Tourismus in Siders. Durch sein Lizentiat mit Spezialisierung auf Wirtschafts- und Finanzpolitik deckt er den ökonomisch wichtigen Bereich ab. Zusätzlich ist Schnyder Leiter des Instituts für Tourismus in Siders und kann somit die Zusammenhänge im Tourismus und in der Wirtschaft durch sein fundiertes Wissen vollumfänglich abdecken.

## 5.8 Untersuchungsverlauf

Die untenstehende Abbildung zeigt die Meilensteine des Untersuchungsverlaufs auf. Die Daten sind zeitlich chronologisch gegliedert.

Abbildung 9: Untersuchungsverlauf



Quelle: Eigene Darstellung

## 5.9 Auswertungsmethode

Die Auswertung der qualitativen Umfrage wird mittels Excel durchgeführt. Die Online Applikation LimeSurvey steht in direkter Verbindung mit Excel. Somit sinkt die Fehlübertragungsquote.

Im Gegensatz zur quantitativen Umfrage wird die qualitative Umfrage sinngemäss transkribiert. Es wurde darauf geachtet die wichtigen Textstellen wortwörtlich zu transkribieren, Textstellen, welche nicht von Bedeutung sind, wurden weggelassen. Die Transkription der jeweiligen Interviews diente anschliessend zur Beurteilung des empirischen Teils und sind im Anhang III aufzufinden.

## **6 Ergebnisse**

Die ermittelten Ergebnisse aus den Interviews und Befragungen werden nachfolgend aufgezeigt und interpretiert. Die Ergebnisse setzen sich aus zwei Hauptteilen zusammen. Zum einen aus den allgemeinen Daten und zum anderen aus den Ergebnissen zu den Erfolgsfaktoren. Die allgemeinen Daten betreffen die 25 befragten Jungunternehmer sowie die Beherbergungsbranche im Oberwallis. Der zweite Teil enthält die detaillierte Analyse der jeweiligen Erfolgsfaktoren.

Sämtliche Informationen und Daten, die in den Abbildungen und Grafiken ersichtlich sind, stammen von der qualitativen sowie der quantitativen Umfrage. Daher wird bei den gesamten Grafiken und Abbildungen in Kapitel 6 auf die Zitierung verzichtet.

### **6.1 Allgemeine Ergebnisse**

In den allgemeinen Ergebnissen wird zuerst der Unternehmer im Oberwallis durchleuchtet. Alter, Herkunft und die Art der Gründung nehmen hier eine wichtige Rolle ein. Der zweite Bereich dieses Kapitels untersucht den Unternehmenserfolg im Oberwallis. Hier wird der Erfolg auf verschiedene Arten aufgezeigt.

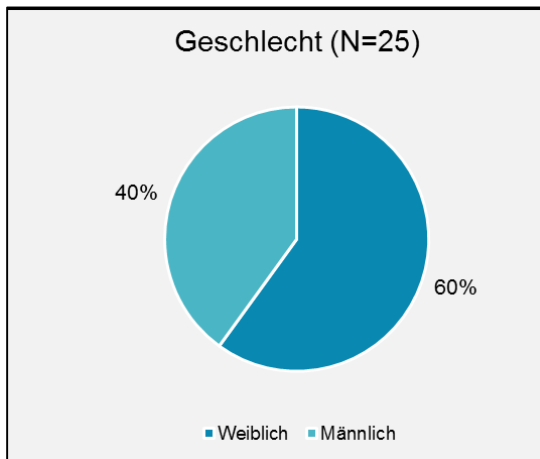
#### **6.1.1 Analyse der Oberwalliser Entrepreneur**

In den nachfolgenden Abschnitten werden die 25 untersuchten Unternehmer analysiert. Zu Beginn werden die personellen Daten der Oberwalliser Jungunternehmer aufgezeigt. Anschliessend werden die Unternehmen kurz durchleuchtet, wie erfolgreich die Jungunternehmer sind und woraus sie den Erfolg erzielen.

##### **6.1.1.1 Geschlecht und Alter**

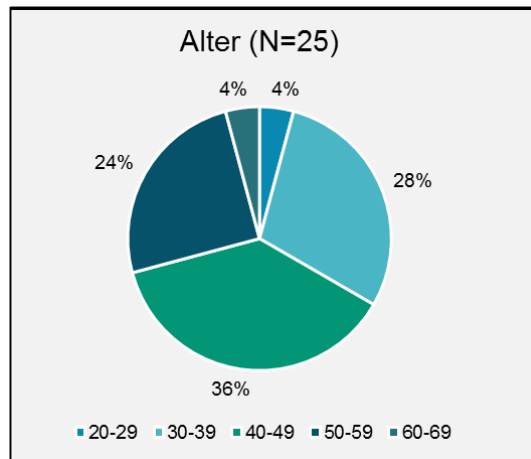
Rund 60% der untersuchten Hoteliers sind männlich und 40% sind weiblich. Das Alter weist einen grösseren Unterschied auf. Die Jungunternehmer sind im Durchschnitt 44 Jahre alt. Der jüngste Selbstständige ist 29- und der älteste 60-jährig. Das durchschnittliche Alter bei der Neugründung beträgt 40 Jahre, was bedeutet, dass die untersuchten Unternehmen seit rund vier Jahren bestehen.

Abbildung 10: Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Alter

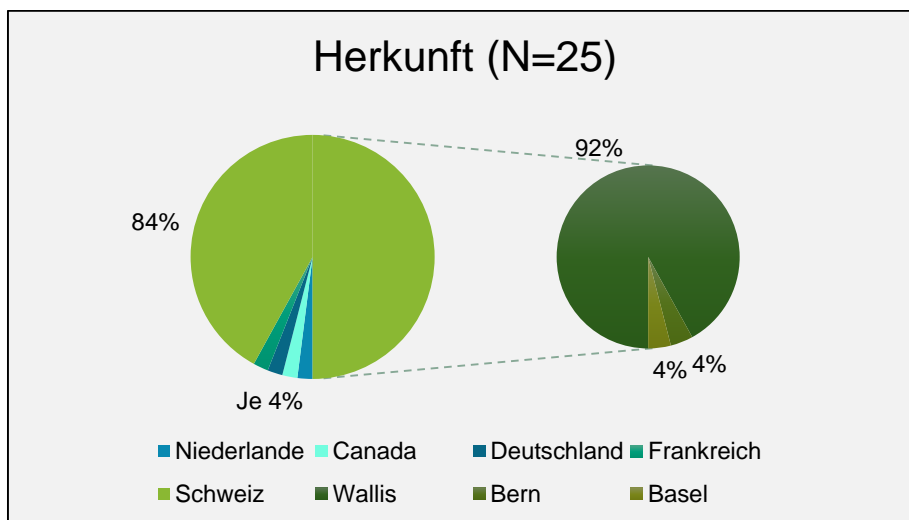


Quelle: Eigene Darstellung

### 6.1.1.2 Herkunft der Jungunternehmer

Die Grafik zeigt die Herkunft der Unternehmer. 84% der Befragten stammen aus der Schweiz, lediglich vier Personen sind aus den folgenden Ländern: Niederlande, Kanada, Deutschland oder Frankreich. Von den 21 Schweizern sind 92% im Kanton Wallis, die restlichen 8% in Bern oder Basel aufgewachsen.

Abbildung 12: Herkunft

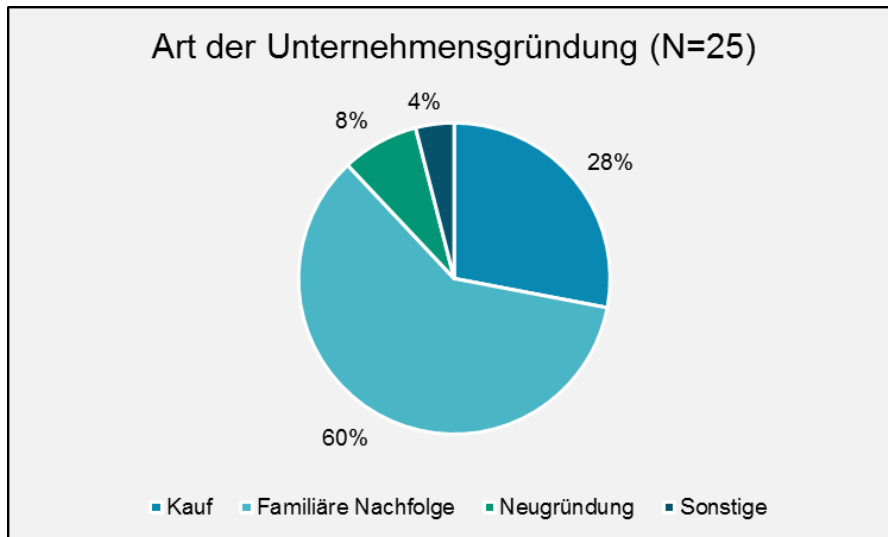


Quelle: Eigene Darstellung

### 6.1.1.3 Gründungsart

Die empirische Analyse widerspiegelt die Meinung von Klandt (2005, S. 34), dass Kinder von Selbstständigen die grössere Tendenz haben ein Unternehmen zu gründen bzw. zu übernehmen. Rund 60% sind Übernahmen des elterlichen Betriebs. Neben den Übernahmen sind einige bestehende Hotelbetriebe gekauft worden.

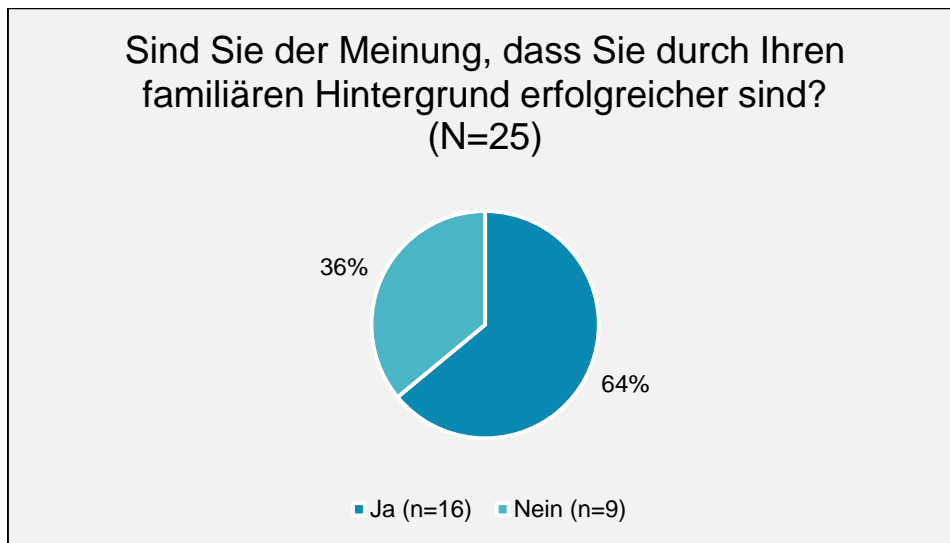
Abbildung 13: Art der Unternehmensgründung



Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Häufigkeit der elterlichen Nachfolge wurde die nachstehende Frage gestellt: „Sind Sie der Meinung, dass Sie durch Ihren familiären Hintergrund erfolgreicher sind“. Die Grafik zeigt auf, dass 64% davon überzeugt sind, dass die Erfahrungen im elterlichen Betrieb als wertvoll und erfolgsrelevant eingeschätzt werden. Die 16 Personen welche die Frage mit „Ja“ beantworteten, sind Hoteliers, welche den familiären Betrieb übernommen haben. Auch Baldegger (2011) bestätigt die Meinung der Hoteliers, dass elterliche Betriebe die von den Kindern übernommen werden, oftmals erfolgreicher sind, da mehr Herzblut und mehr Kindheitserfahrungen drin steckt. Zudem ist er der Meinung, dass vor allem der Rückhalt von den Eltern verstärkt und die Mithilfe im Betrieb in den Anfangsjahren erhöht ist und so die Neugründungen vereinfacht werden.

Abbildung 14: Familiärer Hintergrund in Verbindung mit Erfolg

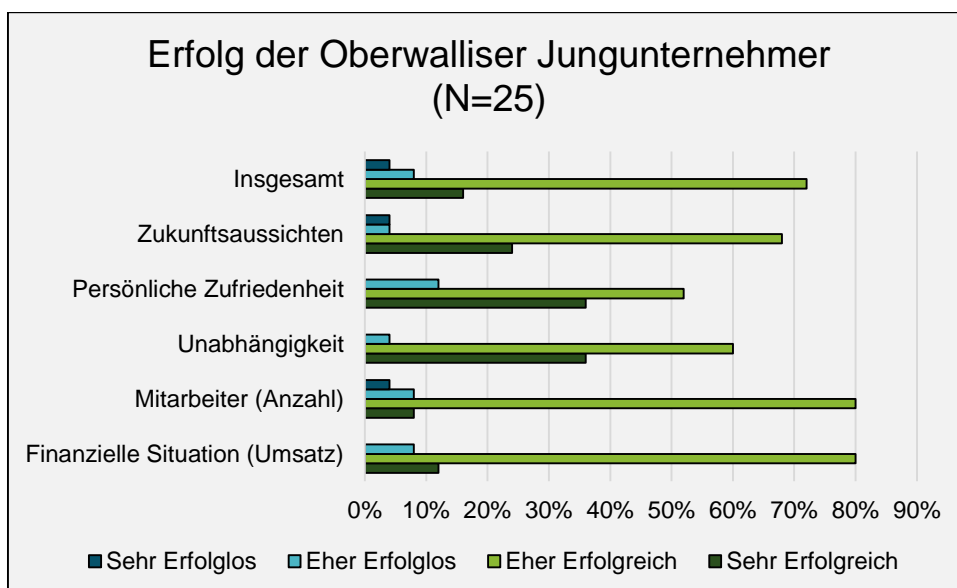


Quelle: Eigene Darstellung

### 6.1.2 Unternehmenserfolg im Oberwallis

Die Mehrheit der 25 Jungunternehmer im Oberwallis sieht sich als erfolgreich. Nur eines der Unternehmen sieht sich in den Punkten „Insgesamt“, „Zukunftsaussichten“ und „Mitarbeiteranzahl“ als sehr erfolglos an. Die finanzielle Situation stimmt in den meisten Unternehmungen, nur zwei schätzen ihren Betrieb eher als erfolglos ein. Neben dem finanziellen Aspekt ist auch die Zufriedenheit ein wichtiger Faktor. Hier zeigt die Grafik die grössten Unterschiede auf, hier ist die Quote bei „Sehr erfolgreich“ am höchsten, wobei auch die des „Eher erfolglos“ hoch erscheint.

Abbildung 15: Erfolg der Oberwalliser Jungunternehmer



Quelle: Eigene Darstellung



## 6.2 Das Umfeld

Das Umfeld umfasst zum einen das mikrosoziale Umfeld und zum anderen das makroökonomische Umfeld. Nachstehend wird zuerst das mikrosoziale anschliessend das makroökonomische Umfeld analysiert.

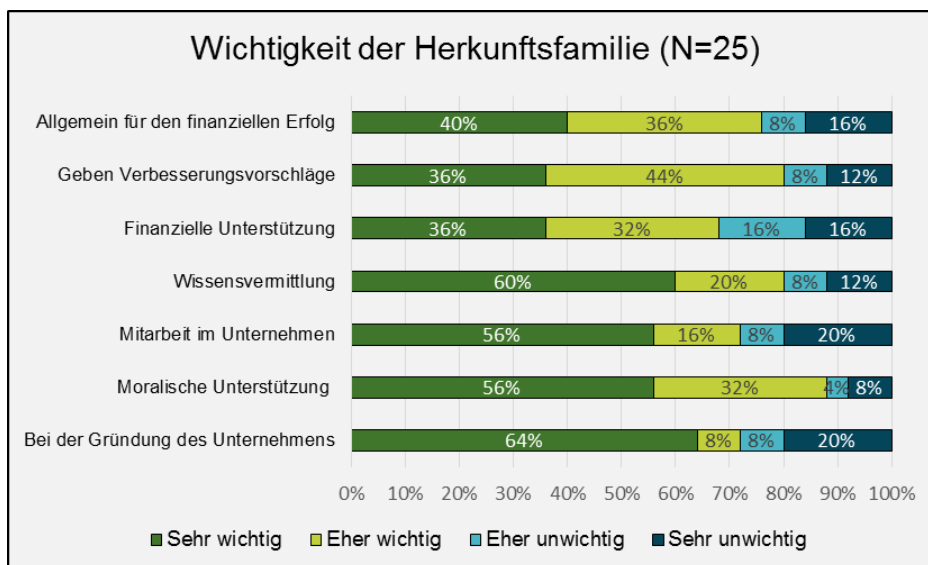
### 6.2.1 Mikrosoziales Netzwerk

Die Ergebnisse des mikrosozialen Netzwerkes beinhalten das private Netzwerk, das professionelle Netzwerk, die Mitgliedschaft in Vereinen und die Kooperationen.

#### 6.2.1.1 Privates Netzwerk

Wie Jacobsen in ihrer Arbeit (2003) beschreibt, ist die Herkunftsfamilie sehr bedeutsam. Dies trifft, wie in der untenstehenden Grafik ersichtlich ist, bei fast allen Faktoren zu. Der Rückhalt der Herkunftsfamilie ist bei der Gründung von sehr grosser Relevanz, was 16 Befragte bestätigen. Dies hängt mit der moralischen Unterstützung zusammen, hier empfinden fast 90% der Unternehmer die Herkunftsfamilie als wichtig. Durch die vielen Übernahmen im Oberwallis sind Verbesserungsvorschläge und die Wissensvermittlung der Eltern für viele Unternehmer ein Erfolgsfaktor.

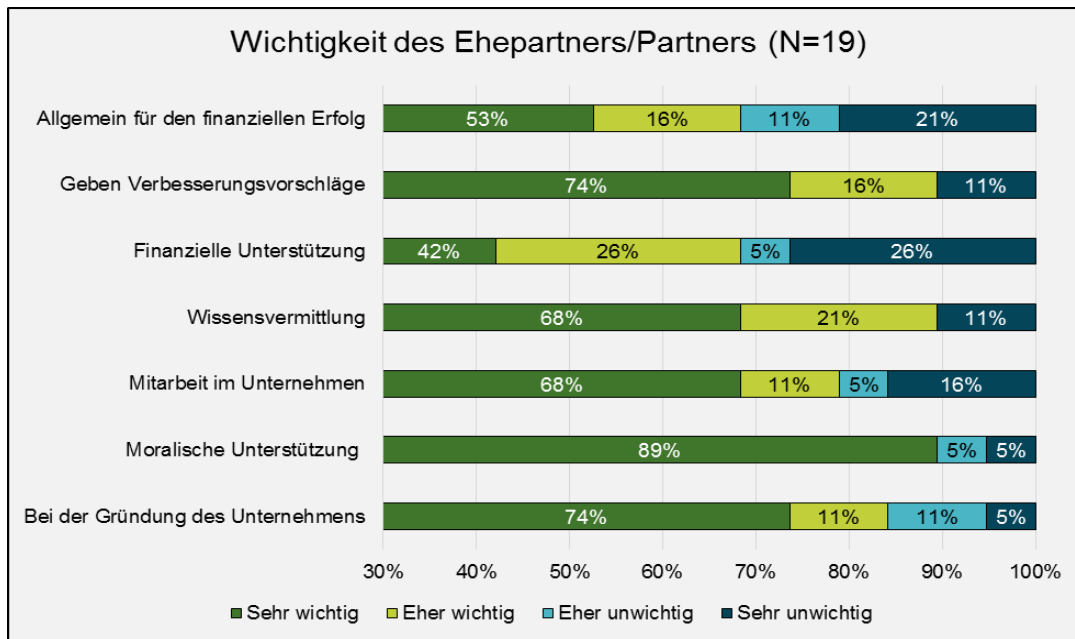
Abbildung 16: Wichtigkeit der Herkunftsfamilie



Quelle: Eigene Darstellung

Der Ehepartner oder der Partner ist ebenfalls von grosser Bedeutung. Auch hier zeigt sich, dass neben der finanziellen Unterstützung die moralische Unterstützung eine zentrale Rolle spielt. Durch die Wirtschaftskrise ist es den Unternehmern immer wichtiger, die Stütze des Partners zu haben. Wie auch schon bei der Herkunftsfamilie ist die Mitarbeit im Unternehmen bedeutungsvoll, jedoch weniger wichtig als die Verbesserungsvorschläge.

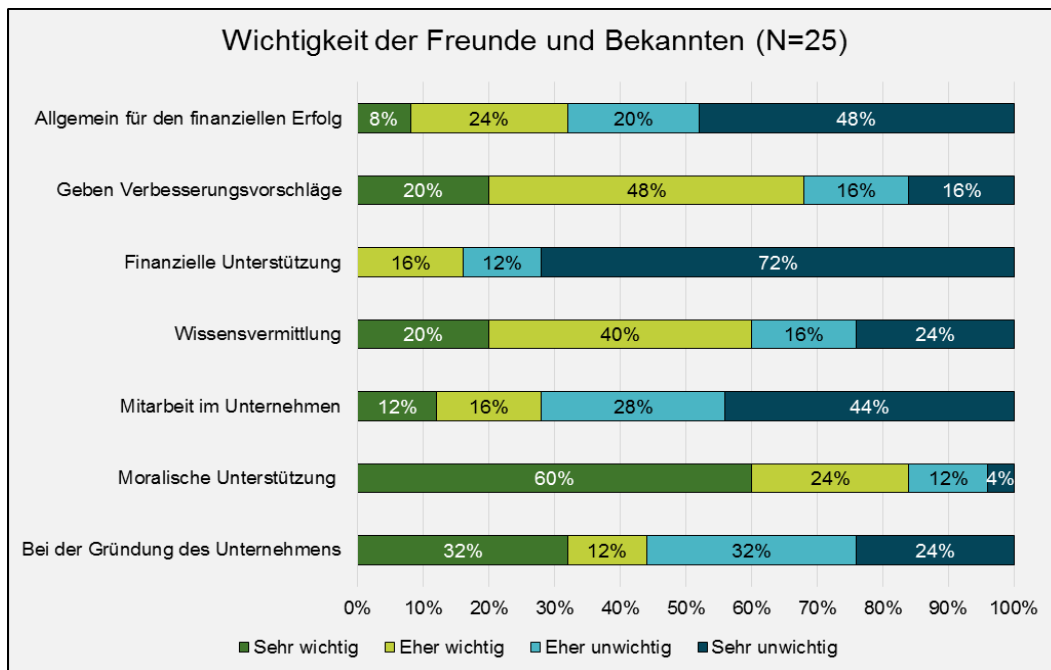
Abbildung 17: Wichtigkeit des Ehepartners/Partners



Quelle: Eigene Darstellung

Freunde und Bekannte sind von deutlich weniger grosser Bedeutung als die Herkunftsfamilie und der Partner. Der grösste Unterschied ist vor allem bei der finanziellen Unterstützung, hier sehen nur rund vier Personen diese Hilfe als essenziell. Die Mitarbeit im Unternehmen sowie die Hilfe bei der Gründung werden als weniger erfolgsrelevant eingestuft. Jedoch ist dies zum Teil darauf zurückzuführen, dass rund 16 Personen erläutern, dass sich das Netzwerk, vor allem das Private, seit der Gründung stark verkleinert hat, da der Arbeitsaufwand im Unternehmen stark angestiegen ist und die Zeit fehlt, dieses Netzwerk richtig zu pflegen.

Abbildung 18: Wichtigkeit Freunde und Bekannte



Quelle: Eigene Darstellung

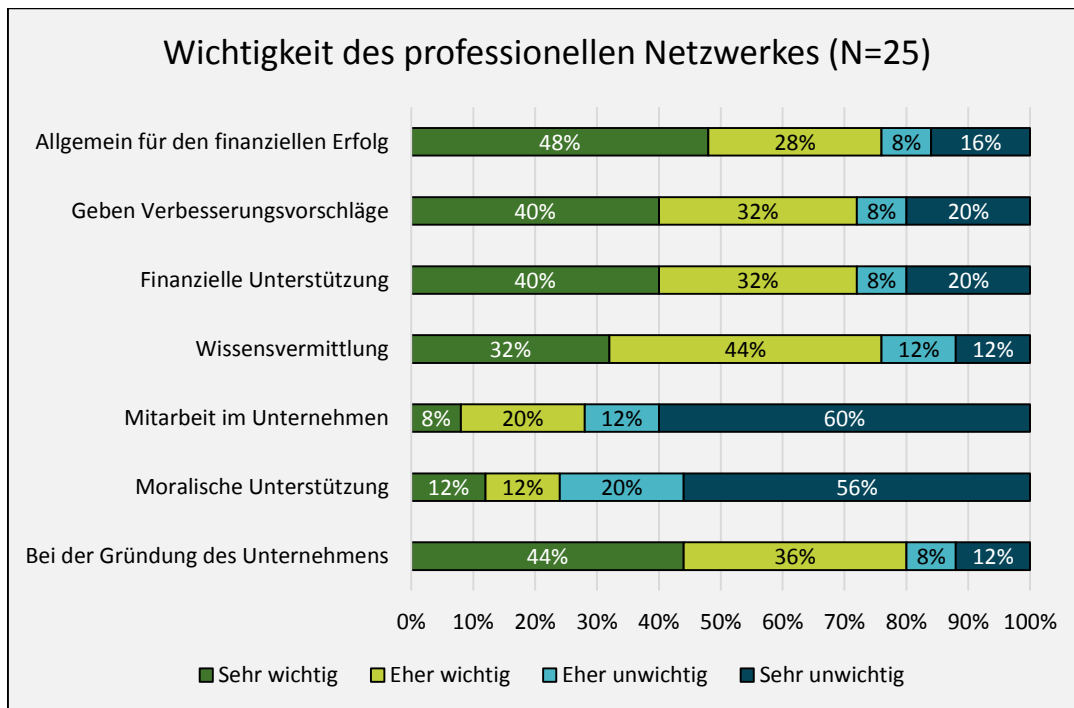
Des Weiteren verändert sich das private Netzwerk, indem neue Freunde und Bekannte Gäste, Mitbewerber oder Lieferanten wichtig werden. Einige der interviewten Unternehmer erläutern, dass sie durch Weiterbildungskurse Personen kennengelernt haben, welche ihnen nun immer wieder mit Verbesserungsvorschlägen zur Seite stehen. Ihr Netzwerk hängt öfters mit dem Beherbergungsbetrieb und weniger mehr mit schulischen oder ortsbedingten Personen zusammen.

### 6.2.1.2 Professionelles Netzwerk

Hier zeigt sich, dass das professionelle Netzwerk bei der Gründung und für den allgemeinen Erfolg eine wichtige Rolle einnimmt. Nebst der Herkunftsfamilie ist das professionelle Netzwerk, welches aus Bankern, Treuhändern und anderen Dienstleistern besteht, von grösster Bedeutung.

Bei der Gründung nimmt das professionelle Netzwerk eine relevante Stelle ein. Durch die Unterstützung und vor allem durch die Beratung können viele Kosten eingespart werden. Über 50% der Unternehmen sehen die Wichtigkeit dieses Netzwerks als sehr relevant an, da sie bei Gesetzesänderungen oder bei Wechselkursschwankungen durch den engen Kontakt direkt eine Benachrichtigung erhalten und somit schneller auf das Geschehen einwirken können als ihre Mitbewerber. Auch Investitionspläne können durch den guten Kontakt eher umgesetzt werden.

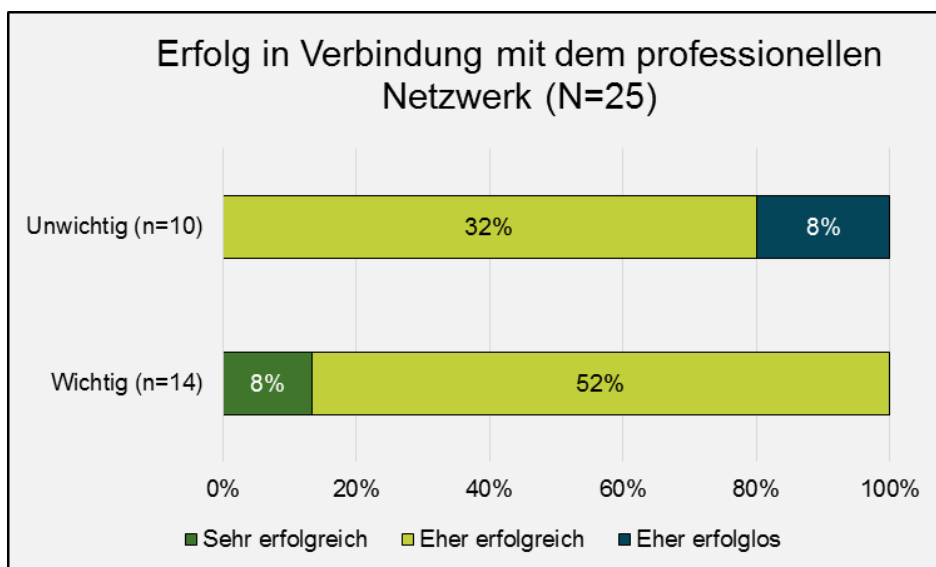
Abbildung 19: Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes



Quelle: Eigene Darstellung

Da sich bei der obigen Abbildung die Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes herausgestellt hat, wird dies in der nachfolgenden detaillierter betrachtet. Die Abbildung zeigt auf, dass diejenigen, welche das professionelle Netzwerk als wichtig einstufen, erfolgreicher sind, als diejenigen, die es als unwichtig bezeichnen. Der Erfolg wird anhand des Umsatzes gemessen. Somit ist das professionelle Netzwerk ein Erfolgsgarant für die Oberwalliser Jungunternehmer.

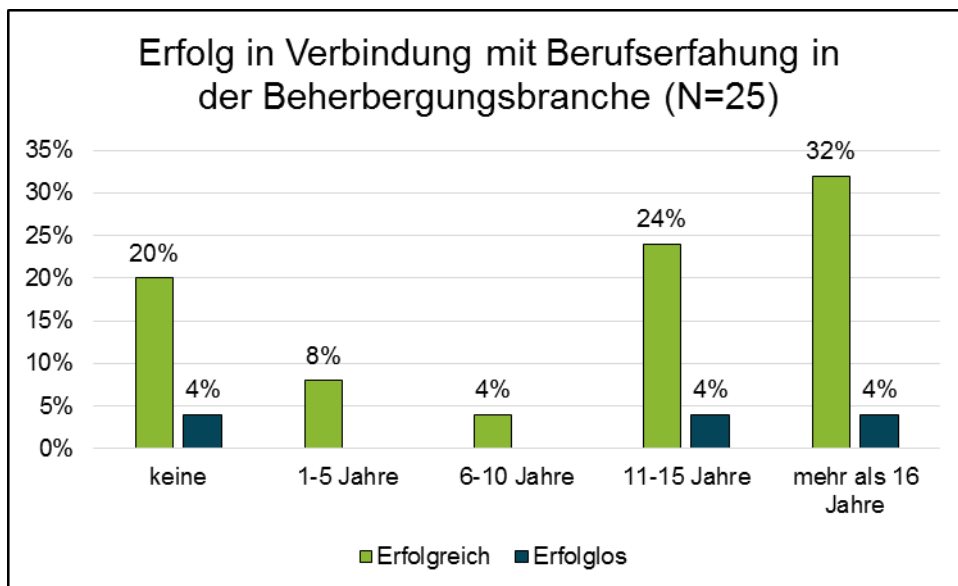
Abbildung 20: Erfolg in Verbindung mit dem professionellen Netzwerk



Quelle: Eigene Darstellung

Zum professionellen Netzwerk gehört auch die berufliche Sphäre. Klandt (2005, S. 30-31) stuft die berufliche Erfahrung vor der Selbstständigkeit in derselben Branche als sehr wichtig ein. Wie die untenstehende Abbildung aufzeigt, ist dies auch im Oberwallis gegeben. Hier ist die Berufserfahrung vor der Selbstständigkeit nicht ein Risikofaktor, jedoch auch kein Erfolgs-garant. Die Erfahrungen sind nicht negativ, sie können im Verständnis der einzelnen Prozesse helfen, wobei Quereinsteiger genauso erfolgreich sein können. Dies bestätigt auch Schnyder (2015). Er sieht keine direkte Korrelation von Erfolg und der Berufserfahrung vor der Selbstständigkeit. Er behauptet, dass Quereinsteiger des Öfteren innovativer und kreativer sind. Diejenigen die bereits über viele Jahre Berufserfahrung verfügen, können oftmals „Scheuklappen“ tragen und sind nicht mehr offen für Neues. Durch diese zwei Erkenntnisse kann, trotz unterschiedlicher Meinung von Klandt (2005), die Berufserfahrung als nicht relevanten Faktor gezählt werden.

Abbildung 21: Erfolg in Verbindung mit Berufserfahrung in der Beherbergungsbranche

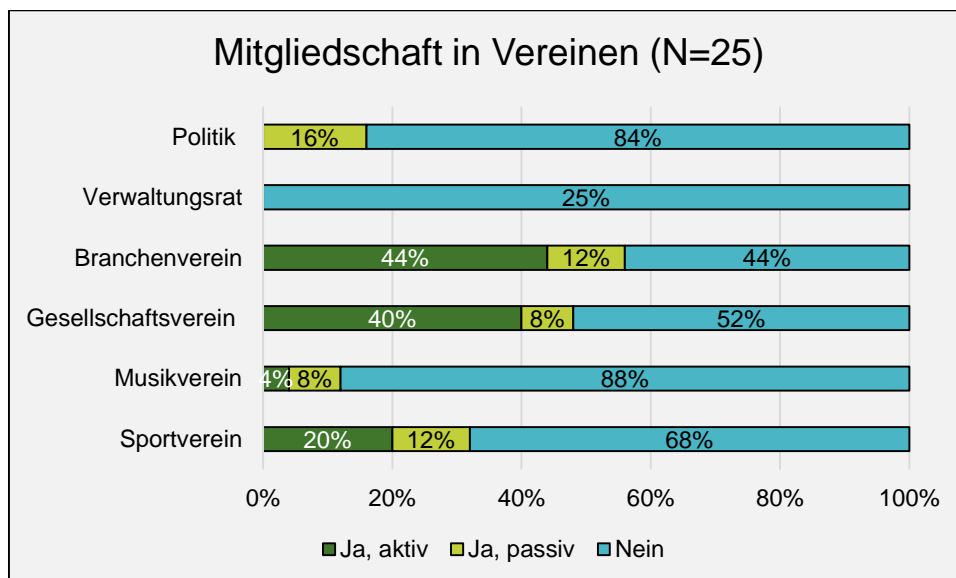


Quelle: Eigene Darstellung

### 6.2.1.3 Vereine

Ein weiterer Faktor, der untersucht wird, ist die Mitgliedschaft in einem Verein. Es zeigt, dass die meisten Unternehmer keinem politischen Verein beigetreten sind und kein Oberwalliser aktiv oder passiv als Verwaltungsrat tätig ist. Jacobsen zeigt auf, dass die Mitgliedschaft in Vereinen den Ausbau von Netzwerken fördern kann. Wobei die Grafik aufzeigt, dass Hoteliers nicht nur beruflich, sondern auch in der Freizeit ihrer Tätigkeit treu bleiben. Die meisten Mitgliedschaften verzeichnen die Branchenvereine. 44% sind aktive Mitglieder und rund 12% sind inaktive Mitglieder eines solchen Vereins. Weitere Vereine sind Gesellschaftsvereine, wie zum Beispiel Frauen- und Müttervereine, Fanvereine oder Ähnliche. Diese verzeichnen eine kleinere Beteiligung der Entrepreneurere auf.

Abbildung 22: Mitgliedschaft in Vereinen



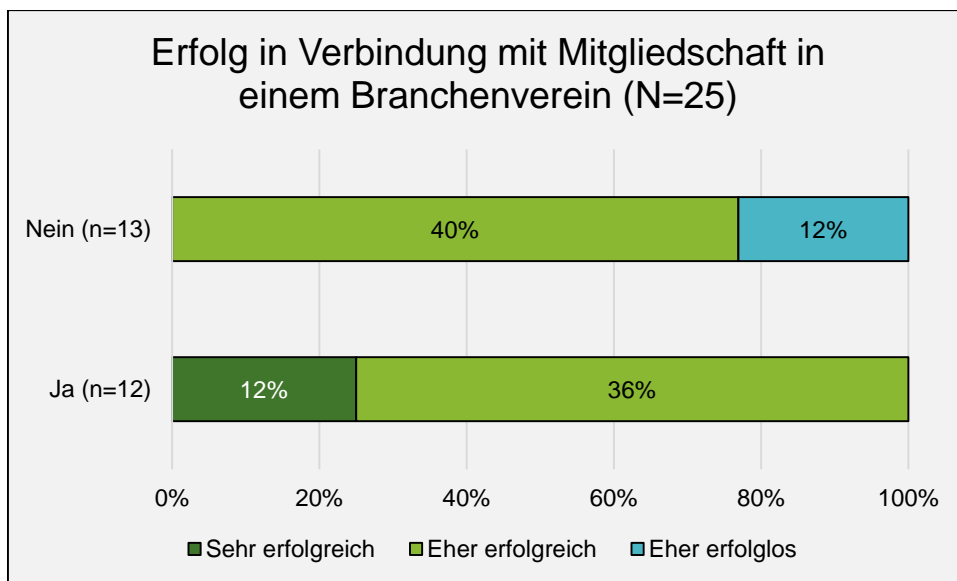
Durch die hohe Beteiligung der branchenbezogenen Vereine und aufgrund der Theorie wird die Korrelation zwischen dem finanziellen Erfolg und der Mitgliedschaft in einem branchenbezogenen Verein nachfolgend untersucht.

Wie bereits erläutert zeigt Jacobsen (2003) die Relevanz von Vereinen auf. Auch im Oberwallis ist die Mitgliedschaft in einem branchenbezogenen Verein erfolgsfördernd. Alle die in einem solchen Verein tätig sind, sind auch im Betrieb erfolgreich. Drei Personen der Befragten sind sehr erfolgreich und die restlichen neun Entrepreneurere sind eher erfolgreich. Im Gegensatz dazu sind jene, welche keinem dieser Vereine beigetreten sind, eher erfolglos. Laut Jacobsen (2003) ist dies darauf zurückzuführen, dass solche Branchenvereine erfolgsfördernd sind, da negative Aspekte besprochen werden können. Des Weiteren kurbelt dies auch die

Kooperationen unter den einzelnen Betrieben an. Dies hat zur Folge, dass die zusammengeschlossenen Unternehmen mehr Macht auf dem Markt gegenüber den Konkurrenten haben. Somit ist die Mitgliedschaft in Branchenvereinen oder branchennahen Vereinen ein Erfolgsfaktor.

Die wichtigsten branchenbezogenen Vereine in der Schweiz sind: Hotelleriesuisse, Gastrosuisse, Swisshotels und Hotel Gastro Union. Die wichtigsten Branchenvereine der Beherbergung im Oberwallis sind folgende: Association hôtelière du Valais, Walliser Hotelverein (WHV) und diverse ortsbezogene Vereine, wie der Hotelverein Zermatt.

Abbildung 23: Erfolg in Verbindung mit Mitgliedschaft in einem Branchenverein

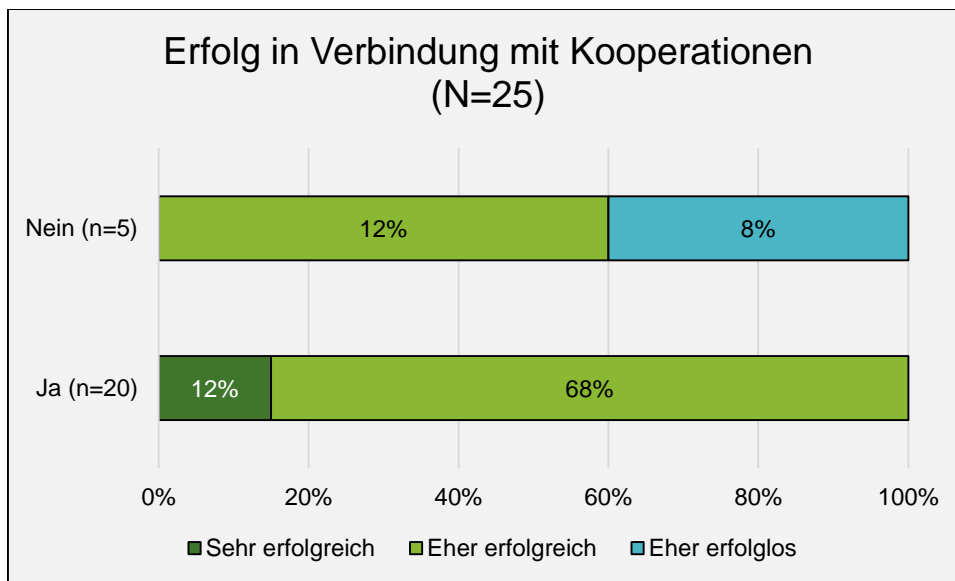


Quelle: Eigene Darstellung

### 6.2.1.4 Kooperationen mit Mitbewerbern

Als Kooperationen wird jegliche Zusammenarbeit mit Mitbewerbern betrachtet, wobei die Zusammenarbeit, wenn ein Hotel keine freien Betten mehr hat und sie die Gäste an ein weiteres Hotel vermitteln, nicht als Kooperation gilt. Die untenstehende Grafik zeigt, dass diejenigen Junghoteliers, welche zum Beispiel zusammen ihr Hotel vermarkten erfolgreicher sind, als diejenigen, die nicht kooperieren und dies in Zukunft auch nicht erwägen. Schnyder bestätigt diese Erkenntnis. Für ihn sind in der jetzigen Wirtschaftslage Kooperationen nicht wegzudenken. Denn Unternehmen, welche kooperieren, können ihre Fixkosten auch trotz einer Erhöhung des Angebots senken. Dies kann durch verschiedene Formen entstehen. Er erklärt, dass die Kosten eines Wellnessbereiches für einen Junghotelier fast nicht zu tragen sind. Daher wäre es sinnvoll, dass mehrere Hotels in einen Wellnessbereich investieren und so die Fixkosten aufgeteilt werden können. Die Wahrscheinlichkeit den Umsatz durch die Kooperation zu steigern, erhöht sich.

Abbildung 24: Erfolg in Verbindung mit Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung



## 6.2.2 Makroökonomisches Umfeld

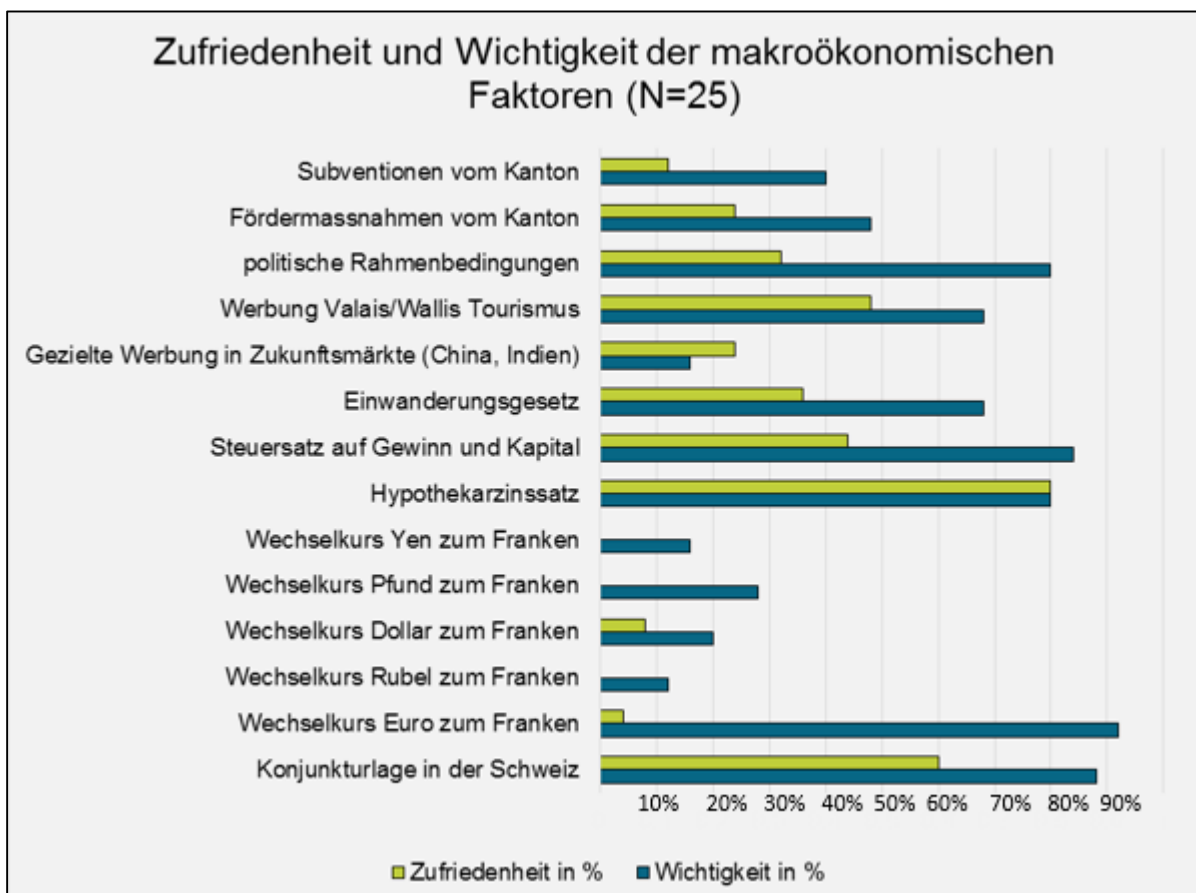
Die makroökonomische Ebene umfasst Faktoren wie die Konjunkturlage, die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Politik und die Kultur, die einzelne oder alle Unternehmen betreffen. Der Entrepreneur hat häufig keinen direkten Einfluss auf diese exogenen Faktoren, daher sind laut Lombriser und Abplanalp vor der Gründung die Planung bzw. die Vorhersagen ein wichtiger Gesichtspunkt (2010, S. 97-102).

Die untenstehende Abbildung zeigt die Meinung der 25 Jungunternehmer bezüglich den einzelnen Faktoren auf. Hier ist ersichtlich, dass die politischen Rahmenbedingungen, Werbung durch Valais/Wallis Tourismus, Einwanderungsgesetze, Steuersätze, Hypothekarzinsätze, der Wechselkurs von Euro zum Franken und die Konjunkturlage als sehr wichtig betrachtet werden. Alle Faktoren zeigen eine Relevanz von über 50% auf. Wobei sich hier die Zufriedenheit der einzelnen Aspekte stark unterscheidet. Mit rund 80% sind die meisten Jungunternehmer mit dem Hypothekarzins sehr zufrieden. Wobei dies stark mit dem Wechselkurs zusammenhängt. Der tiefe Wechselkurs schwächt den Hypothekarzins. Weniger als 10%, das heisst, nur ein Unternehmer ist mit dem Eurowechselkurs zufrieden, da er fast nur Schweizer Gäste hat. Die Wechselkurse betreffend Yen, Pfund, Dollar und Rubel werden als eher unwichtig bezeichnet, da diese die meisten Unternehmer nicht stark beeinflussen und betreffen.

Die Konjunkturlage der Schweiz sehen die Unternehmer durchschnittlich als gut an. Die gezielte Werbung in Zukunftsmärkten ist weniger wichtig, als die Unternehmerzufriedenheit gewertet wird. Dies ist darauf zurückzuführen, dass keiner der 25 Unternehmer sein Hauptklientel aus China oder Indien hat und somit dieser Faktor sie fast nicht betrifft.

Auf die wichtigsten Faktoren wird in Kombination mit den Interviews und dem Experteninterview nachstehend detaillierter eingegangen.

Abbildung 25: Zufriedenheit und Wichtigkeit der makroökonomischen Faktoren



Quelle: Eigene Darstellung

### 6.2.2.1 Politische Rahmenbedingungen

Bei den politischen Rahmenbedingungen wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen miteinbezogen. Rund 80% der Befragten waren mit den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen im Oberwallis und der Schweiz nicht zufrieden. Einige Gründe dafür sind: Die Mehrwertsteuer, die geringe politische Macht der Beherbergungsbranche, der hohe Arbeitsaufwand um die gesetzlichen Vorlagen einzuhalten. Das grösste Problem ist die Nichtunterstützung der Politik für die Beherbergungsbranche in Bezug auf den Wechselkurs.

### 6.2.2.2 Einwanderungsgesetz

Durch die Initiative „Gegen Masseneinwanderung“ sind 11 der befragten Unternehmer verärgert, nicht nur wegen der Akquisition des Personals, sondern auch für die Zielgruppen in den Zukunftsmärkten. Laut Schnyder (2015) kann dies auch zu einem Problem führen, da im Moment viele chinesische Gäste die Schweiz bereisen. Falls diese Initiative durchgesetzt wird, ist es möglich, dass die erstellten Visa für die Schweiz nicht mehr gültig sind. Aus diesem Grund besteht die Gefahr, dass zum Beispiel Chinesen den Aufenthalt in Zermatt aus ihrem Programm streichen. Somit würde man hier einige Gäste, darunter vor allem Kurzaufenthalter, verlieren.

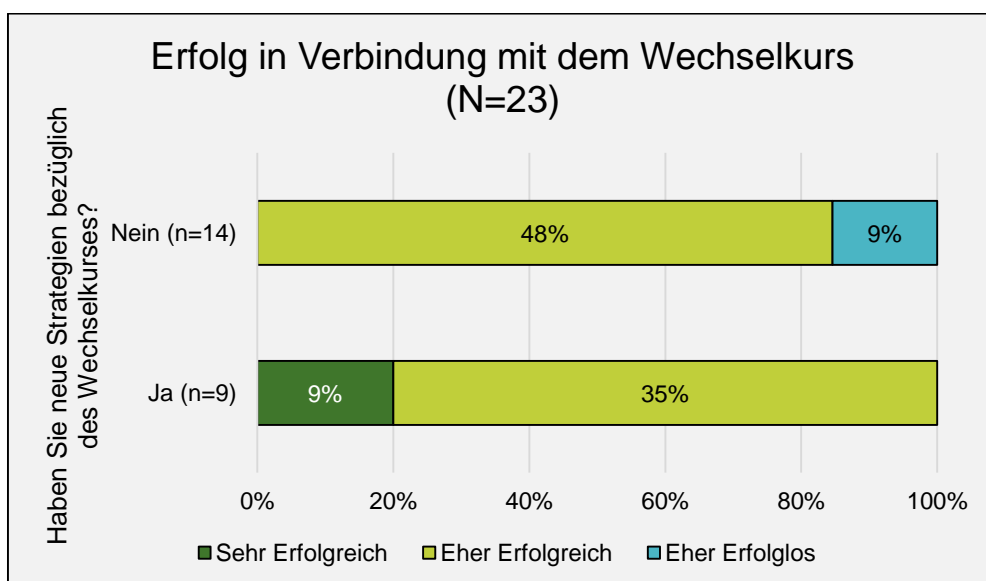
### 6.2.2.3 Steuersatz auf Gewinn und Kapital

Der Steuersatz auf Gewinn und Kapital wird von den Oberwalliser Unternehmen sehr differenziert betrachtet. Die Regionen Saas-Fee und Zermatt stehen diesem Faktor eher skeptisch gegenüber, wobei Brig und einige Orte im Goms mit diesem sehr zufrieden sind. Dies ist auf die unterschiedliche Besteuerung auf Gemeindeebene zurückzuführen. Laut Schnyder hat dies keinen direkten Einfluss auf den Erfolg oder Nichterfolg.

### 6.2.2.4 Wechselkurs Euro zum Franken

Wie bereits in der Theorie erläutert, ist im Moment der Euro für die meisten Hoteliers und Jungunternehmer das Hauptproblem. Die Auswirkungen der Aufhebung des Mindestkurses sind für viele noch unbekannt. Die Studie von Abrahamsen und Simmons-Süer (2011) zeigt die Auswirkungen der Wechselkursschwankungen auf. Dies bestätigt eine Vielzahl der Befragten. Diese können die genauen Auswirkungen nicht aufzählen. Jedoch ist der Wechselkurs nicht als Misserfolgswort einzustufen. Denn dieser Druck hat viele Jungunternehmer zur Kreativität angeregt, wie zum Beispiel diesen Jungunternehmer: „Durch unser neues Produkt wollen wir nun an die Börse für Reisebüros gehen. Da präsentieren wir unsere Spezialangebote. Wir werden nicht das Hotel vermarkten, sondern das Programm.“ Durch die neue Strategie, welche sie nur aufgrund des starken Frankens erstellten, konnte dieser Jungunternehmer die Bettenauslastung im Sommer dieses Jahres bereits jetzt schon um 30% steigern. Auch die untenstehende Abbildung zeigt auf, dass die Junghoteliers, welche den Wechselkurs beobachten und neue Strategien entwickeln, erfolgreicher sind als die anderen. Daher wird die genaue Beobachtung des Marktes als ein Erfolgsfaktor gesehen.

Abbildung 26: Erfolg in Verbindung mit dem Wechselkurs

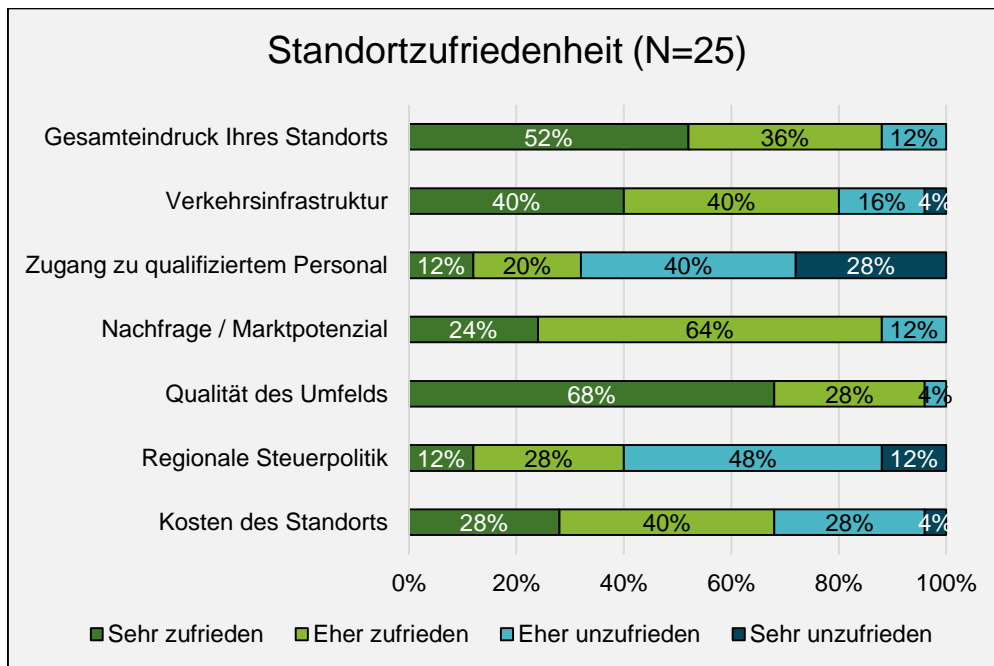


Quelle: Eigene Darstellung

## 6.3 Standort

Die nachfolgende Grafik zeigt die Standortzufriedenheit der einzelnen Unternehmen. Die 25 Junghoteliers sind vor allem mit dem Gesamteindruck, der Nachfrage, und der Qualität des Standorts zufrieden. Den Zugang zu qualifiziertem Personal und die regionale Steuerpolitik bemängeln mehr als 50% der Befragten. Auf die einzelnen Faktoren wird näher eingegangen.

Abbildung 27: Standortzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3.1 Verkehrsinfrastruktur

Rund 80% sehen ihren Standort bezüglich der Verkehrsinfrastruktur als attraktiv an. Dies ist, wie im Theorieteil erläutert, auf das Strassen- und Schienennetz zurückzuführen. Auch Schnyder (2015) beurteilt den Standort Oberwallis als sehr attraktiv. Einzig die Anbindung an den Flugverkehr sieht er als Problematik. So sind die Zukunftsmärkte China und Indien schwer zu erreichen.

### 6.3.2 Zugang zu qualifiziertem Personal

Trotz der Vielfalt an schulischen Bildungsangeboten bezeichnen 68% der Junghoteliers den Zugang zu qualifiziertem Personal als schwierig. Hier stellt sich die Frage, ob der Zugang, wie in Theorie erläutert, durch das eher tiefe Lohnniveau erschwert wird oder weitere Faktoren eine Rolle spielen. Die Politik kann durch Initiativen „Gegen Masseneinwanderung“ diesen Aspekt noch stärker negativ beeinflussen, da das Angebot an Arbeitnehmern weiter geschwächt wird.

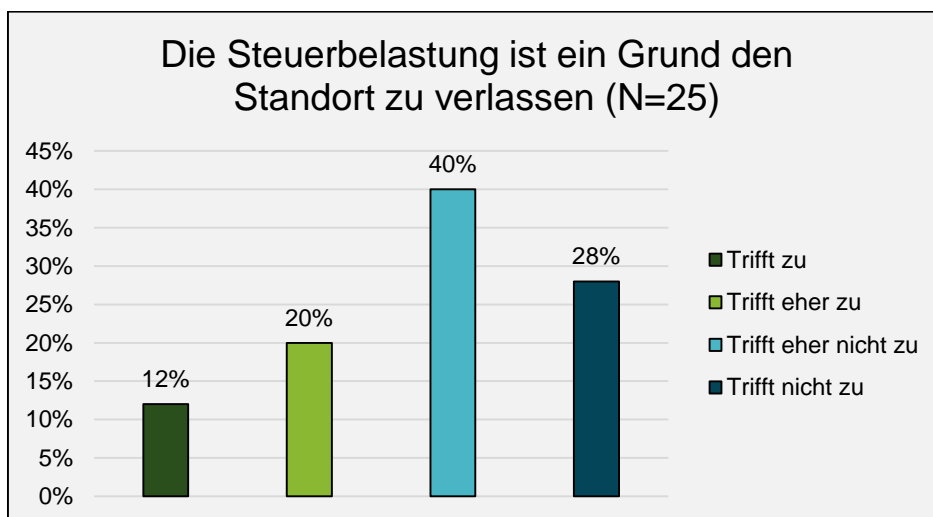
### 6.3.3 Qualität des Umfelds

Als Qualität des Umfelds sind das Panorama, die Aussicht und die Attraktivität der natürlichen Ressourcen des Oberwallis gemeint. Nur einer der Befragten empfindet die Qualität des Umfelds im Oberwallis als eher unattraktiv. Die restlichen Teilnehmer finden vor allem die Bergwelt und die Ruhe im Oberwallis als attraktiv. Schnyder sieht mit der richtigen Strategie die Qualität des Umfelds im Oberwallis ein Erfolgsfaktor.

### 6.3.4 Regionale Steuerpolitik

Trotz der Unzufriedenheit der regionalen Steuerpolitik würde die Mehrheit der Befragten den Standort nicht verlassen. Für lediglich 32% stellt die Steuerpolitik einen Grund dar, ihren Beherbergungsbetrieb an einem anderen Standort zu eröffnen.

Abbildung 28: Zufriedenheit der Steuerbelastung



Quelle: Eigene Darstellung

Die untenstehende Tabelle zeigt die Meinung der befragten Jungunternehmer über die Attraktivität der Steuerbelastung. Hier ist zu erkennen, dass die Unternehmer trotz guter Besteuerung den Standort als nicht attraktiv bezeichnen. Die durchschnittliche Indexierung liegt bei 147% und der Koeffizient bei 1.25. Zermatt hat im Gegensatz zu Eggerberg eine sehr gute Steuerbelastung. Trotzdem sehen zwei Jungunternehmer in Zermatt die Steuerbelastung als nicht attraktiv an. Aus dieser Tabelle lässt sich schliessen, dass wie oben gezeigt, die Steuerbelastung stark subjektiv gewertet ist und somit zu den nicht relevanten Faktoren zählt.

Tabelle 7: Steuerbelastung der Jungunternehmer

Ort	Einschätzung des Unternehmers	Koeffizient	Indexierung
Albinen	Nicht attraktiv	1.30	130%
Binn	Attraktiv	1.20	150%
Brig	Attraktiv	1.05	170%
Brig	Nicht attraktiv	1.05	170%
Bürchen	Nicht attraktiv	1.30	140%
Eggerberg	Attraktiv	1.30	120%
Gasenried	Nicht attraktiv	1.10	120%
Gluringen	Attraktiv	1.20	140%
Grächen	Nicht attraktiv	1.40	125%
Kühboden,Fiesch	Attraktiv	1.15	150%
Leukerbad	Nicht attraktiv	1.40	145%
Obergesteln	Attraktiv	1.15	160%
Riederalp	Nicht attraktiv	1.30	120%
Saas-Grund	Nicht attraktiv	1.30	120%
Saas-Grund	Nicht attraktiv	1.30	120%
Salgesch	Nicht attraktiv	1.25	130%
Susten	Attraktiv	1.30	150%
Susten	Nicht attraktiv	1.30	150%
Ulrichen	Attraktiv	1.15	160%
Varen	Nicht attraktiv	1.30	140%

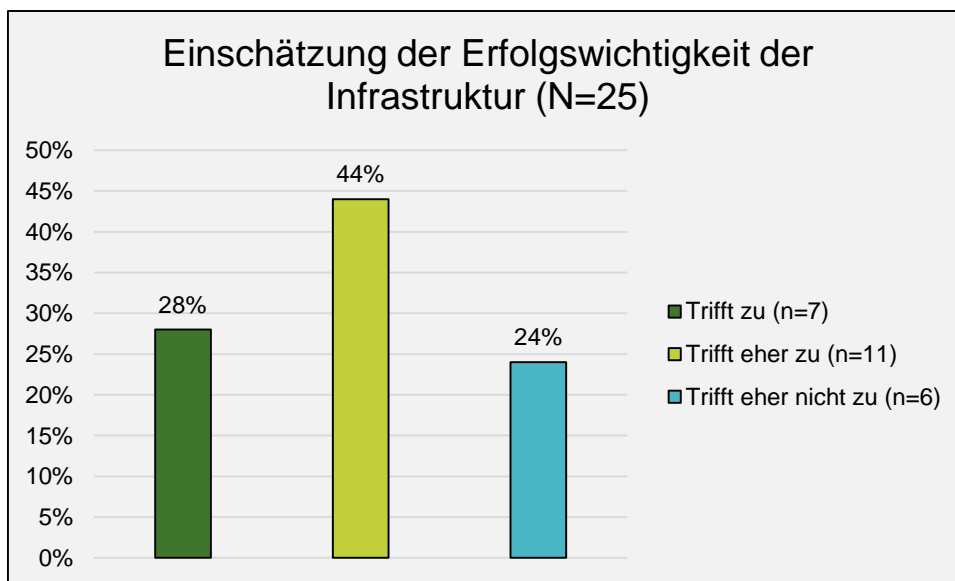
Zeneggen	Attraktiv	1.30	145%
Zeneggen	Nicht attraktiv	1.30	145%
Zermatt	Attraktiv	1.10	170%
Zermatt	Nicht attraktiv	1.10	170%
Zermatt	Nicht attraktiv	1.10	170%

Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3.5 Angebotsvielfalt

Gemäss Theorie und der Studie von Kohler und Partner (2014) ist ein gut ausgebautes touristisches Angebot als ein Erfolgsfaktor zu sehen. Dies bestätigen die Ergebnisse der Umfragen. Die 25 Junghoteliers wurden zur Angebotsvielfalt und zur touristischen Infrastruktur des Oberwallis befragt. Sie mussten einschätzen, wie wichtig diese für ihren Erfolg sind. Die untenstehende Grafik zeigt auf, dass 70% die Infrastruktur als einen Grund für ihren Erfolg sehen. Sie empfinden den Standort mit den umliegenden Angeboten für Touristen als wichtig. Nur 24% können diese Meinung nicht teilen.

Abbildung 29: Erfolg in Verbindung mit touristischer Infrastruktur



Quelle: Eigene Darstellung

### **6.3.6 Branchenstruktur**

Die Branchenstruktur im Oberwallis ist laut SWOT-Analyse und Schnyder als schlecht einzustufen. Schnyder (2015) erklärt: „Wir haben viel zu viele kleine Destinationen. Wenn man dies mit Österreich vergleicht, sieht man, dass diese viel weniger haben. Hier im Oberwallis ist eher eine Gegenbewegung feststellbar. Beispiele hierfür sind: Brig – Simplon oder Belalp – Blatten. Weitere Destinationen werden folgen. Es wird schwierig, durch Trennungen solche „Brands“ wieder zu vermarkten, dass sie wieder die frühere Gewichtung erreichen.“ Durch diese Einschätzung von Schnyder wird die Branchenstruktur des Tourismus als Risikofaktor eingestuft.



## 7 Zusammenfassung der Ergebnisse

In den nachstehenden Unterkapiteln werden die Erfolgs-, die Risiko- und die nicht relevanten Faktoren aufgelistet. Die Auswertung dieser Faktoren bezieht sich auf die 25 befragten Unternehmen. Die Jungunternehmer haben ihre Selbstständigkeit zwischen den Jahren 2010 und 2015 aufgenommen. Somit beziehen sich die Aussagen nur auf Unternehmen, die zwischen dem Zeitraum von einem und fünf Jahren gegründet worden sind.

Faktoren bei denen die Aussagekraft gering war, werden nicht näher aufgelistet.

### 7.1 Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren sind jene, die einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Nachstehend werden die Erfolgsfaktoren der Analyse aufgelistet:

Tabelle 8: Erfolgsfaktoren

<b>Erfolgsfaktoren</b>
<b>Professionelles Netzwerk</b> Oberwalliser Jungunternehmer in der Beherbergungsbranche, welche einen engen Kontakt mit dem professionellen Netzwerk führen, sehen sich erfolgreicher, als jene, die dies als unwichtig empfinden. Junghoteliers, die den Kontakt zu Banken und Treuhändern pflegen, erhalten wichtige Informationen und Tipps, die den Unternehmenserfolg stark beeinflussen.
<b>Privates Netzwerk</b> Unternehmensgründern denen die Herkunfts- und die Zeugungsfamilie tatkräftig im Unternehmen mithilft, sei es als moralische Stütze oder als Arbeitnehmer im Unternehmen, sind erfolgreicher, als diejenigen, die keine Hilfe in Anspruch nehmen. Sie können Probleme innerhalb des Netzwerkes besprechen und verfügen somit über ein grösseres Potential.
<b>Mitgliedschaft in branchenbezogenen Vereinen</b> Junghoteliers, welche in branchenbezogenen Vereinen Mitglieder sind, erweisen sich als erfolgreicher als jene, die in keinem Verein aktiv tätig sind. Dank den Mitgliedschaften können Kooperationen und ein reger Wissensaustausch entstehen. Dadurch kann die Erfolgswahrscheinlichkeit gesteigert werden. Neben diesem Aspekt ist die politische Macht grösser, denn eine einzelne Person kann in einer Region wenig verändern

Kooperationen
Jungunternehmer, die mit weiteren Unternehmern kooperieren, sind erfolgreicher, als Hoteliers, bei denen keine Kooperation besteht und dies auch nicht wünschen. Die Kooperation kann helfen die fixen und die variablen Kosten zu senken. Man kann mit weniger Kosten ein breiteres Zielpublikum ansprechen.
Beobachtung des makroökonomischen Umfelds
Das makroökonomische Umfeld gehört zu den exogenen Faktoren eines Unternehmens. Daher ist die Beobachtung dieses Umfeldes als wichtig anzusehen. Die Jungunternehmer, welche versuchen sich auf die makroökonomischen Probleme, wie den Wechselkurs abzustützen, sind erfolgreicher. Sie wollen mit Änderungen der Zielgruppen, der Strategie oder der Angebote entgegenwirken. Hier konnte mittels der quantitativen und der qualitativen Umfrage kein Erfolgsfaktor ermittelt werden, jedoch beurteilt Schnyder dies als einen Erfolgsfaktor. Er unterstreicht, dass man aus solchen Schwierigkeiten eine neue Chance oder sogar einen Nischenmarkt entwickeln kann.
Touristisches Angebot
70% der Befragten glauben, dass ihr Erfolg dank den touristischen Angeboten gesteigert werden kann. Somit ist die Nähe zu touristischen Angeboten als Erfolgsgarant einzustufen.
Verkehrsinfrastruktur
Die Verkehrsinfrastruktur des Oberwallis ist abgesehen von der unvollständigen A9-Autobahn und der Flugverkehrsanbindung als erfolgsfördernd zu sehen. Junghoteliers schätzen die Verkehrsinfrastruktur als sehr gut und wichtig ein.
Qualität des Umfelds
24 der befragten Jungunternehmer sind mit der Qualität des Umfelds zufrieden. Gemäss Schnyder ist das geografische Umfeld mit der passenden Strategie ein Erfolgsfaktor. Die Strategien können mit der Ruhe, der Natur oder weiteren Faktoren des Standorts abgeglichen werden.

Quelle: Eigene Darstellung

## 7.2 Risikofaktoren

Die Risikofaktoren stellen eine Gefahr für den Unternehmenserfolg dar. Diese können, müssen aber nicht zwingend negative Auswirkungen auf den Erfolg haben. Die Risikofaktoren für Oberwalliser Jungunternehmen werden untenstehend erläutert.

Tabelle 9: Risikofaktoren

<b>Risikofaktoren</b>
Wechselkurs
Jungunternehmer, welche nicht versuchen, sich gegen Wechselkursschwankungen abzusichern, haben weniger Erfolg als diejenigen, die neue Strategien entwickeln.
Politische Rahmenbedingungen
Die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz und im Oberwallis stellen einen Risikofaktor dar. Die Masseneinwanderungsinitiative wird von Schnyder (2015) als riskant beurteilt. Nicht nur, dass so der Personalmangel verstärkt wird, sondern auch das Image der Schweiz und auch des Oberwallis scheint gefährdet zu sein. Zusätzlich erschwert dies die Gewinnung neuer Kunden der Zukunftsmärkte oder der aus nicht EU-Mitgliedstaaten. Das Ausmass dieser Initiative kann im jetzigen Zeitpunkt nicht eingeschätzt werden, da die Umsetzung noch nicht klar definiert ist.
Zugang zu qualifiziertem Personal
Die Oberwalliser Jungunternehmer beurteilen den Zugang zu professionellem Personal als schwierig. Dies ist eine Gefahr. Durch die indirekte Preiserhöhung für die ausländischen Gäste, müssen sich laut Schnyder die Oberwalliser Junghoteliers vor allem durch Qualität abheben. Dies gelingt fast nur mit ausgezeichnetem Personal.
Saisonabhängiger Standort
Das Oberwallis ist stark auf die Wintersaison ausgerichtet. Die Sommersaison nimmt in den meisten Destinationen eine weit kleinere Bedeutung ein. Frühling und Herbst wird von den Jungunternehmern fast nicht beachtet. Während dieser Zeit haben viele Hoteliers Betriebsferien. Diese Ausrichtung ist laut Schnyder (2015) durch die Trendabnahme des Skiurlaubs als Risikofaktor einzuschätzen.

<b>Branchenstruktur</b>
Gemäss SWOT-Analyse und Schnyder stellt die Struktur der Beherbergungs- und Tourismusbranche eine Gefahr dar. Die Strukturen werden nicht effizient genutzt. Das Oberwallis hat 20 Tourismusdestinationen. Verglichen mit Österreich haben diese auf der gleichen Fläche fast die Hälfte weniger. Durch eine bessere Branchenstruktur und vermehrte Kooperationen könnten die Junghoteliers immense Kosten einsparen und somit die Preise senken. Aus diesem Grund ist die Branchenstruktur als Risikofaktor einzuordnen.

Quelle: Eigene Darstellung

### 7.3 Nicht relevante Faktoren

Faktoren die keine oder fast keine Auswirkungen auf den Erfolg haben, werden als nicht relevante Faktoren bezeichnet. Diese Faktoren werden in der nachstehenden Tabelle erläutert.

Tabelle 10: Nicht relevante Faktoren

<b>Nicht relevante Faktoren</b>
<b>Berufliches Netzwerk</b>
Beim beruflichen Netzwerk konnte keine Korrelation zum Erfolg oder Misserfolg ermittelt werden. Das Netzwerk kann in einigen Fällen hilfreich sein, jedoch ist es für Oberwalliser Junghoteliers nicht relevant.
<b>Mitgliedschaft in branchenfernen Vereinen</b>
Die Mitgliedschaft in einem Sport- oder Musikverein konnte nicht als erfolgsfördernd erkannt werden. Diese haben höchstens eine Auswirkung auf die Zufriedenheit des Unternehmers, aber keinen Einfluss auf den finanziellen Erfolg.
<b>Regionale Steuerbelastung</b>
Trotz der Unzufriedenheit der regionalen Steuerbelastung ist dieser Faktor als ein nicht relevanter Erfolgsfaktor einzustufen. Denn Laut Schnyder (2015) hat das Oberwallis im internationalen Vergleich keine höheren Steuern. Auch die Aussagen der Unternehmer sind mit Vorsicht zu geniessen, denn diejenigen die unzufrieden waren, hatten teils die besseren Steuersätze, als diejenigen mit den schlechteren.

Quelle: Eigene Darstellung

## 8 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Handlungsempfehlungen für Jungunternehmer aufgezeigt. Die Basis sind die Risikofaktoren. Es ist nicht nur wichtig die Erfolgsfaktoren zu kennen und zu beachten, sondern auch die Risikofaktoren abzuschwächen. Daher dienen die nachfolgenden Empfehlungen als Inputs für Oberwalliser Jungunternehmer.

### 8.1 Kooperationen

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Kooperationen jeglicher Art von Bedeutung sind. Aus dieser Erkenntnis werden nachfolgend die Möglichkeiten für Kooperationen aufgezeigt. Es gibt verschiedene Arten von Kooperationen: die horizontale (gleiche Wertschöpfungsstufe), die vertikale (unterschiedliche Wertschöpfungsstufe) und die diagonale oder komplementäre (unterschiedliche Wertschöpfungsstufe mit dem Ziel neue Produkte und Dienstleistungen zu bearbeiten) (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015). Die Hotelkooperationen dürfen jedoch nicht mit Hotelketten verwechselt werden. Die Kooperationen beziehen sich nicht auf die Geschäftsleitung. Die Leitungen der kooperierenden Hotels bleiben eigenständig.

Beispiel 1 - Hotelkooperation: Maritim Hotels, Millennium Hotels. Ziel der horizontalen Kooperation ist die Erweiterung der Zielmärkte. Die Erweiterung des Markts wollen sie mit tiefen Investitionen, besseren Synergien und mit einem minimalen Arbeitsaufwand erreichen. Die beiden Hotelketten haben in verschiedenen Ländern wie in Deutschland, Ägypten, Spanien und der Türkei Niederlassungen. Durch das gemeinsame Marketing konnten die beiden Ketten ihre Kosten um rund 20% senken und eine Verdoppelung der Logiernächte neuer Kunden generieren (Milleniumhotels, 2001).

Beispiel 2 - Angebotskooperation: Laut Schnyder (2015) könnten die Jungunternehmer im Oberwallis vor allem bei den Angeboten kooperieren. Dies heisst, dass Synergien, wie der Wellnessbereich, zusammen gebaut oder genutzt wird. Trotz neuen Angeboten können die monatlichen Fixkosten gesenkt werden.

Diese Kooperationen sind nur zwei Beispiele von vielen verschiedenen Möglichkeiten. Das genaue Ausmass der Zusammenarbeit im Oberwallis ist noch nicht untersucht worden und wäre ein interessantes Thema für weitere Studien.

## 8.2 Branchenstruktur

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die jetzige Branchenstruktur der Hoteliers als Risikofaktor einzustufen ist. Dies ist auf die hohe Anzahl Destinationen und die Gegenbewegung der Zusammenschlüsse zurückzuführen. Hier liegt grosser Handlungsbedarf. Durch die Optimierung der Strukturen könnten die einzelnen Tourismusdestinationen besser vermarktet werden. Die Oberwalliser Jungunternehmer müssen lernen, nicht den Nachbarn als Konkurrent zu sehen, sondern die umliegenden Länder. Österreich ist im Moment einer der grössten Konkurrenten im Wintertourismus. Diese haben auf der gleichen Fläche rund die Hälfte an Destinationen. Durch diese Strukturen ist es möglich, eine ganze Region besser zu vermarkten mit geringeren Kosten für den Einzelnen. Die „Brands“ wie zum Beispiel Südtirol kennen viele Touristen, wobei die Region Oberwallis die meisten erst durch den Begriff „Matterhorn“ erkennen. Durch Zusammenschlüsse der Regionen und die Zusammenarbeit der Hotels könnte der Name einfacher und effizienter vermarktet werden. Ein Beispiel ist die Aletscharena. Diese versucht die Destinationen Riederalp, Bettmeralp und Fiescheralp einheitlich zu vermarkten. Die Kosten des Marketings können durch drei Destinationen geteilt werden. Diese Zusammenschlüsse sind ratsam für weitere Regionen im Oberwallis.

## 8.3 Saisonale Branche

Die starken saisonalen Schwankungen führen dazu, dass die Betriebe rund drei bis vier Monate im Jahr geschlossen sind. Während dieser Zeit generieren die Junghoteliers keinen Umsatz, trotzdem entstehen Fixkosten. Um die Synergien der Jungunternehmer im Oberwallis besser zu nutzen, schlägt Schnyder folgendes vor. Mit einer Zielgruppenänderung oder –erweiterung könnten diese Probleme minimiert werden. Mögliche Zielgruppen könnten Senioren oder gesundheitsbewusste Personen sein. Dies sind meistens kaufkräftige Gäste, die saisonal unabhängig anreisen.

Eine weitere Empfehlung ist die Angebotsvergrösserung. Diese müsste den verschiedenen Jahreszeiten angepasst werden. Die Angebote im Winter sind vielzählig und vielfältig. Von Skifahren bis Schneeschuhlaufen bieten viele Hoteliers eine breite Palette von Aktivitäten an. Im Herbst und Frühling fehlen im Oberwallis attraktive Angebote. Hier ist die Kreativität der Jungunternehmer gefragt. Es müssen nicht immer neue Erfindungen sein. Die richtige Vermarktung, zum Beispiel von Weinwanderungen, kann im Herbst viele neue Gäste anziehen. Das Angebot der „Herbstsonne“ im Aletschgebiet, hat dazu geführt, dass die saisonale Schwankung zum Teil abgeschwächt werden konnte.

## 8.4 Topografie des Oberwallis

Die Topografie des Oberwallis kann ein Vorteil sein. Die hohen Berge und die Lage sind im Zuge des Klimawandels für Jungunternehmer interessant. In den letzten Wintern hat es im Tal vermehrt geregnet und in den Bergen geschneit. Vergleichsweise hatte es vor 30 Jahren über 2000 m ü. M. weniger Schnee gehabt. Dies kann ein Vorteil gegenüber Österreich sein, da dort die meisten Destinationen tiefer liegen, als im Oberwallis. Und im Sommer wird es immer wärmer und die kühle Bergluft könnte von Jungunternehmern zur Vermarktung genutzt werden. Auch die Luftbelastung ist eine Chance für Oberwalliser Jungunternehmer. Laut Schnyder ist die Luftbelastung im Oberwallis durch die Höhenlage geringer und beispielsweise für Pollenallergiker von Vorteil. Diese Stärke führt zur nächsten Handlungsempfehlung, dem Gesundheitstourismus.

## 8.5 Gesundheitstourismus

Um die Topografie des Oberwallis optimal zu nutzen und die saisonalen Schwankungen abzuschwächen, bietet sich der Gesundheitstourismus an. Laut Schnyder könnte die Spezialisierung neben Pollenallergikern auch im Bereich Nahrung fördernd sein. Spezialisierungen auf gluten- oder laktosefreies Essen sind kostengünstig und im Verhältnis zu vielen anderen Angeboten von geringem finanziellem Aufwand. Tendenziell rückt das gesunde Leben und Essen in der jetzigen Zeit stark in den Vordergrund. Dieser Trend sollte von Jungunternehmern als Chance genutzt werden. Durch neue Angebote könnten in der Region die saisonalen Schwankungen minimiert und neue Märkte erschlossen werden (Schnyder, 2015). Es gibt bereits einzelne Hotels, die sich auf die Zielgruppe Lohas (Lifestyles of Health and Sustainability) spezialisiert haben. Lohas sind Personen, die einen starken gesundheitsbewussten Lebensstil führen. Und nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Diese Zielgruppe ist als eine kaufkräftige und profitable Konsumentengruppe bekannt. Für Jungunternehmer im Oberwallis wäre diese Zielgruppe eine gute Alternative.

## 8.6 Starker Franken

Der starke Franken wird von den meisten Hoteliers sehr bemängelt. Jedoch hat sich gezeigt, dass diejenigen Jungunternehmer, die sich intensiv mit dieser Problematik beschäftigt haben, erfolgreicher sind. Dies sollten die Jungunternehmer mehr beachten. Die Beherbergungsbetriebe, welche stark vom Franken betroffen sind, sollten die Zielgruppen ändern. Sie müssen sich vermehrt auf Schweizer und internationale Gäste, die nicht aus dem Euroraum stammen, konzentrieren.

Die Erweiterung der Zielgruppen alleine reicht nicht aus. Durch die Erhöhung der Preise müssen Mehrwerte für Gäste geschaffen werden. Da bietet sich die Erlebnisinszenierung oder das Service-Design an. Hier wird versucht die bestehenden Ressourcen mittels Vermarktung zu verbessern. Eine weitere Möglichkeit, die immer wichtiger wird, ist das Storytelling. Die Sagen und Geschichten im Oberwallis könnten viele Touristen begeistern. Dieses Instrument ist für Jungunternehmer laut Schnyder kostengünstig und dennoch wirksam. Er erläutert, dass durch das Storytelling die Gäste einen grösseren Bezug zur Region erhalten und die Chance steigt, dass sie wieder kommen.



## 9 Schlussfolgerung

Die Schlussfolgerung beinhaltet das Fazit, welches die die wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit beschreibt und der Ausblick. In diesem wird festgehalten, wie die Zukunftsaussichten der Oberwalliser Jungunternehmer aussehen. Zusätzlich wird erläutert, in welchen Bereichen weitere Untersuchungen von Nutzen sein könnten.

### 9.1 Fazit

Jungunternehmer stehen vor grossen Herausforderungen. Immer mehr Hotelbetriebe in der Region werden geschlossen. Der touristische Umsatz im Oberwallis ist in den letzten zehn Jahren ungefähr um neun Prozent gesunken. Dies ist auf die tendenziell rückläufige Logiernächtequote zurückzuführen. Der Wechselkurs bereitet vielen bestehenden Unternehmen grosse Sorgen. Die Junghoteliers rechnen mit bis zu 20% weniger Umsatz in dieser Sommersaison. Zusätzlich sind in den letzten Jahren vermehrt Initiativen angenommen worden, welche die Beherbergungsbranche direkt oder indirekt negativ betreffen. So etwa die Masseneinwanderungsinitiative. Sie erschwert den Jungunternehmern, die saisonalen Schwankungen mit ausländischen Personal zu überbrücken, denn das Angebot an einheimischem Personal ist im Oberwallis knapp. Trotzdem gibt es für Jungunternehmer noch Hoffnungen. Die Untersuchung der 25 Junghoteliers hat aufgezeigt, dass 90% der Unternehmer im Oberwallis erfolgreich sind, nur 10% sehen ihre finanzielle Situation als eher schlecht an. Die persönliche Zufriedenheit bewerten 36% der Befragten als sehr erfolgreich und 52% als eher erfolgreich. Diese Zufriedenheit und der Erfolg ist nicht zuletzt dem mikrosozialen Netzwerk zuzuschreiben. Die Untersuchung sowie die Theorie zeigen, dass vor allem in schwierigen Zeiten der Rückhalt der Familie extrem wichtig ist. Die Mitarbeit im Unternehmen ist in Stosszeiten von grosser Bedeutung. Auch mit dem professionellen Netzwerk steigen die Erfolgchancen. Hier zeigt sich, dass der enge Kontakt zur Bank und zum Treuhandbüro entscheidend ist. Sie unterstützen die Jungunternehmer vor allem mit fachlichem Wissen. Die Befragten sehen dieses Netzwerk in folgenden Bereichen als wichtig an: finanzieller Erfolg, Verbesserungsmöglichkeiten, finanzielle Unterstützung, Wissensvermittlung und bei der Gründung des Betriebes.

Beim makroökonomischen Umfeld handelt es sich um die exogenen Rahmenbedingungen eines Jungunternehmers. Diese sind zum grössten Teil nicht direkt beeinflussbar. Jedoch haben die Ergebnisse aufgezeigt, dass diejenigen Jungunternehmer den Umsatz steigern konnten, welche versuchten, den makroökonomischen Bedingungen entgegenzuwirken. Sie haben im Wechselkurs nicht nur eine Gefahr, sondern auch eine Chance gesehen. Auch Schnyder (2015) sieht dies gleich. Die schlechte Struktur der Beherbergungsbranche kann durch den Druck von aussen behoben werden. Es kann sein, dass neue Kooperationen entstehen und die Kapazitäten besser genutzt werden. Die Umfrage hat aufgezeigt, dass Kooperationen wichtig wären. Jedoch nutzen nur wenige Jungunternehmer diese Möglichkeit. Auch der Zugang zu qualifiziertem Personal wird von den Befragten bemängelt. Auch Schnyder sieht diesbezüglich ein Problem. Die Gastfreundschaft wird von Gästen vermehrt bemängelt. Er fügt an, dass dies ohne gutes Personal kaum verbessert werden kann. Daher ist dieser Gesichtspunkt als Risikofaktor einzustufen und es herrscht Handlungsbedarf.

Beim Faktor Standort zeigt sich die grosse Zufriedenheit der Oberwalliser Jungunternehmer. Die Qualität, der Gesamteindruck, die Verkehrsinfrastruktur weisen die meisten positiven Bewertungen auf. Die regionale Steuerpolitik wurde als sehr schlecht erachtet, jedoch zeigt die Analyse trotz dieser Einschätzung keinen Risikofaktor auf.

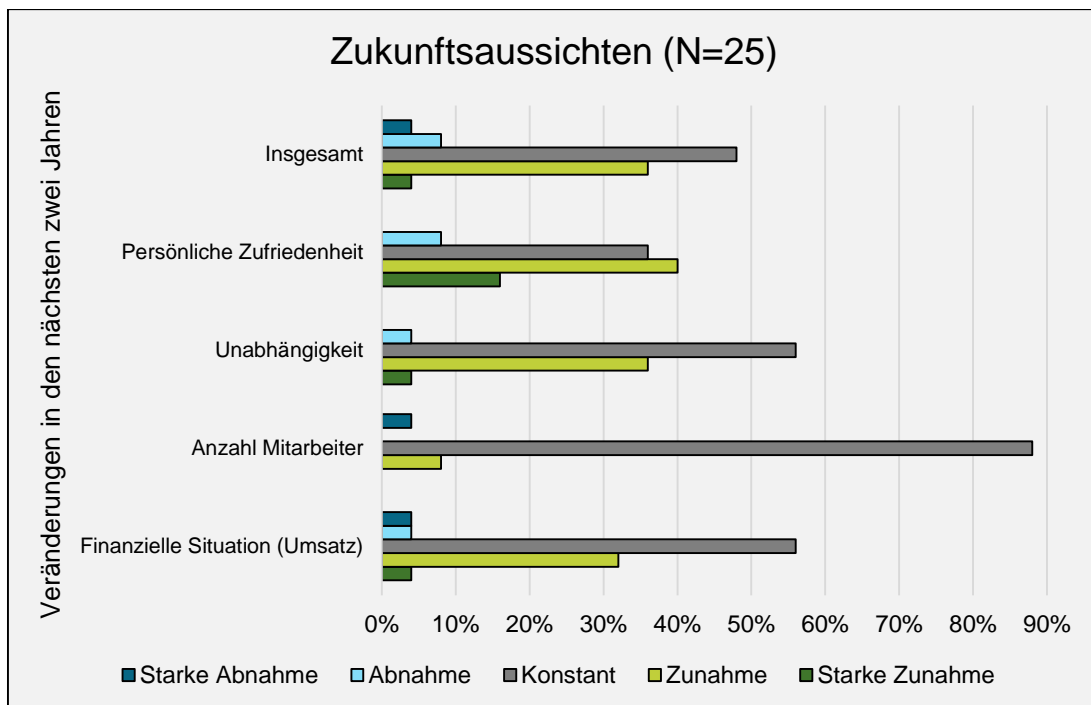
Die touristische Infrastruktur ist ein weiterer Grund, wieso Unternehmer im Oberwallis erfolgreich sind. Die Nähe zu Skipisten, Wanderwegen und Museen ist als Erfolgsgarant zu sehen. Doch die touristischen Angebote könnten effizienter genutzt werden. Die jeweiligen Destinationen haben alle ihre eigenen Bergbahnen, Wanderwege und weitere Angebote, welche zum Teil einen hohen finanziellen Aufwand bedeuten. Dies ist auf die Struktur des Tourismus zurückzuführen. Schnyder (2015) und der Kanton Wallis (2008) bemängeln diese Strukturdefizite. Daher ist die Struktur des Oberwallis als ein Risikofaktor einzustufen.

Zuletzt ist festzuhalten, dass jeder der drei Faktoren von Bedeutung ist. Sie nehmen jedoch immer einen anderen Einfluss auf den Unternehmer ein. Direkt wie das mikrosoziale Umfeld oder indirekt, wie das makroökonomische Umfeld und der Standort. Der Jungunternehmer muss sich bereits vor der Gründung über die Wichtigkeit der Faktoren bewusst sein und sich überlegen, wo und wie er sein Unternehmen gründen will. So kann das Unternehmen auch langfristig erfolgreich sein.

## 9.2 Ausblick

Die Oberwalliser Jungunternehmer sehen der Zukunft positiv entgegen. Bei der finanziellen Situation glauben die Hoteliers, dass der monetäre Aspekt konstant bleibt oder sogar steigt. Zwei Personen rechnen mit einer Abnahme. Bei der Mitarbeiterzahl sind sich die Hoteliers einig, dass sich in den nächsten zwei Jahren nichts oder fast nichts ändern wird. Das heisst, dass die Hoteliers durchschnittlich vier Personen ohne sich selbst und Mitinhaber beschäftigen. Insgesamt schätzen die Jungunternehmer die Zukunft der Beherbergungsbranche gut ein, nur wenige erwarten eine Abnahme. Dennoch sollten sie Themen wie den Wechselkurs, Kooperationen und die Struktur der Beherbergungsbranche nicht ausser Acht lassen. Sie sollten vermehrt versuchen innovative und kreative Ideen in ihr Unternehmen zu bringen. So könnte die Lage in der Zukunft nicht nur stabil bleiben sondern stark verbessert werden.

Abbildung 30: Zukunftsaussichten



Quelle: Eigene Darstellung

Arbeiten wie diese liefern den Jungunternehmern wichtige Erkenntnisse, auf was sie achten müssen und was von geringerer Bedeutung ist. Vorteil dieser Arbeit ist, dass die Daten gezielt auf den regionalen Aspekt erhoben wurden. Diese Daten können die Grundlage für weitere Studien sein. Die Handlungsempfehlungen in Kapitel 8 könnten die Basis für eine detailliertere Analyse sein. Im nächsten Abschnitt wird kurz auf zwei Möglichkeiten eingegangen.

Für die Zukunft wäre es für Jungunternehmer interessant, weitere Studien im Bereich der Kooperationen zu erhalten. Es gibt bereits Best Practices Examples, die aufzeigen, wie viel Potential in Kooperationen steckt. Im Zusammenhang mit diesen Kooperationen könnten die Branchenstrukturen optimiert und verkleinert werden. Eine weitere Untersuchung wäre ratsam im Bereich der saisonalen Abhängigkeit. Hier könnten Alternativen erforscht werden, welche die Beherbergungsbranche weniger von der Jahreszeit abhängig macht. Diese weiteren Forschungen könnten den Oberwalliser Tourismus wieder stärken. Oftmals ist es möglich mit Kleinigkeiten die Infrastruktur, die Branchenstruktur oder die Kosten zu verbessern, umso im internationalen Markt wettbewerbsfähiger zu sein.

## 10 Kritische Würdigung

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht die Erfolgs-, die Risiko- und die nicht relevanten Faktoren des Umfelds und des Standorts zu untersuchen. Dabei war zu erkennen, dass die theoretischen Fakten sich teilweise von den ermittelten Ergebnissen unterschieden oder kein eindeutiges Bild der Faktoren abgegeben haben. Möglicher Grund dafür können verschiedene Arten von Messungen, unterschiedliche Zeiträume oder regionale Aspekte sein.

Ein kritischer Punkt im Theorieteil ist die beschränkte Anzahl an Autoren. Dies liegt jedoch nicht an den unzureichenden Recherchen, sondern an der limitierten Anzahl vorhandener Literatur. Die Studien beziehen sich vor allem auf den Gründungsprozess. Des Weiteren wurden wenige Studien zur Beherbergungsbranche und dem Jungunternehmertum gefunden. Bei der Literaturrecherche wurde der Schwerpunkt auf folgende Begriffe gelegt: Beherbergung, makroökonomisches Umfeld, mikrosoziales Umfeld, Standort und Entrepreneurship. Neben denen wurde die Literatur mit verwandten und englischen Begriffen ermittelt. Hierbei bestand die Gefahr, dass durch nicht optimale Sucheingaben nicht alle wichtigen Werke gefunden wurden. Trotz mehrfacher Suche in verschiedenen Zeitabständen und Datensammlungen, besteht die Möglichkeit, dass während der Recherche vom Januar 2015 bis Juli 2015 neue Literatur erschienen ist, die hier nicht behandelt worden ist. Auch durch die zweisprachige Suche von Deutsch und Englisch besteht das Risiko, wichtige Werke ausser Acht gelassen zu haben. Die englische Suche wurde mit Hilfe einer Person mit sehr guten Sprach- und Branchenkenntnissen durchgeführt.

Ein weiterer Kritikpunkt der vorliegenden Arbeit ist die Subjektivität der Jungunternehmer. Im Fragebogen wurden die Jungunternehmer zum Erfolg befragt. Diese schätzen den Unternehmenserfolg ohne Veröffentlichung der Zahlen ein. Die Einschätzung des Erfolgs kann sich stark unterscheiden. Die subjektive Ansicht der Jungunternehmer kann die Interpretationen verfälschen. Diese Interpretationen können wiederum zu Fehldeutungen der Studie führen. Wobei die Arbeit trotzdem zum grössten Teil als repräsentativ gilt, da 25 Jungunternehmer von verschiedenen Regionen im Oberwallis befragt wurden. Durch die Ergänzung der quantitativen Fragen konnte die Repräsentativität gesteigert werden. Anhand der offenen Fragen konnten Unklarheiten oder Neues aufgedeckt werden. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu steigern, hätte man weitere statistische Mittel einsetzen können, wie die Berechnung des Signifikanzniveaus oder des Konfidenzintervalls. Wobei auf dies verzichtet wurde, aufgrund der zeitintensiven Befragungen und Interviews.

Die Handlungsempfehlungen wurden ohne empirische Ermittlung erarbeitet und nur mittels dem Experten Marc Schnyder besprochen. Daher dienen diese nur als Inputs für Jungunternehmer und weiteren Studien. Hier ist die Repräsentativität nicht gegeben.

Des Weiteren wurde die vorliegende Arbeit mehrmals von verschiedenen fachkundigen Personen in folgenden Punkten geprüft: Inhalt, Zusammenhänge, Grammatik, Rechtschreibung und Stilistik. Dennoch sind Fehler nicht auszuschliessen. Der Inhalt konnte zusätzlich durch die Begleitung von Patrick Kuonen mit kritischen Feedbacks verbessert und optimiert werden.

Trotz den Kritikpunkten war es möglich Erfolgs-, Risiko- und nicht relevante Faktoren, die Jungunternehmer im Oberwallis in der Beherbergungsbranche betreffen, zu ermitteln. Jedoch wurde primär nur auf die wichtigsten Ergebnisse eingegangen.

## Literaturverzeichnis

- Abrahamsen, Y., & Simmons-Süer, B. (24. 04 2011). Abgerufen am 20. 03 2015 von Hotelleriesuisse: [https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf6/2011\\_Auswirkungen\\_von\\_Wechselkursaenderungen.\\_Abrahamsen\\_def.pdf](https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf6/2011_Auswirkungen_von_Wechselkursaenderungen._Abrahamsen_def.pdf)
- Aiginger, K., & Tichy, G. (1984). Die Grösse der Kleinen. Dresden: Signum.
- Amt für Nationalstrassen. (2015). Eröffnungsdaten. Abgerufen am 02. 04 2015 von A9.
- Bergfex. (2015). Bergfex. Abgerufen am 22. 05 2015 von <http://www.bergfex.ch/sommer/oberwallis/>
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. London: J.A. et al.
- Bofinger, P. (2003). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. München: Pearson Studium.
- Bundesamt für Statistik. (2014). Bundesamt für Statistik. Abgerufen am 20. 04 2015 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/17/03/blank/key/2014/013.html>
- Bundesamt für Statistik BFS. (2015). Industrie, Dienstleistungen. Abgerufen am 25. 04 2015 von Bundestamt für Statistik: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/05/blank/key/handelsbilanz.html>
- Bundesamt für Strassen. (27. 06 2012). Astra.admin.ch. Von <http://www.astra.admin.ch/dokumentation/00109/00113/00491/index.html?lang=de&msg-id=45155> abgerufen
- Bürgi Nägeli Rechtsanwälte. (2015). Übersicht Lohnnebenkosten. Abgerufen am 25. 04 2015 von Arbeitsproduktivität: <http://www.arbeitsproduktivitaet.ch/uebersicht-lohnnebenkosten>
- Business Valais. (05 2015). Business Valais. Abgerufen am 02. 06 2015 von <https://web.vs.ch/web/entreprises/systeme-d-education>
- Buttler, G., Herrmann, H., Scheffler, W., & Voigt, K.-I. (2000). Existenzgründung Rahmenbedingungen und Strategien. Berlin: Springer Verlag.
- Cooper, A. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*

Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV. (23. 02 2015). Die ESTV: Wichtige Kennzahlen. Abgerufen am 02. 04 2015 von Eidgenössische Steuerverwaltung: <http://www.estv.admin.ch/org/01257/index.html?lang=de>

Fernsehen, S. R. (29. 01 2015). Abgerufen am 03. 05 2015 von Schweizer Radio und Fernsehen:<http://www.srf.ch/news/schweiz/zweite-gotthard-roehre-abstimmungstermin-gibt-zu-reden>

Fritsch, M. (1992). Regional Differences in New Firm Formation: Evidence From West Germany. Berlin: Routledge.

Gabler Wirtschaftslexikon. (2014). Gabler Wirtschaftslexikon. (S. G. Verlag, Herausgeber) Abgerufen am 03. 05 2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54205/tourismus-v11.html>

Gabler Wirtschaftslexikon. (2015). Kooperationsformen des Handels. (S. G. Verlag, Herausgeber) Abgerufen am 02. 06 2015 von Gabler Wirtschaftslexikon.

Galber Wirtschaftslexikon. (2015). Galber Wirtschaftslexikon. (S. G. Verlag, Herausgeber) Abgerufen am 04. 03 2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/426/business-angels-v8.html>

Hotelleriesuisse. (10 2014). Hotelleriesuisse. Von [https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf7/Zahlen\\_und\\_Fakten\\_2014\\_dt\\_online1.pdf](https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf7/Zahlen_und_Fakten_2014_dt_online1.pdf) abgerufen

Hotelleriesuisse. (1 2015). Hotelleriesuisse. Von [https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf8/Key\\_Issues\\_2015\\_dt1.pdf](https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf8/Key_Issues_2015_dt1.pdf) abgerufen

Jacobsen, L. K. (2003). Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship. Berlin, Deutschland.

Kanton Wallis. (08. 09 2008). Kanton Wallis. Abgerufen am 01. 06 2015 von [http://www.vs.ch/Data/vos/docs/2008/08/2008.09\\_Regionalpolitik\\_BOT\\_SR.pdf?Language=de](http://www.vs.ch/Data/vos/docs/2008/08/2008.09_Regionalpolitik_BOT_SR.pdf?Language=de)

Kanton Wallis. (2015a). Heutige Finanzierung: Kurtaxe. Abgerufen am 02. 05 2015 von Kanton Wallis: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=21952&Language=de>

Kanton Wallis. (2015b). Heutige Finanzierung: Beherbergungstaxe. Abgerufen am 02. 05 2015 von Kanton Wallis: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=21953&Language=de>



- Kanton Wallis. (2015c). Heutige Finanzierung: Tourismusförderungstaxe. Abgerufen am 02. 05 2015 von Kanton Wallis: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp? MenuID=21952 &Language=de>
- Kanton Wallis. (09. 06 2015d). Kanton Wallis. Abgerufen am 14. 06 2015 von [http://www.vs.ch/Press/DS\\_3/PU-2015-06-09-22826/de/Statistikbulletin\\_Mai.pdf](http://www.vs.ch/Press/DS_3/PU-2015-06-09-22826/de/Statistikbulletin_Mai.pdf)
- Kistenmacher, H. (2001). Die Standortwahl technologieorientierter Existenzgründer: Anforderungen an die Raumplanung und Regionalentwicklung, Kaiserslautern. Kaiserslautern: Lehr- und Forschungsgebietes Regional- und Landesplanung.
- Klandt, P. D. (2005). Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan (2. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kohl & Partner. (06 2014). Von Kohl und Partner: <http://www.kohl-int.com/en/consulting/1-0.html> abgerufen
- Kotler, P. (2003). Marketing Management (11. Ausg.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kuonen, P, (2015) SHAB-Liste.Sierre.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2010). Strategisches Management (5. Ausg.). Zürich: Versus Verlag.
- Mankiw, N. G., & Taylor, M. P. (2012). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre (5. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Milleniumhotels. (05 2001). Milleniumhotels. Abgerufen am 02. 06 2015 von Maritim Partnership: <http://www.millenniumhotels.com/programmes/maritim-partnership.html>
- Norris F., K. J., & Deborah V., B. (2002). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. In K. J. Norris F., Entrepreneurship (S. 229-247). New York: Routledge.
- Nuhn, H., & Hesse, M. (2006). Verkehrsgeographie. Schöningh: Paderborn
- Pfeiffer, F. (12. 10 2010). Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. Von <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0571.pdf> abgerufen
- Radio Rottu Oberwallis. (15. 06 2015). Abgerufen am 15. 06 2015 von RRO: <http://rro.ch/rroxml/subset/politik2/?id=394#397>
- Rico, B., & Pierre-André, J. (2011). Regionales Unternehmertum. Freiburg: Springer Gabler Verlag.

Rütter, H., Berwert, A., Rütter-Fischbacher, U., & Landolt, M. (Juni 2001). Der Tourismus im Wallis: Wertschöpfungsstudie. (F. d. Tourismusfachschiule, Hrsg.) Sitten.

Schnyder, D. M. (19. 06 2015). (S. Imhasly, Interviewer)

Schweizer Tourismusverband. (01. 02 2015). Swisstourfed. Abgerufen am 01. 05 2015 von [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=962](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=962)

Schweizerische Bundeskanzlei. (30. 01 2013). Abgerufen am 01. 05 2015 von admin.ch: <https://www.news.admin.ch/message/?lang=de&msg-id=47598>

Schweizerische Bundeskanzlei. (15. 06 2015). Abgerufen am 15. 06 2015 von admin.ch: <https://www.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis414t.html>

Schweizerische Nationalbank. (15. 01 2015). Medienmitteilung. Abgerufen am 03. 04 2015 von Schweizerische Nationalbank: [http://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre\\_20150115/source/pre\\_20150115.de.pdf](http://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre_20150115/source/pre_20150115.de.pdf)

Seers, A., McGee, G., Serey, T., & Graen, G. (The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation. 06 1983). The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation. Academy of Management Journal, 73-84. Von <http://www.jstor.org/stable/255975> abgerufen

Stampfli, D. (16. 06 2015). Ständeratskommission will Schweiz Tourismus unterstützen. htr.ch. Abgerufen am 01. 07 2015 von <http://www.htr.ch/politik/staenderatskommission-will-schweiz-tourismus-unterstuetzen-40527.html>

Tourismus Wallis. (2012). Hôtel et Parahôtellerie- destinations 2012. Sion.

Wallis, K. (09. 06 2015). Arbeitsmarktbeobachtung Wallis. Abgerufen am 14. 06 2015 von [http://www.vs.ch/Press/DS\\_3/PU-2015-06-09-22826/de/Statistikbulletin\\_Mai.pdf](http://www.vs.ch/Press/DS_3/PU-2015-06-09-22826/de/Statistikbulletin_Mai.pdf)

Weischer, C. (2007). Sozialforschung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft GmbH.

Witzel, A. (1982). Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

## 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 Komentar 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:

**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"/>



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"/>

**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 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 Unternehmung 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"/>
Hypothekarzinzsatz	<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"/>
Hypothekarzinzsatz	<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 Unternehmung 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 Unternehmung 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"/>

## Anhang II: Umfrage Jungunternehmen (geschlossene 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:

**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:

## Anhang III: Antworten der Umfrage

### Allgemeiner Teil

Allgemeiner Teil											
ID	Name des Unternehmers	Name der Unternehmung	Standort	Gründungs-/Übernahmejahr	Geschlecht	Familiäre Situation	Anzahl Kinder	Alter	Alter bei Gründung	Geburtsland	Kanton
1	A	A	Zermatt	2010	weiblich	In fester Partnerschaft	2	35	30	Schweiz	Kanton Wallis
2	B	B	Zeneggen	2012	männlich	Alleinstehend	0	36	34	Schweiz	Kanton Wallis
3	C	C	Zeneggen	2014	weiblich	In fester Partnerschaft	0	33	32	Schweiz	Kanton Wallis
4	D	D	Susten	2014	weiblich	Alleinstehend	0	52	50	Schweiz	Kanton Wallis
5	E	E	Varen	2011	weiblich	In fester Partnerschaft	0	54	50	Canada	
6	F	F	Leukerbad	2013	weiblich	Alleinstehend	0	46	44	Schweiz	Kanton Wallis
7	G	G	Salgesch	2015	weiblich	In fester Partnerschaft	1	50	48	Schweiz	Kanton Wallis
8	H	H	Susten	2011	männlich	In fester Partnerschaft	1	47	42	Schweiz	Kanton Wallis
9	I	I	Brig	2014	weiblich	In fester Partnerschaft	0	52	51	Schweiz	BL
10	J	J	Brig	2014	männlich	Alleinstehend	0	41	40	Schweiz	Kanton Wallis
11	K	K	Albinen	2013	weiblich	In fester Partnerschaft	0	56	54	Frankreich	
12	L	L	Zermatt	2009	männlich	In fester Partnerschaft	2	43	37	Schweiz	BE
13	M	M	Gasenried	2012	männlich	Alleinstehend	0	50	47	Deutschland	
14	N	N	Grächen	2011	weiblich	In fester Partnerschaft	0	41	37	Schweiz	Kanton Wallis
15	O	O	Glurigen	2012	männlich	In fester Partnerschaft	2	37	32	Schweiz	Kanton Wallis
16	P	P	Obergesteln	2013	weiblich	In fester Partnerschaft	1	38	36	Schweiz	Kanton Wallis
17	Q	Q	Binn	2013	männlich	In fester Partnerschaft	0	29	27	Schweiz	Kanton Wallis
18	R	R	Kühboden, Fiesch	2011	männlich	In fester Partnerschaft	3	35	31	Schweiz	Kanton Wallis
19	S	S	Ulrichen	2012	männlich	In fester Partnerschaft	2	42	39	Schweiz	Kanton Wallis
20	T	T	Ergerberg	2010	weiblich	In fester Partnerschaft	2	52	47	Niederlande	
21	U	U	Riederalp	2010	weiblich	In fester Partnerschaft	1	49	44	Schweiz	Kanton Wallis
22	V	V	Zermatt	2012	männlich	Alleinstehend	0	31	31	Schweiz	Kanton Wallis
23	W	W	Bürchen	2010	weiblich	In fester Partnerschaft	2	43	38	Schweiz	Kanton Wallis
24	X	X	Saas-Grund	2011	weiblich	In fester Partnerschaft	3	45	41	Schweiz	Kanton Wallis
25	Y	Y	Saas-Grund	2012	weiblich	Alleinstehend		60	57	Schweiz	Kanton Wallis

Allgemeiner Teil					
Sind Sie in der Hotellerie gross geworden-	Haben, die die in Hotel aufgewachsen sind mehr Erfolgchancen?-	Berufliche Situation	Wie haben Sie sich selbständig gemacht-	Wie haben Sie sich selbständig gemacht- [Sonstiges]	Art der Beherbergung [Hotel]
Ja	Nein	Vollzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung	Unternehmen neu gegründet		BnB
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung	Unternehmen neu gegründet		BnB
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Hotel
Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Camping
Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Nein	Nein	Vollzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Hotel
Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Sonstiges	Pächter	Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Bestehendes Unternehmen gekauft / übernommen		Hotel
Nein	Nein	Teilzeitbeschäftigung	Unternehmen neu gegründet		Ferienwohnung
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Unternehmen geerbt / familiäre Nachfolge		Hotel
Ja	Ja	Vollzeitbeschäftigung	Sonstiges	Mein Mann ist verstorben	Hotel

Allgemeiner Teil					
Art der Beherbergung [Ferienwohnungsvermietung]	Anzahl Betten/Wohnungen/Stehplätze (zusammengezählt)	Bettenauslastung (in %)	Öffnungszeiten	Anzahl Angestellte [Bei der Gründung angestellte Personen]	Anzahl Angestellte [Heute angestellte Personen]
Nein	40	72	Wintersaison	10	10
Nein	15	60	Sommersaison	4	4
Nein	10	50	Sommersaison	2	2
Nein	33	12	Ganzjährig	0	0
Nein	12	30	Ganzjährig	0	0
Nein	103	60	Ganzjährig	3	3
Nein	64	35	Ganzjährig	6	13
Nein	68	60	Sommersaison	2	2
Nein	60	50	Ganzjährig	4	4
Nein	80	50	Ganzjährig	10	10
Nein	25	40	Ganzjährig	1	1
Nein	25	70	Ganzjährig	2	2
Nein	32	25	Ganzjährig	2	0
Nein	44		Ganzjährig	5	5
Nein	26	70	Ganzjährig	16	16
Nein	28	70	Ganzjährig	5	8
Nein	24	40	Ganzjährig	8	9
Ja	40	86	Ganzjährig	4	7
Ja	27	65	Ganzjährig	6	7
Nein	9	40	Ganzjährig	2	2
Ja	4		Ganzjährig	2	2
Nein	34	65	Ganzjährig	4	4
Nein	24	75	Ganzjährig	5	6
Nein	14	70	Ganzjährig	4	4
Nein	22	65	Ganzjährig	5	6

Grossteil der Nationalität der Kunden?								
Schweiz	Deutschland	Österreich	Italien	Frankreich	Niederlande	Gross- britannien	Russland	Sonstige
Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	USA
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	
Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Asien, Nordamerika
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	China, Korea
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	sehr international
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Nein	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Asien
Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	
Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	



Würden Sie die Selbständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben? Wenn Ja Warum?	
Ja/Nein	Kommentar
Nein	Weil es nichts schöneres gibt
Nein	
Nein	
Nein	
Nein	Will Zuhause bleiben
Nein	Familienbetrieb seit 3 Generationen
Nein	
Nein	
Ja	
Nein	
Ja	
Ja	geregelt Arbeitszeit, geregeltes Familienleben
Nein	Die Unabhängigkeit / Freiheit würde ich nicht mehr aufgeben.
Nein	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.
Nein	Unabhängigkeit, selbstständig
Nein	Als Inhaber hat man Verantwortung gegenüber den Angestellten und man kann eigene Ideen besser verwirklichen
Nein	Bin zufrieden. Kann mich selber verwirklichen und miss mich nicht einschränken
Nein	Es läuft alles super. Ich bin unabhängig und zufrieden und das möchte ich nicht aufgeben
Nein	Da ich eine Familie habe und so die Chance habe meine Zeit selber einzuteilen
Nein	Unabhängigkeit
Nein	
Nein	Kommt aber auf den Erfolg des eigenen Unternehmens an.
Nein	Diese Unabhängigkeit möchte ich nicht mehr aufgeben. Auch die Zufriedenheit durch das Hotel könnte ich in keiner anderen Stelle haben.
Nein	Ich kann alles selbstständig einteilen und machen. Das gefällt mir
Ja	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

Welche Veränderungen gibt es für Ihr Unternehmen in den nächsten zwei Jahren?				
Finanzielle Situation (Umsatz)	Anzahl Mitarbeiter	Unabhängigkeit	Persönliche Zufriedenheit	Insgesamt
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Zunahme	Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme
Zunahme	Konstant	Zunahme	Starke Zunahme	Konstant
Starke Zunahme	Zunahme	Zunahme	Starke Zunahme	Starke Zunahme
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
Konstant	Konstant	Konstant	Zunahme	Zunahme
Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
Konstant	Konstant	Konstant	Zunahme	Konstant
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Starke Abnahme
Abnahme	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Starke Abnahme	Starke Abnahme	Konstant	Abnahme	Abnahme
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Konstant	Konstant	Konstant	Zunahme	Konstant
Zunahme	Konstant	Zunahme	Starke Zunahme	Zunahme
Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
Zunahme	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
Konstant	Konstant	Abnahme	Konstant	Abnahme
Konstant	Konstant	Konstant	Konstant	Konstant
Zunahme	Konstant	Starke Zunahme	Starke Zunahme	Zunahme
Konstant	Konstant	Zunahme	Zunahme	Zunahme
Konstant	Konstant	Zunahme	Zunahme	Konstant
Konstant	Konstant	Konstant	Abnahme	Konstant

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche- Und warum? ( Teil 1)
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.
Hart dafür Arbeiten, ein Ziel vor Augen haben
Kundenzufriedenheit, Sauberkeit und Disziplin
die einzige im Dorf welche Übernachtungen anbietet, erhält viele Kunden von Kellereien. Durch Mitglied in Pfyng-Finges erhöht sich Bekanntheitsgrad, wenn Leute etwas für Naturpark suchen gibt es nur 3 Möglichkeiten: Sie, in Leukerbad ein Hotel und in Unterem. Sie ist am nächsten
Dienst am Kunde, Angebot und Nachfrage, gutes Angebot dass er überhaupt kommt und wen er da ist ihm gut schauen, dass er bleibt.
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.
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.
Der Standort 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. 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.
Die Bedienung der Kunden ist sehr wichtig.
Standort, Lage, Infrastruktur
Engagement, Zielstrebigkeit, Gästeflege, 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
-Qualität -Seriosität -Gastgeberqualitäten -Flexibilität -MMMM Man muss Menschen mögen
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.
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 der Naturregion ist das Wetter. Im Sommer die Sonne und im Winter der Schnee.
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
Wichtig ist der Umsatz, denn wenn es finanziell stimmt, ist auch die Zufriedenheit höher und somit auch der Wille mehr zu arbeiten
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

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche- Und warum? ( Teil 2)
Freundlichkeit, gute Speisekarte, man muss einen guten Zugang zum Hotel haben (Parkplatz).
Der Grund zur Gründung der Firma ist der Abwärts Dienst, 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. 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.
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.
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.
Der Standort ist nicht so wichtig, Freundlichkeit ist ein wichtiger Punkt. Das Preis-Leistung-Verhältnis ist sehr wichtig, dass man dort ein gutes Angebot machen kann. Aber für mich ist Freundlichkeit immer noch wichtiger als der Standort.
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





Wie wichtig sind Freunde und Bekannte für folgende Faktoren?						
Bei der Gründung des Unternehmens	Moralische Unterstützung	Mitarbeit im Unternehmen	Wissensvermittlung	Finanzielle Unterstützung	Geben Verbesserungsvorschläge	Allgemein für den finanziellen Erfolg
Eher unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Eher unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig

Wie wichtig ist das professionelle Netzwerk (Banken und Treuhänder) für folgende Faktoren						
Bei der Gründung des Unternehmens	Moralische Unterstützung	Mitarbeit im Unternehmen	Wissensvermittlung	Finanzielle Unterstützung	Geben Verbesserungsvorschläge	Allgemein für den finanziellen Erfolg
Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	sehr wichtig
Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Eher wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig

Sind Sie in Ihrer Freizeit in Vereinen/Institutionen Mitglied?					
Sportverein	Musikverein	Gesellschaftsverein	Branchenverein	Verwaltungsrat	Politischer Verein
Nein	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Ja, passiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nein	Nein	Ja, aktiv	Nein	Nein	Nein
Ja, aktiv	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Nein
Ja, aktiv	Nein	Nein	Ja, aktiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Ja, aktiv	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Ja, aktiv	Nein	Ja, aktiv	Nein	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Ja, aktiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Nein
Ja, passiv	Nein	Ja, passiv	Ja, passiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Nein
Ja, passiv	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Ja, passiv
Ja, passiv	Ja, passiv	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Nein	Ja, aktiv	Nein	Nein	Nein	Nein
Ja, aktiv	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Nein
Nein	Nein	Ja, aktiv	Ja, aktiv	Nein	Ja, passiv
Nein	Nein	Ja, passiv	Ja, passiv	Nein	Ja, passiv
Nein	Ja, passiv	Nein	Ja, aktiv	Nein	Ja, passiv

Beurteilen Sie die folgenden Beispiele:					
Ich denke, der Erfolg meiner Unternehmung ist zum Teil dank meiner Bekanntheit zustande gekommen	Der Stammtisch ist ein wichtiger Ort, um mein Netzwerk zu pflegen	Ich kenne die staatlichen Förderstellen des Kantons Wallis	Ich pflege einen guten Kontakt zu meinen Mitbewerbern	Neue Investitionspläne habe ich fallen lassen, weil mir mein Bankberater dazu abgeraten hat	Mit meinen Lieferanten pflege ich persönlichen Kontakt
Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu
Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu
Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu
Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu
Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft zu
Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu

Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?
Es hat sich sehr verändert, fast beängstigend
Ja, es wurde branchenspezifischer, da man Menschen kennen lernt aus der Gastronomie
Nein
Nein
Ja durch <u>Ritzu</u> Kurse neue Leute kennen gelernt, und durch Gäste lernt man viele Leute kennen
Nicht gross verändert
Durch das ich im Gastgewerbe bin, habe ich viele Leute kennengelernt und auch sehr viel Unternehmer kennengelernt und der Erfahrungsaustausch natürlich.
Ich musste viel aufbauen, ich kannte noch keine. Und in den letzten Jahren kamen immer mehr und andere.
Eigentlich nichts verändert.
Ja also die Familie war sehr noch und manchmal auch zu nah. Auch dass ich jetzt in einem Verein bin ist sehr gut, man muss auch Glück haben in einem guten Verein zu sein. Ein Hobby nebenbei ist sehr wichtig. <u>Verwandschaft</u> hatte ich nicht mehr viel Zeit, vor allem in der Schule war ich wöchentlich bei allen Grosseltern doch jetzt habe keine Zeit mehr dafür, das war eine grosse Veränderung.
Es hat nicht geändert.
laufend vergrössert
Es hat sich verbessert.
Mehr Freunde und mehr Bekanntheitsgrad, mehr Neid - was aber auch zur Verbesserung geführt hat, denn dadurch redet man viel über meine Unternehmung.
-
Das ist eigentlich in den letzten Jahren stabil geblieben. Es ist sehr wichtig einen guten Kontakt mit der Bank zu pflegen, so erreicht man viel mehr siehe Frage 23
Das hat bereits in der Lehre schon verändert, da man am Wochenende gearbeitet hat. Da hat man die Kollegen von der OS schon verloren. Später durch die Familie hat man die Freizeit eigentlich nur noch mit der Familie verbracht. Man hat vielleicht viele Kontakte verloren, was eigentlich schade ist, aber ich habe dies schon früh gelernt.
Der Freundeskreis ist eher klein da man andere Arbeitszeiten hat als viele Freunde, da aber ich und meine Frau beide vom Gastgewerbe sind hat sich nicht viel verändert.
Nicht viel, ich habe zwar viele Menschen durch den Betrieb kennen gelernt aber ansonsten nicht viel. Mein Netzwerk hat sich vor allem durch die Kochlehre verändert, da ich weniger Zeit hatte bzw. andere Arbeitszeiten als die meisten
Nicht viel. Ich hatte mein Netzwerk bereits vor der Gründung stark minimiert durch die Familie und Arbeit
Ja sicher es ist kleiner, aber durch Facebook kann ich mit meinem Freunden in Holland guten Kontakt pflegen.
Wir haben sehr viel Stammkundschaft im Winter. Wir machen selber mit diesen die Verträge und dabei verändert sich nicht viel. Diese kommen immer wieder und buchen auch bereits ein Jahr im Voraus. Das Tourismusbüro ist für uns auch wichtig, da so auch viele Kunden zu uns kommen.
Vieles rufen die Kunden auch einfach an, da sie von anderen Kunden von der Wohnung erfahren haben oder neben den Haus vorbeigelaufen sind oder auch über Mund-zu-Mund-Propaganda
Wir sind dahinter Stammgäste zu generieren, das ist vor allem in der Zwischensaison von Vorteil, dass man hier lokal Vereine für ein Wochenende oder eine Woche nach Zermatt ins Hotel locken kann. In meinem Netzwerk hat es jetzt auch mehr internationale Kontakte. Viele internationale Gäste. Wir haben auch einen guten Kontakt zu unseren Lieferanten. Vor allem Bauern aus der Region, Bsp. Aus dem freiburgischen. Es ist gut Kleinbauern zu unterstützen, daher bieten wir oft Produkte von ihnen an oder verkaufen sie weiter an unsere Gäste. Und die Bauern kommen dann als Gäste in unser Hotel.
Wir hatten bereits 1994 hier oben ein Hotel übernommen. Und wir hatten dort schon viele Bekannte oder solche die wir kennengelernt haben, diese sind nun wieder hier zurück zu uns gekommen. Auch hier haben wir viele neue Leute kennengelernt. Ich kann nicht sagen, dass wir durch die Übernahme Kollegen oder Freunde verloren haben.
Ja es verändert sich schon, man hat nicht mehr so viel Zeit, der Freundeskreis und Familienkreis wird auf dem Minimum gehalten. Die Zeugungsfamilie nimmt viel Zeit in Anspruch
der Rest von der Familie muss der Kontakt suchen, wir sind da und die Türen sind offen, aber sie müssen kommen. Wir haben einen 24h Betrieb da bleibt nicht mehr viel Zeit.
Man hatte sehr wenig Zeit und man kann es zu wenig pflegen. Somit ist der Freundeskreis sehr klein

Wo informieren Sie sich über Veränderungen im Umfeld (Mitbewerber, volkswirtschaftliche Lage, politische Gesetzesänderungen etc.)-
Im Netzwerk auf den Plattformen der Gastronomie und Hotellerie
über Branchenverbände und Internet allgemein
Nachrichten, Zeitungen
in den täglichen Medien
Sehr selten Amtsblatt (2 mal im Jahr), WB und RZ, Tourismusbüros die verschiedenen.
Hoga Hotel und Gastronomieverein, Freundschaften, Leukerbad Tourismus und Gemeindefitzungen
Also politische Gesetzesänderungen werden laufend per Internet über die Tourismusbranche informiert für Mitarbeiter und Gesetze
Vieles geht schon über das Internet, oder Campingführer, welche ich bei der Kontrolle ein bisschen ausfrage.
Aus dem TV, Radio und Internet
Zeitungen und Nachrichten
Fernseher
Mitbewerber
Zeitungen, Print Medien
TV
Selbstanalyse des Marktes und der Umgebung
Vieles ist heute einfach die Fachpresse, es kommen drei bis vier Fachblätter die sich ausschliesslich mit dem Tourismus beschäftigen, aber man sollte dies nicht kopieren, da man sich von anderen abheben sollte.
Natürlich über das Internet, wenn sich etwas neues angekündigt Google ich das anschliessend. Was extrem wichtig ist, ist der Treuhändler, wenn sich etwas gesetzlich verändert, informiert er mich darüber und erhalte so einige Tipps.
Hauptsächlich im Internet. Auch der Treuhändler gibt uns hin und wieder Tipps, da wir einen guten Kontakt zu ihm pflegen
Hauptsächlich über Zeitungen und Fachzeitschriften und das meiste bekommt man einfach so mit
Zeitungen, Internet und TV
Das geht fast alles über Gastrosocial oder über Prospekte, die ich erhalte, dort stehen viele wichtige Informationen drin. Natürlich auch Zeitungen Medien, Zeitungen usw.
Was hier lokal läuft, da informiere ich mich vor allem über Zermatt Tourismus. Anhand von dem schaue ich es im Internet nochmals an, um mir selbst eine Meinung zu bilden. Und hier gibt es so viele Hotels, und es haben auch viele Jahrgänger von mir gerade Hotels übernommen, daher habe ich so eine Gruppe bei der ich mich austauschen kann. Der Zusammenhalt bei den Hoteliers und Restaurateuren hier in Zermatt ist noch recht gut, natürlich nicht mit allen aber bei vielen.
Wir haben im Umfeld auch Leute, die uns immer wieder auf die Konkurrenz hinweisen, was diese neu machen oder verändert haben.
Wenn es um die Politik und Gesetzes Änderungen geht teilt uns dies der Treuhänder mit, daher ist der gute Kontakt auch wichtig. Und wirtschaftliche Änderungen zum Beispiel Euro bekommt man eigentlich automatisch mit vor allem im Fernseher
Zeitungen und Fernseher

## Makroökonomisches Umfeld

Wie wichtig sind für Sie die untenstehenden Faktoren für den Unternehmenserfolg (Teil 1)						
Konjunkturlage in der Schweiz	Wechselkurs Euro zum Franken	Wechselkurs Rubel zum Franken	Wechselkurs Dollar zum Franken	Wechselkurs Pfund zum Franken	Wechselkurs Yen zum Franken	Hypothekenzinssatz
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Betrifft mich nicht	Sehr unwichtig
Eher unwichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Eher wichtig
Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr unwichtig	Eher unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht
Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Eher unwichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig

Wie wichtig sind für Sie die untenstehenden Faktoren für den Unternehmenserfolg (Teil 2)						
Steuersatz auf Gewinn und Kapital	Einwanderungsgesetz	Werbung in Zukunftsmärkte	Werbung Valais/Wallis Tourismus	politische Rahmenbedingungen	Fördermassnahmen vom Kanton	Subventionen vom Kanton
Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht
Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Eher unwichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr unwichtig
Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Sehr wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig
Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig
Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Sehr wichtig
Eher wichtig	Eher wichtig	Betrifft mich nicht	Eher wichtig	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher wichtig
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Eher unwichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht
Sehr wichtig	Sehr wichtig	Betrifft mich nicht	Betrifft mich nicht	Sehr wichtig	Eher unwichtig	Eher unwichtig



Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten? (Teil 1)
Die hohen Kosten
Der Euro
Wenn Leute nicht mehr Reisen (Unwetter, Katastrophen, Wechselkurs)
fehlende Bereitschaft von öffentlichen Institutionen und touristischen Büros und der Euro
Wenn Leute nicht mehr kommen, wegen Euro (im Winter hatte es keine Auswirkung, müsste deshalb noch viel schlimmer werden) Ich habe hauptsächlich Schweizer
Die Hotellerie welche mit den Preisen runterkommt in mein Segment rein
Also die Wirtschaft natürlich, wie das Einkommen der Schweizer ist. Haben sie eher eine positive Einstellung. Wenn die Wirtschaft rund herum schlecht ist, haben die Leute das Gefühl sie haben weniger Geld und dann Sparen sie automatisch zuerst beim Essen und Trinken und beim Hotel.
Der Euro, wenn Ferien im Ausland billiger sind als in der Schweiz und wenn die Bergstationen teuer sind. Wenn man für eine Flasche Mineral 18.- muss hört es irgendwann mal auf.
Momentan sicher das mit dem Wechselkurs, das ist das grösste Problem und die grösste Herausforderung. Ich sage Europa gibt es auf einmal nicht mehr, es ist nur noch der Schweizer der kommt und der Asiatisch Raum wird aufgemacht, welches andere Kultur mit sich bringt.
Ja also die Kosten generell sollten in der Schweiz runter gehen und es wäre nicht so schlaue wenn es in der Schweiz noch mehr Hotel bauen würde und wachsen will. Eher dem was man hat Sorge tragen und auf dem Boden bleiben.
In der Schweiz ist es sehr schwer für mich, zu schwer.
politische Rahmenbedingungen, Konkurrenz, Konjunktur, Wechselkurs
Der Euro, die schlechte Zahlungslage in der Schweiz, das Aussterben der Bergregionen, Die hohe Preislage der Schweiz, die hohen Lohnkosten, Sozialabgaben
Die Politik, der Staat, die Bürokratie
Die ganze Bürokratie beansprucht viel Zeit, Zeit bei der man nicht beim Gast sein kann. Das hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Der Wechselkurs merken wir im Winter eigentlich gar nicht, da wir 100% Schweizer Gäste haben. Wir haben auch viele Einheimische. Der Sommer wird sich zeigen, da wird man es vielleicht eher merken, aber ich denke nicht
Was ich in den letzten Jahren feststellen musste war der Wechselkurs. Wenn ich mich erinnere vor Jahren war der Eurokurs 1.60. Und dann hatten wir hier deutsche Gäste ohne Ende. Das Wetter ist natürlich auch wichtig, denn heute gibt es länger wie mehr kurzfristige Buchungen.
Das ist schwierig. Denke das Wetter spielt eine grosse Rolle. Letztes Jahr hatten wir im Sommer einige Absagen. Aber der Wechselkurs können wir im Moment noch nicht beurteilen, da wir letztes Jahr den ersten Sommer hatten.
Vor allem die politischen Rahmenbedingungen sei es der Wechselkurs oder auch die Bürokratie. Die Förderstellen sind eher ein Hindernis als eine Hilfe!
Die Konjunkturlage, wie bereits vorher erklärt
Das Wetter.
Allgemein die Nachfrage der Kundschaft und der Euro. Ja vor allem diesen Sommer. Sonst haben wir bis zu 6-7 Wochen vermietet. Diesen Sommer haben wir nur 2 Wochen Stammgäste und dann eine Woche für eine Familie die übers Internet gebucht hat. Auch über Ostern hatten wir nicht eine Anfrage. Das gab es vorher noch nie. Also eben über Ostern, sonst nicht. Ostern ist speziell, da die Leute nicht im Voraus buchen. Ostern ist immer eine kurzfristige Sache. In den vorherigen Jahren haben wir immer zwei Wochen vermieten können, dieses Jahr hatten wir nicht eine Nachfrage. Die Ostergäste waren vielfach Belgier, Deutsche. Nein, das haben wir überhaupt nicht gemerkt. Unser Haus wurde vor sechs Jahren gebaut. Die Initiative war zu diesem Zeitpunkt noch kein Thema.

Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten? (Teil 2)
Jetzt im Winter ist es ganz klar der Fall des Euro-Mindestkurses gewesen. Das war natürlich schon dicke Post, aber ich denke das wird sich wieder beruhigen. Ein weiterer Punkt ist die Preispolitik, bei den Bergbahnen, der SBB, und der MGB. Dieser Faktor macht sehr viel aus. Ich habe im Sommer viele Skimannschaften als Gäste und die NLZ (die Skimannschaft der Sportschule in Brig) Sie waren jeden Sommer vier Mal bei mir. Diesen Sommer kommen sie kein einziges Mal. Sie gehen aus Saas-Fee, da zahlen sie nämlich die Tageskarte 15 Franken und hier 35 Franken. Und das ist nach dem Eurokurs nochmals ein "Täsch ane Grind". Wirtschaftlich allgemein lässt sich nicht gross sagen, mal ist es besser und mal ist es schlechter.
Der Eurokurs haben wir sicher alle gemerkt, das ist ganz klar. Aber ansonsten gefährdet eigentlich nichts so fest, dass man deswegen schliessen müsste.
Es kommen immer mehr Gesetze und Änderungen, das macht einem das Leben schwer. Die ganze Bürokratie, wie das Feuergesetz. Es ändert sich sehr schnell. Die meisten meiner Generationen haben den Betrieb übernommen und diese fallen automatisch in ein Loch da 40 Jahre im Hotel nichts mehr gemacht wurde, die müssen renoviert werden und die benötigten Finanzen sind nicht da, und dann wird es noch von allen Seiten erschwert, sei es von den Gesetzen wie die MWST mit den Krankentaggelder und überall wird es schwieriger teurere und komplizierter und am schwersten macht das Leben der Euro
Der Wechselkurs wird Einfluss haben aber im Moment kann man das Ausmass noch nicht ganz bestimmen. Ich habe gemerkt dass die Anmeldungen im März und Ostern zurückgegangen sind. Das Wetter spielt auch eine sehr grosse Rolle, es gibt viele die nur kurzfristig buchen und nur bei gutem Wetter kommen. Die Touristen haben uns im Griff und nicht wir sie. Darum muss man viele Kompromisse eingehen

<b>Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?</b>
überhaupt nicht, mehr auf den Schweizermarkt hinarbeiten
Kann man nicht gross, muss schauen dass Leute trotzdem kommen, denn Geld für Ferien haben sie immer.
Nein
Nein
Nein
Nein
Da kann man nur mitmachen und stimmen gehen und schauen das es im Rahmen bleibt.
Ich weiss nicht wie, nehmen wie es ist und wie es kommt
Den Markt studieren. Manchmal föhl ich mich wie auf einem Marktplatz, es wird gehandelt und gefeilscht und dann sagt man einfach irgendwann stop.
Kann man nicht viel machen, ist einfach so.
Ich mache nichts.
leider nicht möglich, aus dem gegebenen das bestmögliche heraus holen
Da kann man sich nicht schützen. Die Politik macht die Politik und ich muss mich da anpassen. Preissenkungen, Personalkürzungen, Erhöhung meiner Eigenleistung, Anders kann man da nicht gegenkommen.
Man kann vielleicht kurzfristig arbeiten zum Beispiel mit der Anstellungen. Aber man sollte über mehrere Saison schauen und nicht nur kurzfristig. Klar besteht unser Vorteil darin, dass wir viele Schweizer Gäste haben. Und man sollte vielleicht auch nicht ein Inserat in Mailand aufstellen um Langlauferien im Goms zu präsentieren, obwohl es attraktiv sein kann, aber man ist viel abhängiger.
Absichern ist natürlich schwer. Da wir im Winter viele Stammgäste haben versuchen wir diese auch für den Sommer zu gewinnen. Wir versuchen ein Angebot zu gestalten dass diese auch für den Sommer eine Ermässigung erhalten. Was wir für den Sommer auch machen ist dass wir versuchen die Speisekarte so zu gestalten, dass man Menüs auf der Karte hat, die man günstiger einkaufen kann und somit auch günstiger verkaufen kann.
Absichern? Ich weiss nicht ob man sich absichern kann. Wir versuchen andere Angebote wie Eurorabatt aber ansonsten nichts. Der Eurorabatt ist ja nicht wirklich eine Absicherung
Im Moment setzen wir vor allem auf Schweizer Gäste, so verstreut sich das Risiko ein bisschen und man muss nicht so Angst haben, dass man sich morgen das Brot nicht mehr leisten kann
Absichern nicht, ich versuche eine Mischung zwischen Euro und Schweizergäste zu finden
Ich sichere mich fast nicht ab, da man das Wetter nicht bestimmen kann. Das ist immer ein Problem. Das Internet ist auch ein Nachteil, heute schauen die Gäste schon im Voraus nach, wann der Bus fährt, früher kamen die Touristen zum Bahnhof und haben um 5 Minuten den Zug verpasst und dann kamen sie zurück zur mir und schliefen hier oder assen hier. Heute holen die Gäste die 5 Minuten auf und verpassen den Zug nicht mehr.
X
Ein Problem stellt die Initiative der Erbschaftssteuer dar. Wenn diese angenommen wird, stellt das ein grosses Problem für alle Jungunternehmer, welche etwas geerbt haben, dar. Wie ich mich absichere, ich schaue, dass ich möglichst viel selber arbeite im und am Hotel (falls Renovationen anstehen). Man sollte auch eine gesunde Preispolitik haben und bei den Angestellten aufpassen und möglichst viel selbst erledigen. Wenn du viel selbst machst, hast du da schon einen Puffer, dass es dich nicht direkt „pickt“. Aber ich denke, dass es sich in nächster Zeit zeigen wird, welche Unternehmen auf gesunden Füssen stehen.
Wir haben mit dem Tourismusbüro immer wieder Sitzungen, was wir miteinander machen könnte (nähere Angaben dazu wollte man nicht veröffentlichen)
Man kann sich nicht absichern. Ich habe alles Euroverträge erstellt, das ist ein Verlust von 20% und mit diesem muss man rechnen und man muss schauen dieser in den nächsten Saison einzuholen oder einzukalkulieren. Oder man muss bei gewissen Posten Kosten einsparen.
Man kann sich nicht richtig absichern. Man muss das annehmen was bekommt. Man kann nicht zu viel planen, dann wird's schlimmer. Man muss das in der Hand nehmen und nicht das aus der Luft

**Standort**

Beurteilen Sie die Attraktivität des Standorts Ihrer Unternehmung anhand der folgenden Faktoren.						
Kosten des Standorts	Regionale Steuerpolitik	Qualität des Umfelds (Aussicht, Panorama,...)	Nachfrage / Marktpotenzial	Zugang zu qualifiziertem Personal	Verkehrsinfrastruktur	Gesamteindruck Ihres Standorts
Eher attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv
Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv
Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv
Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv
Nicht attraktiv	Nicht attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv
Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv
Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv
Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv
Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Sehr attraktiv	Weniger attraktiv
Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Nicht attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Nicht attraktiv	Weniger attraktiv
Weniger attraktiv	Nicht attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv
Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv
Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv
Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv
Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv
Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Weniger attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv	Sehr attraktiv
Sehr attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Weniger attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv
Eher attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv
Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Weniger attraktiv	Eher attraktiv	Nicht attraktiv	Eher attraktiv	Sehr attraktiv

Welche der untenstehenden Aussagen treffen für Sie zu?					
Im jetzigen Standort herrscht eine hohe Konkurrenz	In den letzten Jahren wurden zusätzliche Angebote für Kunden geschaffen	Die Unternehmung wäre auch an einem anderen Standort erfolgreich.	Wenn ich könnte, würde ich die Unternehmung an einem anderen Standort im Oberwallis eröffnen	Die Steuerbelastung in der Gemeinde ist ein Grund, um den Standort zu verlassen	Die bestehende touristische Infrastruktur ist ein wichtiger Punkt für meinen Erfolg.
Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft eher zu
Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu
Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu
Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu
Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher zu
Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu
Trifft eher nicht zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft zu
Trifft zu	Trifft zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu
Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu



Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv? (Teil 1)
Weil wir das Matterhorn haben und dies ein Anziehungspunkt für viele ist und die Infrastruktur etc.
Natur, spezielle Aussicht, weniger attraktiv ist Touristisches Angebot, nur Wanderwege
Aussicht, sehr still, doch zentral, schnell in Visp und Zugverbindungen und auch schnell in Skigebieten. In einer Stunde erreicht man viele Orte
Ruhig
Attraktiv für Weinkellereien. Für Leute mit ÖV nicht attraktiv
Leukerbad hat alles was man braucht für den Tourismus: Berge, Pisten, Wasser, Biken, Wandern.
Attraktiv ist wir sind mitten im Weindorf Salgesch, ein neues Unternehmen auch ein neues Hotel, gute Infrastruktur, wir renovieren laufend und sind deshalb sehr konkurrenzfähig und versuchen dem Gast auch immer etwas zu bieten. Weniger attraktiv sind die Kirchenglocken.
Weil es ein guter Ausgangspunkt ist hier. Man ist schnell in Leukerbad, schnell in Zermatt oder in Zinal oder in Montana.
Brig ist super für alles mit ÖV nach Italien, die Pässe im Sommer, für Velofahren, Töff Fahrer, Zugliebhaber. Der Standort in Brig ist sehr gut. Nicht attraktiv ist das der Bahnhof und die Strasse Lärm verursachen.
Also jetzt hier ist ein Ausgangspunkt für Ausflüge, aber das sind 4 Monate im Jahr. Sonst wohne ich hier im Haus und das ist meine Welt. Die anderen 8 Monate lebe ich hier und wenn einer ein Zimmer will kann er eines haben. Weniger attraktiv ist eigentlich nichts, die anderen 8 Monate sind einfach so la la.
Es ist sehr schön hier, die Aussicht ist wunderbar und es ist sehr ruhig. Es ist isoliert, das Dorf.
Matterhorn
Standort ist nicht mehr attraktiv, die Anzahl der internationalen Gäste verringert sich, durch die Stärke des Schweizer Fränkens bzw. der Inflation in den Drittländern wie Spanien, Portugal, Frankreich, Belgien, Holland. Die allgemeine Inflation im europäischen Raum.
Der Ort ist attraktiv, da wir in einer intakten Natur, idyllischen Tal Gastgeber sein dürfen. Und die Leute schätzen das. Das Goms gehört neben dem Engadin im Winter zu der Top Destination es kann sonst niemand mithalten in der Schweiz.
Das ist Saison bedingt. Im Sommer sind wir sehr attraktiv, da wir direkt an der Strasse sind. Man kann so Gäste gewinnen im Gegensatz zu jemandem der nicht direkt an der Strasse ist. Nicht attraktiv ist vielleicht auch das manche denken man könnte hier die Nacht nicht ruhig schlafen, da man direkt an der Strasse ist, das aber eigentlich nicht so ist. Im Winter ist der Nachteil vom Standort da wir nicht direkt an der Loipe sind, obwohl es nur 4 Minuten zu Fuss sind.
Der Vorteil an unserem Standort ist sicherlich, dass wir nicht so eine grosse Konkurrenz haben. Durch das dass wir an der Strasse sind kommen viele vorbei. Die Ruhe in Binn zieht viele Touristen an und die Strahler kommen auch gerne mal gut Essen und Trinken. Nachteil ist, dass direkt an der Bushaltestelle ein weiteres Hotel ist, viele Touristen gehen direkt dort hinein, da sie unser nicht sehen. Und ein weiterer Faktor ist vor allem im Winter, dass das Angebot hier für Wintertouristen klein ist nebst dem Skitouren.
Durch die perfekte Lage direkt an der Skipiste können wir fast auf Werbung verzichten und sparen somit sehr viel Geld. Im Winter haben wir fast eine 98% Auslastung auch schon für das nächste Jahr. Nachteil ist, dass man alles mit der Luftseilbahn transportieren muss und so mehr Kosten anfallen. Qualifiziertes Personal zu finden ist schwierig vor allem Schweizer Personal, aber da haben fast alle das gleiche Problem
Ich liege direkt an der Strasse im Sommer fahren viele Autos über die Pässe und Winter bin ich sehr nahe an der Loipe
Attraktiv schon, wir haben ein ganz schönes Panorama. Aber die Leute die wandern gehen, werden immer weniger. Und so haben wir auch weniger Spontanbesuche. Vorteil ist auch der Öffentliche Verkehr, der Zug geht jede halbe Stunde und das Postauto geht auch fast jede Stunde. Eigentlich ist die Lage gut.

Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv? (Teil 2)
Unsere Wohnung ist am Hauptweg und ist sehr zentral zur Zubringerbahn in zwei Minuten (man braucht keinen Gepäcktransport) und zur Sportbahn (man kann direkt mit den Skis zum Lift). Es gibt ein Sportgeschäft vor der Türe, ein Lebensmittelgeschäft ist 300 Meter entfernt. Es kann nicht verbaut werden. Es gibt kaum eine bessere Lage.
Es kommt drauf an, für die einen ist es attraktiv und für die anderen genau nicht. Was für alle attraktiv ist, dass wir nahe an der Talstation liegen. Das ist auf jeden Fall ein riesen grosser Pluspunkt. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass wir keine verbaute Aussicht haben und den Garten und den Umschwung haben. Dies haben natürlich sehr wenige Hotels im Dorf.
Was der Nachteil an unserem Standort ist, du bist nicht im Dorf. Es gibt Gäste, die lieben, dass das Hotel abgelegener ist und laufen die viertel Stunde gerne hinauf und andere hassen es. Es ist der Vor- und der Nachteil. Aber was die Leute hier schätzen, wenn sie schon mal hier oben sind, sie haben ihre Ruhe, es gibt keinen Krach. Man muss am Morgen zum Ski fahren nicht in den vollgestopften Bus. Man ist schnell bei der Bahn und kann im Winter fast bis zur Tür vom Hotel fahren. Im Sommer zum Wandern ist der Standort auch ein riesen Vorteil. In fünf Minuten ist man im Wald. Der Standort hat schon mehr Vorteile als Nachteile.
Wir sind hier neben der Skipiste, Tourismusbüro, Sportgeschäft, Skischule, Bushaltestelle wir sind auch von einem neuen Wanderweg eine Zwischenstation, Minigolf von daher haben wir einen guten Standort
Der Standort ist sehr attraktiv durch seine Vielfalt von Bergwelt, dies kann man nicht vergleichen mit der von Österreich. Wir sind hier in einer rauen Bergwelt / Natur. Dies kann man eigentlich nicht bezahlen, man müsste das Doppelte verlangen. Diese Ruhe die man geniessen kann und dies ist alles kostenlos
Mein Standort ist optimal, da wir im Winter direkt an der Bahn sind, da hat es Apres Ski und der Gast kann bis zum Hotel fahren. Unser Standort hat eigentlich keine negativen Punkte. Ich würde ihn nie wechseln.

Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern-
siehe oben
Hier ist es einfach schöner
definitiv Ausblick
Ruhig, nicht im Zentrum, nicht an Hauptstrasse, nicht an Zuggleise
Kann man nicht sagen, ich habe es gut weil ich die einzige bin und doch nahe an Leukerbad, Leuk und Pfywald
Das ist jetzt schwieriger, Ruhig und doch zentrale Lage, nahe der Gemmbahn, welche für die Gäste im Sommer und Herbst wichtig ist.
Wir haben ein eher neues Haus und gute Weinhandlungen rund herum, welche uns laufend Gäste bringen
Konkurrenz gibt es nicht, sind alles Mitbewerber. Hier ist alles klein und sauber, eher familiärer.
Der Standpunkt zum ÖV ist Vorteil, man ist in zwei Minuten auf dem Bahnhof
Brig ist eine schöne Stadt und in der Mitte für schöne Ausflüge.
Nicht mitten im Dorf, also eher etwas ruhiger.
weil die Nachfrage viel grösser ist
Die Wanderlage im Sommer verdienen ich mehr. Starker Wechsel der Kundschaft, leider wetterbedingt.
Eigener Parkplatz
direkt an der Talstation der Bergbahn
Ich denke der Standort ist im Goms für jeder gleich. Ich denke man muss mit dem Standort etwas machen, wenn man näher an der Strasse ist, kann es auch ein Nachteil sein, da man die Zimmer besser isolieren muss. Aber ich denke nicht, dass es Vor- oder Nachteile hat man muss das Gesamtpaket sehen.
Wie gesagt im Sommer sind wir sicher vorteilhafter, da wir an der Strasse sind. Vor Allem für solche die Leute die nur irgendwo zufällig hinfahren, diese verlassen die Hauptstrasse selten bis nie.
Ich glaube nicht dass der Standort besser oder schlechter ist, wir versuchen die Gäste mit Ruhe und der Natur anzulocken.
Da wir direkt an der Piste sind haben die anderen mehr Probleme ihre Zimmer zu vermitteln
Gomsweg gesehen nicht gegenüber Brig etc. sicher. Da wir ein besseres Winterangebot haben
Kein Hotelier eröffnet ein Hotel irgendwo, wo nichts ist. Das bringt sowieso nicht, man muss etwas haben, dass die Leute hinein kommen.
. In den Winterdestinationen sind die erwähnten Faktoren sicherlich entscheidend.
Zusätzlich ist es ein Min-Energie-Haus. Wir machen Warmwasser mit Sonnenenergie und haben für die Heizung eine Erdbohrung und haben zwei grosse Wassertanks, womit wir Wasser aufheizen. Das ist interessant, da man weniger Energie braucht und die Sonnenenergie auf der Riederwald ist sehr effizient. Es funktioniert super vor allem im Winter wenn das Haus besetzt ist. Im Sommer haben wir zu viel heisses Wasser. Der Strombedarf kann so enorm gesenkt werden und auch die Kosten
Konkurrenz gibt es bei uns nicht, wir sagen immer Mitbewerber. Der Standort der anderen würde ich sagen, ist ungefähr gleich gut.
Wir sind halt vielleicht anders, es gibt Gäste die nicht nur diese Ruhe suchen. Jedem das seine, ich kann mich nicht konkurrieren mit Österreich oder mit andern
Ja mein Standort hat viele Vorteile. Es suchen heute viele Leute diesen Standort, da sie das Auto nicht brauchen wollen

Wieso haben Sie genau diesen Standort gewählt- (Falls geerbt: Wieso an diesem Ort weitergeführt-)
bin dort aufgewachsen
Familienunternehmen, man erbt gesamte Infrastruktur, Hotel kann man nicht versetzen
per Zufall, auf Suche nach Biker Hütte und im Internet gefunden (Anzeige Haus mit drei Pferdeboxe)
Hier drin aufgewachsen
Weil ich hier wohne
der war gegeben, Grossvater hat diesen damals gewählt und deshalb auch hier weitergeführt
wegen dem Weindorf Salgesch.
Viele Camping kann man nicht kaufen. Auch von der Grösse her ist er gut für zwei und ich wollte in der Region bleiben.
Es war purer Zufall, es wurde mir angeboten. Man hat das Marktpotential gesehen, welche Kunden man anlocken kann.
Die Infrastruktur war gegeben, die Stadt ist gemütlich und man kann überall hin.
Erst wollte ich mit meinem Sohn das Hotel führen, aber jetzt ist er weg. Er war Koch und jetzt habe ich keinen Koch mehr.
um erfolgreich Geschäften zu können
In der Nähe zum Wohnort, Reiz nach etwas Neuem, hat mir einfach gefallen.
Es war hier und es wurde vom Vater bzw. meiner Eltern 1976 erbaut. Es steckt viel Herzblut drin und wenn man hier aufgewachsen ist, war es nie ein müssen, wir wollten es hier weiterführen.
Unsere Familie hat den Betrieb seit 30 Jahren, und das ist etwas was man nicht gerne einfach so aufgibt. Man hat viele Erinnerungen schöne Momente erlebt.
Der Hauptgrund ist die Erbschaft, und dadurch ist man auch zum Teil gebunden. Ich bin auch kein Stadtmensch und habe auch gemerkt dass ich in die Berge gehöre und dort bleibe.
Ich habe das Hotel geerbt von meinen Eltern. Und der Standort ist perfekt, somit kam für mich nie ein anderer Standort in Frage
Ich kann nicht mein Hotel irgendwo anders hinstellen. Ich bin so zufrieden
Ich wähle diesen Standort, weil dieses Hotel eine Mischung von Hotel, Restaurant, Einheimischen, Wanderer, dass man nicht abhängig ist von einer Gruppe. Do kann man das Risiko teilen oder minimieren. Denn wenn das Wetter nicht gut ist kommen die Einheimischen aber die Wanderer nicht. Und wenn das Wetter gut ist kommen die Wanderer aber die Einheimischen nicht. Und so hat man immer eine Mischung von allem
Man kann nicht einfach auf der Riederalp eine Wohnung kaufen. Durch Beziehungen hatten wir die Möglichkeit dort eine Wohnung zu kaufen. Da es meine Onkels gebaut haben, hatten wir einen Vorteil, Familienbonus.
Ich war ein paar Jahre weg, bin dann zurückgekommen und habe das mit meinem Vater angeschaut. Und wir haben gesagt, dass ich das Hotel über nehme und wir ein paar Jahre schauen, ob es so läuft. Für mich war das verkaufen des Hotels nie Thema. Ich sagte meinem Vater schon seit ich klein bin, dass ich das Hotel will. Und wie gesagt, der Standort ist super. Zermatt ist genial. Ja ich dachte, ich schau mal was ist daraus machen kann. Verkaufen kann man eines Tages immer noch.
Das war von unseren Eltern und wir haben dies abgekauft, darum haben wir dieses übernommen
Dieser ist familiär gegeben gewesen. Es war da und meine Eltern können es nicht mehr weiterführen und da gab es nur noch die Überlegung weitermachen oder schliessen. Für mich war es kein Thema obwohl es nicht einfach ist, aber es ist nirgends mehr einfach
Der Boden haben wir geerbt. Mein Mann erbaute dann das Hotel dort. Und zu unserem Glück, wurde danach die Bahn direkt daneben erbaut. Das war unser grosses Glück.

<b>Sind Einkommenseinbussen infolge Schneemangel / verregnetem Sommer entstanden? Wenn ja, wie wollen Sie zukünftig auf diese Herausforderungen reagieren-</b>
nein, Zermatt ist Schneesicher und der Sommer war trotz verregnet auch nicht schlechter als sonst.
Nein
Ja, aber man kann nicht darauf reagieren
Ja beides, Massnahmen keine, Wetter wichtig, Leute reisen spontan
Ja, Sommer, auf gutes Wetter hoffen. Wenn in Deutschschweiz schön ist kommen sie nicht, wenn draussen schlecht ist und hier gut, kommen sie. Letzten Sommer war draussen schön wenn hier auch schön war und deshalb sind sie nicht gekommen.
Ja der Sommer, man überlegt sich Massnahmen aber genau Lösungen sind schwierig
Problem Schneemangel haben wir nicht und Problem Schlechtwetter auch nicht unbedingt, wir haben zwar eine kleine Umsatzeinbusse, doch da die Leute meist nur zwei Tage zum Wein einkaufen, kommen ist das Wetter eigentlich nicht so wichtig.
Wer mehr verdient kann mehr investieren, Klar muss man immer investieren und etwas machen. Konkret Massnahmen sonst nicht, kann ja nicht nebenbei noch arbeiten gehen
Das Wetter ist 80%, hier jetzt weniger. Das Wetter ist ein riesen Faktor, macht sehr viel aus. Egal ob man in der Stadt ist oder in einer Station. Momentan ist schwierig, Saison ist vorbei, doch wandern auf den Bergen kann man noch nicht.
Schneemangel, also im Winter haben wir eigentlich keine Skigäste. Im Sommer haben wir viele Buchungen welche viele Wochen zuvor reservieren die trotzdem kommen, die die kurzfristig buchen kommen dann einfach nicht. Viele kommen mit dem Bus in Gruppen, bei Schlechtwetter sollen sie einfach sonst etwas anschauen gehen, als das Matterhorn.
Nein, haben auch keine Massnahmen getroffen.
ja, aber jammern auf hohem Niveau
Ja, sehr hohe Einbussen. Man kann sich nicht schützen. Wenn es regnet kommen keine Wanderer. Ich hatte diesen Sommer 290 Storno, nur wegen dem Wetter. Und im Winter hat es kein Skigebiet, wenig Schnee, keine Gäste. Kann man nichts machen. Wenn es regnet, bleiben die Touristen unten im Tal.
Auf diese Herausforderungen, welche Wetter bedingt sind, kann man nicht reagieren. Ausbau der Wellnesslandschaft
Man muss nicht kurzfristig beurteilen. Man muss nicht nur die Saison anschauen sondern das ganze Jahr und am Ende geht es meistens auf. Klar müssen wir sehen, wenn vor 3 Jahre die Strasse über Weihnachten gesperrt wurde, dass wir Einkommenseinbussen generiert haben aber Ende Jahr hatten wir keinen Umsatzeinbusse. Man kann vielleicht nicht reagieren man wird immer das Risiko haben mit zu viel Schnee und verregnetem Sommer aber vieles ist auch dem Gast egal, es ist wichtig dass der Gastgeber dem Gast Alternativen aufzeigen.
Es ist nicht einfach etwas dagegen zu machen. Gut wäre einfach wenn man etwas mit Investitionen dagegen machen kann wie zum Beispiel Sauna oder Wellnessbereich, aber das muss immer finanziert werden, was nicht so einfach ist. Und bevor man solch ein Projekt plant muss die Finanzierung stehen.
Das kann ich noch nicht so beurteilen, da wir mit dem noch nicht so stark konfrontiert wurden. Ich glaube wir werden das diesen Sommer sehen. Und am Ende des Sommers bilanzieren.
Bis jetzt hatte ich Glück und war mit dieser Frage noch nicht konfrontiert worden. Ansonsten denke ich genug Reserven anschaffen, dass man nicht in finanzielle Not gerät
Nein bis jetzt noch nicht. Genug Reserven und Rückstellungen beiseitelegen
Schwierig, das kann man fast nicht mehr einholen. Letztes Jahr habe ich angefangen drei Zimmer permanent an Arbeiter zu vermieten, wenn es geht. Und das geht eigentlich gut. So habe ich noch zwei Zimmer frei, die ich nur für Hotelgäste brauche.
Eigentlich nicht, weil der Wintergast bucht schon ein Jahr im Voraus. Ausser Ostern, aber das lag dieses Jahr nicht am Wetter oder auch nicht an Schneemangel. Ostern war nicht zu spät, es war ideal. Man hat aber gemerkt, dass die Deutschen und Belgier weniger kamen. Und der Schweizer ist sowieso kein Ostergast.
ê Und letzten Sommer, als das Wetter so schlecht war?
Im letzten Sommer haben wir sechs Wochen vermietet. Die Gäste kamen für nur 3-4 Tage, ein Kurzurlaub. Das waren vorwiegend Gäste die im Winter auch kommen und die Riederalp im Sommer auch mal sehen wollten.
Wir haben uns ein neues Produkt überlegt. Eine Reise kombiniert mit Zugangebote wie zum Beispiel mit dem Glacier Express oder Mont Blanc Express und das ist super gelaufen und auch diesen Sommer haben wir fast ausgebucht
Ja wir machen im Januar manchmal Spezialangebote um solche Lücken die entstehen aufzufüllen

## Anhang IV: Experteninterview mit Dr. Marc Schnyder

---

**Name des Experten:** Dr. Marc Schnyder

**Datum des Interview:** Siders, 19.06.20115, 17:00 Uhr

**Beruf:** Dozent an der FH Siders Studiengänge: Betriebsökonomie & Tourismus



Fragen von Sylvia Imhasly



Antworten von Dr. Marc Schnyder

---

### 1. Wie wichtig ist der Tourismus bzw. die Hotellerie für das Oberwallis?

Betreffend der Wichtigkeit des Tourismus aber auch der Hotellerie gibt es eine Studie, die aber schon ein bisschen älter ist von 2001 das ist die Wertschöpfungsstudie. Das sind die Daten die man hat, wie gesagt sind die schon 14 jährig, aber wir vom Institut Tourismus sind im Moment daran ein Update von dieser Studie zu machen, welche Ende Jahr veröffentlich wird. Aber dies ist ein guter Anhaltspunkt von der Wichtigkeit des Tourismus. Der Tourismus ist rund ein Viertel (25%) vom Bruttoinlandprodukt. Hier habe ich schon einige Schätzungen, diese zeigen auf das schon um 9,2 Prozent in 10 Jahren ist zurückgegangen. Jetzt wird der direkte Anteil des Tourismus am kantonalen Bruttoinlandprodukt ist nur noch 17 Prozent ist. Dies ist aber nur eine Schätzung. Aber dies zeigt die Tendenz auf, dass der Tourismus zurückgeht. Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2012. Es könnte sogar sein, dass durch den Euro sogar auf 16 oder 15 Prozent zurückgeht. Die Hotellerie ist nicht nur im Wallis sondern auch in der Schweiz die Leitindustrie, weil sie am meisten Wertschöpfung generiert. Im Oberwallis ist die Hotellerie wichtiger als im Unterwallis, jedoch gibt es im Unterwallis mehr Zweitwohnungen im Gegensatz zur Hotellerie. Was auch interessant ist, ist dass das Oberwallis rund die Hälfte der Wertschöpfung generiert obwohl das Oberwallis anhand der Einwohnerzahlen viel kleiner ist als das Mittel- und Unterwallis. Also Umsatzmässig bringt das Oberwallis 44% des ganzen Tourismus ein. Die Beherbergung bringt 21% ein und dies ist die wertschöpfungsintensivste Branche. Daher kann man sagen, dass dies die Leitindustrie ist und diese leidet im Moment brutal. Ich stamme aus Saas-Fee und da sehe ich das 1:1, das Hotel schliessen. Sogar das Ferienart und Spa, welches ein Vorzeigebetrieb war ist zum Verkauf ausgeschrieben. Das zeigt, dass nicht nur die kleinen Betriebe Probleme haben, sondern auch die Vorzeigebetriebe, aber dies ist im Bündnerland das gleiche. Die Tendenz ist, dass vieles verkauft wird, obwohl das in Saas-Fee kürzlich ein 5-Stern-Hotel eröffnet hat.

## 2. Was sind die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Tourismus im Oberwallis?

Einerseits ist durch die Eurokrise die Schweiz erneut teurer geworden, obwohl man das diesen Winter noch weniger gemerkt hat, die Auswirkungen werden sich erst diesen Sommer und nächsten Winter direkt zeigen. Weil viele haben bereits vorher gebucht gehabt. Und im Sommer werden die Hoteliers stark unter Druck sein. Man merkt dies auch in den Gesprächen, dass die Unternehmer das Messer am Hals haben und nicht immer mehr weiter wissen.

Auch unsere Strukturen hier die sehr kleingliedrig ist. Wir haben viel zu viele kleine Destinationen, wir haben fast über 20 und einige haben sich noch weiter aufgeteilt. Wenn man dies mit Österreich vergleicht sieht man, dass diese viel weniger haben. Diese haben auf einer viel grösseren Fläche nur wenige Destinationen so rund 9 Stück. Dies ist vor allem auch für das Marketing förderlich. Hier im Oberwallis ist eher eine Gegenbewegung, man sieht dies mit Brig – Simplon und Belap-Blatten und noch weitere haben sich getrennt. Es wird einfach schwierig durch die Trennungen solche „Brands“ wieder zu vermarkten, dass diese wieder diese Gewichtung haben.

Das ist auch im Moment das Problem, die Hoteliers haben das Messer am Hals aber sie kooperieren auch zu wenig. Die Einheiten sind für den internationalen Markt noch zu klein. Ausser man hätte eine Nische wie Grächen, da kann man noch überlebt ansonsten wird's schwierig. Aber das sind klar die Herausforderungen, dass man versucht grössere und sinnvollere Einheiten zu bilden mit mehr Marketingmittel zu vermarkten. Und auch mehr Kooperationen, da die Fixkosten im Tourismus sehr hoch sind verglichen zu anderen Industrien. Zum Beispiel auch, dass ein kleines Hotel ein Wellnessanlage hat ist Wahnsinn diese Kosten kann fast kein Unternehmer tragen, daher wäre es wichtig, wenn man versucht für ein oder mehrere Orte ein Wellnessbereich einzurichten.

Auch die Trends, dass zum Beispiel eher der Städtetourismus oder Kreuzfahrten boomen, aber der Wintertourismus geht eher zurück. Es gibt immer noch gewisse Bereiche wie zum Beispiel das Schneeschuhenlaufen, wobei hier zu sagen ist, dass die Wertschöpfung hier nicht gleich hoch ist wie beim Skifahren, da weniger Infrastruktur benötigt wird.

Ziel wäre, dass man dies kombinieren würde, man weiss die Winterwanderer gerne abends in den Wellnessbereiche gehen. Man weiss auch, dass dies eher Leute sind die gut situiert sind und hier könnte man die Wertschöpfung mit solchen kombinierten Angeboten erhöhen.

Wie man sieht gibt es viele Herausforderungen, aber durch die Eurokrise und den Druck kann man endlich diese Strukturen schaffen, die bereits seit einigen Jahren anstehen. Durch den Druck kann man vielleicht diese Strukturen eher vorbringen und einführen. Leider durch den Markt wird diese Bereinigung anstehen. Es gibt bereits schon Beispiele Matterhorn-Valley und im Lötschental die „Lötschenthaler“.

**3. Was denken Sie, wie die Unternehmer den Erfolg in den ersten Jahren definieren?**

Das finanzielle ist Wichtig, weil man über die Runden kommen muss. Man hat hohe Fixkosten. Aber ich denke sicher, dass viele Unternehmer auch den Austausch mit den Kunden als sehr wichtig empfinden.

**4. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit des privaten Netzwerkes (Familie, Mitarbeiter, etc.) und des professionellen (Banken, Treuhändler etc.) ein?**

Das Netzwerk ist sehr wichtig vor allem für Kleinunternehmen. Vor allem auch in der Hotellerie, da meine ein hohes Mass an Flexibilität benötigt, ist es wichtig, dass die Familie manchmal spontan einspringen kann und hilft. Dies ist auch ein entscheidender Faktor. Klar gibt es auch Leute die von auswärts kommen. Aber trotzdem ist es wichtig, vielleicht auch für sich politisch ein bisschen besser integrieren und so mehr zu bewirken.

Auch beim professionellen ist es wichtig, dass man mit den Banken einen guten Kontakt pflegt. Man erhält im Moment sehr schwer ein Kredit und daher ist es eher noch wichtiger geworden in den letzten Jahren den engen Kontakt. Dies kann dazu führen, dass man eher ein Kredit erhält, als vielleicht andere.

**5. Haben Unternehmer welche in der Hotellerie grossgeworden sind einen Vorteil? Und Warum?**

Es hat auch ein Vorteil, dass man am Anfang nicht zu viel investieren muss. Man weiss schon im Voraus was auf einen zu kommt, der Arbeitsaufwand, der persönliche Kontakt etc. Aber wenn man das bereits gesehen hat, hat das sicherlich keine negativen Punkte.

**6. Ist die Erfahrung vor der Gründung in der Hotelbranche ein Erfolgsgarant und wieso?**

Das ist schwierig, da die meisten aus der Hotellerie kommen. Ich kenne Einzelbeispiel die super innovativ waren und frischen Wind in den Tourismus gebracht haben, weil sie Quereinsteiger waren. Es kann sicher eine Chance sein wenn man aus einer anderen Branche kommt. Es sind oftmals Leute die ein bisschen dynamischer sind, da sie vielleicht in ihrem Land andere Beispiele gesehen haben. Diese Auffrischung ist schon wichtig diese Auffrischung und kann auch helfen.

**7. Was ist der gesamtwirtschaftliche Nutzen einer Gründung im Oberwallis? (Steuereinnahmen, Arbeitsmarkt, Wohlfahrtssteigerung)**

Neugründungen sind jetzt sehr wichtig, da es doch viele Schliessungen gibt und z Klima im Moment nicht das Beste ist. Zermatt läuft gut aber zum Beispiel Saas-Fee hat in den letzten Jahren rund 40 Prozent der Logiernächte verloren. Und das ist schon brutal. Wenn man eine Million verdient hat und jetzt nur noch 600'000 Fr. Umsatz. Oder auch beim Einkommen vorhing hatte man vielleicht 100'000 Fr. und jetzt nur noch 60'000 Fr. Ist das ein markanter Einbruch und daher ist jetzt jede Neugründung, obwohl es ein Risiko ist, ein Lichtblick. Es gibt wieder ein neuer Mut. Wenn man sieht das ein Hotel geschlossen hat wie das Ferienart & Spa aber trotzdem wieder ein neues 5-Stern-Hotel eröffnet hat mit einem externen Investor, ist das für das Image sehr wichtig. Vor allem dass man sieht das man immer noch Geld verdienen kann im Tourismus. Auch wenn es die Traditionsbetriebe ein bisschen schwieriger haben. Auch psychologisch ist auch sehr wichtig, klar rettet es nicht die Destination aber es ermutigt die andern Mitbewerber.

Aber auch die Arbeitsplätze die neu entstehen, ist dies auch sehr wichtig. Es gibt auch die positiven Nebeneffekte wie die Steuereinnahmen.

**8. Was sind die Herausforderungen der nachfolgenden Themen in der Beherbergungsbranche: Politik, Konjunktur, Kultur, rechtlicher Rahmen?**

Allgemein wird der Bürokratieaufwand bemängelt, welcher man absolvieren muss. Dies ist vor allem für kleine Unternehmer sehr schwierig. Da alles unübersichtlicher wird. Die Mehrwertsteuer ist ein riesiger Dschungel. Wo sogar die Experten in Bern nicht mehr verstehen. Von der Politik her müsste man da auch ansetzen. Man müsste vielleicht auch verbilligte Nahrungsmittel anbieten könnte. Man sollte die Märkte öffnen, dass die Preise mit der EU konkurrieren könnten. Diese Vorleistungen sind sehr teuer. Dies müsste liberalisiert werden. Wobei dies auch wieder unsere Landwirtschaft zerstören würde. Aber man müsste ein Mittelmass finden.

Die Konjunktur, natürlich der Euro, ist sicherlich eine Herausforderung.

Zur Kultur ist es eigentlich alles gegangen, vielleicht schlecht als recht aber dies wird sich sicherlich durch den Druck ändern. Ich würde nicht sagen, dass die Oberwalliser eher engstirnig sind, aber sicherlich nicht wie in New York so weltoffen. Aber der Oberwalliser ist sicherlich sehr fleissig und arbeitsam vor allem auch die Gommer sind für dies bekannt. Und daher sehe ich trotz vielleicht der eher verschlossenen Art eine grosse Chance. Es braucht natürlich einen gewissen Druck.

Das Masseneinwanderungsgesetz ist für diese Freizügigkeitsfrage oder auch alle andere bilaterale Verträge die auf dem Spiel stehen wäre dies sehr brutal. Die würden auch ein Visum brauchen. Im Moment haben diese Gesetze ein Vorteil nicht nur für den Arbeitnehmer sondern auch bezüglich der Gäste. Ein Chinese kann durch sein Visum von Rom kurz nach Zermatt reisen. Und wenn dies nicht mehr möglich ist, würden sie dies kurz umgehen. Dies sind auch europäisch eine grosse Herausforderungen.

Der rechtliche Rahmen mit diesen ganzen Steuerabgaben ist vor allem für die Kleinstunternehmer, da diese oftmals nicht so professionell sind sehr schwierig. Wir haben im Moment auch ein Projekt, dass eigentlich von Schweden ist, das ist ein spezielles Coaching für Kleinstunternehmer. Das man diesen Leute Finanzen und Organisation anpasst. Zum Beispiel ein Bed and Breakfast mit fünf Betten, dass man dieses ein bisschen professioneller gestaltet. Dass man mit ihnen auf ihrem Level ein professionelles Management einführt. Für diese sind diese Vorschriften und Abgaben sehr wichtig.

**9. Welche Auswirkungen hat der tiefe Eurokurs und wie könnten die Hoteliers darauf reagieren? (Massnahmen etc.- Sie haben auch vorgeschlagen die Struktur zu ändern aber was gibt es neben dem noch für mögliche Massnahmen?)**

Es gibt natürlich mehrere Hebel die man einsetzen kann zum einen zum Beispiel Kosten einsparen zum Beispiel Leute entlassen etc. aber da ist nicht mehr so viel Marge vorhanden. Man kann sicher manches noch effizienter zu gestalten aber da kann man vielleicht noch ein paar Prozent einsparen. Man kann natürlich auch outsourcen, es gibt schon manche die das tun. Zum Beispiel die Prospekte in Indien drucken, aber das löst das Problem nicht.

Man muss sicherlich mehr an der Qualität ansetzen, dass man auch diese Preise verlangen kann. Da bietet sich zum Beispiel auch die Erlebnisinszenierung an. Oder Servicedesigne es gibt bereits schon Servicelabore wo man mit Schauspieler versucht zu inszenieren. Das man einfach Mehrwert schafft zum Beispiel auch das Storytelling ist heutzutage im Tourismus sehr wichtig. Auch im Oberwallis mit diesen ganzen Sagen und Geschichten da kann man viel einbringen. Dies habe ich früher als Skilehrer gemerkt, wenn man den Gästen mehr aus der Region erzählt, sind die Gäste hellbegeistert. Es braucht nicht so viel und das kostet auch nicht viel. Und natürlich auch die Gastfreundschaft, man muss sicherlich daran arbeiten. Dieses Tourismusbewusstsein muss wieder vermehrt kommen. So wie die vier „M“s Man Muss Menschen mögen, dies ist im Oberwallis ein bisschen verloren gegangen. Und da muss man wieder ansetzen. Dies wird auch von den Gästen bemängelt, dass die Gastfreundschaft zu schlecht ist. Simon Bumann, der Direktor in Saas-Fee war hat vor einigen Jahren bereits gesagt, dass die Gästefragen zeigen, dass die Leute nicht unbedingt das Bedürfnis nach mehr Animation und Angeboten haben eher die Gastfreundschaft wünschen. Das ist das wo ein bisschen fehlt,



diese Gastfreundschaft. Es gibt bereits Initiativen wie „ Das Tourismusbewusstsein“, und das zeigt die Wichtigkeit auf.

**10. Wie sehen Sie die Kultur der Oberwalliser gegenüber Neugründungen, sind die Oberwalliser eher Skeptiker oder offen für Neues?**

(Siehe Frage 8. )

**11. Welche makroökonomischen Themen betrifft das Oberwallis am meisten und wieso?**

Der Euro ist im Moment das wichtigste Thema auf makroökonomischer Sicht. Dies betrifft natürlich nicht nur den Tourismus alle Export Industrieren, die jedoch wieder Einfluss auf die Handwerklichen Branchen.

**12. Wie sollte ein Unternehmer seinen Standort wählen? Was ist wichtig?**

Der Standort ist schon wichtig, je nach dem was man anbieten will. Es muss auch ein bisschen authentisch sein. Wenn man zum Beispiel Agrotourismus anbieten will und dies im Zentrum von Zermatt macht ist dies sicherlich nicht richtig. Der Standort ist schon sehr wichtig, vor allem dass das Erlebnis stimmt. Es gibt auch verschiedene Varianten, dass man zum Beispiel eher in der Nische bleibt. Das man einen Standort wählt der nicht so teuer ist. Es gibt zum Beispiel Resorts die sich vor den grossen Welt Destinationen befinden, so kann man mit dem Namen werben. Und dann einen Anschluss zur Destination erstellt. So hat man einen billigeren Boden und man kann mit dem Weltkurort-Namen vermarkten.

Klar auch im extensiven Tourismus, gibt es heute viele Leute die die Ruhe suchen. Und auch hier bieten sich Chance, denn es gibt viele die von diesem Städtetourismus weg wollen und ohne Internet etc. die Ferien verbringen wollen. Und dies sind oft Leute die gut verdienen, die dies auch brauchen. Das sind diese sogenannten „Lohas“ Lifestyles of Health and Sustainability. Das ist eine Gruppe die immer wichtiger wird, die sagen, dass sie nachhaltig sein wollen, dass sie vor allem den Massentourismus vermeiden wollen. Und da gibt es Chancen vor allem auch für die nicht Top Destinationen hier im Wallis. Man könnte vielleicht auch im Turtmanntal etwas machen könnte wo die Standortkosten sicherlich tiefer sind. Es gibt das „Montagne Alternative“ beim grossen Sankt Bernhard, wo als Beispiel dienen könnten.

<b>13. Wie sehen Sie die Rahmenbedingungen im Standort Oberwallis (Steuerbelastung, Verkehrsinfrastruktur)</b>
<p>Geografisch ist das Problem vor allem für Chinesen oder so der Flughafen. Im verglichen zu Luzern sind wir weit entfernt. Aber wir haben natürlich durch die NEAT sicher die Situation verbessert. Und wir haben sicher irgendwann eine Autobahn für das Oberwallis. Wir müssen mit diesen Gegebenheiten arbeiten. Was wir aber haben sind die ganz verschiedenen Klimazonen. Zum Beispiel die Chinesen interessieren sich immer mehr für Weine. Chinesen sind nicht grosse Skifahren, trotz den chinesischen Skilehrer. Der Weintourismus in Salgesch wäre eine Chance, es ist nicht eine gross Gruppe aber eine kaufkräftige Gruppe. Das müsste nun ein bisschen breiter denken, man müsste sich überlegen wie man das Skiangebot weiter entwickeln könnte.</p>
<p>Spannend wäre die direkten Verbindungen mit Seilbahnen wie zum Beispiel von Brig Bahnhof nach Belalp. Dies würden auch die ganzen Strassen entlasten. Mit solchen Seilbahnverbindungen könnte man noch viel herausholen. Es wäre auch nicht so teuer wie eine Strasse. Auch die Lärmbelastungen wären auch geringe. Vielleicht auch wieder die Verbindungen zwischen den einzelnen Regionen.</p>
<p>Die Steuerbelastung ist im internationalen Vergleich nicht so schlecht. Dies ist nicht eher in den Destinationen selber ist die Steuerbelastung eher höher. Vielleicht ist auch hier wieder die Struktur falsch. Man könnte auch auf Gemeindeebene fusionieren.</p>
<b>14. Welche Stärken bzw. Schwächen hat der Standort Oberwallis und wieso? (SWOT Analyse)</b>
<p>Stärken sind klar die ganze Natur, die hohen Berge. Auch jetzt im Klimawandel kann dies interessant werden. Auch gegenüber Österreich die sind tiefer als wir. Da könnten wir schon gewinnen durch die Gletscher. Es regnet immer mehr aber über 2000 m.ü.M schneit es vermehrt, gegenüber früher haben wir in den Bergen mehr Schnee. Auch im Sommer wenn es immer heisser wird, spürt man diese Sommerfrische hier stark. Der Sommer in Saas-Fee ist natürlich genial. Das ist sicherlich eine Chance für uns. Auch die Luftbelastung. Auch für Pollenallergiker ist diese Luft gut. Zum Beispiel Davos war früher der Luftkurort für Tuberkulose, dann hatten sie durch das Antibiotika auch eine Krise, wobei sie sich jetzt wieder auf Pollenallergie spezialisieren. Es gibt immer mehr Leute die auf Pollen allergisch sind. In der Höhe wie am Meer sind diese Pollen nicht mehr so stark vorhanden. Die können auch Kure machen. Eben vielleicht wäre dieser Gesundheitstourismus auch für das Wallis eine Chance. Nicht nur die Pollenallergiker sondern vielleicht auf die Nahrung basierende Allergien, wie zum Beispiel Gluten freies Essen in einer Region etc. das macht man hier noch zu wenig. Es gibt nur so einzelne Betriebe, aber es ist noch nicht so, dass man dies als Vermarktung in den Vordergrund stellt. Es gibt</p>

auch der erste feinstaubfreie Ort, wie Saas-Fee, ob dies wirklich so ist fraglich, aber zum vermarkten ist dieses Image schon gut.

Die Schwäche ist klar die Vermarktung vom ganzen Oberwallis. Es wird natürlich viel durch den französischen Teil dominiert. Wir sind halt eine Minderheit und haben politisch wenig mitzureden. Daran sollte man schon arbeiten, das Oberwallis schrumpft auch eher. Wir müssen auch junge Leute akquirieren.

#### **15. Wie kann man auf saisonale Schwankungen einwirken? (Zwischensaison)**

Es gibt verschiedene Strategien, wie das man Senioren verstärkt anspricht. Aber dies einzuführen ist noch schwierig, der Tourismusedirektor von Leukerbad hat erzählt, dass dies ein sehr schwieriger Prozess. Die Einheimischen haben Angst, dass man nur die Alten. Aber dieser Markt wäre eigentlich ein Hoffungsmarkt, da er immer mehr wächst. Das wäre eine fantastische Lösung, denn die Senioren hätten das ganze Jahr Zeit. Aber auch der Behindertensektor wäre interessant. Man müsste einfach eine Infrastruktur anpassen. Man sollte auch keine Angst haben und etwas wagen. Es gibt auch schon europäische Initiativen wie Calypos – Tourismus für alle.

Auch der Herbst hat hier Potential, wir haben hier keinen Nebel. Im Oberwallis ist der Herbst noch wichtiger als im Unterwallis. Wir versuchen noch bis und mit den Herbstferien hier die Betriebe offen zu halten. Daher ist es wichtig die Zielgruppen die in dieser Zeit die Möglichkeit haben zu kommen und sich das auch finanziell leisten können. Daher ist sicherlich die Zielgruppe Senioren interessant. Auch diese Vermarktung ohne Nebel wäre gut.

Aber wir sind auch sehr Wetter abhängig. Zum Beispiel im Goms was macht man beim schlechten Wetter. Das Angebot ist eher klein, man müsste sich vielleicht Schlechtwetter-Alternativen suchen.

#### **16. Wie hoch müsste eine Bettenauslastung im Oberwallis sein um genügend profitabel zu sein?**

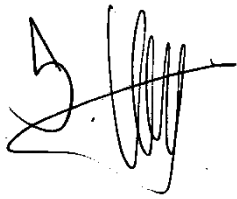
Das kann ich eigentlich nicht genau sagen, dass ist je nach Fixkosten sehr stark abhängig. Im Moment ist dies sicherlich zu tief. Jetzt müsste man fast froh sein um die Zweitwohnungsbesitzer, diese kommen trotz dem Euro. Auch wenn sie weniger ausgeben als die anderen. Die Zweitwohnungsinitiative ist sicherlich nicht die beste Idee, man hätte meiner Meinung nach mehr versuchen sollen dies steuerlich zu lösen. So wäre auch ein Mehrnutzen entstanden als diese Kontingente. Es kommen sehr viele Sachen auf einmal der Euro, diese Initiativen etc. aber dies gibt auch Chancen wie diese Einheiten

**17. Wo denken Sie ist eine weitere Analyse in Bezug zur Hotellerie noch nötig? (z.B. einzelne Regionen)**

Spannend wäre solche Best Practice Beispiele zu finden und diese aufs Oberwallis anzupassen. Wie zum Beispiel diese Wellness-Bereiche. Aber dies wird zum Teil schon gemacht. Aber vielleicht auch von Kooperationsformen Beispiele, das wäre noch spannend vielleicht auch um den Leuten aufzuzeigen wie es geht und das es auch funktioniert. Das man diesen zeigt sieht da in Schweden ist der Umsatz vor und nach der Kooperationen gestiegen oder gesunken oder auch wie das Marketing aussieht, was für Reichweiten sie erzielen können. Das wäre eine spannende Studie, wenn man diese mit Zahlen könnte untermalen. Wie bei den Bergbahnen mit den Dolomiten, dass diese trotz Zusammenschluss mehr Arbeitsplätze etc. geschaffen. Das wäre noch etwas, was mich aus Hotelier interessieren würde.

## **Selbstständigkeitserklärung des Autors**

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden 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:  
Dr. Marc Schnyder

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Imhasly', written over a horizontal line.

Sylvia Imhasly