

Bachelorarbeit 2015

Der Einfluss des mikrosozialen und makroökonomischen Umfelds sowie dem Standort auf den Erfolg von Oberwalliser Beherbergungen



Student : Fabian Imhof
Mandant : IEM
Dozent : Patrick Kuonen
Abgegeben am : 13. Juli 2015

Management Summary

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit befasste ich mich mit der Analyse von Oberwalliser Beherbergungsbetrieben. Dabei werden drei spezifische Faktoren basierend auf dem Erfolgsmodell von Jacobsen (2003, S. 226) untersucht. Es zeigt auf, dass das mikrosoziale und makroökonomische Umfeld sowie der Standort wesentlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. (Jacobsen, 2003, S. 230-246) Bisher fehlen jegliche Studien über Oberwalliser Beherbergungen, welche diese Faktoren berücksichtigen. Aufgrund der enormen Bedeutung des Tourismus für das Oberwallis lohnt sich eine Untersuchung in diesem Bereich. Denn neben den vielen Arbeitsplätzen generiert der Tourismus auch 35.1% des Bruttoinlandproduktes des gesamten Kanton Wallis. (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 19)

Die analysierten Beherbergungen sind ausschliesslich in den Jahren 2006-2009 gegründet worden. Die Hauptkriterien waren Übernahmen oder Neugründungen. Unter Übernahmen verstehen sich Erbschaften sowie Übergaben an neue Unternehmer. Neben der Analyse der untersuchten Hotelstruktur durchleuchtet diese Arbeit den Oberwalliser Hotelier und seinen Erfolg. Später wird das mikrosoziale Umfeld, welches aus dem privaten sowie dem professionellen Netzwerk besteht, auf seine Wichtigkeit geprüft. Daneben untersucht das makroökonomische Umfeld vier Teilbereiche, bestehend aus der Konjunktur, Politik, Kultur und dem rechtlichen Rahmen. Die Überprüfung des Standorts zeigt die Bedeutung der Rahmenbedingungen für die Hoteliers im Oberwallis. Abschliessend werden aus den Ergebnissen mögliche Erfolgsfaktoren, Risikofaktoren und nicht relevante Faktoren abgeleitet.

Ziel ist es, dem Institut Entrepreneurship & Management (IEM) interessante Aspekte bezüglich der vorgestellten Faktoren zu präsentieren.

Diese Arbeit wurde zwischen Januar und Juli erarbeitet, wobei die Durchführung der Interviews in den Monaten April und Mai stattfand. An der quantitativen Umfrage nahmen 15 Beherbergungen teil. Dank der Online Applikation „LimeSurvey“ konnten die Unternehmer die Umfrage selbstständig durchführen. Die gewonnenen Daten sind anschliessend in Excel exportiert worden. Zusätzlich führte man mit jedem Betrieb ein qualitatives Interview. Zur Validierung dieser Bachelorarbeit diente das Experteninterview mit Herrn Pierre Lehmann. Diese Arbeit wurde von Herrn Kuonen Patrick betreut.

Vorwort und Dank

Als Oberwalliser liegt mir der Tourismus sehr am Herzen. Keine andere Branche ist im deutschsprachigen Kantonsteil des Wallis wichtiger. Die Abhängigkeit der Oberwalliser Konjunktur von der Beherbergungsbranche ist nicht von der Hand zu weisen. Diese Branche generiert viele Arbeitsplätze und trägt somit zum gesamtwirtschaftlichen Wohlstand bei. Deshalb ist es von enormer Bedeutung, dass die Tourismusbranche auch in Zukunft alle Herausforderungen meistert. Sinkende Logiernächte, verursacht durch eine starke inländische Währung, bereiten den Hoteliers Sorgen. Zudem erhöhen politische Gesetzesänderungen und Initiativen die Unsicherheit der Unternehmer.

Angesichts dieser vielfältigen Herausforderungen habe ich mir mit dieser Arbeit zum Ziel gesetzt, Oberwalliser Beherbergungen auf drei Faktoren zu untersuchen. Neben der Analyse zur Wichtigkeit des mikrosozialen Netzwerkes, habe ich auch den Einfluss durch makroökonomische Erfolgsfaktoren und mögliche Hindernisse mit einfließen lassen, nicht zuletzt unter Berücksichtigung der Attraktivität des Standortes. Aufgrund der hohen Komplexität dieser diversen Dimensionen geht diese Bachelorarbeit nur auf einige spezifische Punkte näher ein. Dieser Bericht versteht sich als Ergänzung zu zwei weiteren Bachelorarbeiten, welche auch die Oberwalliser Hotels prüfen, jedoch andere Erfolgsfaktoren laut Jacobsen (2003, S. 230) untersuchen.

Ich möchte allen Personen danken, die mich bei der Verfassung meiner Bachelorarbeit in jeglicher Form unterstützt und motiviert haben.

Ebenso danke ich mich beim Institut Entrepreneurship & Management (IEM) für das Mandat. Vor allem danke ich dem IEM für die Bereitstellung der Kontaktdaten von Unternehmen, welche für diese Studie relevant waren.

Zudem bedanke ich mich bei meinem Betreuer, Herrn Patrick Kuonen, der mich bei dieser Arbeit unterstützte. Ich konnte stets auf seine fachliche und engagierte Betreuung zählen. Vor allem profitierte ich von seinen wertvollen Ideen und konstruktiven Anmerkungen.

Des Weiteren bedanke ich mich bei Herrn Pierre Lehmann für das informative Experteninterview, welches der Validierung meiner Bachelorarbeit dient.

Abschliessend danke ich allen Hoteliers, welche ihre Zeit für die Erhebung der Daten mittels Fragebogen und Interview aufbrachten. Ohne dieses Engagement wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis X

Einleitung..... 1

Empirischer Teil..... 3

1 Tourismus Schweiz/Wallis..... 3

 1.1 Definition Tourismus..... 3

 1.2 Wichtigkeit der Tourismusbranche 3

 1.2.1 Schweiz..... 3

 1.2.2 Oberwallis..... 4

 1.2.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für das Oberwallis..... 4

 1.2.4 Beitrag Tourismus zum BIP und zur Beschäftigung..... 7

2 Struktur Hotelbranche Oberwallis 8

 2.1 Abgrenzung Begriff Beherbergung 8

 2.2 Die wichtigsten Destinationen im Oberwallis 10

 2.3 Auslastung im Oberwallis 11

3 Zukünftige Herausforderungen für die Hotelbranche..... 12

4 Was ist überhaupt regionales Unternehmertum? 13

 4.1 Komplexität von Entrepreneurship 14

 4.2 Begriffsdefinition Unternehmungsgründung/-übernahme..... 14

 4.3 Was ist Erfolg? 15

5 Unterteilung der Erfolgsfaktoren..... 16

 5.1 Mikrosoziales Umfeld..... 17

 5.1.1 Private Sphäre..... 18

 5.1.2 Berufliche Sphäre 19

 5.1.3 Finanzielle Sphäre 19

 5.1.4 Funktionsweise von Netzwerken..... 20

 5.2 Makroökonomisches Umfeld..... 20

 5.2.1 Volkswirtschaftliches Umfeld..... 21

 5.2.2 Politik 22

 5.2.3 Kultur..... 24

 5.2.4 Rechtlicher Rahmen 24

5.3	Standort	27
5.3.1	Rahmenbedingungen in der Schweiz.....	28
5.3.2	Rahmenbedingungen im Oberwallis.....	29
5.3.3	Angebote im Oberwallis	30
5.3.4	Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen.....	31
5.3.5	Analyse des Marktes.....	33
5.3.6	Herkunft der Gäste.....	34
5.3.7	Arbeitsmarkt.....	35
6	Synthese	36
7	Empirische Analyse.....	36
7.1	Methode.....	36
7.2	Fragestellungen	37
7.3	Quantitative Umfrage.....	37
7.4	Operationalisierung quantitative Umfrage.....	37
7.4.1	Operationalisierung Hotelstruktur	38
7.4.2	Operationalisierung des allgemeinen Teils	38
7.4.3	Operationalisierung zur Einschätzung über den Erfolg.....	38
7.4.4	Operationalisierung der Erfolgsfaktoren.....	38
7.5	Qualitative Umfrage.....	42
7.6	Operationalisierung qualitative Umfrage	42
7.6.1	Operationalisierung des allgemeinen Teils	43
7.6.2	Operationalisierung Erfolgsfaktoren.....	43
7.7	Wahl der Unternehmen.....	44
7.8	Wahl des Experten	44
7.9	Untersuchungsverlauf.....	44
7.10	Auswertungsmethode.....	45
8	Ergebnisse.....	45
8.1	Auswertung	46
8.2	Untersuchte Hotels	46
8.2.1	Hotelstruktur	46
8.2.2	Der Oberwalliser Entrepreneur	51
8.2.3	Erfolg.....	54

8.2.4	Mikrosoziales Umfeld	59
8.2.5	Makroökonomisches Umfeld	68
8.2.6	Standort.....	71
9	Zusammenfassung der Erfolgs- und Risikofaktoren	73
9.1	Berufliche Erfahrung in der Hotellerie vor der Selbstständigkeit	73
9.2	Unzufriedenheit der Selbstständigen	73
9.3	Wichtigkeit des mikrosozialen Umfeldes.....	73
9.4	Ständige Beobachtung des makroökonomischen Umfelds.....	74
9.5	Die Wichtigkeit des Standorts.....	75
9.6	Abhängigkeit der Winter- und Sommermonate.....	75
9.7	Erfolgsfaktoren in tabellarischer Form	76
10	Handlungsempfehlungen	77
10.1	Kooperationen	77
10.2	Wichtigkeit Treuhand und Banken	78
10.3	Unzufriedene Selbstständige sollten ihren Betrieb aufgeben	78
10.4	Umgang mit dem starken Franken	79
10.5	Bekämpfung der saisonalen Schwankungen.....	80
11	Schlussfolgerung	80
12	Kritische Würdigung.....	81
13	Ausblick	83
14	Literaturverzeichnis.....	84
	Anhänge I: Qualitative Interviews.....	1
	Anhang II: Experteninterview mit Pierre Lehmann	88
	Anhang III: Fragebogen und Umfrageergebnisse.....	93
15	Selbstständigkeitserklärung des Autors.....	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Touristische Bruttowertschöpfung Schweiz im Jahr 2013	4
Abbildung 2 - Wichtigkeit des Tourismus im Oberwallis	5
Abbildung 3 - Vergleich Oberwallis mit gesamten Kanton Wallis bezüglich Beitrag Tourismus zum BIP und daraus generierte Arbeitsplätze.....	7
Abbildung 4 - Unterschied strukturierter und unstrukturierter Beherbergung	8
Abbildung 5 - Oberwalliser Tourismusdestinationen	10
Abbildung 6 - Bettenauslastung Oberwalliser Hotels während den Winter und Sommermonaten	11
Abbildung 7 - Zusammenfassung der zukünftigen Herausforderungen	13
Abbildung 8 - Möglichkeiten zu Unternehmungsgründungen/-übernahmen.....	14
Abbildung 9 - Erfolgsmodell von Jacobsen	17
Abbildung 10 - Bestandteile des mikrosozialen Umfelds	17
Abbildung 11 - Einteilung des makroökonomischen Umfelds	21
Abbildung 12 - Gesetzestext Abstimmung Masseneinwanderungsinitiative	24
Abbildung 13 - Einschätzung der Rahmenbedingungen in der Schweiz	28
Abbildung 14 - Einfluss Infrastruktur	29
Abbildung 15 - Bettenauslastung nach Sternenkategorie und Monat	32
Abbildung 16 - Entwicklung der Logiernächte im Oberwallis	33
Abbildung 17 - Herkunft der Gäste	34
Abbildung 18 - Entwicklung Arbeitslosigkeit (Wallis / Oberwallis).....	35
Abbildung 19 - Wichtigkeit des mikrosozialen Umfelds	39
Abbildung 20 - Mitglied in einem Verein / Institution.....	39
Abbildung 21 - Allgemeine Einschätzung des Netzwerkes	40
Abbildung 22 - Wichtigkeit des makroökonomischen Umfelds	40
Abbildung 23 - Zufriedenheit des makroökonomischen Umfelds.....	41
Abbildung 24 - Beurteilung Attraktivität des Standorts	41
Abbildung 25 - Einschätzung des Standorts.....	42
Abbildung 26 - Meilensteine Untersuchungsverlauf.....	45
Abbildung 27 - Struktur der untersuchten Unternehmensgründungen/-übernahmen.....	46
Abbildung 28 - untersuchte Beherbergungen nach Bezirken geordnet.....	47
Abbildung 29 - Art der Beherbergungen nach Kategorien	48
Abbildung 30 – Die wichtigsten Gästegruppen der untersuchten Hotels.....	48
Abbildung 31 - Anzahl angebotene Betten.....	49
Abbildung 32 - Bettenauslastung.....	50
Abbildung 33 - Veränderung Mitarbeiteranzahl	50
Abbildung 34 - Geschlecht des Unternehmers	51
Abbildung 35 - Nationalität des Unternehmers.....	52
Abbildung 36 - In der Hotellerie aufgewachsen.....	52
Abbildung 37 - Erfolg dank familiärem Hintergrund in der Hotellerie.....	53
Abbildung 38 - Berufliche Situation	54
Abbildung 39 - Selbstständigkeit aufgeben	54

Abbildung 40 - Aufgabe Selbstständigkeit im Verhältnis zum Gewinn 55

Abbildung 41 - Jetziger Lohn im Vergleich zu einer ähnlichen unselbstständigen Tätigkeit 56

Abbildung 42 - Arbeitsaufwand pro Woche nach Gründung/Übernahme 57

Abbildung 43 - Arbeitsaufwand pro Woche heute 57

Abbildung 44 - Veränderung in den nächsten Jahren 58

Abbildung 45 - Unterstützung zur Selbstständigkeit..... 59

Abbildung 46 - Wichtigkeit der Herkunftsfamilie..... 60

Abbildung 47 - Wichtigkeit Ehepartner/Lebensgefährtin..... 61

Abbildung 48 - Wichtigkeit privates Netzwerk 62

Abbildung 49 - Wichtigkeit professionelles Netzwerk..... 63

Abbildung 50 - Einfluss des professionellen Netzwerkes auf den Gewinn 64

Abbildung 51 - Mitglied in einem Verein/Institution 64

Abbildung 52 - Gewinnentwicklung als Mitglied in einem Branchenverein 65

Abbildung 53 - Allgemeine Einschätzung des Netzwerkes 66

Abbildung 54 - Kooperation/Zusammenarbeit 67

Abbildung 55 - Wichtigkeit/Zufriedenheit des makroökonomischen Umfelds 68

Abbildung 56 - Einschätzung des Standortes..... 71

Abbildung 57 - Aussagen über den eigenen Standort 72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Beherbergungsformen und deren Wichtigkeit	9
Tabelle 2 - Besteuerung von verschiedenen Oberwalliser Destinationen	26
Tabelle 3 - Zusammenfassung Erfolgs-/Risikofaktoren mikrosoziales Umfeld.....	76
Tabelle 4 – Zusammenfassung Erfolgs-/Risikofaktoren makroökonomisches Umfeld	76
Tabelle 5 – Zusammenfassung Erfolgs-/Risikofaktoren Standort.....	77

Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
usw.	und so weiter
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
STV	Schweizer Tourismus-Verband
Mrd.	Milliarde
Tsd.	Tausend
IEM	Institut Entrepreneurship & Management
VS	Wallis
EU.	Europäische Union
ca.	zirka
bspw.	beispielsweise

Einleitung

Die Tourismusbranche ist für das Wallis und speziell für das Oberwallis bedeutungsvoll. Neben der hohen Bruttowertschöpfung ist der gesamtwirtschaftliche Nutzen für das Oberwallis nicht zu vernachlässigen. Die Beherbergungsbranche setzt zwei Drittel des touristischen Umsatzes im Oberwallis um. (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 14) Wegen der enormen Bedeutung hat diese Bachelorarbeit das Ziel, Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien bzw. Risikofaktoren für Oberwalliser Hotels herauszufinden. Es soll klar gestellt werden, dass es sich in dieser Arbeit mehrheitlich um Risikofaktoren handelt. Denn die Dimensionen sind aufgrund der erhobenen Daten nur schwerlich als Misserfolgskriterien zu deklarieren. Deshalb wird in folgender Arbeit von Risikofaktoren gesprochen. Da der Erfolg in der Hotelbranche von vielzähligen Ursachen abhängt, analysiert dieser Bericht spezifisch drei Faktoren. Die untersuchten Beherbergungen werden als KMU beschrieben und wurden in den Jahren 2005-2009 gegründet. Grundlage dieser Arbeit bilden verschiedene Primärliteraturen wie Klandt, Baldegger und Jules, die Dissertation von Jacobsen und diverse Journals.

Der empirische Teil besteht primär aus der Definition des Tourismus. Danach wird die Wichtigkeit der Tourismusbranche für die Schweiz und das Oberwallis beschrieben. Im zweiten Kapitel zeigt der Bericht die Hotelstruktur im Oberwallis und die zukünftige Herausforderungen auf. Des Weiteren werden verschiedene Begriffe wie regionales Unternehmertum, Unternehmensgründungen/-übernahmen oder das Wort „Erfolg“ abgegrenzt.

In einem weiteren Schritt werden die spezifischen Erfolgsfaktoren näher erläutert. Angefangen mit dem mikrosozialen Umfeld, werden anschliessend das makroökonomische Umfeld und der Standort näher beschrieben.

Der zweite Teil dieser Bachelorarbeit widmet sich der empirischen Analyse. Nach der Analyse und Auswertung der Umfrageergebnisse ergeben sich die verschiedenen Erfolgs- bzw. Risikofaktoren für Oberwalliser Beherbergungsbetriebe. Abschliessend werden die Ergebnisse zusammengefasst und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die kritische Würdigung und der Ausblick bilden den Abschluss dieser Bachelorarbeit.

Die Zielsetzung der Analyse ist, die Relevanz der bereits genannten Faktoren bezüglich Oberwalliser Beherbergungen herauszufinden. Diese Daten sind für das IEM von Bedeutung, da bisher keine empirischen Ergebnisse aus dem Oberwallis erhoben wurden.

Zielsetzung

Folgende Fragestellungen und Schwerpunkte werden berücksichtigt:

- Ist es möglich, die Dimensionen mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort in einem quantitativen Fragebogen und Interviewleitfaden zu operationalisieren?
- Ermöglicht der entwickelte Fragebogen und Interviewleitfaden Aussagen über die Erfolgsfaktoren der Dimensionen mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort.
- Was sind mögliche Erfolgs-, Risiko- oder irrelevante Faktoren für Oberwalliser Hoteliers.

Die untersuchten Erfolgsfaktoren basieren auf dem entworfenen Erfolgsmodell von Jacobsen. (2003, S. 230) Dabei beschränkt sich die Analyse auf drei Faktoren. Die Wichtigkeit des mikrosozialen und des makroökonomischen Umfelds für Oberwalliser Unternehmer zeigt dieser Bericht auf. Des Weiteren liegt der Fokus auf den Standort der Oberwalliser Beherbergungen.

Schlüsselbegriffe: mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld, Standort, Tourismus, Hotellerie, Oberwallis

Empirischer Teil

1 Tourismus Schweiz/Wallis

In diesem Abschnitt wird die Wichtigkeit der Tourismusbranche für die Schweiz und das Wallis analysiert. Zudem wird der Begriff Hotellerie näher durchleuchtet und die vorherrschende Hotelstruktur analysiert. Später liegt der Fokus auf der Beschreibung von zukünftigen Herausforderungen für den Tourismus und der Hotellerie im Oberwallis. Danach versucht der Bericht Begriffe wie regionales Unternehmertum, Unternehmensgründungen oder Erfolg, zu definieren. Abschliessend werden die bereits in der Einleitung vorgestellten Faktoren untersucht. Zuerst aber wird der Begriff Tourismus definiert.

1.1 Definition Tourismus

Kaspar (1996, S. 18) definierte den Begriff Tourismus wie folgt:

„Tourismus ist die Gesamtheit aller Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Reise und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist.“

1.2 Wichtigkeit der Tourismusbranche

Die Hotelbranche ist für die Schweiz und das Wallis ein wichtiger volkswirtschaftlicher Treiber. Dieser Abschnitt befasst sich deshalb mit der Bedeutung der Tourismusbranche in der Schweiz und im speziellen im Oberwallis.

1.2.1 Schweiz

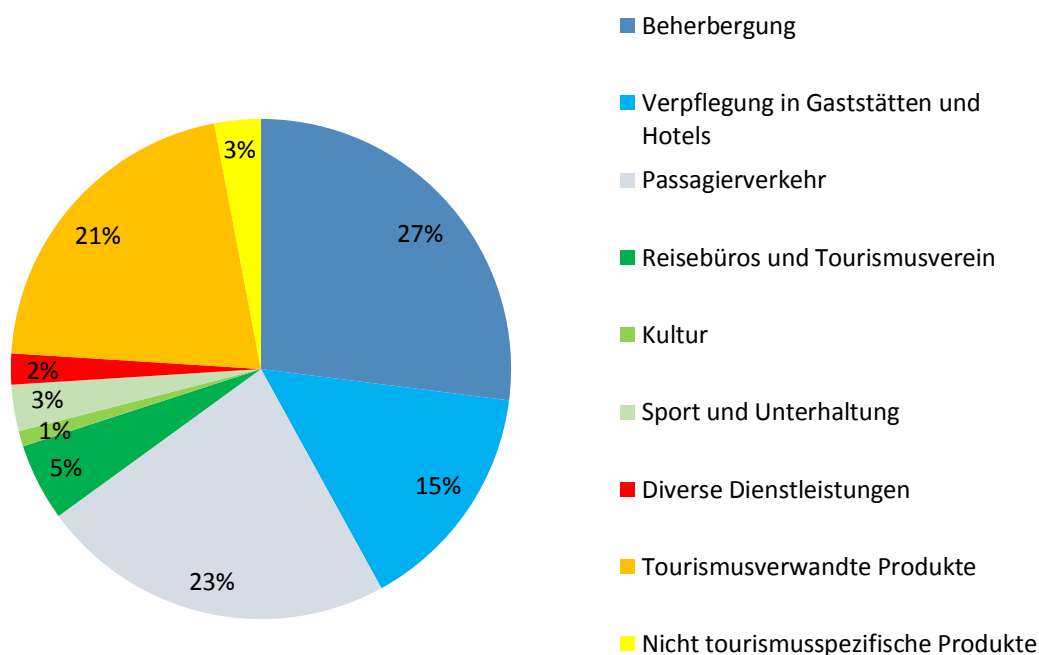
Im Jahr 2013 wurde dank dem Schweizer Tourismus 34.9 Mrd. Franken umgesetzt. Rund zwei Drittel wird laut dem Schweizer Tourismus-Verband (STV) (2013) in einer Erhebung aus dem Jahre 2013 durch die Übernachtung von Gästen eingenommen. Dadurch ist der Tourismus eine treibende Kraft für die schweizerische Wertschöpfung und mit 167'590 Vollzeitstellen ein bedeutsamer Arbeitgeber.

Abbildung 1 zeigt nachfolgend die gewonnene Bruttowertschöpfung aus den diversen touristischen Segmenten im Jahr 2013.

Laut STV (2013) machten die Einnahmen aus Beherbergungen, Verpflegung und Transport von Touristen im Jahr 2013 18.3 Milliarden aus. Davon stammen 60% aus dem Binnentourismus, also von Schweizer Reisenden. Durch die Beherbergung wird 27% der gesamten touristischen Wertschöpfung generiert. Rund 5% aller Schweizer Exporteinnahmen stammen somit aus der Tourismusbranche.

Abbildung 1 - Touristische Bruttowertschöpfung Schweiz im Jahr 2013

Touristische Bruttowertschöpfung im Jahr 2013



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (STV, 2013))

1.2.2 Oberwallis

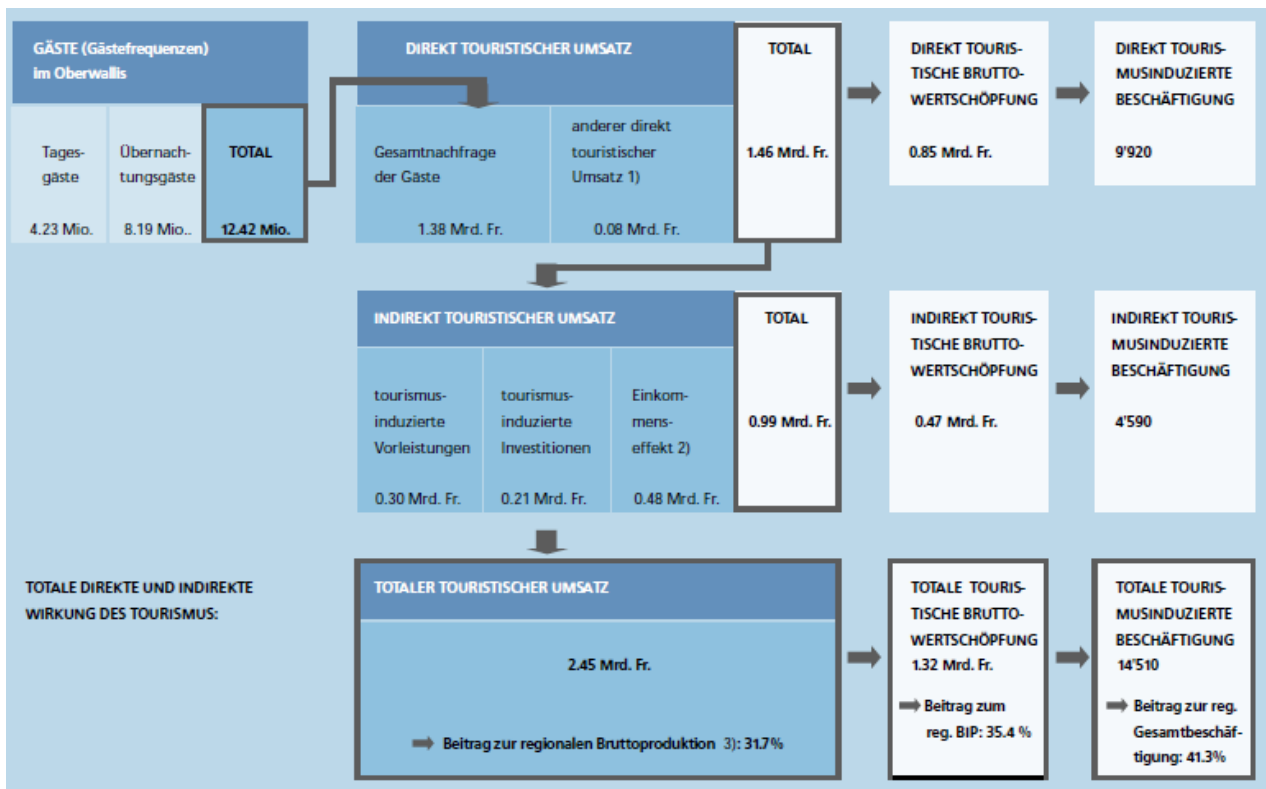
1.2.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für das Oberwallis

Der Kanton Wallis setzte im Jahr 2000 rund 3.28 Mrd. dank dem direkten Tourismus um. Davon steuerte das Oberwallis 1.46 Mrd. bei. Im Vergleich nahm das Mittelwallis 1.08 Mrd. und das Unterwallis lediglich 0.74 Mrd. ein. Der direkte Tourismus besteht aus allen Einnahmen, welche durch Touristen erzielt wurden. Zudem arbeitete im Jahr 2000 jeder vierte Oberwalliser (28%) für einen touristischen Leistungsträger.

Die Leistungsträger setzen sich aus Beherbergungs- und Gaststättengewerbe, Bergbahnen, Eisenbahnen und Personenverkehr zusammen. Im Vergleich arbeiten im Kanton Wallis insgesamt 19% der Arbeitnehmer für einen solchen touristischen Leistungsträger.

Die insgesamt generierten Umsätze durch den Tourismus machen im Oberwallis 1.32 Milliarden Franken aus (Summe aus indirektem und direktem Tourismus). Dies entspricht rund 35%. Das heisst, dass jeder dritte Franken durch den Tourismus erwirtschaftet wird. (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 9-21). Die folgende Grafik (Abb. 2) erklärt, wie sich die Bruttowertschöpfung im Oberwallis durch den Tourismus zusammensetzt und verdeutlicht, wie viele Arbeitsplätze im Oberwallis vom Tourismus abhängen.

Abbildung 2 - Wichtigkeit des Tourismus im Oberwallis



(Quelle: (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 19))

Da die Abbildung komplex ist, werden die Begriffe kurz erklärt:

Gesamtnachfrage der Gäste

Die touristische Nachfrage beinhaltet alle Ausgaben der Tages- und Übernachtungsgäste. Daneben berücksichtigt die Gesamtnachfrage der Gäste auch Spitalaufenthalte der Touristen oder etwa Renovationen der Eigentümer von vermietenden Ferienhäusern.

Direkter Tourismus

Wie bereits erwähnt, besteht der direkte Tourismus aus allen erzielten Einnahmen, die unmittelbar durch Feriengäste umgesetzt werden. Im Kanton Wallis werden zudem Einnahmen von Reisebüros oder Fluggesellschaften berücksichtigt.

Indirekter Tourismus

Der indirekte Tourismus setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen:

- *Vorleistungen*: Durch zusätzliche Wertschöpfungen werden vermehrt Vorleistungen bezahlt. Diese werden von Dritten durch die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen erzielt.
- *Investitionen*: Durch Renovierung und Bau von neuen Hotels werden neue Investitionen in der Region getätigt.
- *Einkommen*: Einnahmen aller Personen in der Region, die direkt und indirekt durch den Tourismus umgesetzt werden.

Beschäftigung:

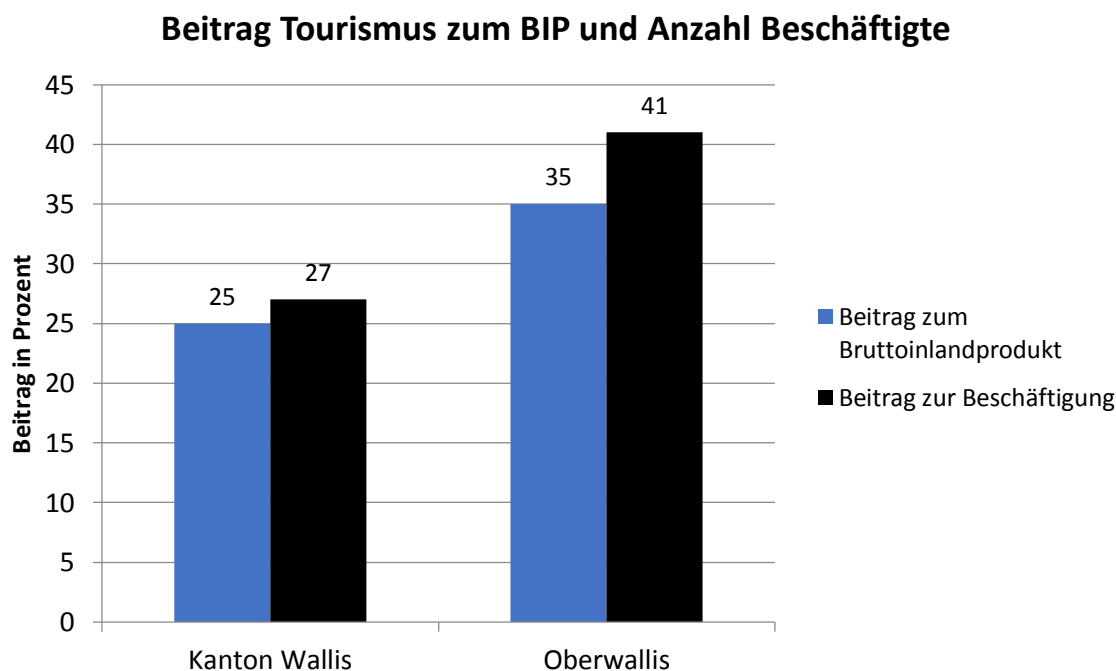
Die Beschäftigung wird in Vollzeitstellen umgerechnet. Somit entscheidet das Arbeitsvolumen und nicht die Anzahl Angestellten.

Wertschöpfung:

Diese Kennzahl beinhaltet die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen in einem bestimmten Zeitraum. (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 25-28)

1.2.4 Beitrag Tourismus zum BIP und zur Beschäftigung

Abbildung 3 - Vergleich Oberwallis mit gesamten Kanton Wallis bezüglich Beitrag Tourismus zum BIP und daraus generierte Arbeitsplätze



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 131))

Abbildung 3 verdeutlicht den Beitrag des Tourismus zum Bruttoinlandprodukt und zur Anzahl generierter Arbeitsstellen. Während im ganzen Kanton Wallis die Beschäftigungswirkung 27.3% ausmacht, steuert der Tourismus 25% zum gesamten Bruttoinlandprodukt des Wallis bei. Im Oberwallis ist die Divergenz noch höher. Direkt und indirekt arbeiteten im Jahr 2001 41% aller Oberwalliser für den Tourismus, der aber wiederum nur 35% am BIP im Kanton Wallis beisteuerte. Der Unterschied ist durch die ausgeprägte Struktur der Hotellerie im Oberwallis zu erklären. Die Beherbergungsbranche leistet eine relativ geringe Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten. (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 129-131) Das nächste Kapitel beschäftigt sich daher mit der Struktur der Hotelbranche im Oberwallis.

2 Struktur Hotelbranche Oberwallis

In diesem Kapitel werden die Oberwalliser Destinationen analysiert. Zuerst definiert diese Arbeit den Begriff Beherbergung, um anschliessend die Destinationen nach Logiernächten zu untersuchen. Später liegt das Augenmerk auf der Auslastung der Hotelzimmer.

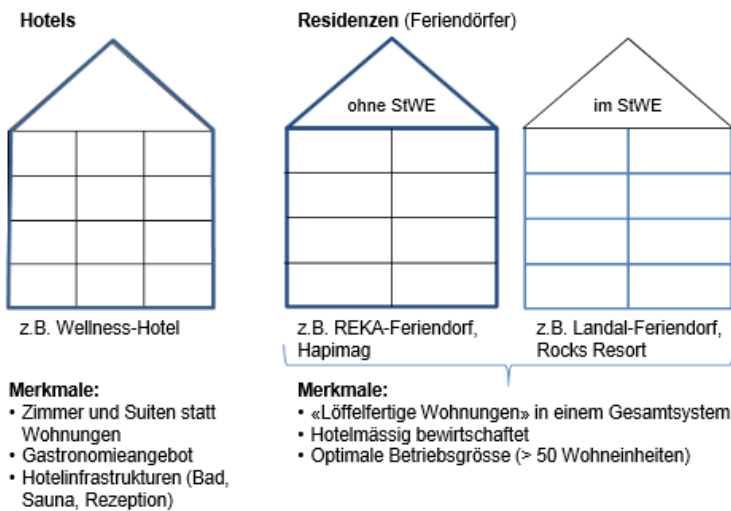
2.1 Abgrenzung Begriff Beherbergung

Der Bericht für die Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 4-6) umschreibt den Begriff Beherbergung als Objekt, welches erlaubt, jemanden eine Unterkunft anzubieten. Dabei unterscheidet man zwischen strukturierten und nicht strukturierten Beherbergungsformen. Die Unterscheidungsmerkmale werden durch die nachfolgende Grafik (Abb. 4) unterstützend dargelegt.

Abbildung 4 - Unterschied strukturierter und unstrukturierter Beherbergung

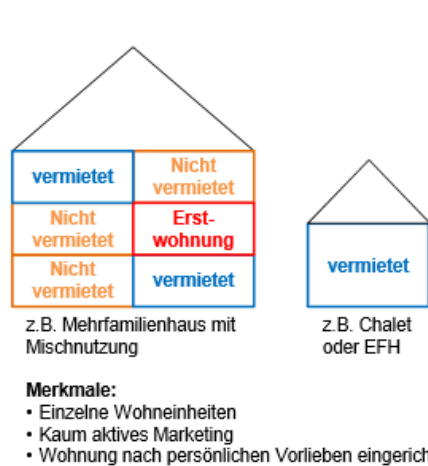
Strukturierte (kommerzielle) Beherbergung

(Beherbergungsangebote dienen primär der Vermietung und sekundär zur Selbstnutzung; Vermietung = Hauptgeschäft des Betreibers)



Unstrukturierte Beherbergung

(Ferienwohnungen dienen primär der Selbstnutzung und sekundär der Vermietung; Einnahmen sind Nebenverdienst des Eigentümers)



(Quelle: (Hotelleriesuisse, 2012a))

Die Begriffe strukturierte und nicht strukturierte Beherbergung werden wie folgt unterteilt:

- **Strukturierte (kommerzielle) Beherbergung:** Von kommerzieller Nutzung wird gesprochen, wenn die Generierung von Umsatz im Vordergrund steht. Somit fokussiert sich der Eigentümer besonders auf die Vermietung seiner Objekte.
- **Nicht strukturierte Beherbergung:** Hierbei handelt es sich um vermietete und nicht vermietete Zweitwohnungen, welche primär aber zur Selbstnutzung dienen.

Diese Bachelorarbeit befasst sich ausschliesslich mit der Untersuchung der strukturierten Beherbergungen. Darunter verstehen sich Hotels, Feriendörfer und gewerbliche Parahotellerie wie Campingplätze, Jugendherbergen, Gruppenunterkünfte oder Schlaf- und Liegewagen. Die aufgezählten Betriebe streben nach Erzielung von Gewinn und Generierung eines gesamtwirtschaftlichen Nutzens. Beispielsweise werden Arbeitsplätze geschaffen und Steuern in der Region bezahlt. Die Zweitwohnungen werden deshalb in diesem Bericht vollständig vernachlässigt, sofern diese als unstrukturierte Beherbergungen geführt werden.

Tabelle 1 belegt grafisch die in dieser Arbeit relevanten Beherbergungsformen und deren Wichtigkeit.

Tabelle 1 - Beherbergungsformen und deren Wichtigkeit

Beherbergungsart	Anzahl Gäste (in Tsd.)
Hotel (Alle Sternenkategorien)	4'109
gemietete Ferienwohnung	5'980
Gruppenunterkunft	1'468
Camping	825

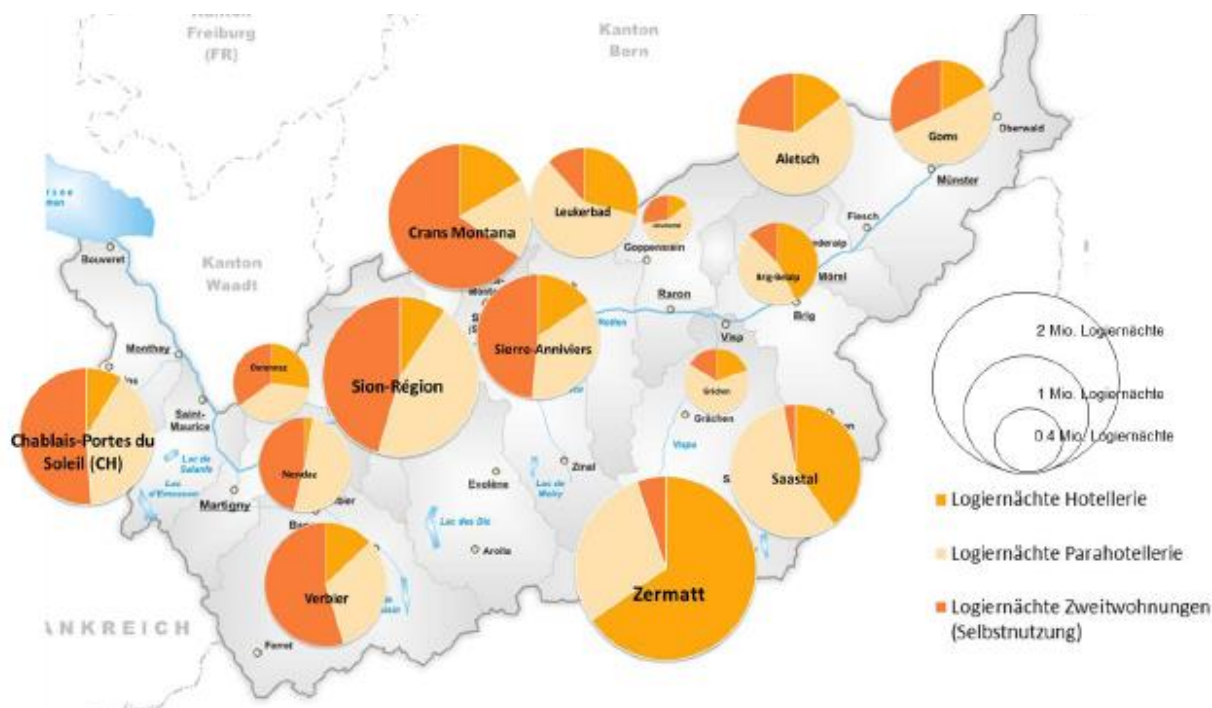
(Quelle: (Rütter, Berwert, Rütter-Fischbacher, & Landolt, 2001, S. 72))

Im Jahr 2001 waren gemietete Ferienwohnungen mit 5'980'000 Gästen die beliebteste Beherbergungsform. Gefolgt von Hotelübernachtungen (alle Sternenkategorien zusammengefasst) mit 4'109'000 Gästen. Gruppenunterkünfte begrüßten 1'468'000 Kunden und Campingplätze 825'000 Gäste.

2.2 Die wichtigsten Destinationen im Oberwallis

Die folgende Grafik (Abb. 5) beschreibt die wichtigsten Tourismusdestinationen im Wallis. Die Grösse der Blasen steht in Relation mit der Anzahl Übernachtungen, wobei die grösste Blase eine Region mit mehr als 2 Millionen Logiernächten darstellt. Die mittelgrossen und kleineren Blasen widerspiegeln Destinationen mit Generierung von 1 Million bzw. 0.4 Millionen Logiernächten. Der Tourismus im Wallis ist geprägt von fünfzehn grösseren Destinationen. Die grösste Wertschöpfung im Oberwallis generiert Zermatt mit rund zwei Millionen Übernachtungen. Jeder dritte Tourist übernachtet somit im Dorf mit dem berühmten Matterhorn. Die mittleren Oberwalliser Destinationen sind Leukerbad, das Saastal, die Aletschregion und das Goms. Die kommerzielle Nutzung der Logiernächte in Hotels ist im Oberwallis deutlich höher als im Unterwallis. In Zermatt beispielsweise werden mehr als 50% der Hotelübernachtungen umgesetzt. Die Anzahl an Übernachtungen beträgt dort rund 35% der im gesamten Kanton Wallis generierten Logiernächte (3.7 Mio.).

Abbildung 5 - Oberwalliser Tourismusdestinationen



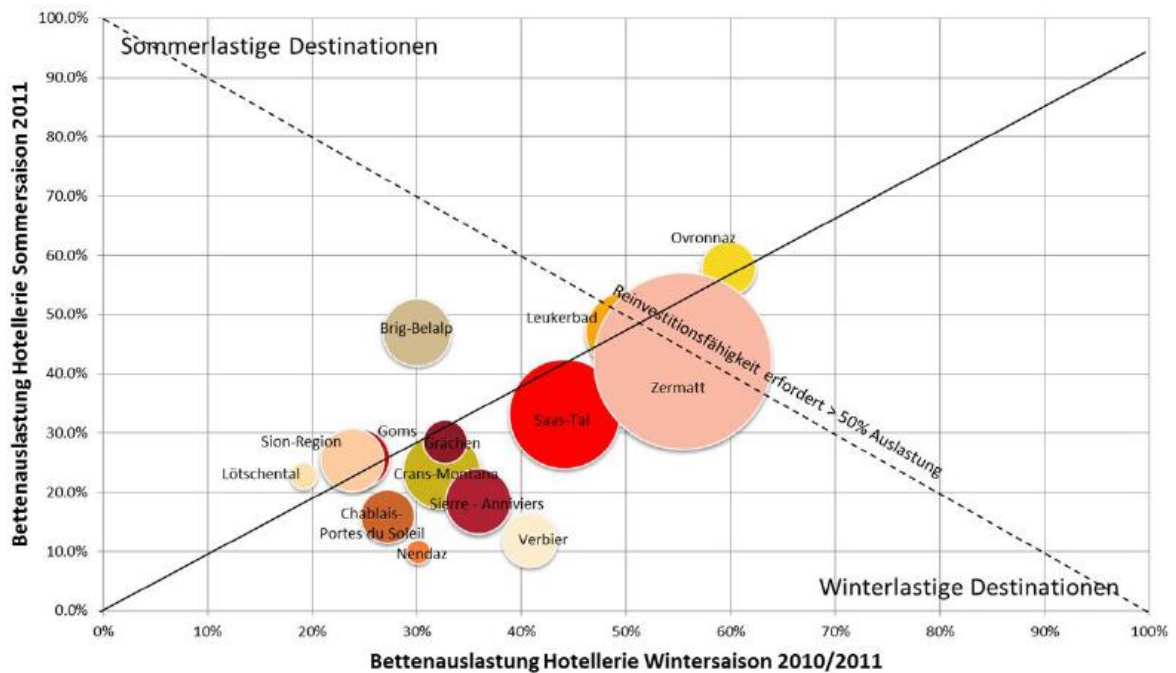
(Quelle: (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 7))

Obwohl rund 25% aller Logiernächte in der Hotellerie erzielt werden, machen die Anzahl Betten gemessen an der Parahotellerie und Zweitwohnungen nur knapp 10% aus. Der Anteil der von der Hotellerie angebotenen Betten, ist deutlich tiefer als in ähnlichen Schweizer Ferienregionen.

Zudem sind die Walliser Hotels mit durchschnittlich 49 Betten pro Betrieb klein. Fast 40% der Hotels haben 4-5 Sterne und stehen in Zermatt und Leukerbad. Unter dem Punkt Rahmenbedingungen werden die Hotelklassen im Oberwallis noch genauer durchleuchtet. (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 7-8)

2.3 Auslastung im Oberwallis

Abbildung 6 - Bettenauslastung Oberwalliser Hotels während den Winter und Sommermonaten



(Quelle: (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 9))

Die Abbildung 6 analysiert die Bettenauslastung während den Sommer- bzw. Wintermonaten im Jahr 2010/2011. Die Grösse der Blasen zeigt die Bedeutung der Destination, gemessen an den generierten Logiernächten. Je höher die Auslastung im Sommer, desto abhängiger ist die Destination vom Sommergeschäft.

Das Gleiche gilt für die Wintermonate. Laut Entwicklungsbericht (2013, S. 8-9) liegt die aktuelle Bettenauslastung im Wallis bei ca. 30%. Vergleicht man die Preis-Kostenstruktur in der Schweizer Hotelbranche wäre eine Auslastung von 60% notwendig, um eine angemessene Rendite zu erwirtschaften.

Die Analyse der Logiernächte hat ergeben, dass die Hotelbranche im Oberwallis vor allem vom Wintergeschäft abhängig ist. Nur Leukerbad und Zermatt haben auch im Sommer eine ausreichende Auslastung (grösser als 40%). Im Winter haben beide Destinationen eine Auslastung von mehr als 50%.

3 Zukünftige Herausforderungen für die Hotelbranche

Die wechselnden Bedingungen in der Tourismusbranche fordern auch die Hotelbranche. Walser und Fux (2004) beschreiben, dass sich neben der globalen Konkurrenz auch das Gästeverhalten verändert hat. Die Gäste reisen zwar öfter, dafür aber kürzer. Des Weiteren nimmt die Kundentreue zunehmend ab. Somit muss sich die Region den wachsenden Ansprüchen anpassen. Der Gast von heute will auf eine Vielzahl von Angebote zurückgreifen können. Auch das Buchungsverhalten ändert sich. Gäste möchten jederzeit wissen, ob Zimmer verfügbar sind und diese auch online buchen. Im Bereich der Angebotsgestaltung sind auch die Hoteliers gefordert. Der Preiskampf wird zukünftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen. Die Angebote der Leistungsträger werden stetig ähnlicher und passen sich qualitativ an.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt wohl in der Differenzierung der Angebote. Die Unternehmen müssen sich zum Ziel setzen, Nischenmärkte zu bedienen oder dank zusätzlichen Angeboten die Gäste von Ihrem Hotel zu überzeugen. Ein gutes Marketing alleine kann keine Umsatzrückgänge bei z.B. starken Wechselkurseinbrüchen aufholen, dafür aber abfedern. Doch können nur Orte mit genügend finanziellen Ressourcen ein breit gefächertes Marketingkonzept erstellen, um sich zu positionieren.

Abschliessend stellte man fest, dass in der gesamten Branche niedrige Wachstumsraten bestehen. Die räumliche Nähe zu den Mitbewerbern, gepaart mit dem Rückgang von Gästen, intensiviert den Wettbewerb.

Der Schweizer Tourismus-Verband (STV) (2011) unterteilt die Herausforderungen folgendermassen und bestätigt somit einige Faktoren von Walser und Fux.

Abbildung 7 - Zusammenfassung der zukünftigen Herausforderungen

Globalisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Die Angebote ähneln sich immer mehr und werden austauschbarer.
Wirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Neben der Wechselkursrisiken infolge eines starken Franken, bleibt der zentrale Einflussfaktor die ausländische Konjunktorentwicklung.
Politik
<ul style="list-style-type: none"> • Nach der Masseneinwanderungsinitiative sind viele Unternehmen verunsichert über die Rahmenbedingungen in der Schweiz. Dies erschwert die Planung für die Entrepreneure.
Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisches Reisen und eine intakte Natur sind wichtige Entscheidungskriterien der Gäste.
Demografie
<ul style="list-style-type: none"> • Vier von fünf Gästen stammen aus Ländern mit alternder Bevölkerung. Deshalb ändern sich auch die Bedürfnisse der zukünftigen Gäste.
Klimawandel
<ul style="list-style-type: none"> • Es wird immer wärmer. Das bedeutet auch in hohen Lagen weniger Schnee im Winter. Die Schneesicherheit - heute im Oberwallis ein wichtiges Buchungsargument - nimmt zukünftig ab.

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (STV, 2011))

4 Was ist überhaupt regionales Unternehmertum?

Dieser Abschnitt definiert den Begriff „regionales Unternehmertum“. Das Lexikon der Gründerszene (2015) leitet das Verb „unternehmen“ von Unternehmertum ab. Der Unternehmer oder in der heutigen Zeit auch Entrepreneur genannt, lebt seine Arbeit aktiv aus. Im Gegensatz zum Manager sucht der Unternehmer ständig nach Neuerungen und Verbesserungen. Auf die typischen Merkmale des Unternehmers wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Baldegger und Julien (2011, S. 20) zeigen auf, dass sich Entrepreneurship in verschiedenen Formen repräsentieren kann.

Zum einen kann eine Firma übernommen oder ein ganz neues Unternehmen gegründet werden. In beiden Fällen muss eine neue Strategie und ein innovatives Business Modell ausgearbeitet werden.

Zudem hat die Unternehmung die Möglichkeit, sich entweder auf den bestehenden Markt zu konzentrieren oder sich durch Innovation in einem Nischenmarkt zu positionieren. Im Weiteren konzentriert sich in diesem Bericht das geographische Gebiet auf das Oberwallis.

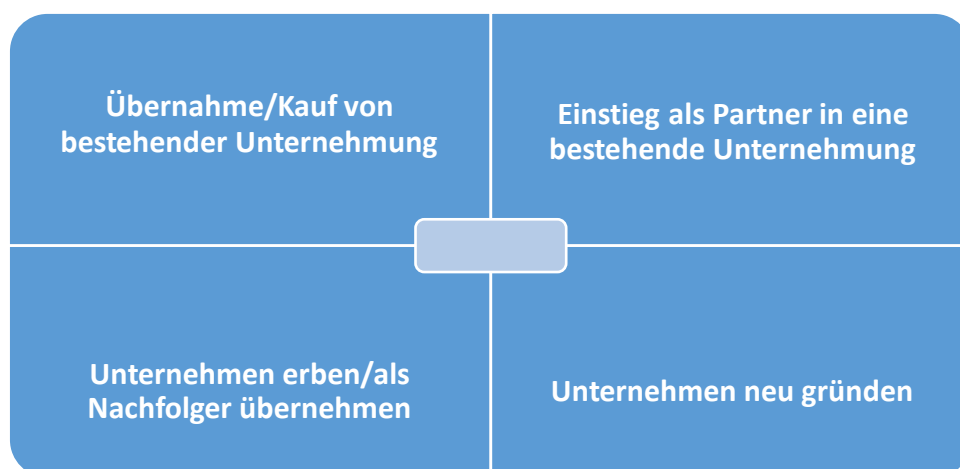
4.1 Komplexität von Entrepreneurship

Verschiedene Faktoren beeinflussen die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens. Neben dem Unternehmer als Individuum sind die Organisationsformen und die verschiedenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldler zu untersuchen. Wegen der Komplexität durchleuchten Baldegger und Julien (2011, S. 26-27) das Umfeld und den Standort. Sie haben herausgefunden, dass der Erfolg von der wirtschaftlichen Gegebenheiten und bestehenden Netzwerken abhängt. Auch beeinflusst ein günstiges Umfeld am Standort den Unternehmenserfolg.

4.2 Begriffsdefinition Unternehmungsgründung/-übernahme

Dieser Abschnitt definiert die möglichen Übernahmen oder Gründungen von den untersuchten Beherbergungen. Abbildung 8 zeigt die verschiedenen Möglichkeiten für eine Unternehmensgründung/-übernahme.

Abbildung 8 - Möglichkeiten zu Unternehmungsgründungen/-übernahmen



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Existenzgründerberater, 2015))

Wie bereits beschrieben, gibt es mehrere Möglichkeiten um Entrepreneur zu werden. Unternehmen können auf verschiedene Arten gegründet oder übernommen werden. In der Literatur unterscheidet man von selbstständigen bzw. unselbstständigen Gründungen.

Bei der selbstständigen Gründung verfolgt der Unternehmer das Ziel, sich eine unternehmerische Existenz aufzubauen. Dies geschieht durch die komplette Neugründung, eine Übernahme durch den Kauf der Unternehmung oder infolge einer Erbschaft. Bei der unselbstständigen Gründung ist die Expansion im Vordergrund. Der bereits in einem Arbeitsverhältnis stehende Unternehmer übernimmt die neue Firma durch eine Fusion oder eröffnet eine Tochtergesellschaft. (Waldecker, 1995, S. 17-20).

Als besonderes Kriterium für die Untersuchung gilt, dass der Unternehmer den Betrieb neu gründet oder übernimmt und so die Unternehmensstruktur und Organisation in hohem Masse beeinflusst. Deshalb lässt z.B. eine Umgründung, in Form von Änderung der Rechtsform, diese Arbeit unbeachtet. (Existenzgründerberater, 2015)

4.3 Was ist Erfolg?

Die meisten Leute beantworten diese Frage wohl mit monetärem Gewinn oder einem sportlichen Triumph. Was aber genau bedeutet Erfolg für den Unternehmer im Oberwallis? Ist es - gemäss der Maslow-Pyramide - die Chance zur Selbstverwirklichung, die im Vordergrund steht? Für die einen mag bereits das bloss wirtschaftliche Überleben ein Erfolg darstellen, andere wiederum messen den Erfolg an der Anzahl der eingestellten Arbeitskräfte.

Fakt ist, dass die Antwort auf die Erfolgsdefinition mannigfaltig ist. In der Literatur wird der Erfolg anhand verschiedener Dimensionen definiert. Beispielsweise subjektiv, finanziell, nicht finanziell oder abstrakt. (Jacobsen, 2003, S. 11-12) Ab wann eine Unternehmung erfolgreich sein kann, ist ebenso schwierig zu beurteilen. Denn neben dem zeitlichen Aspekt (kurz- oder langfristiger Erfolg) ist auch die Perspektive entscheidend. Will der Entrepreneur auf gesamtwirtschaftlicher oder gesamtgesellschaftlicher Ebene erfolgreich sein, muss er einen Nutzen für die Gesellschaft generieren. Dies kann durch die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen erreicht werden, was wiederum in der Region höhere Steuereinnahmen generiert. (Klandt, 2005, S. 12)

In der betriebswirtschaftlichen Ebene definiert man den Erfolg quantitativ wie am Gewinn, Umsatz oder der Anzahl Mitarbeiter. Klandt (2005, S. 13) misst den Erfolg am wirtschaftlichen Überleben eines Unternehmens. Jedoch ist diese Betrachtung problematisch, weil eine Unternehmensauflösung nicht zwingend als Misserfolg gewertet werden darf. Dies ist dann der Fall, wenn der Unternehmer nach einigen Jahren sein Hotel mit Gewinn weiterverkauft. Ebenso kann ein Unternehmen über die Runden kommen, dies jedoch nur zu Lasten von steigenden Schulden. Langfristig wird die Unternehmung aber scheitern. (Jacobsen, 2003, S. 41-42) Klandt (2005, S. 15) bestätigt, dass dank Untersuchungen von Unternehmern herausgefunden wurde, dass der wirtschaftliche Gewinn nicht das Hauptmotiv für die Gründungsentscheidung ist. Laut den Studien war die Möglichkeit zur Einkommensverbesserung weniger relevant als die daraus resultierenden sozialen Vorteile. Das bedeutet, für den Entrepreneur ist die Fähigkeit, sich zu entfalten und sein eigener Chef zu sein, deutlich wichtiger und als Erfolg zu werten.

Jacobsen (2003, S. 44) hat herausgefunden, dass vor allem die Überzeugung der Unternehmer eine Rolle spielt, ob sein Betrieb überlebt. Denn manche Unternehmer werden nur aufgrund dieses Faktors die Firma auch weiterbetreiben.

5 Unterteilung der Erfolgsfaktoren

Laut Jacobsen (2003, S. 230) beeinflussen verschiedene Faktoren das unternehmerische Verhalten. Da die Untersuchung aller Dimensionen zu komplex wäre, beschränkt sich diese Bachelorarbeit auf die Analyse von drei Faktoren. Diese werden in der folgenden Grafik (Abb. 9) aufgezeigt.

Abbildung 9 - Erfolgsmodell von Jacobsen

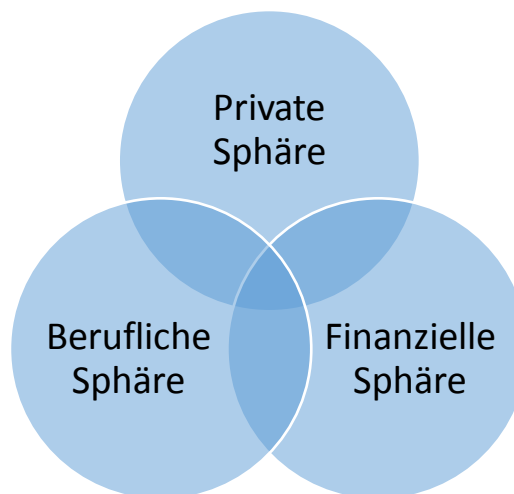


(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (Jacobsen, 2003, S. 230))

5.1 Mikrosoziales Umfeld

Klandt (2005, S. 17) schreibt, dass das mikrosoziale Umfeld aus drei Teilbereichen besteht. In Abbildung 10 werden diese Bereiche wie folgt unterteilt:

Abbildung 10 - Bestandteile des mikrosozialen Umfelds



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Klandt, 2005, S. 15-31))

Dieser Abschnitt befasst sich nun mit den drei obgenannten Aspekten.

5.1.1 Private Sphäre

5.1.1.1 Privates Netzwerk

Das private Netzwerk eines Unternehmers entwickelt sich zum Teil aus der Herkunftsfamilie (Elternhaus), der Zeugungsfamilie (Lebenspartner) und aus weiteren Einflüssen. (Klandt, 2005, S. 32) Baldegger & Julien (2011, S. 224) erachten das Netzwerk von Unternehmen im Wesentlichen als Verbreiter und Verstärker von Informationen. Vor allem persönliche Gespräche mit wichtigen Akteuren aus dem Netzwerk, dienen der Entwicklung von Wissen, sei es bei der Unterstützung von Lernprozessen oder bei der Schaffung von Synergien innerhalb eines Gebietes. Neben den von Klandt beschriebenen Netzwerken, bestehend aus Familie und Lebenspartner, kann das Networking in Vereinen, Gaststätten oder Verbänden vertieft werden. Nicht zu unterschätzen sind die Mitarbeitenden, welche aufgrund ihrer Verbindungen zu Sportvereinen, ehrenamtlichen Organisationen usw. einen zusätzlichen Beitrag leisten können.

5.1.1.2 Familiäre Herkunft

Laut Klandt (2005, S. 28-29) sind Unternehmer von ihrem Elternhaus geprägt. So hat er herausgefunden, dass bereits die Selbstständigkeit des Vaters oder der Mutter die Kinder zur beruflichen Selbstständigkeit motiviert. Dies betrifft nicht nur Betriebsübernahmen, sondern auch Neugründungen. Das hautnahe Erleben der Berufsausübung eines Elternteils spornt zur Nachahmung an.

Zudem vermutet Klandt (2005, S. 28-29), dass das Vertrauen in der Realisation zur Selbstständigkeit durch den aktiven Einblick in die Unternehmerrolle, einen positiven Effekt hat. Ob ein Kind von selbstständigerwerbenden Eltern als Unternehmer erfolgreicher ist, konnte nicht belegt werden.

5.1.1.3 Einfluss des Partners

Einen wesentlichen Einfluss auf die Gründung eines Unternehmens hat der Ehepartner bzw. Lebensgefährte. Diese Person unterstützt den Unternehmer, motiviert ihn und steht dem Entrepreneur zur Seite. Die Unternehmer sehen dabei ihre Ehegatten/Partner als eine wichtige Säule in ihrem Betrieb.

Diese Person hilft im Unternehmen mit und hält dem Unternehmer den Rücken frei. (Jacobsen, 2003, S. 114) Inwiefern der Ehepartner auf den Erfolg einwirkt, konnte bislang nicht eindeutig geklärt werden. (Klandt, 2005, S. 31)

5.1.1.4 Freunde und Bekannte

Zum privaten Umfeld zählen auch die Freunde und Bekannten des Unternehmers. Sie ermutigen oder kritisieren den Entrepreneur und können so die Erwartungen und Ansprüche der Unternehmung beeinflussen. Die moralische Unterstützung spielt durchaus eine grundlegende Rolle und kann dem Unternehmer helfen, Rückschläge zu verdauen. (Jacobsen, 2003, S. 114)

5.1.2 Berufliche Sphäre

5.1.2.1 Berufliche Erfahrungen

Empirische Studien haben herausgefunden, dass vor allem die Berufserfahrung und insbesondere die Branchenerfahrung wichtige Erfolgsfaktoren sind. Sowohl wirtschaftliche als auch kaufmännische Kenntnisse helfen bei der Sicherstellung des Erfolges der Selbstständigen. Überraschenderweise hat man entgegen der weitverbreiteten Meinung herausgefunden, dass eine gute Schulbildung kein Garant für den Berufserfolg ist.

Es gibt sogar Hinweise auf negative Korrelationen zwischen der Schulausbildung und dem Unternehmererfolg. (Klandt, 2005, S. 30)

5.1.2.2 Bedeutung des letzten Arbeitgebers

Unternehmer welche bereits Erfahrungen mit denselben Produkten oder Kundenkreisen gemacht haben, scheinen dieses Wissen auch im eigenen Unternehmen einsetzen zu können. Insbesondere die Möglichkeit, das bestehende berufliche Netzwerk weiterhin zu nutzen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. (Klandt, 2005, S. 30-31)

5.1.3 Finanzielle Sphäre

5.1.3.1 Privates Finanzierungsnetzwerk

Wie das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2015a) berichtet, hat der Unternehmer die Möglichkeit, durch Business Angels Geld zu beschaffen. In Form von Fremdkapital erhält die Firma so die nötigen liquiden Mittel.

Denn vielfach genügen die Darlehen aus dem Familien- und Freundeskreis nicht, um das Unternehmen zu gründen oder bei Liquiditätsschwierigkeiten weiterzuführen. Zudem können die Entrepreneure oftmals nicht genügend Sicherheiten hinterlegen, um von den Banken weitere Kredite zu bekommen.

5.1.3.2 Banken und Treuhänder

Durch die Nutzung von professionellen Netzwerken können sich die Entrepreneure Rat holen. Diese helfen dem Unternehmer, verschiedene Szenarien bei möglichen Investitionen durchzuspielen oder bei Steuerfragen etc. Unterstützung zu erhalten. Vor allem Treuhänder haben ein breites Wissensspektrum und sind in der Lage, wertvolle Ratschläge zu erteilen. Das fängt bereits mit der Wahl der Unternehmensform an. Die Treuhänder beantworten zudem verschiedene Fragen rund um die Organisation, Finanzierung, Steuern, Versicherungen oder Personal. Dank der Mithilfe von Treuhändern können finanzielle Einbussen schon im Voraus minimiert werden. Durch z.B. Steueroptimierungen oder günstigeren Versicherungsleistungen ist es möglich, den Geschäftsaufwand langfristig zu senken. (Fehér, Anderhalden, & Niedermann, 2012, S. 20)

5.1.4 Funktionsweise von Netzwerken

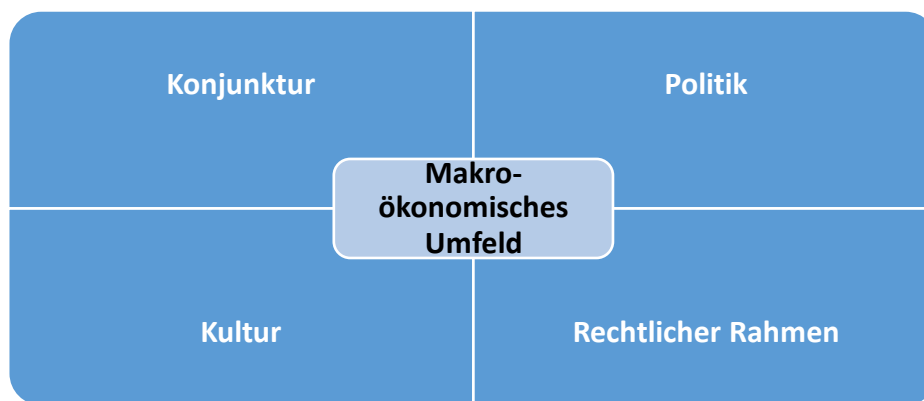
In der Literatur wird auch von der Zusammenarbeit gesprochen, die über den blossen Austausch von Informationen hinausgeht. Dabei wird von Kooperation in Form von Zusammenarbeit und der gemeinsamen Handlung unterschieden. Während die Zusammenarbeit spontan erfolgt, wird bei der gemeinsamen Handlung vor allem der Synergieeffekt in den Vordergrund gestellt. (Baldegger & Julien, 2011, S. 219-220)

5.2 Makroökonomisches Umfeld

Dieser Abschnitt befasst sich mit den volkswirtschaftlichen Herausforderungen für die Unternehmen. Dabei wird das Umfeld gemäss Jacobsen (2003, S. 221-230) in vier Ebenen untersucht, wie folgende Abbildung belegt. (Abb. 11). Der Unternehmer wird dabei vom makroökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld beeinflusst. Diese exogenen Faktoren kann das Unternehmen nicht selber beeinflussen.

Dadurch ist es möglich, dass durch Ignorieren dieser externen Faktoren der Unternehmenserfolg gefährdet wird. (Jacobsen, 2003, S. 113) Dies bestätigt auch der Bericht der Credit Suisse (2012, S. 9). Das Bankinstitut schreibt, dass Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens zum grössten Teil von Entscheidungen und Fähigkeiten des Unternehmers abhängen. Im Weiteren sind die KMU in der Schweiz in einem volkswirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld integriert.

Abbildung 11 - Einteilung des makroökonomischen Umfelds



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (Jacobsen, 2003, S. 221-230))

5.2.1 Volkswirtschaftliches Umfeld

5.2.1.1 Konjunktur

Im Gabler Wirtschaftslexikon (2015) wird die Konjunktur als volatile, gesamtwirtschaftliche Grösse beschrieben. Als gesamtwirtschaftliche Kennzahlen werden Produktion, Beschäftigung oder die Preise genannt. Durch die Schwankungen lässt sich z.B. die Kapazitätsauslastung ableiten.

Klandt (2005, S. 83) bestätigt, dass es durchaus einfacher ist, während eines Aufschwungs das Gründungsvorhaben zu realisieren, statt während einer Rezession. Er begründet dieses Erkenntnis aufgrund der Tatsache, dass während eines Abschwungs die Branchenkonkurrenten besonders hartnäckig ihre Marktanteile verteidigen.

5.2.1.2 Währungsproblematik

Mit der Aufhebung des Mindestkurses verteuerte sich der Standort Schweiz. Das hat sich auch im Oberwallis bemerkbar gemacht, als sich die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Hotels auf einen Schlag verschlechterte. Hotelleriesuisse (2013, S. 1-19) präsentiert darum ein Massnahmenpaket, um diesen exogenen Schock abzdämpfen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Den Hoteliers schlägt das Kompetenzzentrum Massnahmen in verschiedenen Bereichen vor:

- Qualitätssteigerung der Produkte und Dienstleistungen
- Einführung von innovativen Produkten und Dienstleistungen
- Klare Positionierung im Markt bezüglich Gästegruppen (Familien, Sportler usw.)
- Optimierung des Onlineauftritts (Direktbuchbarkeit usw.)
- Zusätzliche Kostenoptimierungen dank Effizienzsteigerung (Produktion und Dienstleistungserbringung)
- Aushandlung von attraktiveren Lieferantenverträgen
- Nutzung von Synergien (gemeinsamer Einkauf usw.)
- Informationsaustausch verschiedener Akteure innerhalb einer Destination (mehr Best Practices)
- Produktivitätssteigerung durch bessere Qualifikationen der Mitarbeitenden

Die Frage darf demzufolge nicht lauten, wie stark der Franken sein darf, sondern wie man wettbewerbsfähig bleiben kann. Mögliche neue Marktchancen sind etwa Sightseeing-Angebote, vor allem für asiatische Touristen. Zudem sollten vermehrt Schweizer und Westeuropäer in die Oberwalliser Alpen gelockt werden. (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 17-18)

5.2.2 Politik

Hotelleriesuisse (2015c) fordert von der Politik keine übermässigen und gesetzlichen Regelungen, die den Hotelbetreibern den Spielraum einschränken. Dies betrifft z.B. Bauvorschriften oder Hygienebestimmungen. So sollten die Hoteliers einem geringeren administrativen Aufwand gegenüberstehen.

Die Hotellerie ist auch von qualifizierten Mitarbeitern abhängig. Im Hinblick auf die demographischen Veränderungen und den damit verbundenen steigenden Arbeitskräftemangel, wird die Suche nach geeignetem Personal immer komplexer. Essentielle Verträge wie die Personenfreizügigkeit mit der Europäischen Union sollten darum unbedingt weitergeführt werden. Die Auswirkungen infolge der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative dürften sich wohl erst bei der Umsetzung zeigen. Deshalb geht Hotelier Suisse von einer Erschwerung bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitnehmern aus.

5.2.2.1 Masseneinwanderungsinitiative

Wie das Bundesamt für Statistik (BFS) (2014) berichtet, wurde die Masseneinwanderungsinitiative am 09. Februar 2014 durch das Schweizer Volk mit 50.3% der Stimmen angenommen. Somit erschwert sich die Rekrutierung von ausländischen Arbeitskräften in Zukunft.

Aber was bedeutet nun die Annahme der Vorlage? Der Bundesrat verhandelt mit der EU innerhalb der nächsten drei Jahre über die Umsetzung der Initiative. Mithilfe von jährlichen Kontingenten und Höchstzahlen versucht man die Zuwanderung in die Schweiz zu steuern. Betroffen wären neben Asylsuchenden und Grenzgänger auch Kurzaufenthalter ab vier Monaten.

Gemäss Hotelleriesuisse (Hotelleriesuisse, 2014b) ist die Hotelbranche von ausländischen Erwerbstätigen aber abhängig, denn der Ausländeranteil in der Branche beträgt mehr als 43%. Aufgrund der ungewissen Kontingenzahl sind die Hoteliers verunsichert, ob noch genügend Personal rekrutiert werden kann.

Die Unternehmen stehen vor einem wachsenden administrativen und kostenintensiven Mehraufwand. Die Bundesverfassung soll wie folgt geändert werden:

Abbildung 12 - Gesetzestext Abstimmung Masseneinwanderungsinitiative

Die Bundesverfassung¹ wird wie folgt geändert:

Art. 121 Sachüberschrift (neu)

Gesetzgebung im Ausländer- und Asylbereich

Art. 121a (neu) Steuerung der Zuwanderung

¹ Die Schweiz steuert die Zuwanderung von Ausländerinnen und Ausländern eigenständig.

² Die Zahl der Bewilligungen für den Aufenthalt von Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz wird durch jährliche Höchstzahlen und Kontingente begrenzt. Die Höchstzahlen gelten für sämtliche Bewilligungen des Ausländerrechts unter Einbezug des Asylwesens. Der Anspruch auf dauerhaften Aufenthalt, auf Familiennachzug und auf Sozialleistungen kann beschränkt werden.

³ Die jährlichen Höchstzahlen und Kontingente für erwerbstätige Ausländerinnen und Ausländer sind auf die gesamtwirtschaftlichen Interessen der Schweiz unter Berücksichtigung eines Vorranges für Schweizerinnen und Schweizer auszurichten; die Grenzgängerinnen und Grenzgänger sind einzubeziehen. Massgebende Kriterien für die Erteilung von Aufenthaltsbewilligungen sind insbesondere das Gesuch eines Arbeitgebers, die Integrationsfähigkeit und eine ausreichende, eigenständige Existenzgrundlage.

⁴ Es dürfen keine völkerrechtlichen Verträge abgeschlossen werden, die gegen diesen Artikel verstossen.

⁵ Das Gesetz regelt die Einzelheiten.

(Quelle: (Schweizerische Bundeskanzlei, 2015))

5.2.3 Kultur

Neben den wirtschaftlichen Faktoren hat die direkte Umgebung Einfluss auf den Unternehmer und dessen Erfolg. In einigen Regionen ist die Offenheit für Neuerungen und Innovationen grösser als in anderen. Jacobsen (2003, S. 115-116) beschreibt, dass ein fairer Umgang gegenüber Unternehmern und Unternehmen einen wichtigen Einflussfaktor darstellt. Die Ermutigung durch Politik, Wirtschaftsführer und andere Meinungsführer nimmt zudem eine wichtige Rolle ein. Sie beeinflussen den Unternehmer, ob Entrepreneurship überhaupt ein erstrebenswertes Ziel ist.

5.2.4 Rechtlicher Rahmen

5.2.4.1 Steuerbelastung

Für den Gründungsentscheid und den Unternehmenserfolg ist die Steuerpolitik ein nicht abzustreitender Faktor. Denn steuerlich abzugsfähige Posten beeinflussen den späteren finanziellen Spielraum des Entrepreneurs. (Keuschnigg & Soren, 2000)

Aufgrund des beträchtlichen Einflusses auf den Gewinn werden die bestehenden steuerlichen Gegebenheiten für Tourismusunternehmen (Hotels und Bergbahnen) in diesem Kapitel näher erläutert.

Steuern und Abgaben für Beherbergungen

Zuerst analysiert dieser Bericht die Besteuerung auf Kapital und Gewinn für die Hotels. Des Weiteren wird die Auslegung der drei Steuerhoheiten zur Berechnung der Quellen- und Mehrwertsteuer beschrieben.

Bundesebene:

- Der Gewinnsteuersatz beträgt im Wallis 8.5% und ist schweizweit identisch.
- Quellensteuer: Bei korrekter Deklaration fließen die gesamten Erträge auf dem beweglichen Kapital an die Unternehmen zurück.
- Mehrwertsteuer: Die Steuer beträgt 8% und wird an den Konsumenten überwält. Für Beherbergungsleistungen wird ein Sondersatz von 3.8% erhoben. Mit einem Satz von 2.5% werden die gastgewerblichen Leistungen (Konsum von Nahrung in einem Hotel) besteuert.

Kantonebene:

- Gewinn- und Kapitalsteuern: Im Kanton Wallis wird der Reingewinn mit einem Steuersatz nach Höhe des Gewinnes besteuert. Neben der progressiven Besteuerung des Grundkapitales können neu eröffnete Unternehmen vollumfänglich bzw. teilweise steuerbefreit werden.
- Liegenschaftssteuer: Der Verkehrswert der Liegenschaft ist die Basis der Berechnung der Steuer. Der Steuersatz beträgt aktuell 0.8 Promille.

Gemeindeebene:

- Liegenschaftssteuer: Die Besteuerung basiert auf dem Verkehrswert der Liegenschaft. Jedoch liegt der Steuersatz bei 1.25 Promille. (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 58-59)

Vergleich Gemeindesteuern

Tabelle 2 zeigt die regionalen Steuerunterschiede von Oberwalliser Gemeinden. Neben dem Steuerfuss (Koeffizienten), wird auch die Indexierung verglichen.

Tabelle 2 - Besteuerung von verschiedenen Oberwalliser Destinationen

Gemeinde	Koeffizienten	Indexierung
Obergoms	1.15	160%
Münster	1.30	140%
Fiesch	1.15	150%
Bettmeralp	1.20	130%
Riederalp	1.30	135%
Saas-Almagell	1.35	120%
Saas-Fee	1.30	120%
Zermatt	1.10	170%
Leukerbad	1.50	145%
Blatten im Lötschental	1.40	130%

(Quelle: Eigene Darstellung (Kanton Wallis, 2015c))

Die Belastung im Obergoms fällt deutlich unternehmensfreundlicher aus als z.B. in Münster. Dank einem tieferen Steuerkoeffizienten und einer höheren Indexierung fällt die Steuerbelastung noch tiefer aus als z.B. in Fiesch (1.15 Steuersatz und 150% Indexierung). Vergleicht man die Gemeinden rund um die Aletscharena, ist Fiesch der günstigste Steuerplatz. Im Saastal ist Saas-Fee mit einem Steuerkoeffizienten von 1.30 nur geringfügig tiefer als Saas-Almagell (1.35). Zermatt hat die tiefste Steuerbelastung auf Gemeindeebene von allen verglichenen Orten.

Mit einem Steuersatz von 1.50 und einer Indexierung von 170% ist Zermatt deutlich unternehmensfreundlicher als Leukerbad mit dem höchsten Steuersatz von 1.50 und einer Indexierung von 145%. Blatten im Lötschental besteuert die Unternehmer mit einem Steuerkoeffizienten von 1.40 und einer Indexierung von 130%. (Kanton Wallis, 2015c)

Beherbergungsabgabe:

Diese Gebühr wird erhoben, um die Werbung zu $\frac{2}{3}$ und die Weiterentwicklung $\frac{1}{3}$ von Wallis Tourismus zu finanzieren. Die Abgabe beträgt 0.50 CHF pro Übernachtung. Kinder zwischen sechs und sechzehn Jahren zahlen 0.25 CHF pro Nacht. Einkassiert werden die Taxen von den Beherbergungsbetrieben. (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 57-60)

Kurtaxen

Die Kurtaxe ist geschuldet, sobald ein Gast im Einzugsgebiet des Verkehrsvereins logiert. Die Berechnung erfolgt nach der Anzahl an Übernachtungen. Diese Gebühr wird von der Beherbergung erhoben und an den Verkehrsverein überwiesen. Der fällige Betrag wird vom Gemeinderat bestimmt und darf nicht höher als CHF 2.50 sein. Die Verwendung des Erlöses dient neben der Verwaltung eines Informations- und Reservationsdienstes, der Animation im Gebiet und dem Betrieb von Anlagen, die entweder dem Tourismus, der Kultur oder dem Sport dienen. (Kanton Wallis, 2015b)

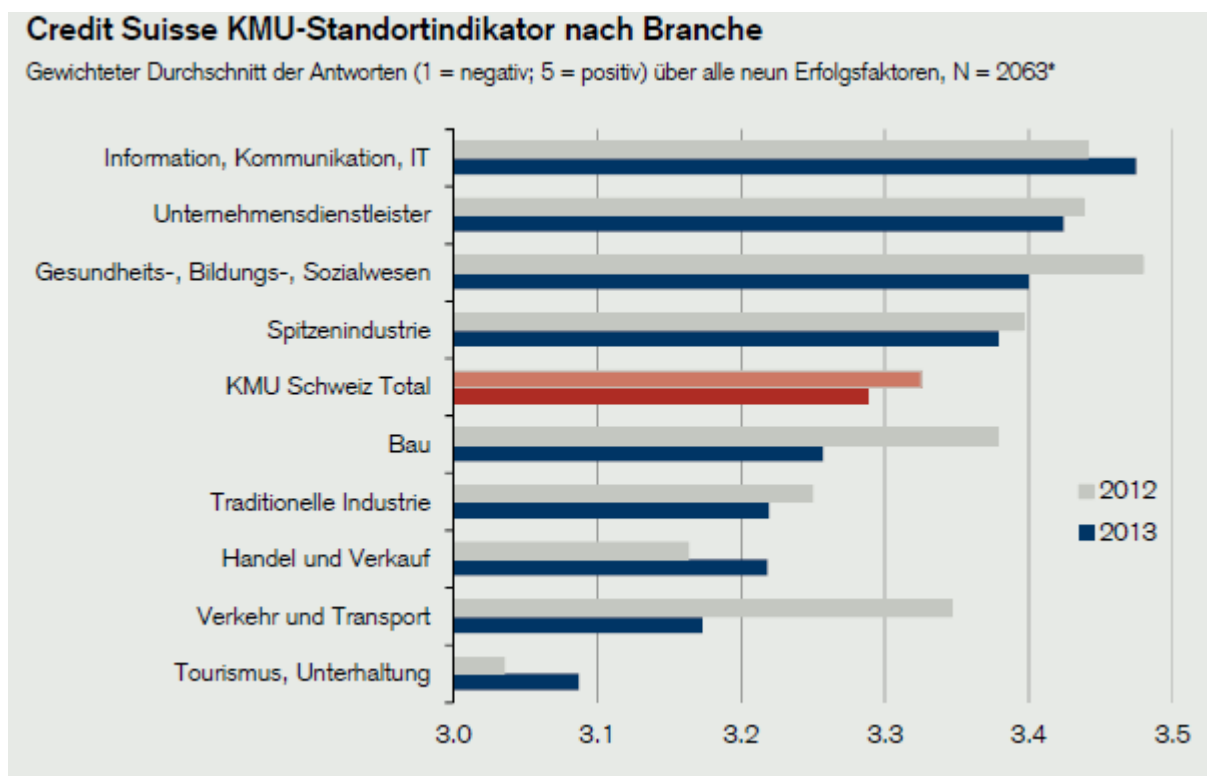
5.3 Standort

Ob der geografische Standort einen Zusammenhang mit dem Erfolg hat, unterscheidet sich von Branche zu Branche. Studien in Deutschland ergaben, dass eine hohe Gründungsaktivität vor allem in Gebieten herrschte, die ein hohes Lohnniveau, qualifizierte Arbeitskräfte und geringe Arbeitslosenquoten aufweisen. (Fritsch & Grotz, 1992) In diesem Abschnitt werden die Bewertungskriterien für die Standortwahl und die externen Faktoren untersucht, welche von der Unternehmung nicht oder nur bedingt beeinflusst werden können. Zu Beginn werden die allgemeinen Rahmenbedingungen in der Schweiz aufgezeigt.

5.3.1 Rahmenbedingungen in der Schweiz

Folgende Grafik (Abb. 13) vergleicht unterschiedliche Schweizer Branchen mit deren Zufriedenheit mit dem Standort Schweiz. Obwohl die Tourismusbranche das Schlusslicht bildet in Bezug auf die Einschätzung der Rahmenbedingungen, kann ein marginal positiver Aufwärtstrend erkannt werden. Neben einer geringen Arbeitslosenquote kann man in der Schweiz grundsätzlich auf qualifiziertes Personal zählen, laut Bericht der Credit Suisse. (2012, S. 11-13) Abschliessend wird im Research Bericht festgehalten, dass in der Schweiz ein wirtschaftsfreundliches Regulierungsumfeld vorherrscht. Jedoch beurteilt die Tourismusregion die regulatorischen Rahmenbedingungen deutlich schlechter als z.B. die der IKT-Branche.

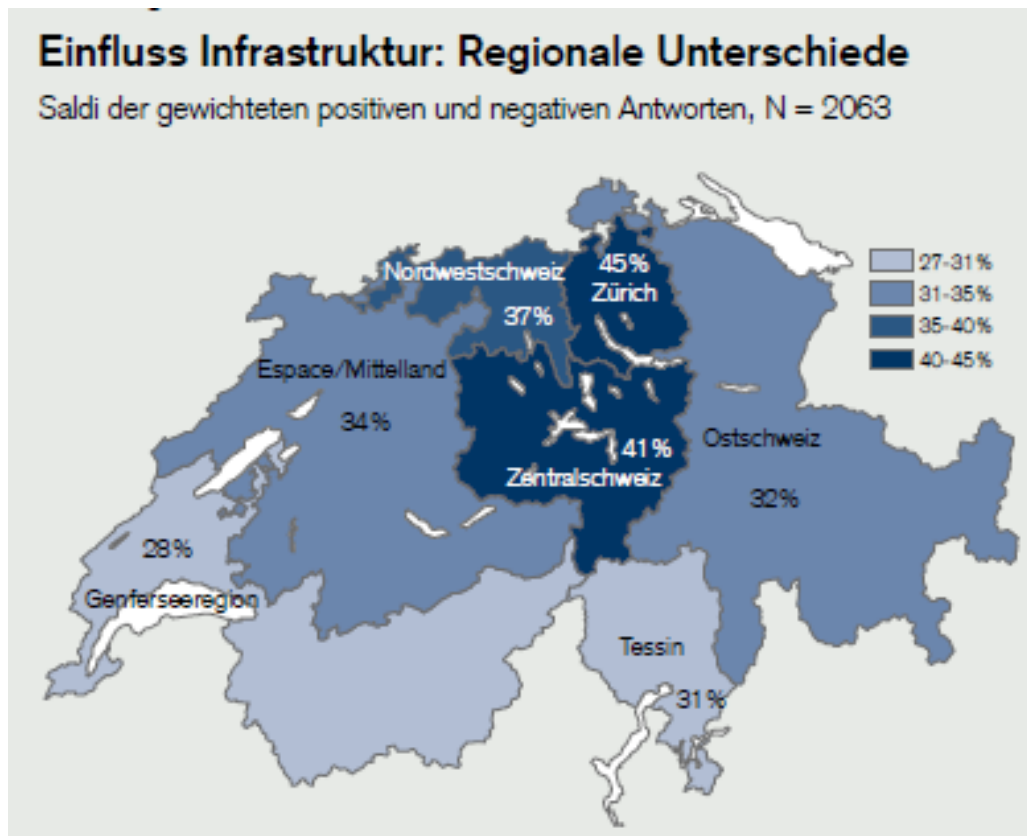
Abbildung 13 - Einschätzung der Rahmenbedingungen in der Schweiz



(Quelle: (Christen, Dr.Halter, Künzi, Dr. Merki, & Prof. Dr. Zellweger, 2012, S. 13))

Zudem fand die Grossbank heraus, dass vor allem die Infrastruktur einen positiven Einfluss auf die Rahmenbedingungen ausübt. Jedoch beeinflussen sich Infrastruktur und Standortattraktivität im Wallis nur zu rund 27% - 31% (Abb. 13). (Christen, Dr.Halter, Künzi, Dr. Merki, & Prof. Dr. Zellweger, 2012, S. 11-13)

Abbildung 14 - Einfluss Infrastruktur



(Quelle: (Christen, Dr.Halter, Künzi, Dr. Merki, & Prof. Dr. Zellweger, 2012, S. 13))

5.3.2 Rahmenbedingungen im Oberwallis

Zum Umfeld gehören neben dem rechtlichen, ordnungs- und wirtschaftspolitischen Umfeld auch Förderungsmassnahmen. Die Walliser Tourismuskammer (WTK) (2015) ist darum bemüht, die Rahmenbedingungen für ein optimales Funktionieren des Tourismus im Wallis zu schaffen und sicherzustellen. Die Ziele sind in drei Bereiche gegliedert:

- **Humanressourcen:** Sicherstellung, dass genügend Arbeitskräfte in der Region rekrutiert werden können.
- **Finanzielle Mittel:** Durch Investitionen in den Regionen (Renovierungen der Hotels) soll die Attraktivität des Gebietes gestärkt werden.
- **Qualität der Infrastrukturen:** Durch Investitionen in die Infrastruktur, wie Bergbahnen, werden die Kundenanforderungen erfüllt.

Auch Baldegger und Julien (2011, S. 87) bestätigen, dass eine dynamische Nachfrage und vorhandene natürliche Ressourcen automatisch Investoren anziehen. Dadurch können Marktchancen optimal genutzt werden. Daneben stellt die Aufwertung der Tourismusberufe ein entscheidender Vorteil für die regionale Mitarbeiterrekrutierung dar und die Abwanderung der Jugendlichen in die Talebene könnte reduziert werden. Denn wenn die jungen Erwachsenen vermehrt Ausbildungsplätze oder Praktika in den Tourismusregionen erhalten, werden sie auch dort leben wollen. Ausserdem können durch gezielte Weiterbildungsangebote die steigenden Kundenanforderungen erfüllt werden. Abschliessend ist die Bemühung zur Verbesserung der Mobilität und der Verkehrsbindungen im Wallis ein wichtiger Eckpfeiler. Denn Schienen und Strassen verbessern die Entwicklung der Tourismusbranche. (WTK, 2015)

5.3.3 Angebote im Oberwallis

Das Wallis besticht durch kulturelle, sportliche und natürlicher Vielfalt. Neben diesen Aspekten bietet der Kanton den Gästen auch Orte zur Erholung. In diesem Abschnitt werden kurz einige Oberwalliser Orte hervorgehoben, um die Angebotsvielfalt zu unterstreichen.

Goms:

Einer der bekanntesten Hoteliers stammte aus Niederwald. Cäsar Ritz, König der Hoteliers und Hotelier der Könige. Noch heute leben viele Gommer Unternehmer nach der Philosophie des Gründers der Ritz-Carlton-Hotels. (Obergoms Tourismus AG, 2015)

Der nördlichste Bezirk hat jedoch noch mehr zu bieten. Im Winter werden bis zu 90 Kilometer Langlaufloipen angeboten. Im Sommer ist der Gommer Höhenweg eine ideale Wanderroute für alle Sportbegeisterten. (Valais Wallis Promotion, 2015b)

Der Landschaftspark Binntal ist seit dem Jahr 2002 geschützt. Er ist der erste regionale Naturpark des Wallis. Bekannt ist das Binntal hauptsächlich wegen seiner Fauna und Flora sowie dem grossen Mineralienreichtum. (Landschaftspark Binntal, 2015)

Östlich Raron:

Die Aletschregion rund um das UNESCO-Weltnaturerbe hat über 317 Kilometer Wanderwege, Klettersteige und eine Hängebrücke. Zusammen mit dem Aletschgletscher ist die Region ein beliebtes Reiseziel der Gäste.

Mit 99 Pistenkilometern ist die Aletscharena nach Zermatt die zweitgrösste Skidestination im Oberwallis. (Aletscharena, 2015)

Visp:

Das Saastal und Zermatt bilden das Herzstück des Walliser Tourismus. Das Saastal genießt einen sehr guten Ruf bei den Gästen dank seiner Schneesicherheit. Zermatt hingegen prägt das Bild eines idyllischen Dorfes am Fusse des Matterhorns. Das autofreie Dorf bietet ganzjährig die Chance das grösste Skigebiet im Oberwallis zu besichtigen. (Zermatt Tourismus, 2015)

Westlich Raron:

Raron besticht mit seinem Burghügel, wo sich die Ruhestätte des berühmten Dichters Rainer Maria Rilke befindet. (Valais Wallis Tourismus, 2015a) Daneben glänzt das Lötschental mit seinem Brauchtum der „Tschäggättä“. Diese präsentieren sich mit selbstgeschnitzten Masken während der Fasnachtszeit. (Lötschental Tourismus, 2015)

Leuk:

Der Bezirk Leuk ermöglicht vor allem Erholung. Neben dem Naherholungsgebiet „Pfywald“, bietet der Thermalbadeort Leukerbad Entspannung. (Naturpark Pfynd-Finges, 2015)

5.3.4 Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen

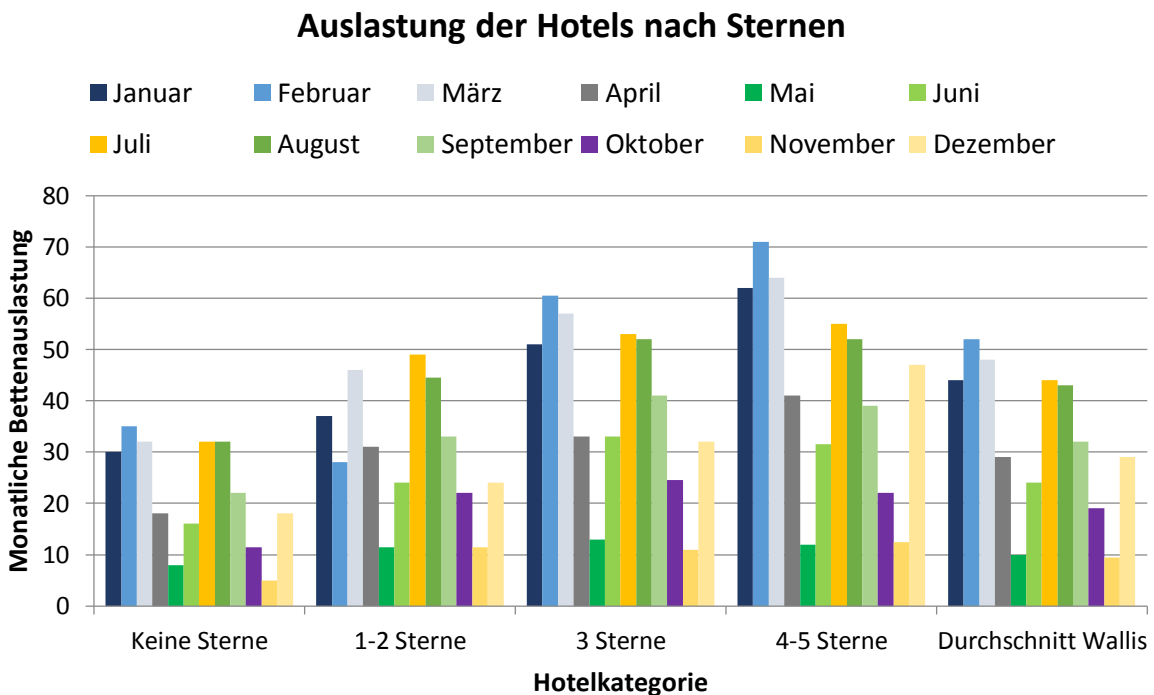
Die Oberwalliser Hotels sind grundsätzlich von den Winter- und Sommermonaten abhängig. Verregnete Sommer- oder schneelose Wintermonate wirken sich unmittelbar negativ auf den Unternehmensgewinn aus. Dass der derzeitige und zukünftige Saisonverlauf unbedingt zur Standortuntersuchung gehören muss, wurde bereits von Tietz (1980, S. 767) festgestellt.

Die Auswirkungen dieser exogenen Gefahren kann durch die Attraktivität des Ortes (Region, Standort) aber gedämpft werden. Gemäss Definition von Bieger (2006, S. 157) ist eine Destination ein geografischer Raum, den der jeweilige Gast als Reiseziel auswählt.

Wie die NZZ (Knapp, 2014) berichtete, wollen die Ferienorte Zermatt und Crans-Montana in den kommenden zehn Jahren attraktiver werden. Ziel ist es, das Winter- und Sommerangebot auszubauen. Daneben sollen der medizinische sowie der Kongress Tourismus ausgebaut werden.

Wie in einem Bericht zur Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 8-9) hervorgeht, bleiben die Gäste vor allem in den Monaten Mai bis Juni und Oktober bis Dezember aus. Das heisst, die Regionen sind stark abhängig von den Wintermonaten Januar bis März und den Sommermonaten Juli bis September. Die nachfolgende Abbildung (Abb. 15) verdeutlicht die Herausforderung für alle Sternekategorien noch deutlicher.

Abbildung 15 - Bettenauslastung nach Sternekategorie und Monat



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 9))

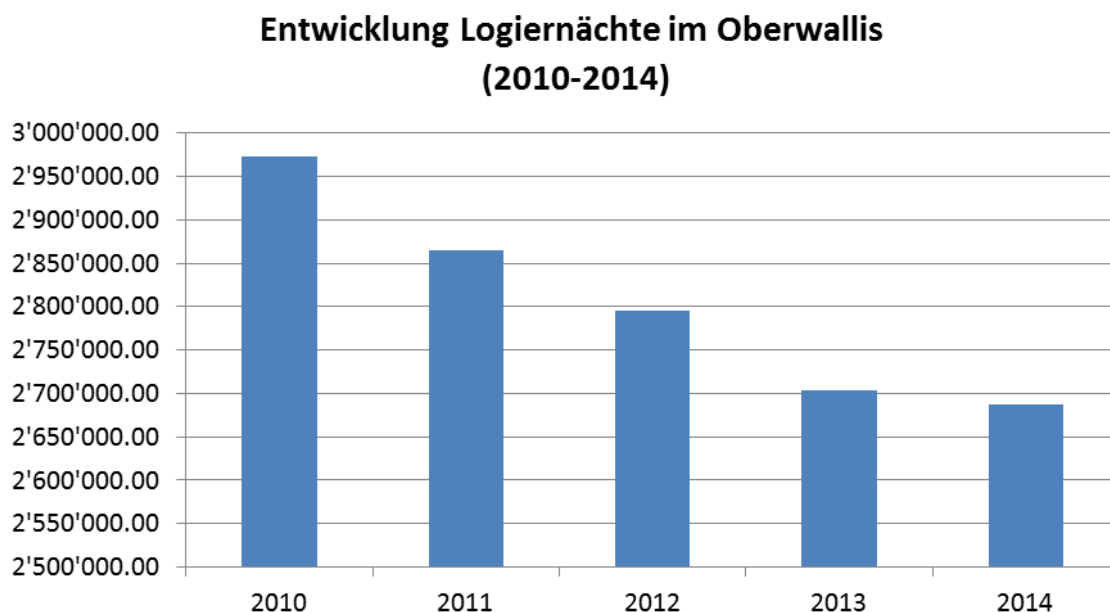
5.3.5 Analyse des Marktes

Der beste Standort bringt nichts, wenn die Gäste ausbleiben. Nachfolgend wird untersucht, wie sich die Logiernächte im Oberwallis entwickeln und welche Nationalitäten die Touristen haben.

5.3.5.1 Analyse der Logiernächte im Oberwallis

Die Abbildung 16 unterstreicht die Herausforderung der Hoteliers. Die abnehmenden Übernachtungszahlen erreichten im Jahr 2014 ihren Tiefpunkt mit 2'687'011 Logiernächten. Verantwortlich für den Rückgang der Übernachtungen war der verregnete Sommer. Denn besonders im Juli wurden in diesem Jahr deutlich weniger Übernachtungen generiert. Konnten im Juli 2013 noch rund 320'000 Logiernächte verbucht werden, waren es im Juli 2014 nur noch 297'000. Dies entspricht einem Rückgang von über 7%. (Walliser Tourismus Observatorium, 2015a)

Abbildung 16 - Entwicklung der Logiernächte im Oberwallis



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung (Walliser Tourismus Observatorium, 2015a))

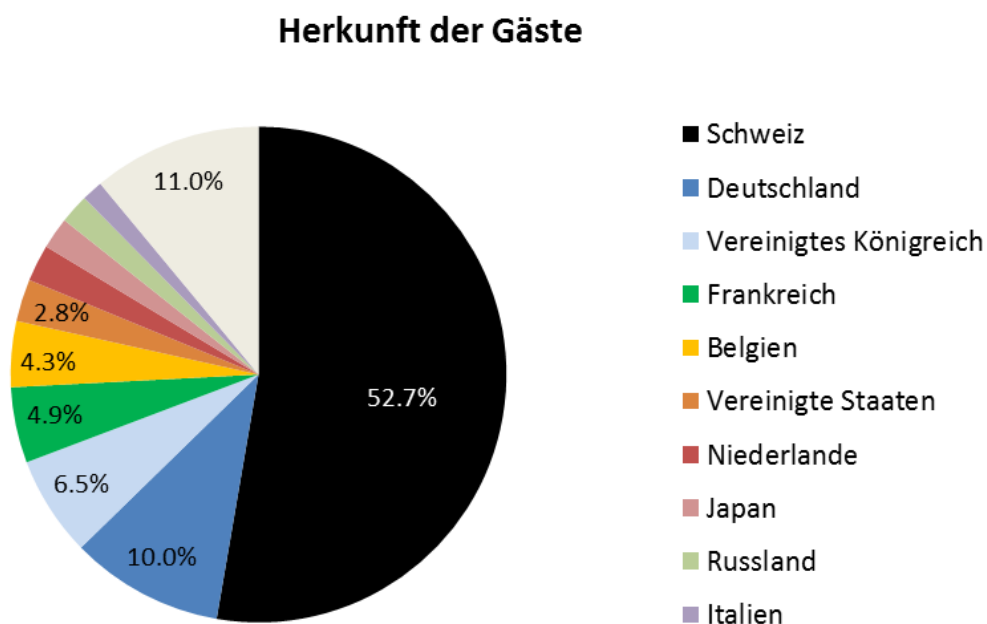
Der konstante Rückgang zu erklären, gestaltet sich jedoch schwierig, da verschiedene Faktoren die Zahlen beeinflussen. Von der ausländischen Konjunktur, der schon damals bestehenden Frankenstärke, bis hin zur Änderung des Reiseverhaltens der Gäste, sind die Gründe vielfältig.

Laut Tourismusbericht (2013b, S. 49-60) sind die zu hohen Kosten, die Globalisierung, der starke Franken, die Veränderung des Reiseverhaltens, der technologische Wandel und die klimatischen Herausforderungen hauptsächlich dafür verantwortlich. Die verschiedenen Ursachen wurden bereits unter Kapitel drei, zukünftige Herausforderungen, behandelt.

5.3.6 Herkunft der Gäste

In diesem Abschnitt werden die Gäste, welche im Oberwallis logieren, nach Herkunftsland geordnet. Abbildung 17 belegt, dass mit 52.7% hauptsächlich Schweizer Hotelübernachtungen gebucht haben. Es folgen die EU-Länder Deutschland (10%), Vereinigtes Königreich (6.5%), Frankreich (4.9%) und Belgien (4.3%). Die Vereinigten Staaten, Niederlande, Japan und Russland machen weniger als 3% von den Gesamtübernachtungen aus. (Walliser Tourismus Observatorium, 2015b)

Abbildung 17 - Herkunft der Gäste



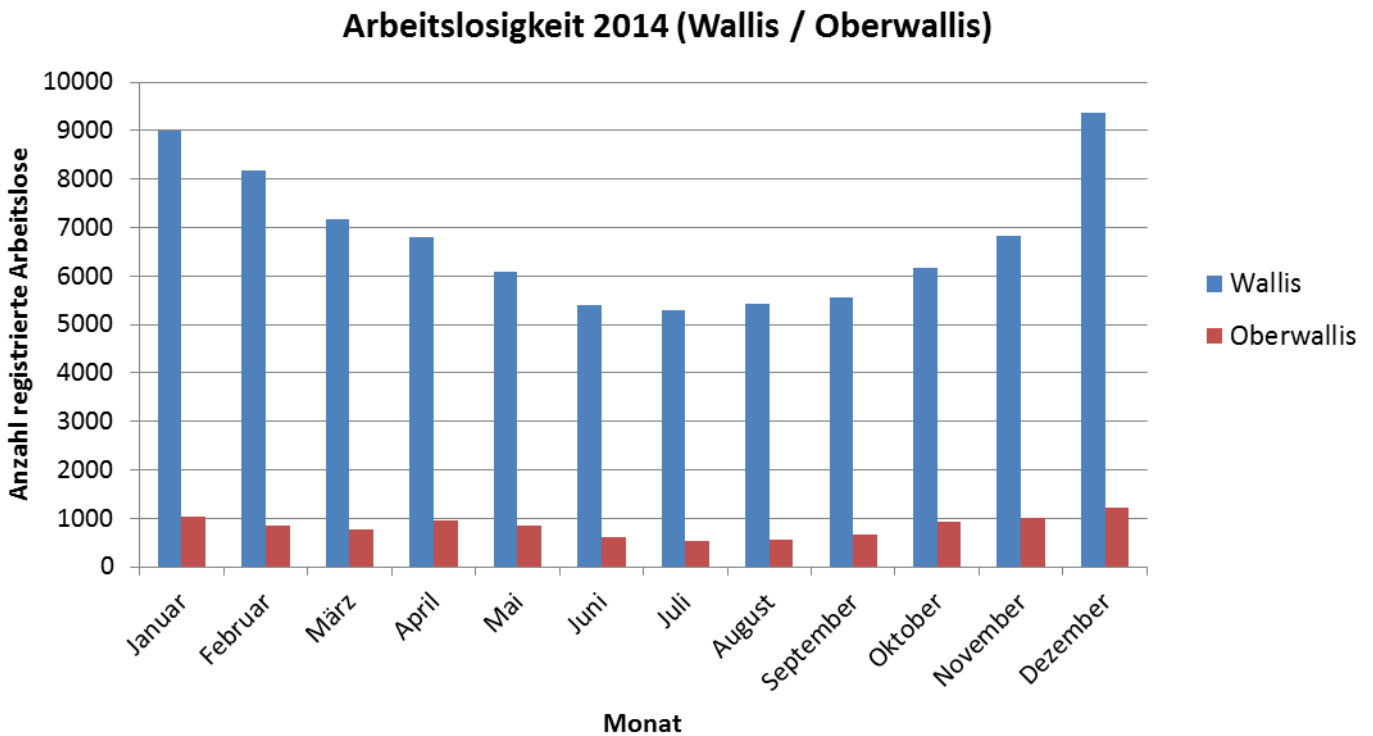
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Walliser Tourismus Observatorium, 2015b))

5.3.7 Arbeitsmarkt

Dieses Unterkapitel behandelt die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen. Hierbei werden die Arbeitslosenzahlen des gesamten Kantons mit der Anzahl Erwerbslosen aus dem Oberwallis verglichen. Die Grafik (Abb. 18) zeigt die Unterschiede auf.

Laut dem Kanton Wallis (Kanton Wallis, 2014a) waren im Januar 2014 im Oberwallis 1042 Personen arbeitslos. Während des gesamten Jahres blieben die Arbeitslosenzahlen im Oberwallis stabil. Im Vergleich zum Mittel- und Unterwallis sind die gemeldeten Arbeitslosenzahlen bis Juli 2014 stetig gesunken auf insgesamt 4751 Arbeitslose (Oberwallis 533 gemeldete Arbeitslose). Jedoch brach der positive Trend im August und erreichte seinen Höhepunkt mit insgesamt 9337 gemeldeten Personen. Dies entspricht 8155 Arbeitslosen im Mittel- und Unterwallis per Ende Jahr.

Abbildung 18 - Entwicklung Arbeitslosigkeit (Wallis / Oberwallis)



(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: (Kanton Wallis, 2014a))

6 Synthese

Durch die starke Abhängigkeit des Tourismus ist eine wettbewerbsfähige Oberwalliser Hotelbranche von enormer Bedeutung. Die Branche steht jedoch vor diversen zukünftigen Herausforderungen. Das unternehmerische Umfeld wird immer komplexer und schnelllebig. Infolge des Eurowertverfalls bleiben die Gäste aus der Eurozone aus und die einheimischen Gäste reisen vermehrt in die günstigen Euroländer. Zudem leiden die Hotels in der Zwischensaison an der geringen Nachfrage.

Viele Alternativen sind nicht vorhanden. Mit einem Ausbau von Angeboten (z.B. Bau von Wellnessanlagen etc.) könnten Einnahmeeinbussen in der Zwischensaison vermindert werden. Auch könnte der medizinische sowie der Kongress Tourismus weiter ausgebaut werden. Die Realisation solcher Ideen ist jedoch kostspielig. Schliesslich muss das Ziel lauten, asiatische, westeuropäische und Schweizer Gäste mit neuen Angeboten z.B. Sightseeing etc. in das Oberwallis zu locken.

Um den steigenden Anforderungen in der Branche gewachsen zu sein, ist das mikrosoziale Umfeld wichtig. Dabei sticht die Wichtigkeit der Familie heraus, und zwar vor allem der Lebensgefährtin oder Ehepartner. Diese Personen unterstützen den Unternehmer bei seinem Unterfangen und stehen ihm moralisch bei. Auch Banker oder Treuhänder können mit ihrem Fachwissen dem Betrieb weiterhelfen. Generell scheint ein ausgeprägtes Netzwerk wichtig für den Unternehmenserfolg.

Der Standort ist wohl einer der Schlüsselfaktoren zum Erfolg. Bietet die Region dem Hotel optimale Rahmenbedingungen, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit um ein Vielfaches höher. Ein attraktiver Standort besticht durch den Zugang zu qualifizierten Arbeitskräfte, ein reichhaltiges Angebot und vorhandene Infrastruktur.

7 Empirische Analyse

7.1 Methode

In diesem Kapitel werden zu Beginn die beiden Hauptfragestellungen bezüglich der ausgewählten Forschungsmethode beschrieben.

Des Weiteren wird die Operationalisierung der Fragen durchleuchtet. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird näher auf die Wahl der Unternehmen, des Experten sowie auf den Untersuchungsverlauf und die Auswertungsmethode eingegangen.

7.2 Fragestellungen

Diese Bachelorarbeit behandelt folgende zwei Fragestellungen:

- Ist es möglich, die Dimensionen mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort in einem quantitativen Fragebogen und Interviewleitfaden zu operationalisieren?
- Ermöglicht der entwickelte Fragebogen und Interviewleitfaden Aussagen über die Erfolgsfaktoren der Dimensionen mikrosoziales Umfeld, makroökonomisches Umfeld und Standort.

7.3 Quantitative Umfrage

Die Daten für die empirische Untersuchung wurden mittels elektronischen Fragebogens erhoben, welche an ausgewählte Hotels versendet wurden. Die Ergebnisse werden anschliessend durch den Autor anonymisiert. Die Umfrage wurde über die online Applikation „LimeSurvey“ (www.limesurvey.org) erhoben. Aufgrund der erhöhten Flexibilität und Zugang zu der Umfrage scheint diese Art der Untersuchung am geeignetsten. Zudem fallen keine Mehrkosten an. Ein wichtiger Vorteil bietet auch die rasche Datenübertragung. Die Daten wurden in Excel exportiert und ausgewertet.

7.4 Operationalisierung quantitative Umfrage

Um die Fragestellungen zu beantworten, wurden die Faktoren in einem Fragebogen operationalisiert, welche aus vier Unterkapiteln bestehen. Im ersten Teil wird die Hotelstruktur analysiert. Danach wird der Oberwalliser Entrepreneur durchleuchtet. Der dritte Teil besteht aus der Analyse zum Erfolg der Oberwalliser Unternehmer. Abschliessend werden die Faktoren einzeln betrachtet.

7.4.1 Operationalisierung Hotelstruktur

In diesem Teil des Fragebogens werden die untersuchten Hotels näher betrachtet. Zuerst werden die Beherbergungen in Bezirke eingeteilt. Danach wird nach der Art der Beherbergung, der Anzahl angebotenen Betten und dem Auslastungsgrad gefragt. Abschliessend befragt man die Unternehmen zur Veränderung der Mitarbeitergrösse von der Gründung bzw. Übernahme bis zum aktuellen Zeitpunkt.

7.4.2 Operationalisierung des allgemeinen Teils

Dieser Abschnitt des Fragebogens untersucht den Oberwalliser Unternehmer an sich. Unter anderem werden Daten zur Person wie Geschlecht und Nationalität sowie den beruflichen Werdegang erhoben. Dabei wird versucht herauszufinden, ob der Unternehmer bereits in der Hotellerie aufgewachsen ist und ob sich seine Erfolgchancen dadurch steigern. Schliesslich wird der Anstellungsgrad untersucht.

7.4.3 Operationalisierung zur Einschätzung über den Erfolg

In diesem Bereich des Fragebogens werden Fragen zur Selbstständigkeit gestellt. Es werden Daten bezüglich Aufgabe der Selbstständigkeit bei angemessener unselbstständigen Stelle eingeholt. Zudem wird der Arbeitsaufwand des Hoteliers bei der Gründung/Übernahme mit der aktuellen Präsenzzeit verglichen. Am Schluss schätzt der Unternehmer seine Zukunftsaussichten ein.

7.4.4 Operationalisierung der Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren werden mittels spezifischen Fragen operationalisiert. Die Ergebnisse werden bestärkt durch die Interviews mit den Hoteliers. Aufgrund der Grösse des Fragebogens wurden die Fragen auf ein Minimum beschränkt.

Die jeweiligen Operationalisierungen der Faktoren mikrosoziales und makroökonomisches Umfeld sowie Standort werden näher erläutert.

Operationalisierung mikrosoziales Umfeld

Dieser Teil des Fragebogens untersucht die Wichtigkeit des Netzwerkes für den Oberwalliser Entrepreneur.

Der Frageblock, wie untenstehende Abbildung 19 zeigt, wurde für die Evaluation der verschiedenen Netzwerke gestellt. Diese bestehen aus der Herkunftsfamilie (Eltern, Verwandte), Ehepartner/Lebensgefährte, privates Netzwerk (Freunde und Bekannte) und dem professionellen Netzwerk. Anhand dieser Fragen wird das mikrosoziale Umfeld operationalisiert.

Abbildung 19 - Wichtigkeit des mikrosozialen Umfelds

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"/>

(Quelle: Umfrage KMU)

Abbildung 20 - Mitglied in einem Verein / Institution

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"/>

(Quelle: Umfrage KMU)

Abbildung 21 - Allgemeine Einschätzung des Netzwerkes

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"/>

(Quelle: Umfrage KMU)

Operationalisierung makroökonomisches Umfeld

Mithilfe von Fragen bezüglich der Wichtigkeit und Zufriedenheit über das exogene Umfeld untersucht diese Arbeit die Erfolgs- oder Risikofaktoren für Oberwalliser Hotels. Des Weiteren kann herausgefunden werden, welche makroökonomischen Veränderungen nicht relevant sind für die Hoteliers.

Abbildung 22 - Wichtigkeit des makroökonomischen Umfelds

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"/>
Hypothekarzinssatz	<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"/>

(Quelle: Umfrage KMU)

Abbildung 23 - Zufriedenheit des makroökonomischen Umfelds

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

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

(Quelle: Umfrage KMU)

Operationalisierung Standort

Zum Schluss werden dem Unternehmer Fragen bezüglich der Attraktivität des Standortes gestellt, um mögliche Einflüsse zu ermitteln.

Abbildung 24 - Beurteilung Attraktivität des Standorts

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"/>

(Quelle: Umfrage KMU)

Abbildung 25 - Einschätzung des Standorts

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"/>

(Quelle: Umfrage KMU)

7.5 Qualitative Umfrage

Die qualitative Umfrage in Form eines Interviews wurde ausschliesslich mit den Unternehmen durchgeführt, welche bereits den quantitativen Fragebogen ausgefüllt hatten. Der Interviewleitfaden wurde anhand der Literatur auf Basis des problemzentrierten Interviews zusammengestellt. Diese Form der Interviewtechnik ermöglicht, Daten durch qualitative Sozialforschung zu erheben. (Witzel, 1982) Hauptsächlich stellte man offene Fragen, um durch Nachfragen im Gespräch möglichst genaue Angaben zu gewinnen. Unklarheiten konnten angesprochen und behandelt werden und Fehlinterpretationen wurden auf ein Minimum reduziert.

Der Interviewleitfaden wurde den Probanden vor dem Interview zugesendet. Das Gespräch fand vor Ort statt und wurde durch Tonaufnahmen festgehalten. Die Transkription erfolgte anschliessend sinngemäss.

7.6 Operationalisierung qualitative Umfrage

Das Interview besteht aus zwei Frageblöcken. Der erste Teil erhebt Fragen zum Erfolg. Der zweite Frageblock besteht aus spezifischen Fragen zu den einzelnen Erfolgsfaktoren. Die gewonnenen Antworten ergänzen bzw. untermauern die Ergebnisse des quantitativen Fragebogens.

7.6.1 Operationalisierung des allgemeinen Teils

Die wichtigsten allgemeinen Erfolgsfaktoren in der Hotelbranche werden durch anschließende Frage erhoben:

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

7.6.2 Operationalisierung Erfolgsfaktoren

Operationalisierung mikrosoziales Umfeld

Die untenstehenden Fragen sollen weitere Aufschlüsse zum mikrosozialen Umfeld geben:

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

Operationalisierung makroökonomisches Umfeld

Die folgenden, offen gestellten Fragen dienen zur Operationalisierung des makroökonomischen Umfelds:

5. *Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?*
6. *Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?*
7. *Sind Einkommenseinbussen infolge Schneemangel / verregnetem Sommer entstanden? Wenn ja, wie wollen Sie zukünftig auf diese Herausforderungen reagieren?*

Operationalisierung Standort

Die Beurteilung zur Attraktivität des Standortes wird mithilfe folgender Fragen operationalisiert:

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

7.7 Wahl der Unternehmen

Mithilfe von Handelsregistrauszügen wurden neu gegründete oder übernommene Beherbergungen ausgewählt. Hauptkriterium war, dass das Unternehmen von einem neuen Besitzer geführt wird. Ebenso waren Übernahmen infolge einer Erbschaft ein Grund zur Untersuchung. Das Unternehmen musste in den Jahren 2006-2009 gemäss oben erwähnten Kriterien neu übernommen oder gegründet worden sein. Unternehmen mit Rechtsformänderungen wurden nicht berücksichtigt. Die Beherbergungen wurden telefonisch angefragt. Neben der Erhebung von Daten mittels Fragebogen wird ein Interview durchgeführt, welches aus offenen Fragen besteht.

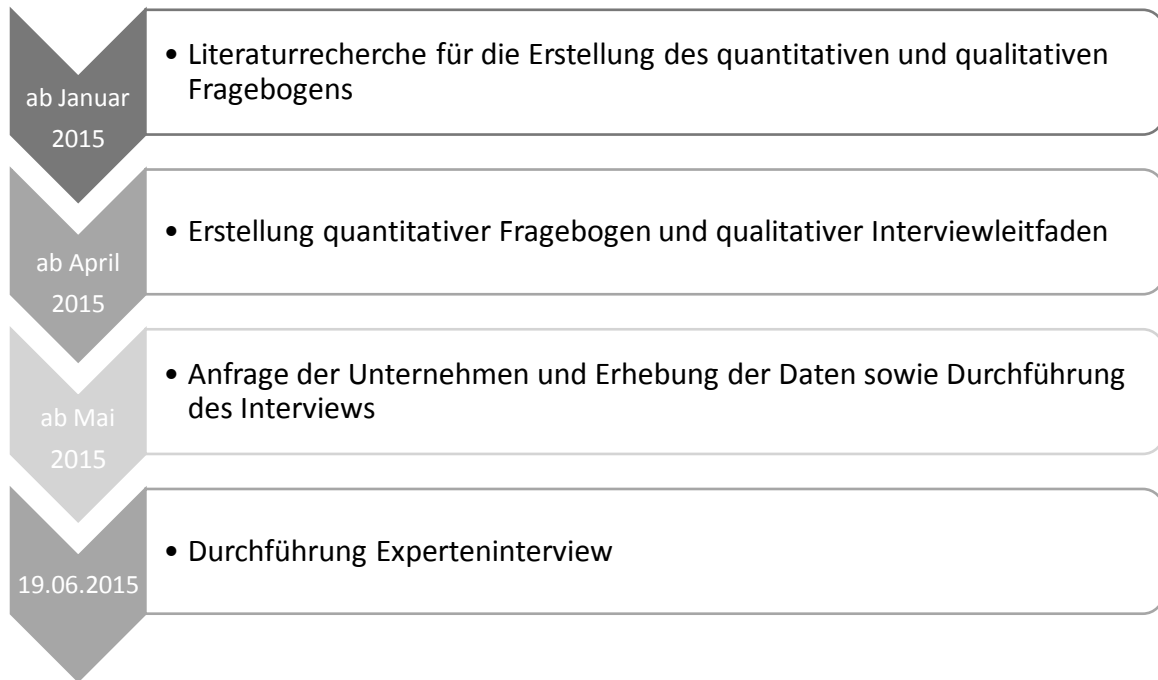
7.8 Wahl des Experten

Die Validierung von Theorie und der empirischen Analyse wurde mittels Experteninterview sichergestellt. Pierre Lehmann wird aufgrund seiner Erfahrung in der Hotellerie als Experte herangezogen. Er besitzt eine langjährige Führungs- und Beratungserfahrung im Gastgewerbe und war ausserdem in leitender Stellung in nationalen, regionalen und lokalen Verbänden der Hotellerie und des Tourismus tätig. (Sport Ferien Resort Fiesch, 2014) Durch seine Praxiserfahrung deckt er alle relevanten Bereiche zur Validierung dieser Arbeit ab.

7.9 Untersuchungsverlauf

Nachfolgend werden die Meilensteine zum Untersuchungsverlauf chronologisch dargestellt.

Abbildung 26 - Meilensteine Untersuchungsverlauf



7.10 Auswertungsmethode

Die Auswertung der quantitativen Umfrage erfolgt mittels Microsoft Excel. Dank der Verbindung von „LimeSurvey“ zu Excel können die Daten in ein Excel-Sheet exportiert und Fehlübertragungen ausgeschlossen werden.

8 Ergebnisse

Dieses Kapitel analysiert die ausgewerteten Daten aus Interview und Fragebogen. Die Auswertung setzt sich aus der Analyse der untersuchten Beherbergungen, des Oberwalliser Entrepreneurs und dem Erfolg zusammen. Im Weiteren werden das mikrosoziale und makroökonomische Umfeld sowie der Standort untersucht. 15 Hoteliers aus dem Oberwallis wurden befragt. Alle Informationen und Daten stammen aus der quantitativen und qualitativen Datenerhebung mittels Fragebogen bzw. Interview. Zudem fließen die Kommentare aus dem Interview mit dem Experten in die Analyse mit ein. Im Text wird auf die Quellenverweise verzichtet. Einfachheitshalber werden im weiteren Verlauf alle Befragten als Hoteliers bezeichnet.

8.1 Auswertung

8.2 Untersuchte Hotels

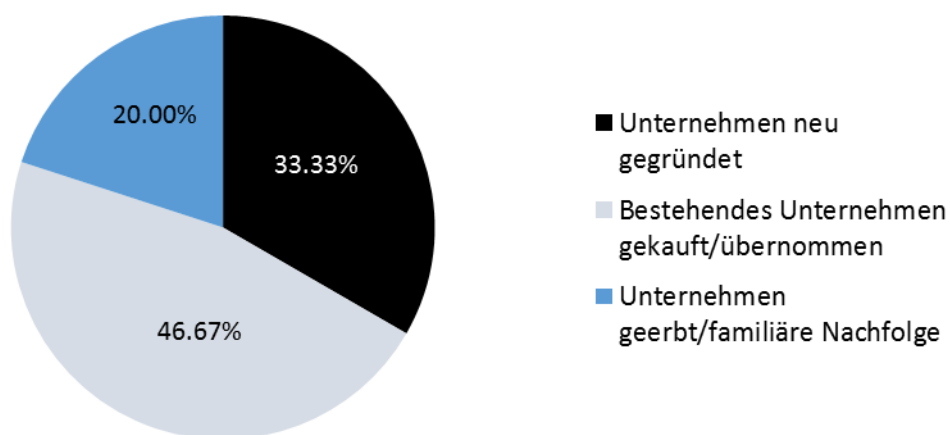
Um die Auswertung möglichst genau zu gestalten, wurden homogene Betriebe befragt und untersucht. Nachfolgend wird die Hotelstruktur der untersuchten Beherbergungen kurz vorgestellt.

8.2.1 Hotelstruktur

8.2.1.1 Was für Unternehmen wurden untersucht

Abbildung 27 - Struktur der untersuchten Unternehmensgründungen/-übernahmen

Unternehmensgründungen/-übernahmen (N=15)



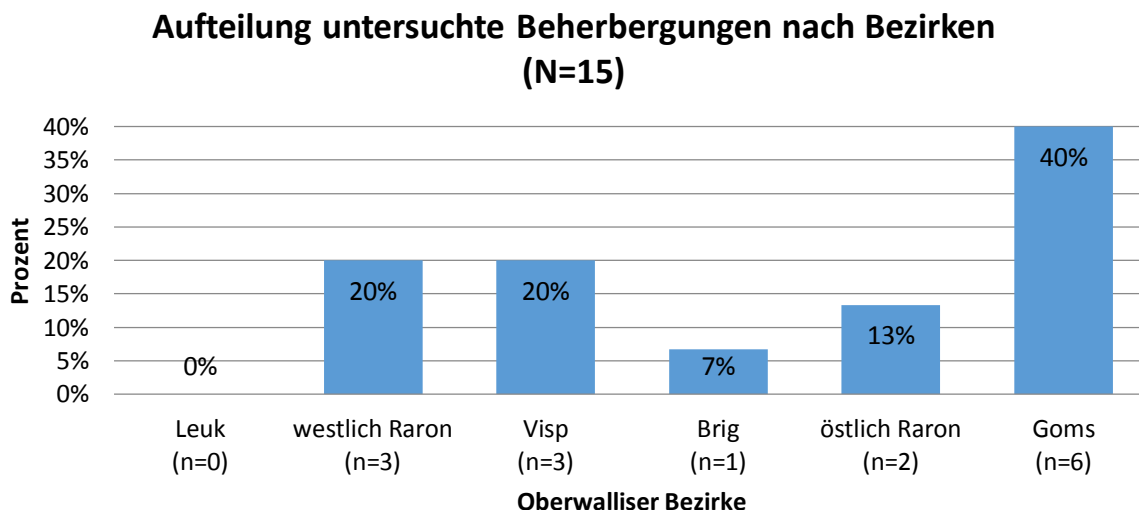
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Diese Bachelorarbeit untersucht Hotels, welche neu gegründet oder gekauft/übernommen worden sind. Des Weiteren werden Hotels befragt, welche den Betrieb als Erbe weiterführen oder als Nachfolger übernehmen.

Abbildung 27 zeigt die untersuchten Betriebe und deren Gründungsart. Gemäss Umfrage gründete ein Drittel der untersuchten Probanden das Unternehmen vollständig neu. 46.67% haben das bestehende Objekt erworben und 20% haben den Betrieb geerbt bzw. den familiären Betrieb übernommen.

8.2.1.2 Untersuchte Hotels nach Bezirken

Abbildung 28 - untersuchte Beherbergungen nach Bezirken geordnet



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

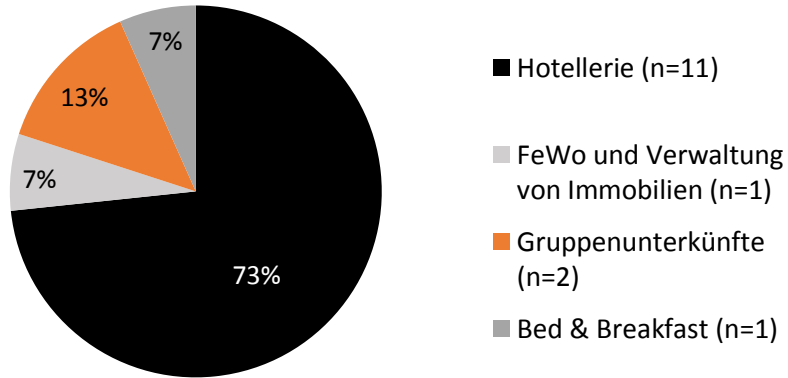
Alle Bezirke, ausgenommen Leuk, werden durch die Untersuchung abgedeckt. Mit sechs untersuchten Hotels ist der Bezirk Goms aber überproportional vertreten.

8.2.1.3 Art der Beherbergung

Die Mehrheit (73%) der befragten Beherbergungen sind Hotels. Den Rest bilden Beherbergungen für Gruppen (13%), Ferienwohnungen, Verwaltungen bzw. Immobilien und Bed & Breakfast (je 7%).

Abbildung 29 - Art der Beherbergungen nach Kategorien

Art der Beherbergung nach Kategorien (N=15)

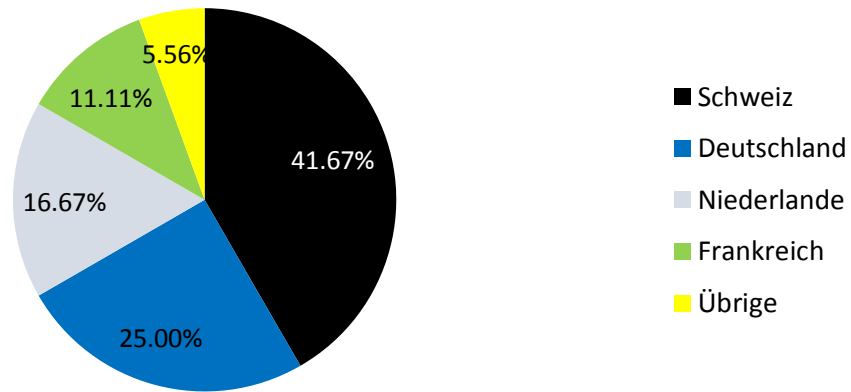


(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.1.4 Die wichtigsten Gästegruppen

Abbildung 30 – Die wichtigsten Gästegruppen der untersuchten Hotels

Wichtigsten Gästegruppen für Oberwalliser Hotels



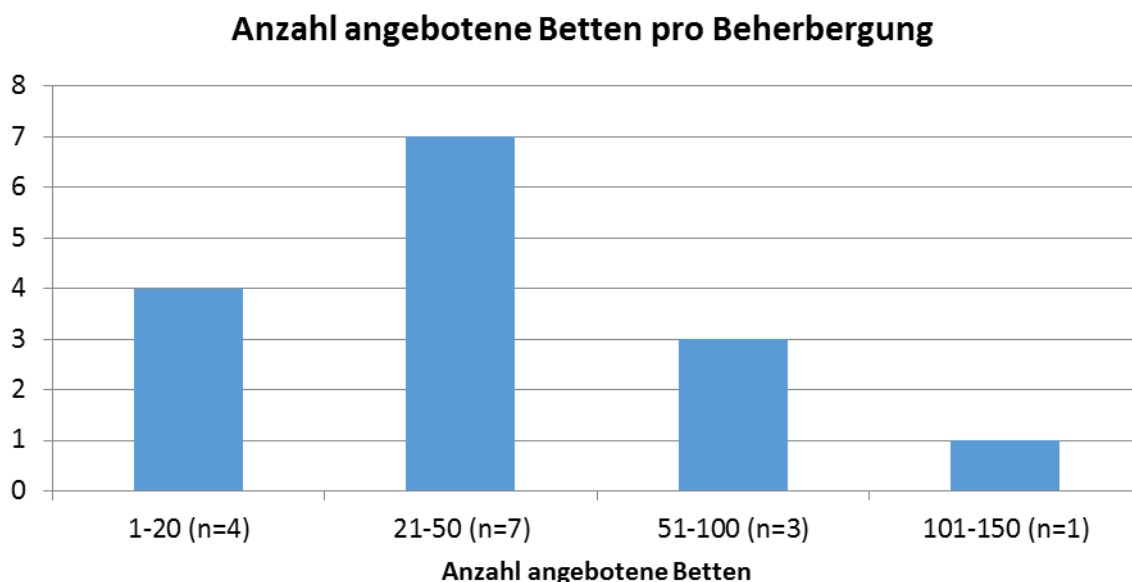
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Abbildung 30 zeigt die bedeutsamsten Kundengruppen für die untersuchten Unterkünfte. Die Auswertung deckt sich mit den Erwartungen. Das wichtigste Kundensegment besteht aus Schweizer Gästen, was Pierre Lehman im Interview bestätigt hat. Ein Viertel der Gäste stammen aus Deutschland. Daneben sind vor allem Holländer und Franzosen Hotelgäste. Touristen aus Italien und Grossbritannien machen 5.56% aus.

8.2.1.5 Anzahl angebotene Betten/Wohnungen/Stellplätze

Die anschliessende Grafik (Abb. 31) zeigt die Anzahl angebotener Betten pro Beherbergung. Sieben Unterkünfte bieten zwischen 21 und 50 Betten an. Vier Beherbergungen bieten zwischen 1 und 20 Betten an. Drei untersuchte Beherbergungen haben eine Kapazität von bis zu 100 Betten, wobei ein Hotel Platz für bis zu 150 Gäste hat.

Abbildung 31 - Anzahl angebotene Betten

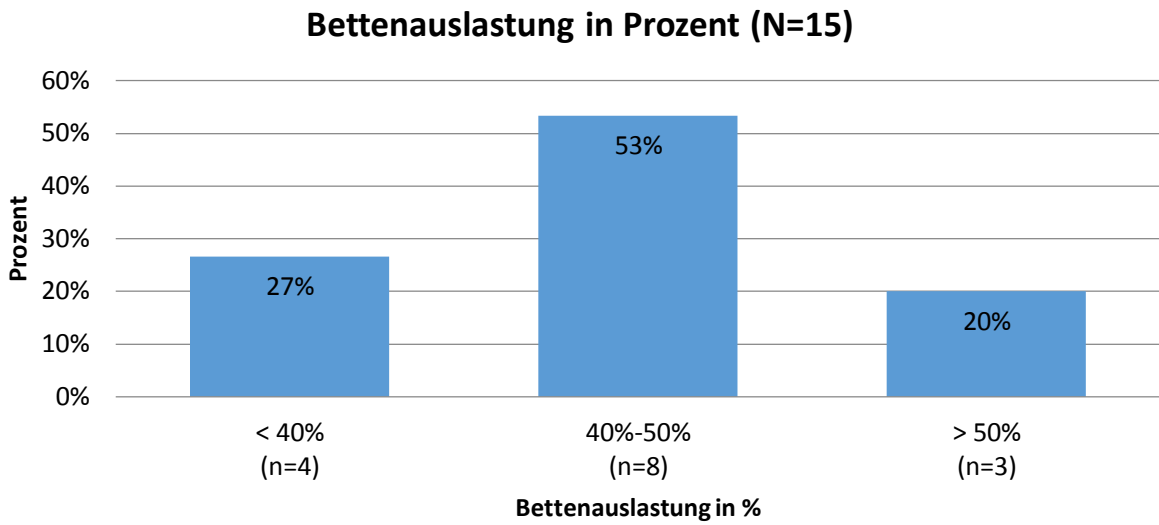


(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.1.6 Bettenauslastung

Mehr als die Hälfte (53%) der befragten Beherbergungen geben an, eine Bettenauslastung zwischen 40 und 50 Prozent zu haben, laut nachfolgender Grafik (Abb. 32). Vier Hotels haben eine kleinere Auslastung als 40 Prozent. Dem gegenüber haben drei eine Kapazitätsauslastung von mehr als 50 Prozent.

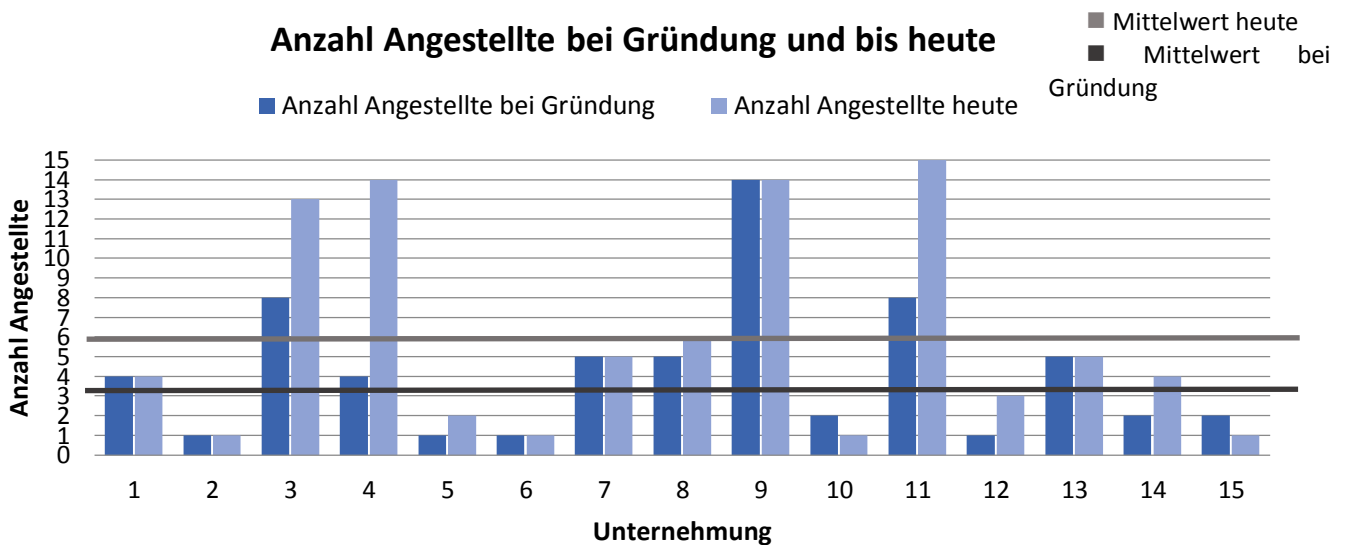
Abbildung 32 - Bettenauslastung



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.1.7 Anzahl Mitarbeiter

Abbildung 33 - Veränderung Mitarbeiteranzahl



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Der Mittelwert bezüglich der Anzahl von Mitarbeitern hat sich bei sieben Unterkünften während der Betriebszeit vergrößert, wie in der oberen Grafik (Abb. 33) ersichtlich ist. In zwei Unternehmen musste man Mitarbeiter entlassen und in fünf Beherbergungen blieb die Mitarbeiteranzahl während dem gesamten Zeitraum konstant.

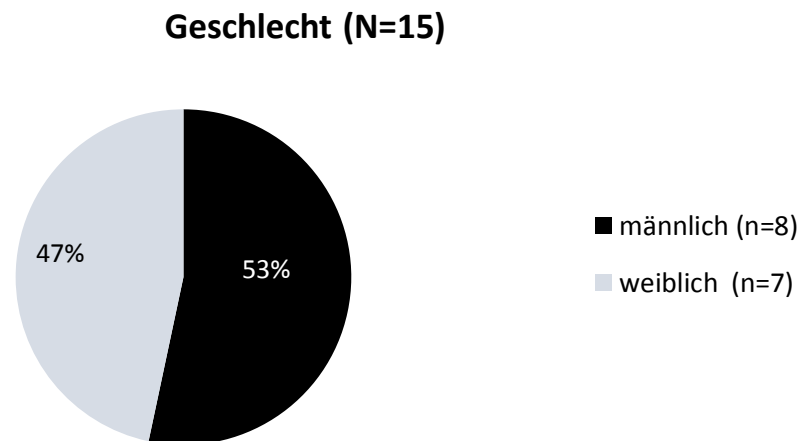
8.2.2 Der Oberwalliser Entrepreneur

Dieser Abschnitt durchleuchtet die allgemeinen Merkmale der untersuchten Unternehmer. Zuerst werden Geschlecht und Nationalität der Hoteliers analysiert. Danach behandelt dieses Unterkapitel den beruflichen Werdegang des Entrepreneurs.

8.2.2.1 Geschlecht

Von den untersuchten Hoteliers sind beide Geschlechter ausgeglichen vertreten. Von den fünfzehn untersuchten Hoteliers sind acht männlich und sieben weiblich. (Abb. 34)

Abbildung 34 - Geschlecht des Unternehmers



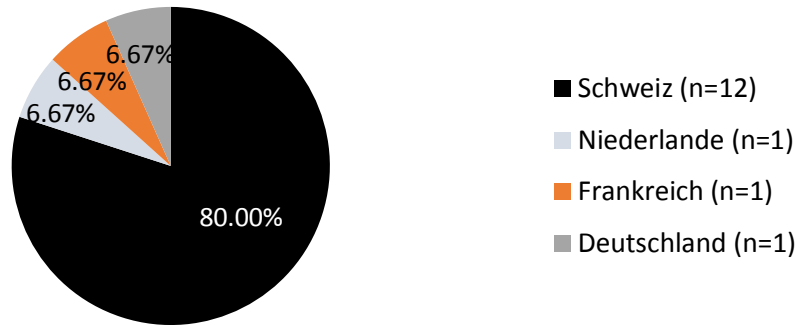
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.2.2 Nationalität des Unternehmers

Die Mehrzahl der Unternehmer sind Schweizer, nämlich 12 Hotelbesitzer. Die restlichen Unternehmer stammen aus den Niederlanden, Frankreich oder Deutschland.

Abbildung 35 - Nationalität des Unternehmers

Nationalität der Entrepreneur*innen (N=15)



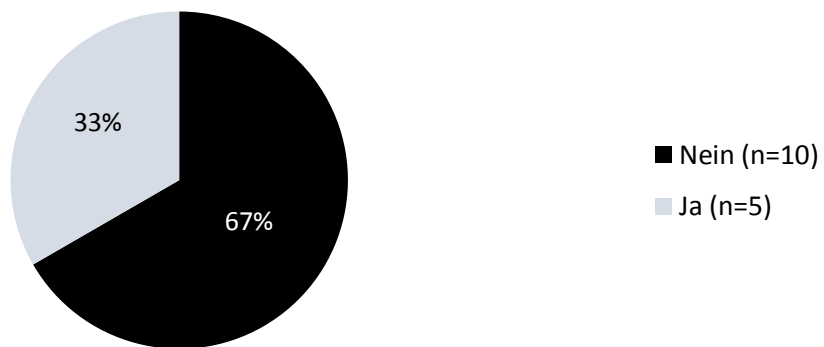
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.2.3 Beruflicher Hintergrund

Ein Drittel der Unternehmer*innen kam bereits in der Kindheit mit der Hotelbranche in Kontakt. Dass Unternehmer*innen vom Elternhaus geprägt sind, wie Klandt (2005, S. 29) beschreibt, ist nicht zu bestreiten. Dennoch überrascht dieses Resultat, denn zwei Drittel der untersuchten Unternehmer*innen sind Quereinsteiger, wie Abbildung 36 belegt.

Abbildung 36 - In der Hotellerie aufgewachsen

Sind Sie in der Hotellerie aufgewachsen? (N=15)



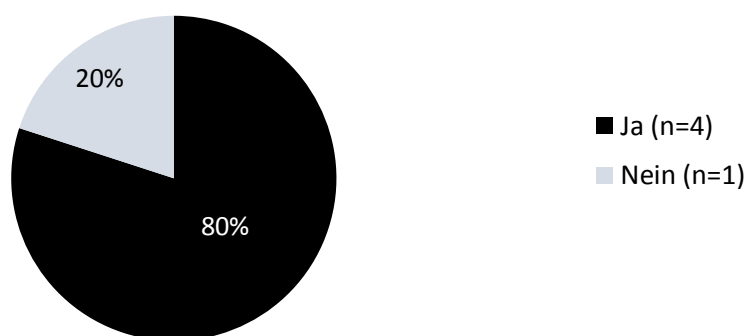
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.2.4 Höhere Erfolgchancen dank familiärem Hintergrund in der Hotellerie?

Aufgrund des familiären Hintergrunds zu profitieren, glauben vier von fünf Unternehmern, die in der Branche bereits aufgewachsen sind. Baldegger und Julien. (2011, S. 26-27) erklären dieses Resultat damit, dass sich ein günstiges Umfeld positiv auf den Erfolg auswirkt. Pierre Lehmann hingegen konnte keine Korrelation zwischen Erfolg und familiären Hintergrund feststellen. Er vermutet, dass zwar der Unternehmer mit beruflicher Erfahrung von Fachwissen profitiert, jedoch ein Quereinsteiger mit viel Leidenschaft und Arbeit diesen Nachteil kompensieren kann.

Abbildung 37 - Erfolg dank familiärem Hintergrund in der Hotellerie

Sind Sie der Meinung, höhere Erfolgchancen zu haben dank familiärem Hintergrund in der Hotellerie? (N=5)



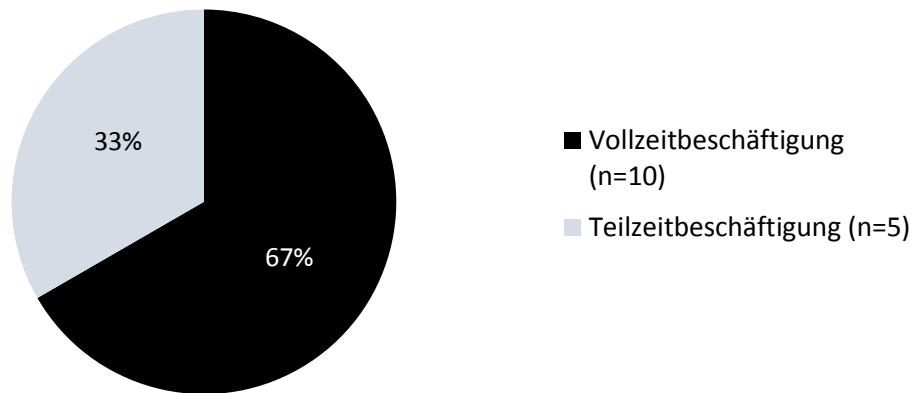
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.2.5 Berufliche Situation

Zwei Drittel der Befragten gibt an, den Beruf vollzeitbeschäftigt auszuüben. Demgegenüber sind ein Drittel Hoteliers, die teilzeitbeschäftigt für den eigenen Betrieb arbeiten.

Abbildung 38 - Berufliche Situation

Berufliche Situation (N=15)



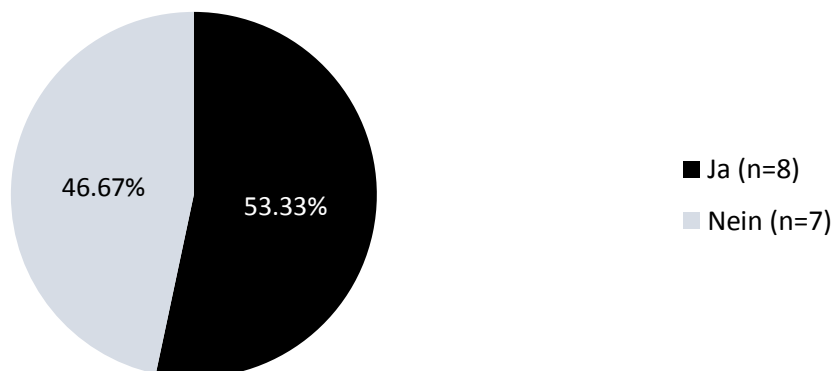
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.3 Erfolg

8.2.3.1 Würden Sie die Selbstständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben?

Abbildung 39 - Selbstständigkeit aufgeben

Selbstständigkeit aufgeben (N=15)

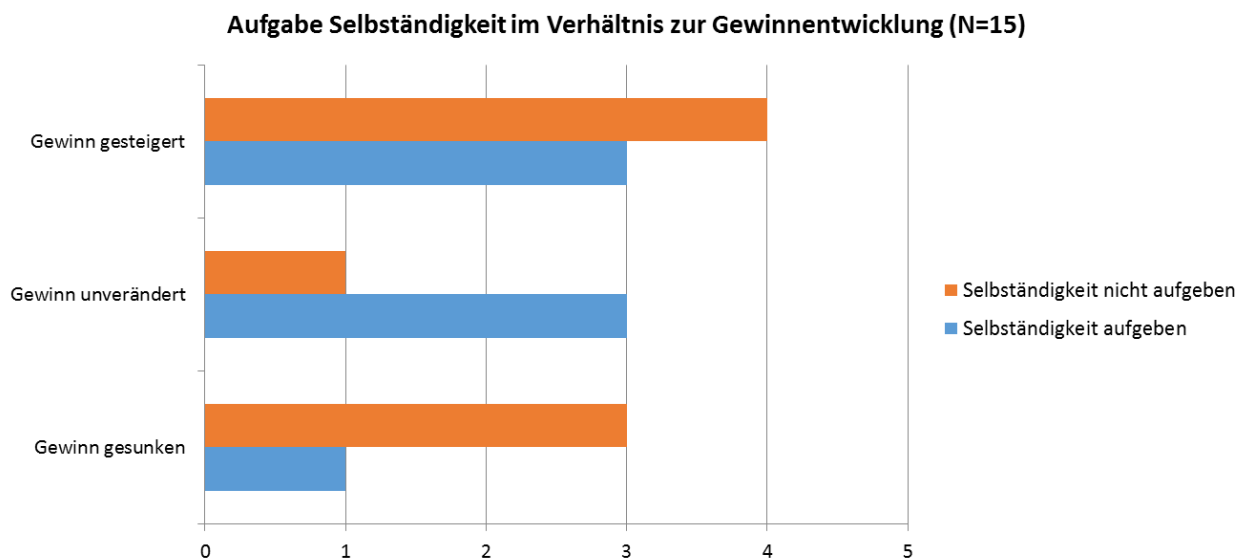


(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

53.33% der befragten Unternehmer würden die Selbständigkeit wieder aufgeben, wenn sie eine angemessene bezahlte Arbeitsstelle erhalten. Unternehmer, welche die Selbständigkeit wahren wollen, sehen den Beruf Hotelier als Berufung an oder waren schon immer selbständig.

Die aktuell angeschlagene Hotelbranche und das ungesicherte Einkommen als Selbstständiger sind Gründe für eine Aufgabe. Zudem benötigt man eine hohe Flexibilität als Unternehmer. Auch der Experte, Pierre Lehmann, unterstreicht die hohen Anforderungen an die Hoteliers. Neben einer überdurchschnittlichen Präsenzzeit, ist auch die geforderte Flexibilität eine Einschränkung für den Unternehmer. Vor allem jüngere Entrepreneurere wollen nicht mehr auf ihre freien Wochenenden verzichten. Dass die hohe Unzufriedenheit nicht aufgrund der monetären Entwicklungen festzustellen ist, belegt folgende Grafik (Abb. 40). Obwohl vier Unternehmer den Gewinn steigerten, möchten davon drei Hotelbesitzer die Selbständigkeit aufgeben. Daneben träumt nur ein Hotelier davon, zurück ins Angestelltenverhältnis zu wechseln, der eine negative Gewinnentwicklung feststellte.

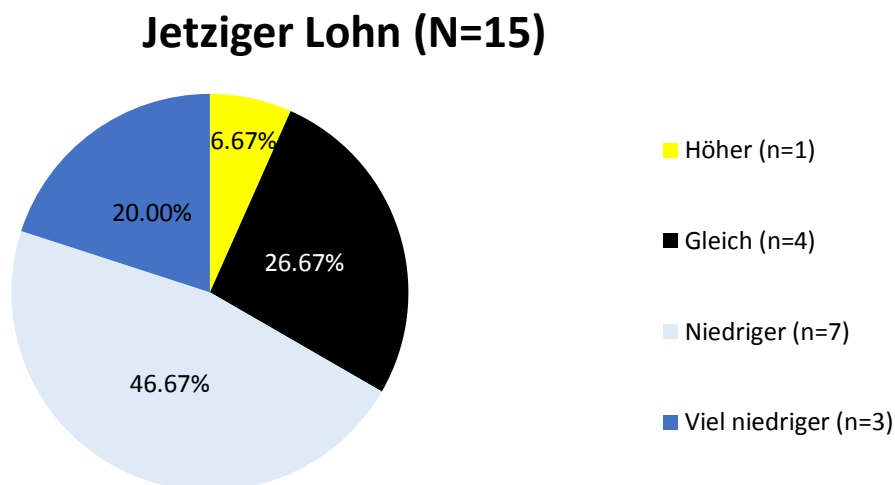
Abbildung 40 - Aufgabe Selbständigkeit im Verhältnis zum Gewinn



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.3.2 Jetziger Lohn im Vergleich zu einer ähnlichen unselbstständigen Tätigkeit

Abbildung 41 - Jetziger Lohn im Vergleich zu einer ähnlichen unselbstständigen Tätigkeit



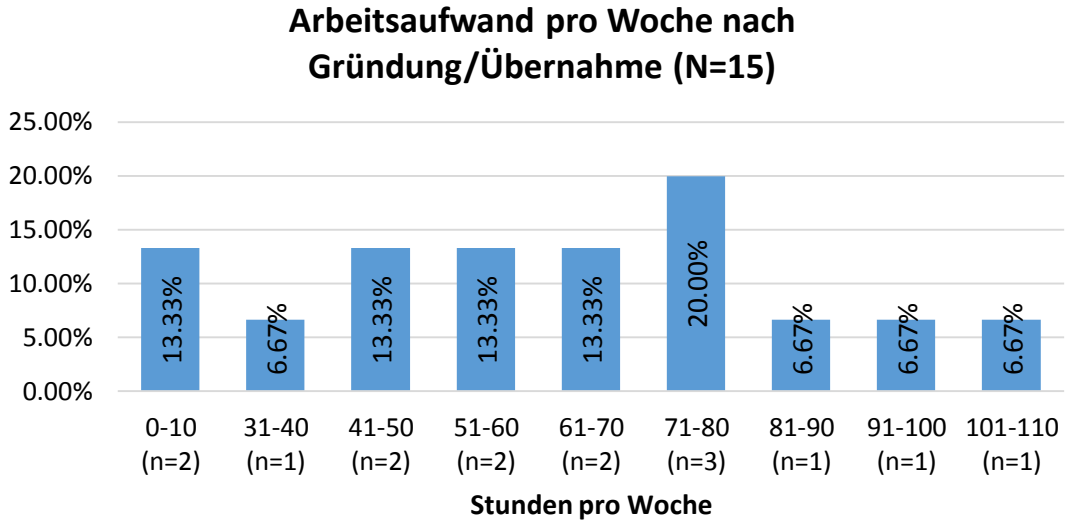
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Nur eine befragte Person (6.67%) gibt an, aktuell ein höheres Salär zu beziehen, als wenn sie angestellt wäre. Vier Unternehmer (26.67%) haben ein ähnliches Gehalt und sieben (46.67) beziehen ein niedrigeres Entgelt. Einen viel niedrigeren Lohn beziehen drei Befragte Unternehmer (20%), verglichen mit einem Gehalt für Unselbständige. Es scheint so, dass auch der Faktor Lohn sicherlich ein Grund für die Unzufriedenheit der Entrepreneurere darstellt.

8.2.3.3 Arbeitsaufwand pro Woche nach Gründung/Übernahme

Ein Fünftel der befragten Unternehmer arbeiteten nach der Gründung zwischen 71 und 80 Stunden pro Woche. Drei Entrepreneurere geben an, mehr als 80 Stunden gearbeitet zu haben. Eine Person hat bis zu zehn Stunden pro Woche nach erfolgter Übernahme für den Betrieb geopfert, wie Abbildung 42 aufzeigt.

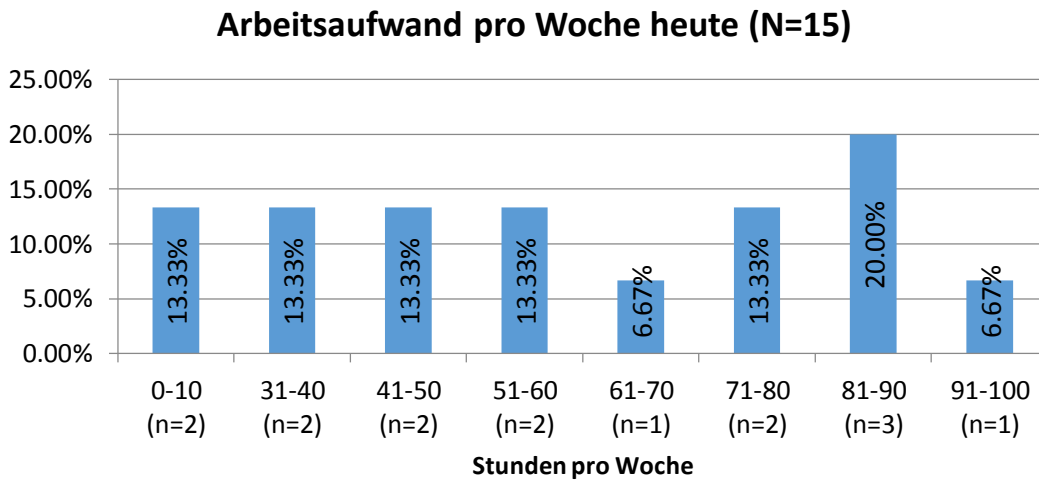
Abbildung 42 - Arbeitsaufwand pro Woche nach Gründung/Übernahme



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.3.4 Arbeitsaufwand pro Woche aktuell

Abbildung 43 - Arbeitsaufwand pro Woche heute

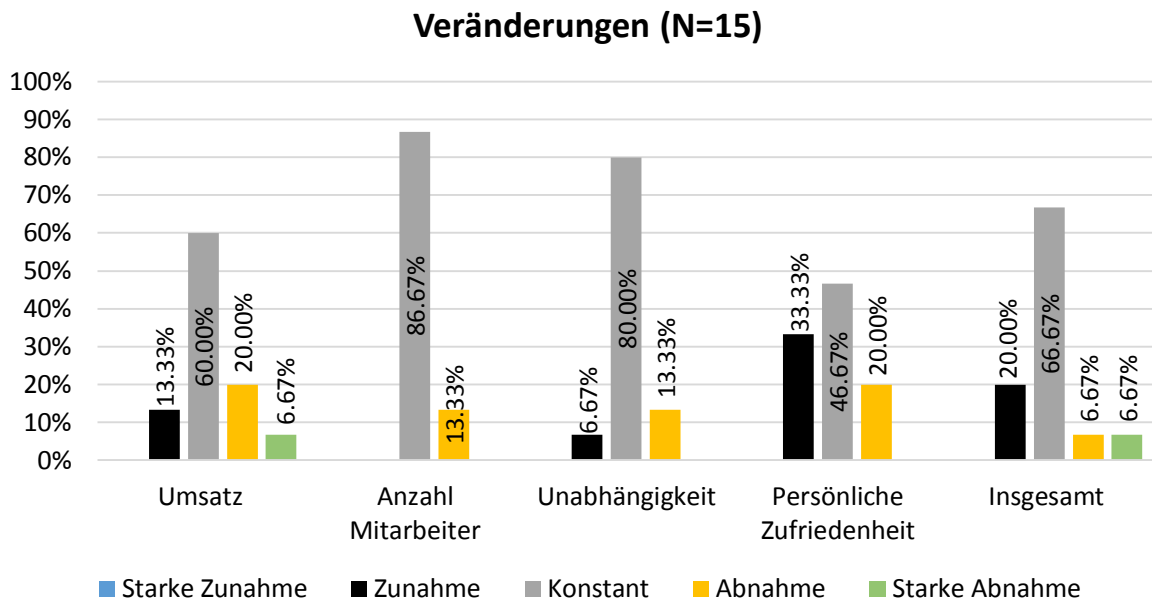


(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Abbildung 43 misst den aktuellen Arbeitsaufwand der Hotelbesitzer pro Woche. Die Untersuchung ergibt, dass der Arbeitsaufwand pro Woche für den Unternehmer konstant blieb. Auffällig ist, dass drei Unternehmer nun zwischen 81 und 90 Stunden pro Woche arbeiten. Niemand ist aktuell mehr als 100 Stunden für sein Unternehmen aktiv.

8.2.3.5 Zukunftsaussichten für die nächsten zwei Jahre

Abbildung 44 - Veränderung in den nächsten Jahren



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Auf die Frage zur Einschätzung der zukünftigen Veränderungen vermuten mehr als die Hälfte der Befragten (60%), dass der Umsatz konstant bleibt. Drei Hoteliers denken, dass der Umsatz sinkt, wobei zwei Unternehmer mit einer Umsatzsteigerung rechnen. Der Grossteil der Unternehmen wird voraussichtlich keine neuen Mitarbeiter einstellen. Zwei Unternehmer werden die Anzahl der Mitarbeiter reduzieren müssen.

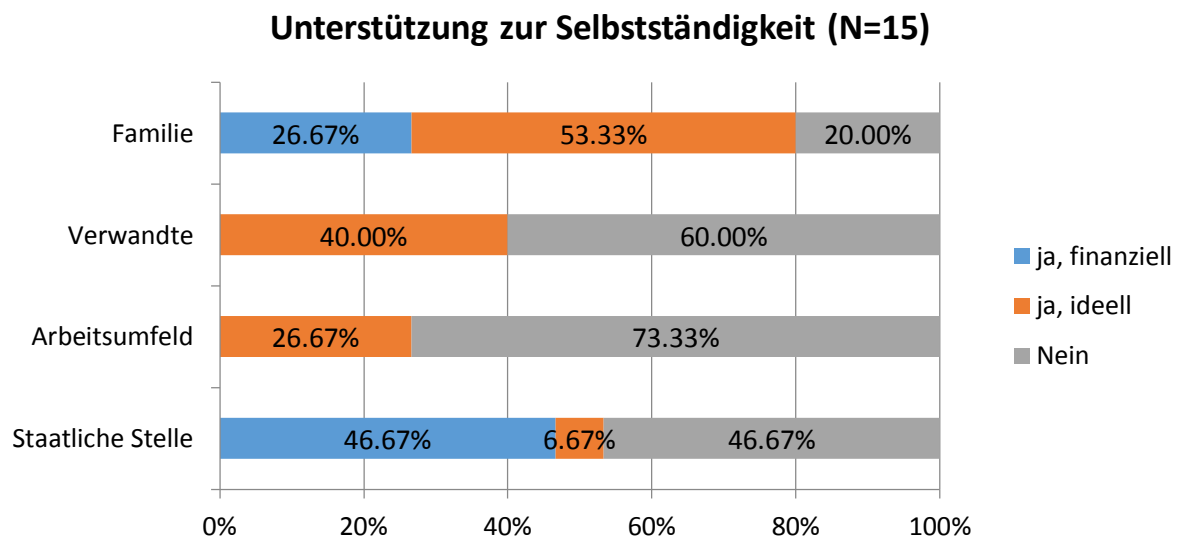
Das Gefühl unabhängig zu sein, wird sich auch in Zukunft nicht verändern, laut der Mehrzahl der Unternehmer. Ein Drittel hofft, dass die persönliche Zufriedenheit zunimmt, wobei 46% der Probanden keine Steigerung in dieser Hinsicht erwarten. Drei Unternehmer (20%) erwarten eine Abnahme bezüglich der persönlichen Zufriedenheit. Insgesamt glauben zehn Hoteliers, dass sich die persönlichen und unternehmerischen Gegebenheiten nicht verändern. Zwei Unternehmer sehen schwierige Zeiten auf sich zukommen, während drei insgesamt positiv eingestellt sind, wie in Abbildung 44 ersichtlich ist.

8.2.4 Mikrosoziales Umfeld

Dieses Kapitel analysiert, welche Personengruppe dem Unternehmer bei der Unterstützung zur Selbstständigkeit behilflich war und in welcher Form. Neben dem Bereitstellen von finanziellen Ressourcen, kann Hilfe auch in Form von moralischer Unterstützung angeboten werden.

8.2.4.1 Unterstützung zur Selbstständigkeit

Abbildung 45 - Unterstützung zur Selbstständigkeit



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

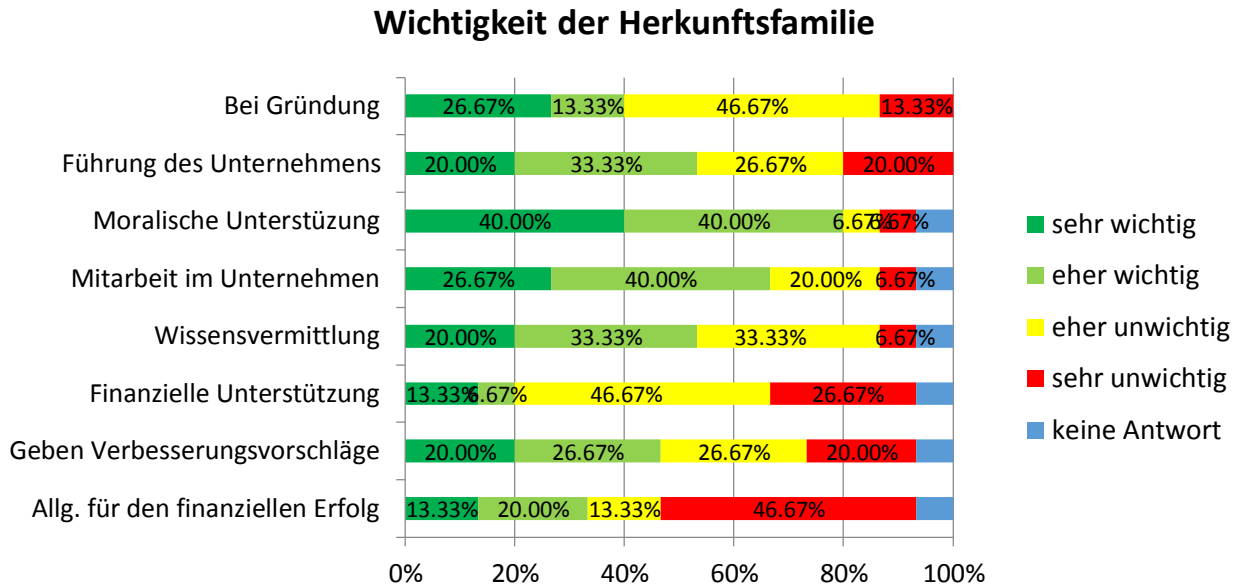
Finanzielle Unterstützung erhalten die Unternehmer generell durch die Familie (26.67%) und die staatlichen Stellen (46.67%). Die Familie (53.33%), Verwandten und Bekannten (40%) sowie das Arbeitsumfeld (26.67%) stehen den Unternehmern moralisch bei.

Dass die Hoteliers generell auf die nichtmonetäre Hilfe von der Familie zählen, bestätigt die Feststellung von Jacobsen. Denn laut Jacobsen (2003, S. 114) stehen Familie und Partner dem Entrepreneur moralisch bei, um schwere Zeiten durchzustehen. Verstärkt wird die ideale Wichtigkeit durch den Wissenstransfer. Manche Unternehmer profitieren vom Erfahrungsschatz der Eltern, welche bereits in einer ähnlichen Branche Erfahrungen gesammelt haben.

8.2.4.2 Wichtigkeit der Herkunftsfamilie

Folgende Grafik (Abb. 46) verdeutlicht die Wichtigkeit der Herkunftsfamilie (Eltern und Verwandte) für den Unternehmer.

Abbildung 46 - Wichtigkeit der Herkunftsfamilie



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

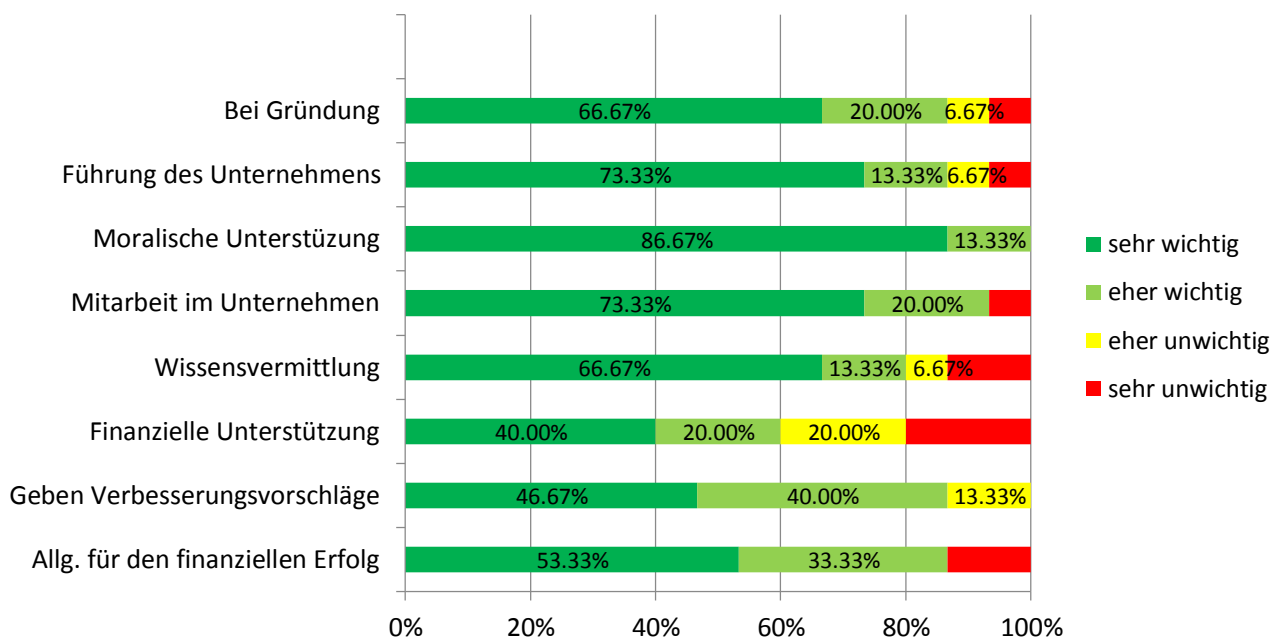
Die Unternehmen schätzen die moralische Unterstützung der Herkunftsfamilie mit 40% als sehr wichtig ein. Zudem sind die Eltern und Verwandten für 26.67% der Unternehmer sehr bedeutend bei der Gründung des Unternehmens und für die Mitarbeit im Betrieb. 46% der Hoteliers geben an, dass die Herkunftsfamilie ziemlich unwichtig für den finanziellen Erfolg ist.

8.2.4.3 Wichtigkeit Ehepartner/Lebensgefährte

Neben der Wichtigkeit der Herkunftsfamilie untersucht diese Arbeit auch die Unterstützung durch den Ehepartner/Lebensgefährte. (Abb. 47)

Abbildung 47 - Wichtigkeit Ehepartner/Lebensgefährte

Wichtigkeit Ehepartner/Lebensgefährte (N=15)



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

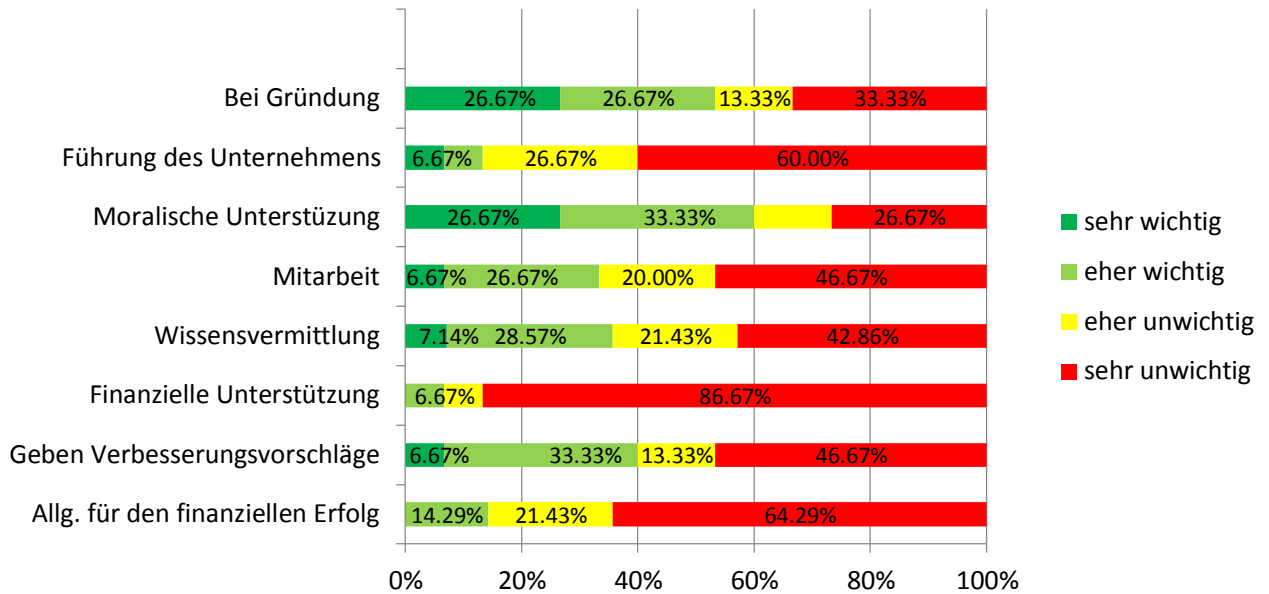
Grundsätzlich bildet der Ehepartner/Lebensgefährte das wichtigste Netzwerk. Dank seiner moralischen Unterstützung hilft dieser dem Unternehmer in allen Lagen. Das erstaunt nicht, wurde die moralische Unterstützung durch den Ehepartner bereits von Jacobsen (2003, S. 114) als zentraler Erfolgsfaktor belegt. Zudem erachten 73.33% der befragten Unternehmer die Mitarbeit im Betrieb und die Führungsfunktion als sehr wichtig. Das bestätigt auch Pierre Lehmann. Laut dem Experten ist es unabdingbar, dass der Partner im Betrieb mithilft. 40% der Entrepreneurere erachten die finanzielle Unterstützung durch den Partner als bedeutend, wobei 20% der Befragten dies als eher unwichtig beurteilen. Allgemein wird der Ehepartner mit 53% als sehr wichtig für den finanziellen Erfolg betrachtet.

8.2.4.4 Wichtigkeit allgemein vom privaten Netzwerk

Das private Netzwerk besteht aus der Familie, Freunden und Bekannten. Da die Familie durch die Analyse der Herkunftsfamilie bereits abgedeckt ist, bezieht sich die Wichtigkeit nur auf Freunde und Bekannte. Dies wurde den untersuchten Beherbergungen mitgeteilt. Das Resultat spiegelt nachfolgendes Bild wider (Abb. 48).

Abbildung 48 - Wichtigkeit privates Netzwerk

Wichtigkeit privates Netzwerk (N=15)



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

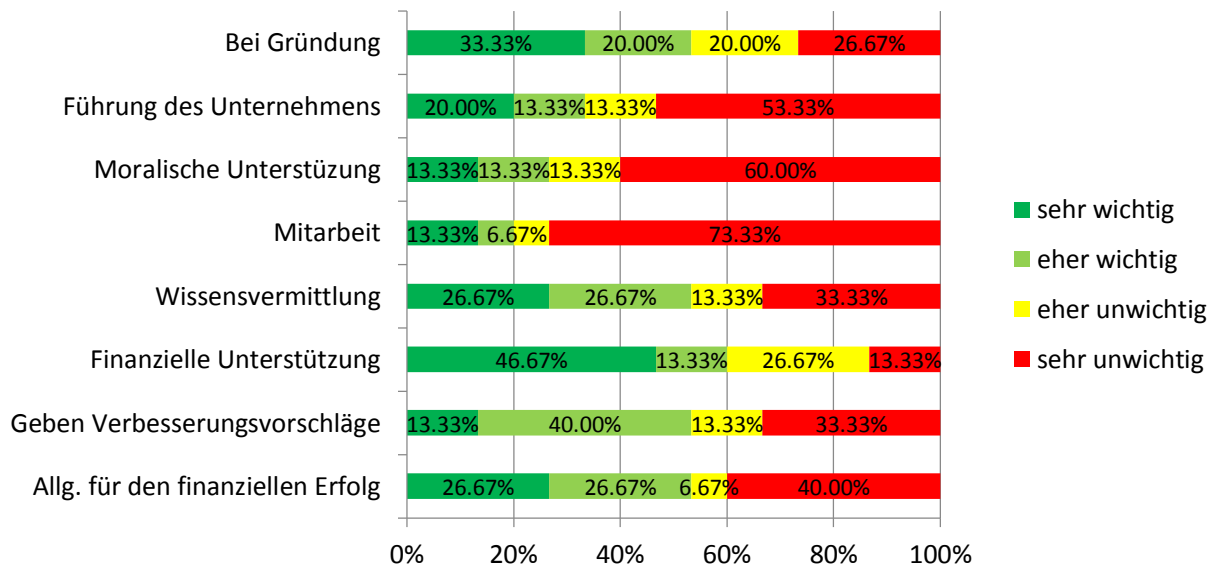
Freunde und Bekannte, die das private Netzwerk bilden, scheinen für den Entrepreneur irrelevant. Dennoch wird vom privaten Umfeld vor allem die moralische Unterstützung geschätzt. Dies erachten 26.67% der Hoteliers als sehr wichtig und 33.33% als eher wichtig. 86.7% der Unternehmer schätzen die Wichtigkeit zur Finanzierung des Betriebes als unbedeutend ein. Auch denken 64.29%, dass das private Netzwerk belanglos für den allgemeinen finanziellen Erfolg der Unternehmung ist.

8.2.4.5 Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes

Das professionelle Netzwerk besteht aus verschiedenen Akteuren. Neben dem Treuhänder gehören auch Bankangestellte oder die Versicherungen zum Netzwerk. Abbildung 49 untersucht die Bedeutung des professionellen Netzwerkes.

Abbildung 49 - Wichtigkeit professionelles Netzwerk

Wichtigkeit professionelles Netzwerk



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

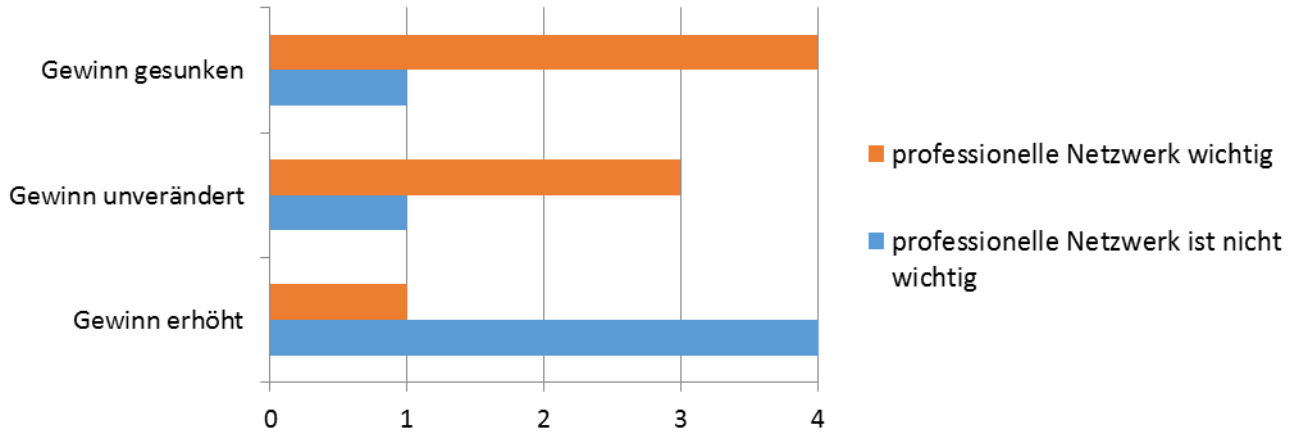
Das professionelle Netzwerk, bestehend aus Banken, Versicherungen oder Treuhänder, wird von den Hoteliers bei der Gründung des Unternehmens als eher wichtig eingeschätzt. Daneben profitieren die Unternehmer bei der Wissensvermittlung und der finanziellen Unterstützung (46% sehr wichtig) vom Netzwerk. Die Hälfte (53%) der Unternehmer denkt, dass das Netzwerk den finanziellen Erfolg beeinflussen kann.

8.2.4.6 Einfluss des professionellen Netzwerkes verglichen mit der Gewinnentwicklung

Überraschenderweise hat die Mehrheit der Unternehmer, welche das professionelle Netzwerk für den allgemeinen finanziellen Erfolg als wichtig erachten, den Gewinn nicht steigern können. Dagegen haben die Entrepreneur, welche das professionelle Netzwerk als unwichtig empfinden, den Gewinn erhöht. Abbildung 50 vergleicht die Einschätzung zur Bedeutung des Netzwerkes zur Gewinnentwicklung.

Abbildung 50 - Einfluss des professionellen Netzwerkes auf den Gewinn

Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes auf den Gewinn (N=15)



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.4.7 Mitgliedschaft in einem Verein/Institution

Die anschliessende Grafik (Abb. 51) untersucht, wie aktiv die Hoteliers in Vereinen oder Institutionen tätig sind.

Abbildung 51 - Mitglied in einem Verein/Institution

Mitglied in einem Verein/Institution (N=15)



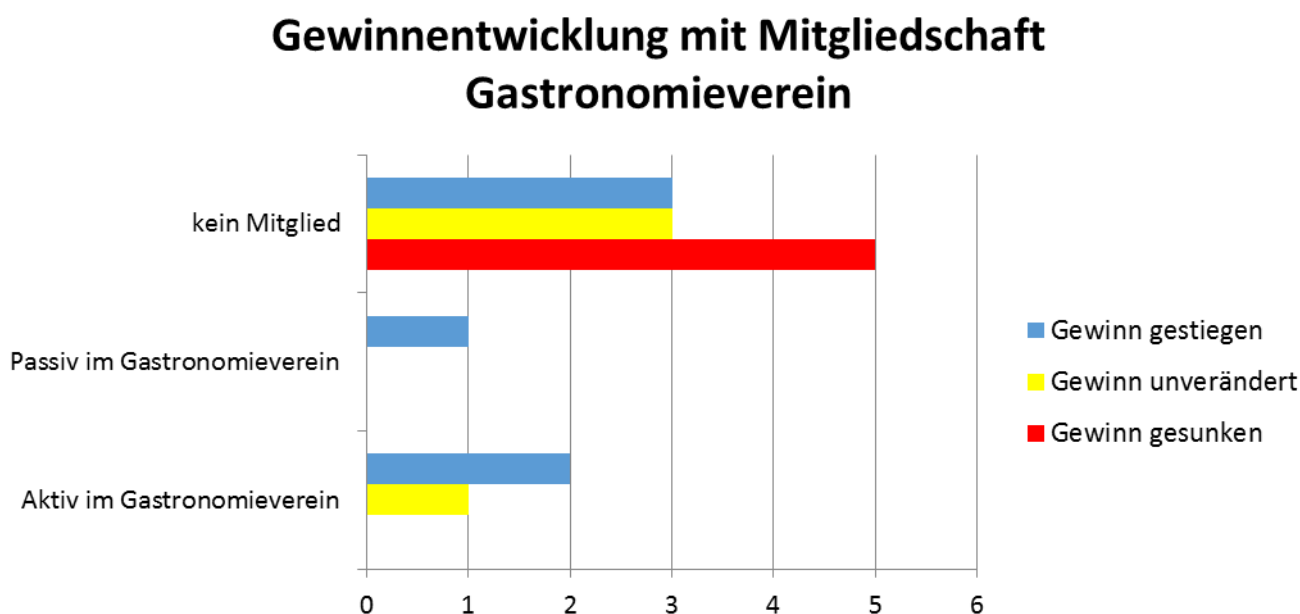
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

54.33% aller befragten Unternehmer wirken in einem Sportverein aktiv oder passiv mit. Mitglied beim Gastronomieverein zu sein, geben 26.67% der untersuchten Entrepreneur an.

8.2.4.8 Gewinnentwicklung im Zusammenhang mit Mitgliedschaft in Gastronomieverein

Nun wird die Gewinnentwicklung untersucht mit Korrelation zu einer Mitgliedschaft im Gastronomieverein. Der Unternehmer wurde in Kenntnis gesetzt, dass der Gastronomieverein gleichbedeutend mit einem Branchenverein ist.

Abbildung 52 - Gewinnentwicklung als Mitglied in einem Branchenverein



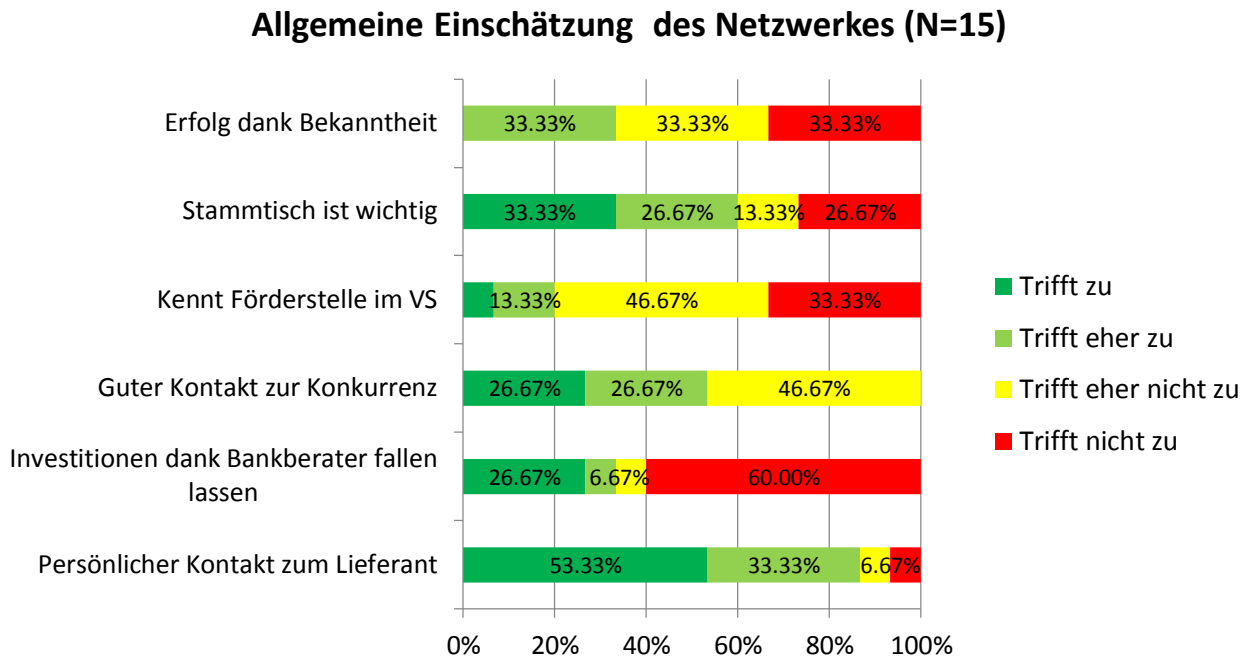
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Auffällig ist, dass kein Entrepreneur der aktiv in einem Branchenverein mitwirkt, mit Gewinnrückgang kämpft. Dieses Resultat kann auch nur Zufall sein, jedoch scheint eine Mitgliedschaft im Verein dennoch nicht nötig, um finanziell erfolgreich zu sein. Je drei Unternehmer ohne Mitgliedschaft konnten den Gewinn konstant halten bzw. sogar steigern. Pierre Lehmann bekräftigt mit seiner Aussage, dass der Unternehmer nur in Vereinen Mitglied sein sollte, welche auch relevant für den Betrieb sind. Dabei seien dies vor allem Vereine wie Hotelleriesuisse, GastroSuisse oder Schweiz Tourismus. Das Netzwerk, welches aus dem Mitwirken in Vereinen entsteht, darf laut dem Experten dennoch nicht überbewertet werden.

8.2.4.9 Allgemeine Einschätzung zu den Netzwerken

Zum Schluss wird die allgemeine Einschätzung der Probanden über ihr Netzwerk untersucht. Nachfolgende Abbildung (Abb. 53) analysiert die Einschätzungen über das Netzwerk.

Abbildung 53 - Allgemeine Einschätzung des Netzwerkes



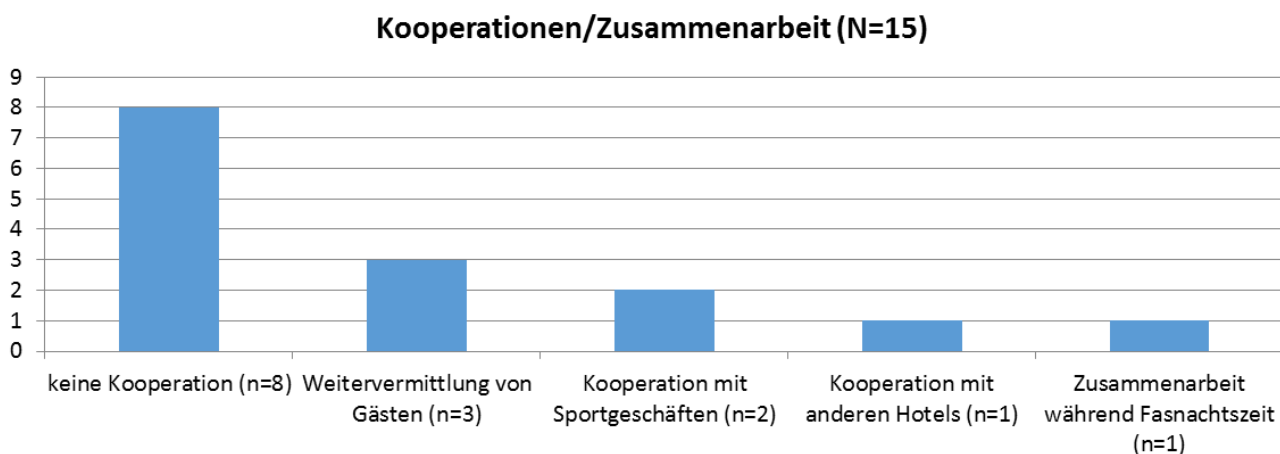
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Die Bekanntheit der Förderstellen im Kanton Wallis ist gering. 80% der Befragten, kennt die Förderstelle nur ungenügend bzw. gar nicht. Investitionen aufgrund eines Gesprächs mit Bankberatern nicht zu realisieren, kommt für 60% der befragten Unternehmer nicht in Frage. 26.67% haben sich jedoch nach einem solchen Gespräch gegen eine Investition entschieden. Die Mehrzahl der Unternehmer pflegt ein relativ gutes Verhältnis zu den Mitbewerbern. Jedoch schätzen 46% der untersuchten Unternehmer den Kontakt zur Konkurrenz als eher weniger gut ein. Ein Drittel der Probanden erachtet den Stammtisch als sehr wichtig. Zudem beurteilen rund 86% der Entrepreneurere den Kontakt zum Lieferanten als gut bis sehr gut.

8.2.4.10 Kooperation

Die Literatur besagt, dass eine Kooperation aus der Zusammenarbeit oder gemeinsamen Handlung besteht. Bei letzterem steht hauptsächlich die Realisierung von Synergieeffekten im Vordergrund. (Baldegger & Julien, 2011, S. 219-220)

Abbildung 54 - Kooperation/Zusammenarbeit



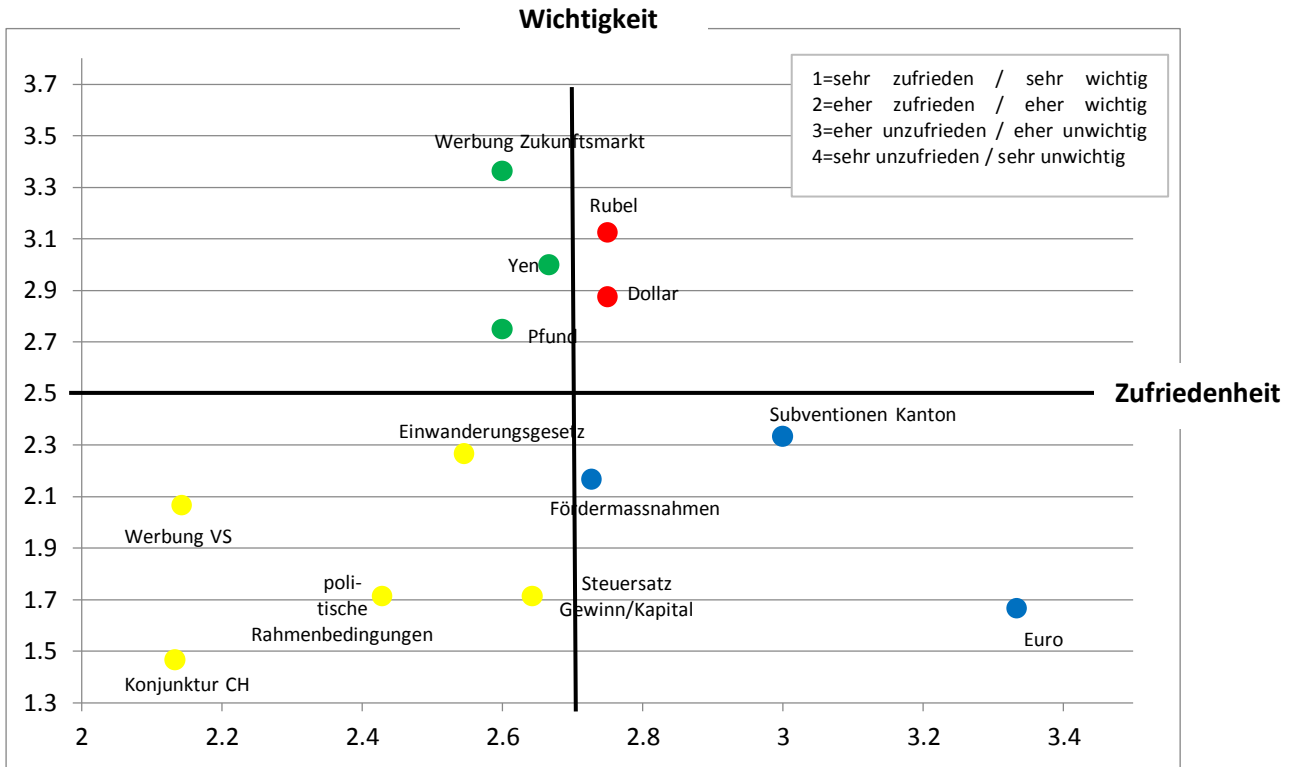
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Die Mehrheit der Hoteliers arbeitet nicht mit Konkurrenten zusammen. Die Analyse ergibt, dass drei Unterkünfte Gäste bei Überbuchung an Mitbewerber weitervermitteln. Zwei weitere Betriebe arbeiten mit Sportgeschäften zusammen. Ein befragtes Hotel kooperiert mit andern Hotels und profitiert daher von Synergieeffekten. Eine weitere Beherbergung arbeitet nur während der Fasnachtszeit mit anderen Mitbewerbern zusammen, um gemeinsame Fasnachtsspezialitäten anzubieten.

Dass man im Oberwallis die Kooperation fördern muss, ist auch für Pierre Lehmann klar. Er fordert daher die Betriebe auf, Kooperationen einzugehen, um die Kosten dank effizienteren Abläufen zu senken. Dass die Kooperationsbereitschaft im Oberwallis noch verbesserungswürdig ist, belegen diverse Aussagen der Betriebe. Laut den Beherbergungen ist ein Hauptgrund für die Verhinderung von Kooperationen hauptsächlich die Pflicht, die Bilanz offen zu legen. Ein weiterer Grund ist die hohe Fluktuationsrate der Besitzer in einigen Regionen, welche Zusammenarbeiten verunmöglichen.

8.2.5 Makroökonomisches Umfeld

Abbildung 55 - Wichtigkeit/Zufriedenheit des makroökonomischen Umfelds



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

8.2.5.1 Erläuterung der Grafik:

Je näher der zu untersuchende Faktor zum Wert eins tendiert, desto wichtiger ist dieser dem Unternehmer bzw. zufriedener ist der Entrepreneur mit den Gegebenheiten. Ein Wert von eins bedeutet sehr wichtig bzw. sehr zufrieden. Dagegen suggeriert ein Wert von vier Irrelevanz bzw. Unzufriedenheit.

8.2.5.2 Interpretation der Grafik:

Mit der Schweizer Konjunktur und der Werbung von Valais Promotion sind die Hoteliers zufrieden, wobei die inländische Konjunktur als bedeutsamste erachtet wird. Diese Aussage überrascht nicht, denn fast jeder zweite Gast ist Schweizer. Die Wichtigkeit der inländischen Konjunktur wird auch vom Experten untermauert. Als eher wichtig erachten die Unternehmer die politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz und den Steuersatz auf Gewinn und Kapital, mit denen sie durchaus zufrieden sind.

Das Einwanderungsgesetz ist den Hoteliers zwar wichtig, zufrieden sind sie mit dem Gesetz allerdings unbedingt. Ein Grund kann die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative sein.

Ohne Relevanz für die Betriebe aber eher zufrieden mit der Entwicklung beurteilen die Unternehmer die Wechselkurse Yen und Pfund, sowie die Werbung für die Zukunftsmärkte. Unzufrieden aber ohne höhere Relevanz schätzt der Hotelier die Wechselkurse des Dollars und Rubels ein. Als eher wichtig finden die Befragten die Fördermassnahmen des Kantons, wobei die Hoteliers unzufrieden sind mit der kantonalen Stelle. Als sehr wichtig betiteln die Entrepreneurere den Wert des Euros. Aufgrund der Frankenstärke sind die Betriebe deshalb äusserst unzufrieden mit dem derzeitigen Eurokurs.

8.2.5.3 Kritische Faktoren:

Fördermassnahmen des Kantons Wallis:

Neben der relativ grossen Unbekanntheit zum Bezug von Fördergeld seitens des Kantons, ist auch die Unzufriedenheit mit der staatlichen Stelle hoch. Laut den Hoteliers liegt einer der Gründe bei der Verteilung des Geldes. Sie beklagen, dass die finanzielle Unterstützung bereits bei der Planung angefordert werden muss.

Devisenkurs des Euros

Nach der Aufhebung des Mindestkurses durch die Schweizer Nationalbank verlor der Euro rund fünfzehn Prozent an Wert. Da die Kosten für die Walliser Hoteliers aber gleich hoch bleiben, verlieren die Beherbergungen zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit. Das Ausbleiben Deutscher Gäste schmerzt die Unternehmer, da diese Nationalität rund 10% der gesamten Kundschaft stellt. Einige Hoteliers suchen den Fehler bei Valais Tourismus. Der starke Franken sei nicht der Grund, dass der deutsche Gast die Ferien nicht im Wallis verbringt, sondern die fehlende Werbung in Deutschland. Andere Unterkünfte versuchen mit Preisnachlässen ausländische Gäste anzulocken. Einige Beherbergungen finden jedoch, dass der Preis in den Hintergrund gestellt werden sollte. Das Erlebnis muss verkauft werden. Andere Hoteliers bestätigen, dass der Euro den Tourismus doppelt trifft, weil die Schweizer Gäste nun im Euroraum ihre Ferien verbringen. Diese Aussage ist begründet, profitiert der Oberwalliser Tourismus hauptsächlich von den einheimischen Gästen.

Auch der Experte warnt vor billigen Ferienalternativen im Euroraum. Schon lange seien Anbieter von Badeferien die Hauptkonkurrenten des Schweizer Tourismus.

8.2.5.4 Wichtige Faktoren

Inländische Konjunktur

Klandt (2005, S. 83) beschreibt, dass während stagnierenden Phasen die Mitbewerber ihre Marktanteile noch stärker verteidigen. Daher verwundert die Wichtigkeit der inländischen Konjunktur nicht. Denn die Oberwalliser Gäste stammen zur Hälfte aus der Schweiz. Auch Pierre Lehmann verweist auf die Wichtigkeit der inländischen Konjunktur. Denn während einer Rezession in der Schweiz schmelzen die Unternehmensgewinne weg.

Masseneinwanderungsinitiative

Nach Aussagen von Pierre Lehmann hat die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative einen administrativen Mehraufwand für die Betriebe zur Folge. Aufgrund der ungewissen Umsetzung der Initiative beschäftigen einige Hotels bereits einen gewissen Anteil Schweizer, um von den Gesetzesänderungen weniger betroffen zu sein. Wie stark die Auswirkungen sein werden, ist dennoch schwierig einzuschätzen.

Steuerbelastung

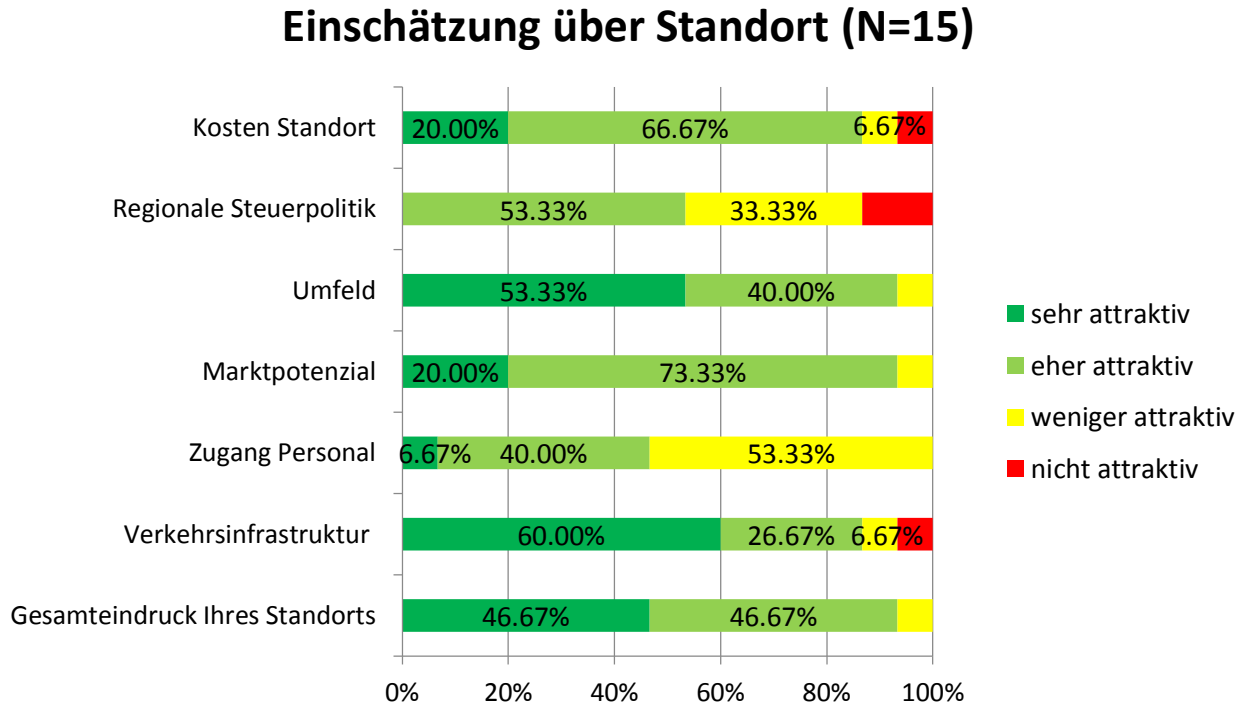
Obwohl 53% der befragten Unternehmer die Steuerpolitik in der Region als eher attraktiv einschätzen, sind die Unternehmer mehrheitlich unzufrieden mit der regionalen Steuerpolitik. Sie beurteilen die Steuerpolitik als einen bedeutenden Faktor. Pierre Lehmann bestätigt, dass die Steuerbelastung höher ist, als in anderen Destinationen in der Schweiz. Dennoch sieht der Experte die Steuerpolitik als keine zentrale Herausforderung für die Unternehmen. Denn wieso sonst, würden sich Destinationen wie Zermatt oder die Aletschregion so stark verändern?

8.2.6 Standort

Angesichts der enormen Bedeutung des Standortes für den Erfolg der Unternehmung beurteilen die Unternehmer ihren Unternehmensstandort nach Attraktivität.

8.2.6.1 Einschätzung des Standortes

Abbildung 56 - Einschätzung des Standortes



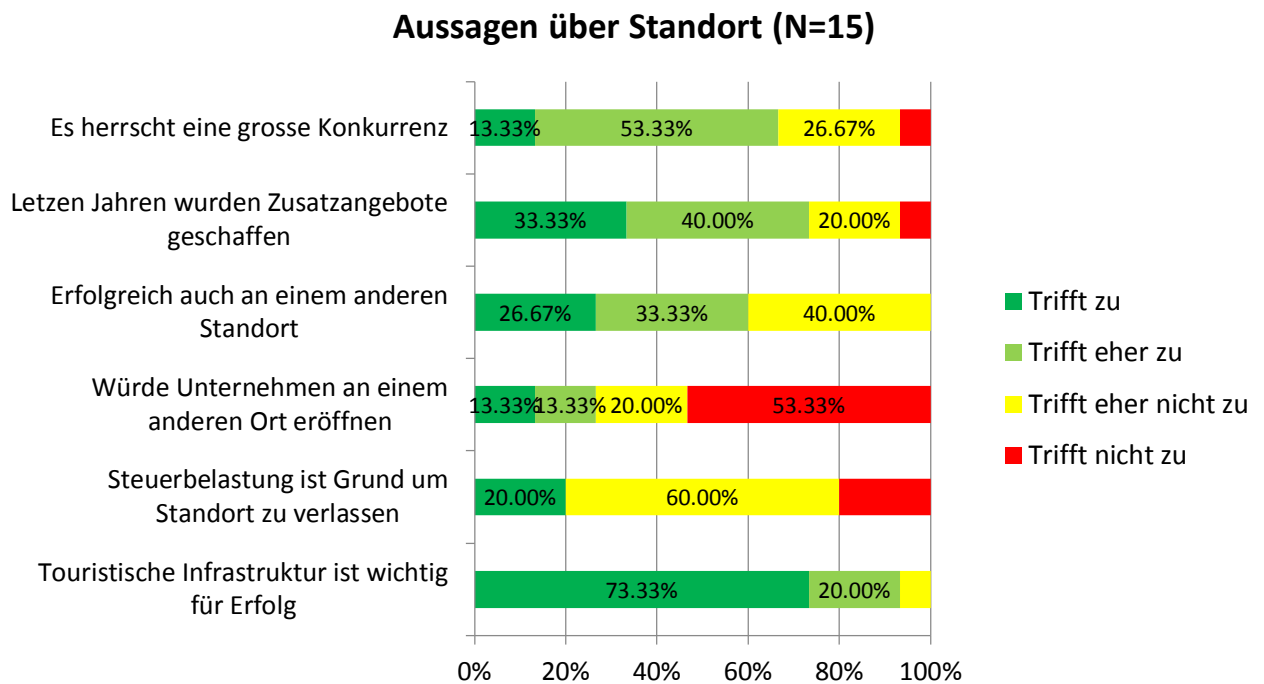
(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Die Befragten schätzen das schöne Panorama und die ruhige Lage als einen Wettbewerbsvorteil ein. Dies widerspiegelt auch die Auswertung, welche aufzeigt, dass die Mehrheit der Hoteliers das Umfeld am Standort als attraktiv einschätzt. Die Unternehmer beurteilen die Verkehrsinfrastruktur mit 60% als sehr attraktiv. Das vorhandene Marktpotential wird von 20% der untersuchten Unternehmer als sehr interessant eingeschätzt. 73.33% finden das vorherrschende Gästepotential als eher attraktiv. Die regionale Steuerpolitik ist für 53.33% der Unternehmen interessant. Der Zugang zu qualifiziertem Angestellten wird von knapp der Hälfte der Befragten als unproblematisch eingestuft. Dagegen erscheint für 53.33% der Probanden die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern als weniger attraktiv.

Der Gesamteindruck ist dennoch positiv. Die Entrepreneure werten ihren Unternehmensstandort mit 46.67% als sehr attraktiv. Zudem glauben 46.67% der befragten Hoteliers, dass ihr Hotel an einem eher attraktiven Ort liegt.

8.2.6.2 Kommentare über die Standortattraktivität

Abbildung 57 - Aussagen über den eigenen Standort



(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Über 76% der Unternehmer denken, dass in der Region ein gewisser Wettbewerbsdruck besteht. Die Einschätzung über geschaffene Zusatzangebote teilen rund 73% der Hoteliers als zutreffend an. Über die Wichtigkeit der touristischen Infrastruktur herrscht Einigkeit. Praktisch alle Unternehmer schätzen die touristische Infrastruktur als Erfolgsfaktor ein. Die Steuerbelastung ist für rund 80% der untersuchten Unternehmer kein Grund, den Standort zu wechseln. Generell sind die Hoteliers mit ihrem Standort zufrieden, denn über 70% der Hoteliers würden ihr Hotel nicht an einem anderen Ort im Oberwallis eröffnen.

9 Zusammenfassung der Erfolgs- und Risikofaktoren

9.1 Berufliche Erfahrung in der Hotellerie vor der Selbstständigkeit

Obwohl die befragten Hoteliers angeben, dass es durchaus erfolgsrelevant sein kann, wenn man bereits in der Hotelbranche Erfahrung sammelte, stellt dieser Faktor aber keinen alleinigen Erfolgsgarant dar. Wie auch der Experte, Pierre Lehmann, konstatiert, ist es zu einfach, den Erfolg alleine durch die gesammelten beruflichen Erfahrungen in der Branche zu erklären. Viel wichtiger scheint, dass der Selbstständige mit Leidenschaft und harter Arbeit sein Unternehmen führt. Denn auch Quereinsteiger können durch neue Ideen und viel Engagement erfolgreich sein.

9.2 Unzufriedenheit der Selbstständigen

Der monetäre Erfolg eines Hotels scheint unbedeutend, für die persönliche Zufriedenheit des Hoteliers zu sein. Denn auch wenn die Entrepreneurere eine positive Gewinnentwicklung nachweisen, möchten einige die Selbstständigkeit aufgeben. Doch ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich eine Gewinnsteigerung nicht automatisch auf die Entlohnung auswirkt. Während die meisten Unternehmer weniger Lohn beziehen als in einem Angestelltenverhältnis, sprechen dennoch eher andere Faktoren für die Unzufriedenheit der Selbstständigen. Generell sind lange Präsenzzeiten pro Woche und die notwendige Flexibilität, auch an Wochenenden zu arbeiten, Gründe für die Unzufriedenheit.

Gemäss Pierre Lehmann sollten unzufriedene Hoteliers ihren Beruf aufgeben. Denn unglückliche Entrepreneurere sind nicht in der Lage authentische Produkte anzubieten und werden langfristig keinen Erfolg haben. Deshalb ist die hohe Unzufriedenheit der Selbstständigen ein wichtiger Risikofaktor, den man nicht unterschätzen darf.

9.3 Wichtigkeit des mikrosozialen Umfeldes

Die Familie (Herkunftsfamilie und Lebensgefährtin) sind bedeutende, unterstützende Personengruppen für den Entrepreneur. Wer nicht auf seine Familie zählen kann, hat nur geringe Chancen, zu bestehen. Dabei ist es nicht alleine die finanzielle Unterstützung, viel mehr der moralische Beistand der Familie, welcher erfolgsrelevant wirkt. Dies wurde bereits von Jacobsen (2003, S. 186) bestätigt.

Auch Pierre Lehmann unterstreicht die Wichtigkeit der Familie. Neben der moralischen Unterstützung, ist die Mitarbeit der Familie - vor allem für kleinere Unternehmen - wertvoll. Deshalb ist die unabdingbare Unterstützung der Familie und des Partners ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Hotelier.

Dagegen ist das professionelle Netzwerk vor allem für den finanziellen Erfolg essentiell. Neben der finanziellen Unterstützung der staatlichen Stelle, ist auch ein regelmässiger Austausch mit Treuhänder und Banken zentral für den Unternehmenserfolg.

Trotzdem haben die untersuchten Hotels, welche das professionelle Netzwerk als unwichtig einschätzten, den Gewinn gesteigert und dennoch wäre es falsch, die Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes durch dieses Resultat zu bestreiten.

Denn viele zusätzliche Faktoren wirken sich auf den Unternehmenserfolg ein. Die Einschätzung über die Wichtigkeit eines Netzwerkes subjektiv geprägt. Die Unternehmer können von den Erfahrungen und Vorschlägen von Treuhändern profitieren, ohne sich bewusst zu sein, inwieweit sich diese auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken.

Laut Pierre Lehmann ist der Kontakt zum Treuhänder für den Hotelbetrieb nicht zu unterschätzen. Denn diese externen Personen decken mögliche Missständen oder mangelnde Renditen sofort auf. Aus diesen Gründen stellt das professionelle Netzwerk ein Erfolgsfaktor für die Beherbergungsbetriebe dar.

9.4 Ständige Beobachtung des makroökonomischen Umfelds

Weil viele Schweizer eine Beschäftigung in der Hotelbranche ablehnen, ist die Rekrutierung von ausländischem, qualifiziertem Personal unentbehrlich. Darum sind Initiativen, wie die Masseneinwanderungsinitiative, ein grosser Risikofaktor aufgrund des steigenden administrativen Aufwands für die Personalbeschaffung. Grundsätzlich muss der Kanton die Deregulierung vorantreiben. Dies unterstreicht auch der Experte, Pierre Lehmann.

Die Schweizer Konjunktur bleibt ein zentraler Faktor, da rund die Hälfte aller Hotelgäste Schweizer sind. Aus diesem Grund sollte die wirtschaftliche Entwicklung im Inland ständig beobachtet und als Risikofaktor gewertet werden.

Aber auch die ausländischen Konjunkturzyklen, hauptsächlich die Konjunkturlage Deutschlands, sind nicht zu vernachlässigen. Dies hängt damit zusammen, dass manche Oberwalliser Hotels stärker auf ausländische Gäste angewiesen sind. Der schwache Euro drückt die Wettbewerbsfähigkeit der Hotels.

Folglich besuchen weniger Gäste aus dem Euroland die Schweiz, weshalb der Eurokurs einen Risikofaktor darstellt. Daneben wirken sich andere ausländische Devisenkurse wie Dollar, Pfund, Yen oder Rubel, weniger stark auf die Nachfrage. Somit sind die zuletzt erwähnten Wechselkurse als irrelevante Erfolgsfaktoren zu werten.

9.5 Die Wichtigkeit des Standorts

Der Standort der Lokalität ist massgeblich verantwortlich für den Erfolg einer Unternehmung. Eine genaue Standortanalyse scheint daher absolut notwendig.

Als Erfolgsfaktoren im Oberwallis gelten für die Oberwalliser Hoteliers das Umfeld, das heisst das Panorama und die Aussicht, sowie die Verkehrsinfrastruktur. Die touristische Infrastruktur in der Region scheint ein weiterer Erfolgsfaktor darzustellen. Es ist entscheidend, wie nahe die Hotels an verschiedenen Angeboten angebunden sind. Dies können Bergbahnen, Langlaufpisten, Naherholungsgebiete oder kulturelle Angebote sein. Die Steuerbelastung in einer Region wirkt sich dagegen unbedeutend auf den Erfolg einer Unternehmung aus, was Pierre Lehmann auch bestätigt.

9.6 Abhängigkeit der Winter- und Sommermonate

Ein Risikofaktor für die Hoteliers ist auf jeden Fall die Abhängigkeit der Winter- und Sommermonate. Hohe Einbussen infolge schlechten Wetters oder wenig Schnee lasten demzufolge schwer auf den Unternehmenserfolg. Um dieses Risiko zu minimieren, können Hotels zusätzliche Angebote wie Wellness und ähnliche Angebote anbieten. Mit diesen Massnahmen könnten die Unternehmer vermehrt Gäste auch während der Zwischensaison begrüßen.

9.7 Erfolgsfaktoren in tabellarischer Form

Um die Erfolgsfaktoren auf einen Blick übersichtlich darzustellen, helfen folgende Tabellen.

Tabelle 3 - Zusammenfassung Erfolgs-/Risikofaktoren mikrosoziales Umfeld

Mikrosoziales Umfeld	Relevanz
Gesammelte berufliche Erfahrung in der Hotelbranche	Kann ein Erfolgsfaktor sein, ist jedoch kein Garant.
Herkunftsfamilie und Partner/Lebensgefährte	Erfolgsfaktor - Hilft bei der Wissensvermittlung und hilft moralisch.
Partner/Lebensgefährte	Erfolgsfaktor – Der Partner sollte im Betrieb mitwirken und dem Unternehmer den Rücken stärken.
Professionelles Netzwerk	Erfolgsfaktor – Ab einer gewissen Grösse des Betriebes ist ein ständiger Kontakt mit dem Treuhänder notwendig. Jedoch kann das professionelle Netzwerk für kleinere Betriebe als nicht relevant bezeichnet werden, da nicht nachgewiesen werden konnte, ob der Unternehmer erfolgreicher wäre mit stärkerem Einbezug des Treuhänders.

(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Tabelle 4 – Zusammenfassung Erfolgs-/Risikofaktoren makroökonomisches Umfeld

Makroökonomisches Umfeld	Relevanz
Unzufriedenheit des Selbstständigen	Risikofaktor – Nur zufriedene Selbstständige können authentische Produkte anbieten und mit Leidenschaft ihrer Arbeit nachgehen.
Masseneinwanderungsinitiative	Risikofaktor – Aufgrund der ungewissen Umsetzung müssen die Unternehmer mit einem administrativen Mehraufwand rechnen.
Ausländische Konjunktur	Risikofaktor – Bleiben die ausländischen Gäste aus, verschärft sich der Wettbewerb massiv.
Inländische Konjunktur	Erfolgsfaktor – Fast die Hälfte aller Gäste sind Schweizer. Daher ist die inländische Konjunktur noch wichtiger als die ausländische.

Eurokurs	Risikofaktor - Aufgrund des tiefen Euros werden die Ferien für Schweizer in der Eurozone kostengünstiger. Im Gegenzug steigen die Preise für eine Reise in die Schweiz für ausländische Gäste aus dem Euroraum.
Devisenkurs Yen/Dollar/Pfund	Nicht relevant – Für die Oberwalliser Unternehmer spielen diese Währungen keine entscheidende Rolle.

(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

Tabelle 5 – Zusammenfassung Erfolgs-/Risikofaktoren Standort

Standort	Relevanz
Umfeld	Erfolgsfaktor – Panorama und die Landschaft sind ein absoluter Erfolgsfaktor.
Touristische Anbindung an Attraktionen	Erfolgsfaktor – Für die Beherbergung ist es enorm wichtig, in der Nähe von Bergbahnen, Langlaufpisten oder sonstigen kulturellen Orten zu liegen.
Steuerbelastung	Nicht relevant – Obwohl sehr wichtig und eher unattraktiv für die Unternehmen, würden die Unternehmer den Standort deshalb nicht wechseln.
Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen	Risikofaktor – Schlechte Winter-/Sommermonate haben einen direkten negativen Einfluss auf den Jahresgewinn.

(Quelle: Daten durch Autor gesammelt – Umfrage KMU)

10 Handlungsempfehlungen

10.1 Kooperationen

Neben der blossen Zusammenarbeit, sollten die Unternehmen vermehrt Kooperationen anstreben, um Synergiepotentiale auszuschöpfen. Eine Möglichkeit besteht beispielsweise darin, durch Zusammenarbeit mit Gemeinden und verschiedenen Hotels in der Region, eine grosse Wellnessanlage zu bauen. Damit können die hohen Fixkosten aufgeteilt und ein attraktives Angebot geschaffen werden.

Es ist unbestreitbar, dass eine Kooperation mit anderen Beherbergungen Vorteile bietet. Hierzu kann man von den Erfahrungen der Matterhorn Valley Hotels in Grächen profitieren. Durch den Zusammenschluss steigerte sich die Qualität und Effizienz der Prozesse.

Des Weiteren sanken die Kosten, dank einem gemeinsamen Beschaffungs- und Einkaufswesen sowie dem Zusammenlegen der Buchhaltung. Durch die Zusammenarbeit war die Mehrzahl der beteiligten Betriebe in der Lage, ihre Unterkünfte zu renovieren.

Mithilfe der verschiedenen Massnahmen konnten die Logiernächte seit dem Jahr 2005 gesteigert und mehr Gewinn erwirtschaftet werden. (Küng, 2009)

Doch wieso ist das Oberwallis derart kooperationssscheu? Laut Aussagen der Beherbergungen wollen die meisten Betriebe ihre Bilanzen nicht offen legen.

Daneben vermindert die Angst der Unternehmer, Gäste an Mitbewerber zu verlieren, die Kooperationsbereitschaft. Zusammenfassend müssen die Hoteliers allerdings vermehrt Kooperationen eingehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

10.2 Wichtigkeit Treuhand und Banken

Obwohl bei der Untersuchung keine Korrelation zwischen Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes und finanziellem Erfolg festgestellt werden konnte, ist dennoch die Wichtigkeit der Treuhänder und Banken zu unterstreichen. Es scheint jedoch, dass kleinere Betriebe (weniger als 15 Mitarbeiter) nicht erfolgreicher, trotz Einbindung von Treuhänder, sind. Zweifellos bieten Treuhänder dem Unternehmer diverse Vorteile und einen Mehrwert.

Neben der Hilfe bei der Gründung sind die Treuhänder wichtige Ansprechpersonen für die finanzielle Überprüfung des operativen Geschäfts der Betriebe. Auch die Literatur nennt den Treuhänder als einen wichtigen Akteur. Zudem stützen die Aussagen von Herrn Lehmann die Notwendigkeit des professionellen Netzwerkes.

10.3 Unzufriedene Selbstständige sollten ihren Betrieb aufgeben

Es verwundert wohl, wieso die Unzufriedenheit des Selbstständigen unter dem Aspekt des makroökonomischen Umfelds aufgeführt wird. Um dies zu erklären, wird festgehalten, dass nur zufriedene Unternehmer in der Lage sind, qualitativ hochstehende und authentische Produkte anzubieten und zu verkaufen. Diese Tatsache unterstreicht auch der Experte, Pierre Lehmann.

Obwohl die meisten unzufriedenen Selbstständigen laut der quantitativen Umfrage Gewinn erwirtschaften, muss der Betrieb nicht zweifelsohne ökonomisch sinnvoll geführt werden. Die kleinen Betriebe welche ökonomisch nicht rentabel wirtschaften, nehmen den „gesunden“ Betrieben die Gäste weg, konstatiert Pierre Lehmann.

Doch wieso können Betriebe einen Gewinn erwirtschaften, aber nicht ökonomisch rentabel sein? Dies hängt gemäss Pierre Lehmann von der Buchhaltung ab. Die Unternehmer berücksichtigen weder die Kosten für die eigene Übernachtung im Hotel – vorausgesetzt diese haben eine eigene Wohnung im Hotel - noch die Selbstverpflegung auf Kosten ihres Betriebes. Konsequenterweise müssten die Unternehmer zudem ihr Eigenkapital verzinsen.

Somit wäre der Gewinn deutlich tiefer und die Unternehmen könnten ihre Zimmer nicht mehr zu Dumpingpreisen anbieten. Aufgrund der erwähnten Umstände ergibt sich ein strukturelles Problem in der Hotelbranche, wie Pierre Lehmann festhält. Doch diese Aussage muss differenziert betrachtet werden. Das beschriebene strukturelle Problem, nur durch die Aufgabe der unzufriedenen Selbstständigen zu lösen, ist nicht möglich.

Denn schon neue Marktakteure treten als Konkurrenz in den Markt. Beispielsweise wird der Druck auf die Hotelbetriebe durch das neuartige Geschäftsmodell „Airbnb“ erhöht. In diesem Geschäftsmodell bieten Private ihre Räumlichkeiten zur Vermietung an.

10.4 Umgang mit dem starken Franken

Der Druck auf Oberwalliser Hotels steigt auch in diesem Jahr wieder aufgrund des starken Franken. Gemäss Lehmann können Hoteliers diesen exogenen Faktor nur mit Preisnachlässen bekämpfen.

Doch sollten die Betriebe im Oberwallis versuchen, die Abhängigkeit von den Gästen aus den Euroländern zu minimieren. Dies kann hauptsächlich durch die Hauptzielgruppe, welche aus Schweizer Gästen besteht, erreicht werden. Es ist von enormer Bedeutung, dass die Hotels authentische Produkte verkaufen. Das Oberwallis bietet eine vielfältige Angebotspalette an, die noch weiter ausgenützt werden könnte.

10.5 Bekämpfung der saisonalen Schwankungen

Wie bereits bei der Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren bzw. Risikofaktoren erläutert, sind die saisonalen Schwankungen eine Gefahr für die Oberwalliser Hoteliers. Der Bericht zur Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung (2013, S. 14-15) präsentiert zwei Lösungsvorschläge, um kalte Betten während der Zwischensaison zu verhindern: Entweder wird die Infrastruktur vergrössert oder werden alternative Angebote gestaltet.

- **Vergrösserung Infrastruktur:**

Viele Oberwalliser Hotels sind zu klein um die notwendige Infrastruktur wie Restaurant, Rezeption oder Wellness bereitzustellen. Zudem fehlen Möglichkeiten zur Optimierung von Betriebsabläufen.

- **Produkte / Angebotspalette in der Region:**

Die meisten Hotels im Oberwallis sind saisonal abhängig. Da es an alternativen Produkten bzw. Angeboten fehlt, sind die Hotels vielfach nur während der Wintersaison ausgebucht. Eine Untersuchung (BHP, Plaz, & Schmid, 2013, S. 8-11) zeigt, dass der durchschnittliche Auslastungsgrad von Oberwalliser Hotels bei 34% liegt. Zur Erhöhung der Bettenbelegung während der Zwischensaison können Angebotserneuerungen beitragen.

Dank unterschiedlichen Wellness- oder Sightseeing-Angeboten können neue Kundensegmente angesprochen werden. Des Weiteren ist der medizinische und der Kongress Tourismus noch ausbaufähig. Die Weiterentwicklung von Angeboten in einer Region kann aber nur mit einer Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Destination erfolgen. Schliesslich müssen die neuen Angebote auch international vermarktet werden.

11 Schlussfolgerung

Klandt (2005, S. 29) betont, dass das Elternhaus die selbstständigen Unternehmer prägt. Keine Studie belegt jedoch, dass Unternehmer welche bereits selbstständige Eltern hatten, beruflich erfolgreicher sind. Doch empfinden die bereits in der Hotellerie aufgewachsenen Unternehmer, die gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse als einen Vorteil. Demgegenüber relativiert der Experte, dass es kein Patentrezept gibt, um erfolgreich zu sein. Denn auch Quereinsteiger können erfolgreich sein, dennoch können fundierte Kenntnisse die Risiken auf einen Misserfolg minimieren.

In der Literatur heben sich Familienangehörige (Eltern und Partner) durch ihre moralische Unterstützung hervor. Dies unterstreicht die empirische Analyse und die Aussagen des Experten, Pierre Lehmann. Zudem sind Familie und staatliche Förderstellen wichtige Anlaufstellen für die finanzielle Unterstützung.

Für den finanziellen Erfolg gelten in der Theorie generell Treuhänder und Banken als entscheidende Akteure. (Fehér, Anderhalden, & Niedermann, 2012, S. 20). Auch Pierre Lehmann bekräftigt, dass eine Zusammenarbeit mit dem Treuhänder unabdingbar ist. Jedoch konnte in der Analyse der Betriebe kein finanzieller Erfolg festgestellt werden, obwohl den Unternehmern die Wichtigkeit des professionellen Netzwerkes bewusst war.

Nicht nur das Ausbleiben von ausländischen Gästen, insbesondere der Deutschen, schmerzt die Oberwalliser Unternehmen. Auch die für Schweizer billiger werdenden Ferien in der Eurozone beschleunigen den Rückgang der Logiernächte. Machen Schweizer Gäste mit über 50% Marktanteil doch die Mehrheit der Logiernächte aus. Der stärker werdende Wettbewerbsdruck auf die Oberwalliser Hotels wird wohl auch in Zukunft eine grosse Herausforderung sein. Mögliche Massnahmen für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit infolge des starken Frankens sind Kooperationen mit anderen Betrieben.

Durch gemeinsamen Einkauf oder den Bau eines gemeinsamen Alternativprojektes können Synergieeffekte realisiert werden. Grundsätzlich ist es möglich, durch eine Vergrösserung der Angebotspalette die saisonalen Schwankungen zu dämpfen.

Der Standort ist ausschlaggebend bei der Entscheidung einen Betrieb zu gründen oder zu übernehmen. Die Rahmenbedingungen in der Schweiz sind durchwegs unternehmensfreundlich. Die Steuerbelastung ist für die allermeisten Hoteliers kein Grund, ihren Standort zu wechseln. Die touristische Infrastruktur ist für die Betriebe essentiell. Deshalb ist die Renovation der bestehenden Infrastruktur von zentraler Bedeutung für die Oberwalliser Betriebe.

12 Kritische Würdigung

Der Tourismus ist wie bereits mehrfach erwähnt, von enormer Bedeutung für das Oberwallis.

Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass es bisher keine Analysen zu möglichen Erfolgs- und Risikofaktoren für Oberwalliser Hotels gibt. Dank dieser Arbeit erhält das IEM wertvolle Einblicke in die momentane Verfassung von Oberwalliser Beherbergungen.

Während das relevante mikrosoziale Umfeld (Eltern, Partner, professionelle Netzwerke) grundsätzlich keinen Schwankungen unterworfen ist, bleibt das makroökonomische Umfeld einem stetigen Wandel unterlegen.

Denn immer neue politische und rechtliche Änderungen stellen den Unternehmer vor neue Herausforderungen. Der Standort ist wohl die wichtigste Entscheidung des Unternehmers. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse über die Einschätzungen der Unternehmer, erhofft sich der Autor, dass sich die Unternehmer den Erfolgs- und Risikofaktoren bewusst werden.

Die Arbeit wurde bewusst nur auf das Oberwallis eingegrenzt. Jedoch ist die untersuchte Menge von 15 Hotels zu klein, um eine repräsentative Wirkung zu erzielen. Zudem bildet das Goms mit 40% einen zu hohen Einfluss auf das Gesamtergebnis. Dadurch können Abweichungen entstehen aufgrund der verschiedenen regionalen Herausforderungen und Gegebenheiten. Durch die Vernachlässigung von grossen Destinationen, wie Zermatt oder Leukerbad, sind tourismusrelevante Destinationen nicht in der Analyse vertreten.

Was ist Erfolg? Angesichts der schwierigen Differenzierung dieses Begriffes ist es eine Herausforderung, Missstände aufzudecken. Denn wann ist ein Erfolgsfaktor oder Risikofaktor erfolgswirksam? Anhand von quantitativen Merkmalen kann der Gewinn als Erfolgsgrösse am ehesten und einfachsten definiert werden.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Erfolgsfaktoren auf den Gewinn reduziert. Doch wann steigt ein Gewinn? Da der Gewinn nicht in Zahlen beschrieben wurde, ist die Gefahr von Fehlinterpretationen hoch.

Die Literatur zum mikrosozialen Umfeld gestaltet sich äusserst schwierig. Dadurch reduzierte sich der hauptsächliche Theorieteil bezüglich dieses Faktors auf die Literatur von Klant.

Da sich das makroökonomische Umfeld stetig verändert, ändern sich auch die Erfolgs- und Risikofaktoren für die Unternehmung. Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass die drei untersuchten Faktoren in dieser Form zu komplex sind, um in einer Bachelorarbeit analysiert zu werden. Deshalb stellt der Autor fest, dass es besser wäre, nur einen spezifischen Faktor bezugnehmend auf eine einzelne Region zu untersuchen.

13 Ausblick

Die drei untersuchten Faktoren, mikrosoziales und makroökonomisches Umfeld zusammen mit dem Standort, sind äusserst komplex. Aufgrund dessen gestaltete sich die Eingrenzung schwierig.

Zudem war keine Literatur zu den genannten Themen spezifisch für das Oberwallis vorhanden. Dennoch wurden verschiedene Interessante Aspekte aufgedeckt. Um eine akkurate Untersuchung der Erfolgsfaktoren durchzuführen, wäre es von Vorteil, sich in einer weiteren Bachelorarbeit auf einen spezifischen Faktor zu konzentrieren.

Pierre Lehmann bestätigt, dass die Entwicklung des Tourismus im Oberwallis einen wichtigen volkswirtschaftlichen Anteil ausmacht. Deshalb sollte die Entwicklung des Tourismus ständig untersucht werden. Diesbezüglich wäre es auch möglich, die Politik im Wallis stärker einzubinden. Denn die ständig wachsenden Regulierungen erschweren die Bedingungen der Unternehmen. Die Auswirkungen der Masseneinwanderungsinitiative sind noch nicht abzuschätzen. Mögliche Nachwehen müssen analysiert und vorbeugende Massnahmen entwickelt werden.

Zudem ist eine akribische Untersuchung bezüglich der Strategie der Betriebe unabdingbar, da vor allem kleinere Betriebe keine langfristigen Ziele verfolgen. Mehrere Hoteliers wissen nicht, wie sie auf mögliche zukünftige Herausforderungen reagieren können.

Auch deckt die Untersuchung dieser Bachelorarbeit den ganzen Oberwalliser Kantonsteil ab. Jedoch sind die Herausforderungen in den einzelnen Regionen unterschiedlich. Manche Destinationen sind stärker von ausländischen Gästen abhängig. Alternativ könnte man daher ein auserwähltes Dorf oder eine Region analysieren. Dabei könnten Chancen für die Region bzw. das Dorf abgeleitet werden.

Schliesslich sind die Kooperationsmöglichkeiten im Oberwallis nicht ausgeschöpft. Das mögliche Synergiepotential und die diversen Möglichkeiten der Kooperation könnten analysiert werden.

14 Literaturverzeichnis

Aletscharena. (2015). Aletscharena.ch. Abgerufen am Mai. 21. 2015 von http://www.aletscharena.ch/sites/de/aletscharena/bergbahnen/facts_figures.html

Baldegger, R., & Julien, P.-A. (2011). Regionales Unternehmertum. Fribourg: Gabler Verlag.

BFS. (2014). Bundesamt für Statistik. Abgerufen am 5. Juni 2015 von Abstimmungen: Indikatoren: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/17/03/blank/key/2014/01.htm>

BHP, Plaz, P., & Schmid, S. (Juni 2013). Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung. Sitten, Wallis.

Bieger, T. (2006). Tourismuslehre - ein Grundriss. Bern: Haupt.

Christen, A., Dr. Halter, F. A., Künzi, D., Dr. Merki, M., & Prof. Dr. Zellweger, T. M. (Juni 2012). Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. (G. Keating, Hrsg.) Flawil, Schweiz.

Existenzgründerberater. (2015). Existenzgründer-helfer.de. Abgerufen am Juni. 30. 2015 von Gründungsformen: <http://www.existenzgruender-helfer.de/gruendungsberatung-existenzgruendungsberatung/gruendungsformen/>

Fehér, A. M., Anderhalden, A. A., & Niedermann, C. (12. November 2012). gruenden.ch. Abgerufen am 5. Juni 2015 von http://www.gruenden.ch/fileadmin/customer/downloads_d/g3_gesamt_20121220.pdf

Fritsch, M., & Grotz, R. (1992). Regional Differences in New Formation. Regional Studies, 233-241.

Gründerszene. (2015). Abgerufen am 14. Juni 2015 von <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/unternehmertum>

Hotelleriesuisse. (2012a). Hotelleriesuisse. (Hotelleriesuisse, Hrsg.) Abgerufen am 10. Mai 2015 von http://www.swisstourfed.ch/files/infothek/medienmitteilung/2012/MK_Zweitwohnungsinitiative/07_Grafik_d.pdf

Hotelleriesuisse. (2014b). Hotellerie Suisse. Abgerufen am 25. Mai 2015 von https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf5/MEI_Positionspapier_2014.pdf

Hotelleriesuisse. (12. März 2015c). Forderungen hotelleriesuisse. Abgerufen am 2015. 04. 26 von Massnahmenkatalog nach der Aufhebung des Mindestkurses: https://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf8/Massnahmenpaket_Frankenstaerke_dt_def1.pdf

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

- Kanton Wallis. (2014a). Arbeitslosigkeit: Statistik. Abgerufen am 5. Juni 2015 von https://www.vs.ch/Public/doc_listbycode.asp?langueID=2&scodid=PU&ncatid=48&ServiceID=3&RefMenuID=0&RefServiceID=0
- Kanton Wallis. (2015b). Heutige Finanzierung: Kurtaxe. Abgerufen am 10. Juni 2015 von Kanton Wallis: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=21952&Language=de>
- Kanton Wallis. (2015c). Hilfstabelle: Gemeindesteuer - Tabelle. Abgerufen am 05. Mai 2015 von http://www.vs.ch/NavigData/DS_10/M29726/de/Koeffizienten_Indexierungen_der_Gemeinden_2010-2014.pdf
- Kaspar, C. (1996). Die Tourismuslehre im Grundriss 5. Auflage. Haupt.
- Keuschnigg, C., & Soren, N. (Oktober 2000). Tax Policy, Venture Capital and Entrepreneurship. Cambridge, England.
- Klandt, H. (2005). Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan (2. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Knapp, J.-P. (2014). Die Walliser Wirtschaft vor anhaltenden Herausforderungen. NZZ.
- Küng, S. (01. Dezember 2009). Abgerufen am 15. Juni 2015 von Matterhorn Valley: www.matterhornvalleyhotels.ch/images/content/_Gruppe/PDFs/presseberichte/091201_globalflash.pdf
- Landschaftspark Binntal. (2015). Landschaftspark-Binntal.ch. Abgerufen am Mai. 20 2015 von <http://www.landschaftspark-binntal.ch/de/der-park/naturpark.php>
- Lötschental Tourismus. (2015). Lötschental.ch. Abgerufen am 24. Mai 2015 von Kultur: <http://www.loetschental.ch/de/aktivitaeten/kultur/brauchtum>
- Naturpark Pfyn-Finges. (2015). Pfyn-Finges. Abgerufen am 28. Mai 2015 von über uns: <http://www.pfyn-finges.ch/de/ueber-uns/parkbeschreibung>
- Obergoms Tourismus AG. (2015). Obergoms.ch. Abgerufen am 25. Mai 2015 von <https://www.obergoms.ch/gastro/caesarritz.php>
- Prof. Dr. Horn, G. (2015. April 2015). Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 20. Februar 2015 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90190/konjunktur-v5.html>
- Rütter, H., Berwert, A., Rütter-Fischbacher, U., & Landolt, M. (Juni 2001). Der Tourismus im Wallis: Wertschöpfungsstudie. Wallis, Schweiz.
- Schweizerische Bundeskanzlei. (2015). Admin.ch. Abgerufen am Mai. 17 2015 von <https://www.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis413t.html>
- SECO. (26. Juni 2013b). SECO. Abgerufen am 02. Juni 2015 von http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.seco.admin.ch%2Fthemen%2F05116%2F05121%2Findex.html%3Flang%3Dde%26download%3DnHzLpZeg7t%2Clnp6i0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJCGdXt_g2ym162epYbg2c_jjKb

SECO. (21. April 2015a). Von KMU Admin: <http://www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03476/03477/03489/03492/index.html?lang=de> abgerufen

Sport Ferien Resort Fiesch. (2014). Sport Ferien Resort Fiesch. Abgerufen am 01. Juli 2015 von <http://www.sportferienresort.ch/de/medien/medienmitteilungen/der-neue-direktor-ist-pierre-lehmann>

STV. (2011). Schweizer Tourismus-Verband. Abgerufen am April. 25 2015 von http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=959

STV. (2013). Schweizer Tourismus in Zahlen 2013: Struktur- und Branchendaten. (S. Tourismus-Verband, Hrsg.) Abgerufen am 25. Mai 2015 von http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1129&eintrag_id=614&no_titel

STV. (2013). Schweizer Tourismus-Verband. Abgerufen am 25. April 2015 von http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=962

Tietz, B. (1980). Tourismuswirtschaft. München: Verlag Moderne Industrie.

Valais Wallis Promotion. (2015b). Valais.ch. Abgerufen am Mai. 24 2015 von Goms: <http://www.valais.ch/de/orte/goms/goms/uebersicht>

Valais Wallis Tourismus. (2015a). Valais.ch. Abgerufen am 21. Mai 2015 von Raron-Niedergesteln: <http://www.valais.ch/de/orte/weitere-orte/raron-niedergesteln/uebersicht>

Waldecker, P. (1995). Strategische Alternativen in der Unternehmensentwicklung. Frankfurt: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Walliser Tourismus Observatorium. (2015a). Walliser Tourismus Observatorium. Abgerufen am 5. Juni 2015 von Chronologie der Übernachtungen: <http://www.tourobs.ch/de/fakten-und-zahlen/sectoren/hotellerie/>

Walliser Tourismus Observatorium. (2015b). Walliser Tourismus Observatorium. Abgerufen am Juni. 02 2015 von Herkunft der Gäste: <http://www.tourobs.ch/de/fakten-und-zahlen/sectoren/hotellerie/>

Walser, K., & Fux, M. (4. August 2004). tewi. Von http://www.tewi.ch/dokumente/CRM_AB.pdf abgerufen

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

WTK. (2015). Walliser Tourismuskammer. Abgerufen am 27. April 2015 von <http://www.tourismevs.ch/de/vorstellung/rahmenbedingungen.aspx>

Zermatt Tourismus. (2015). Zermatt.ch. Abgerufen am 18. Mai 2015 von <http://www.zermatt.ch/>

Anhänge I: Qualitative Interviews

KMU 1

Fragen zum Erfolg

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

Freundlichkeit, Gastempfang, Sauberkeit, gute Küche, freundlicher Service - all diese Faktoren müssen zusammenspielen.

Kommunikation mit dem Gast, der Gast muss sich willkommen fühlen. Bei Wander-, Tagesgästen ist der persönliche Kontakt schon sehr wichtig.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Servicelehre, Kochlehre, verschiedene Saisonstellen und seit bald 20 Jahren selbstständig, zuerst mit Restaurant, dann kam ein Partner und das Restaurant reichte nicht mehr. Wir haben auch mehrmals den Ort gewechselt und etwas anderes gesucht.

Es ist schwierig, diese Branche wird in Zukunft schwer durchgeschüttelt. Auch während den 20 Jahren kann man sagen, dass es nur bergab ging. Das Ausgeh-Verhalten hat sich absolut verändert. Gewisse Standards sind gefordert. Manche Sachen kann man mit Gastfreundschaft wettmachen, aber die Ansprüche – man muss eben die Standards haben.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Nein (vgl. Frage 2)

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

Ich denke, trotz des Internets ist die persönliche Wiedergabe immer noch wichtig. Also ich denke, wir haben grösstenteils Schweizer Kundschaft und dort spielt der mündliche Teil immer noch eine grosse Rolle.

Bei Ausländern ist es anders, die verlassen sich doch noch mehr auf die Reputation im Internet. Und der Schweizer, je nachdem ob er jemanden kennt, wird halt dort nachgefragt „wo geht man hin?“ Vor allem das Nachfragen nach dem Aufenthalt und vor allem für diese kleine Betriebsgrösse ist dies sehr wichtig. Mit dem kann man die Leute noch holen.

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

Teils, teils. Man versucht halt zu hören und mit den Gästen zu reden. „Was wollt Ihr? Was gibt's noch nicht? Sind noch Wünsche vorhanden?“ Somit ist man schon stückweise innovativ. Man versucht immer wieder was kann sein und man versucht zu spüren was die Kunden wollen. Aber eben die Umsetzung ist schwierig, da heutzutage alles so vielfältig ist.

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

Der Verband informiert über die Verbandszeitung. Im Umfeld und bei den Gästen. Die Medien und der Verband informiert über die Veränderungen der Wirtschaftslage und der Gesetze.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Ja, es gibt Änderungen, die den Erfolg beeinträchtigen. Das Alkoholgesetz – man hat sich daran gewöhnt. Des Weiteren haben die Mobiltelefone viel verändert. Das war sehr einschneidend für unsere Branche. Der Ausgang, die Kurzfristigkeit hat sich verändert und das wird immer schlimmer, so behaupte ich es. Das Konsumverhalten – es gab einen wahnsinnigen Wandel. Durch die Kurzfristigkeit der Gäste wurde das Business nicht mehr planbar. Die Gäste sagen aufgrund des Wetters ab oder buchen erst bei gutem Wetter. Zusätzlich kommen die Gäste für kürzere Zeit als noch früher, zum Beispiel nur noch 1-2 Tage und somit buchen die Gäste nicht mehr im Voraus sondern spontan.

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

Wechselkurs: nicht so wichtig, da es hauptsächlich nur Schweizer Gäste sind, es gab seit dem Januar schon zwei bis drei Absagen da es 20% teurer wurde für die Gäste und ich im Gegenzug doch nicht mehr bieten konnte. Aber grundsätzlich ist es nicht so gravierend, dass es auf den Umsatz drücken würde.

Konjunkturlage: Ausgeh-Verhalten, Konsumverhalten und die Kurzfristigkeit der Kunden hat sich grundsätzlich verändert. Allgemein geht es in der Branche immer weiter bergab.

Allgemeine Informationen erhält man vom Verband und von den Medien. Absichern kann man nicht gross, es ist unbeeinflussbar.

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

Die Nähe zu Visp, die Wanderwege, die Süd-Rampe und der Sonnenweg. Das sind Sachen, die die Leute anziehen, wenn das Wetter stimmt. Auch Gruppen vor allem Wandergruppen. Durch die BLS wird auch etwas gemacht. Die BLS will halt auch Leute ins Wallis bringen. Es ist aber sommerorientiert. Im Winter gibt es lediglich Vertreter und das Hotel läuft in einem sehr geringen Rahmen.

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

Aufgrund der Sonnenwanderung, der Süd-Rampe. Dadurch kann man den Gästen etwas bieten.

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

Vorher waren wir sonst wo, in X. Dort waren die Zukunftsaussichten noch düsterer, sonst wären wir dort geblieben. Und dann haben wir einen Ort gesucht, der nicht weit weg ist, so kamen wir auf den jetzigen Standort. Das ist halt alles ein bisschen gegeben.

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

Es ist nicht winterabhängig, daher eher ein Schneemangel nicht. Aber im Sommer ist man sicher mehr Wetterabhängig. Es ist halt ein Ausflugsort und ein Sommer wie letztes Jahr das gibt dann schon Einbussen. Das merkt man schon, vor allem in den Wochenenden. Und zusätzlich buchen die Gäste kurzfristiger, da sie das Wetter abwarten. Das sind alles Faktoren die Einbussen mit sich bringen. Und vor allem ist ein schlechtes Wochenende schwer aufzuholen, da es viele Wanderer gibt, die Mittagessen, Kaffee trinken und Coup essen.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Das ist halt alles schon vorgegeben. Ich denke die Veränderungen in den letzten Jahren, diese waren sehr einschneidend. Und es wird heutzutage schwierig an solchen Standorten zu überleben. Vor allem für Betriebe in dieser Grösse wird es immer schwieriger. Heutzutage um ein Hotel zu führen mit allem Drum und Dran braucht man mindestens 30 Zimmer, man braucht eine gewisse Grösse um alle Kosten zu decken, rentabel mit allen Angestellten zu arbeiten.

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

Wanderer und Biker. Das sind Leute die man noch anziehen kann. Aber bei den Biker muss man halt auch schon wieder einen Abstellraum für die Velos bieten und eine Raum zur Verfügung haben. Dann könnte man es machen. Aber wir haben diese zum Essen, aber mit Übernachtungen wird es schwierig.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?

Es ist eigentlich noch schwierig. Man hat schon Ziele aber hier gibt es Sachen die mit dem Vermieter zu tun haben und daher ist die Zielorientierung im Moment nicht so weit gerichtet und eher kurzfristig. Man versucht, man hat immer wieder Ideen aber konkret nicht. Jetzt versucht man auf den Herbst etwas zu machen. Aber hier ist immer die Frage was macht man? Was ist das Spezielle was die Gäste wollen und wünschen? Das ist die grosse Frage.

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

Man hört immer wieder den Gästen zu was die Wünsche sind und versucht ein Angebot zu erstellen was dem gerecht wird. Aber spezifisch eine langfristige Zielsetzung gibt es nicht.

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

Gespräche mit den Gästen, zuhören was die Gäste wollen, Medien und Statistiken. Daraus versucht man ein Package zu machen. Vor allem so zwei bis drei Nächte, das machen viele Gäste und dann gehen sie weiter. Wochenweise ist dies nicht attraktiv. Daher macht man kurz Packages in dem man sagt, das ist inklusive und das usw. Das mögen die Gäste.

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

Weniger. Es ist schwierig bis man mal im Betrieb richtig eingearbeitet ist braucht es Zeit. Erst jetzt fängt man an darüber nachzudenken was man machen könnte. Am Anfang gibt es viel Zeitaufwand bis man alles kennt. Und jetzt fragt man ab und zu andere um eine Dienstleistung aber im richtigen Sinn einer Kooperation nicht.

Auch ist der Standort nicht unbedingt gegeben für eine Kooperation, da die Kundschaft keine anderen Dienstleistungen wünschen und brauchen. Und man ist auch nicht in der Nähe von den anderen Dienstleistern.

Beispiel Wellness: die Gäste fragen nicht danach und dies ist nicht Interessant, da es nicht zur Kundschaft passt. An solch einem Ort will das niemand. Das Nachtessen ist wichtiger.

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

Man versucht schon nicht das gleiche anzubieten wie die anderen. Heutzutage ist das Regionale sehr gefragt von den Gästen. Beispielsweise Walliser Spezialitäten und Fleisch vom Schwarz Nasenschaf. Man versucht einfach nicht eins zu eins das gleiche zu machen.

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

Ja ganz klar. Weg von der Werbung, weg von der Zeitung, das bringt nichts mehr. Heute muss man schauen, dass man eine gute Website hat. Der Internetauftritt ist wichtig. Und sonst muss man knallhart selektionieren, was macht man mit und was nicht. Weil dort kann man sich sehr verzetteln. Facebook mach ich nicht. Aber es hat sich viel verändert, alles auf dem Netz. Auch booking.com wenn man dort nicht dabei ist, verliert man viel. Viele Gäste schauen dort zuerst die Bewertungen an.

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

booking.com

eigene Direktbuchung auf der Website und Email

hauptsächlich Telefon

Es gibt viele die zuerst die Bewertungen auf booking.com anschauen und dann telefonisch Kontakt aufnehmen.

Fragen zur Finanzierung

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

Wenn ich angefangen habe, das war noch eine andere Zeit. Dort hat mich meine Mutter vorfinanziert. Wir waren immer nur Mieter und durch das muss man nur das Inventar übernehmen. Dadurch ist der finanzielle Bedarf viel geringer.

Wenn es dann mal lief, hat man sich aus dem Erwirtschafteten, den Erträgen finanziert.

Ich habe keine Bankfinanzierung gebraucht. Aus diesem Grund brauchten wir keinen Businessplan für die Fremdkapitalgeber. Nur für den eigenen Gebrauch machten wir einen Businessplan.

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

Das Geld war aus dem Privaten auf die Seite gelegt worden, um das Hotel zu finanzieren. Durch den Inventarverkauf konnte man das dann wieder wettmachen. Daher hat sich nichts verändert.

Zusätzlich

Die Beste Zeit, in denen man Geld verdienen konnte waren die 60er bis 70er Jahre. Und nach den ersten Krisen nach dem Weltkrieg kamen die ganzen Vorschriften über die Lebensmittel usw. und alles nach den Vorschriften umzusetzen ist kostenaufwendig. Die Vorschriften und die grossen Betriebe haben einen grossen Einfluss, die nehmen alles weg.

Haben Sie das Gefühl, dass der Kanton und der Bund die Branche noch besser unterstützen könnte?

Unsere Branche war schon immer unter dem Hammer. Vor allem die ganzen Vorschriften, das ist fast gar nicht mehr tragbar etwas alleine zu machen. Ohne Kontrolle würde es sicher auch nicht gehen, weil dann sonst manche machen was sie wollen würden. Der Druck ist daher sehr gross. Die Margen werden immer wie kleiner es lohnt sich nicht mehr. Und der Preis kann sowieso nicht erhöht werden. Darum werden die Kosten wie Personal gedrückt und reduziert.

Beanspruchen Sie Finanzhilfe von der SGH oder andere?

Nein, weil wir sind nur Mieter und keine Besitzer. Und machen in dem Sinn keine Investitionen.

Das Hauptproblem heute ist es: wie bekomme ich es los? Daher wird in die älteren Hotels auch nicht mehr investiert.

KMU 2

Fragen zum Erfolg

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

Infrastruktur und Schneesicherheit ist ein Vorteil unserer Destination. Umgang mit den Gästen, in Österreich ist der Standard an Gastfreundschaft viel höher, könnte verbessert werden im Allgemeinen in der ganzen Destination. Das Potential auf dieser Seite ist am grössten und es kostet nichts. Für andere Investitionen fehlt einfach das Geld.

Freundlichkeit: Es ist für den Gast wichtig, dass der Inhaber persönlich vor Ort ist, mit den Gästen redet und fragt wie es den Gästen geht. Auch wichtig ist es, dass Einheimische die Gäste beraten und ihnen Ausflugstipps geben. Dies begeistert die Gäste und bleibt ihnen auch eher in Erinnerung. Und es kostet nichts und ist am einfachsten zu finanzieren.

Personal: qualifiziertes, erfahrenes, freundliches und einheimisches Personal

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Bäcker- Konditor während 3 Jahren

Radio- und Fernseh-Elektriker während 4 Jahren

Die Eltern wollten den Betrieb/das Haus, das sie geführt haben nicht mehr weiterleiten und ich bin dann eingestiegen. Und jetzt mach ich beides, Radio-/Fernsehelektriker und das Lager führen. Das Lager zu führen halt kein Vollzeitjob. Arbeit gibt es nur beim Wechsel, beim Putzen und in den Wochenenden, wenn Gruppen mit Frühstück dort sind.

Im Gastgewerbe sonst hatte ich nichts gelernt und auch jetzt macht dies nur ein sehr kleiner Teil meiner Tätigkeit aus.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Nein auf der Hotelbranche und Tourismus nicht. (vgl. Frage 2) Eher im Bereich Radio-/Fernseh-Bereich mache ich Weiterbildungen.

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

Das Netzwerk konnte ich von den Eltern übernehmen. Das blieb alles gleich. Vor allem im Winter sind es hauptsächlich Stammgäste, die während 10 Jahren bereits kommen. Diese waren schon bei meinen Eltern und wenn ich es übernommen habe, so habe ich die Kunden auch übernommen. Familien, Vereine mieten das ganze Haus für sich und da diese bereits ein Jahr im Voraus reservieren, so konnte ich auch die Stammgäste gut übernehmen.

Im Sommer ist dies weniger so, da es auf das Wetter ankommt und die Gäste anhand des Wetters kommen. Im Sommer vermiete ich das Haus auch weniger an Gruppen und Vereine, dann vermiete ich eher einzelne Zimmer.

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

Unsere Gäste wollen billig übernachten ohne grosse Dienstleistungen nebenbei. Sauberkeit ist am wichtigsten für diese. Durch diese Einfachheit kann ich mir das Personal sparen, was im Hotel immer noch den grössten Anteil an Kosten ausmacht. Zusätzlich unterstützt mich

die Mutter mit der Wäsche. Mit ein bis zwei Mitarbeitern würde sich das alles für mich gar nicht mehr lohnen.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Der Euro ist sicherlich ein grosser Faktor. Wenn man nur schon die Preise und das Angebot im Ausland vergleicht. Für zwei Tage bei uns auf der X in einer Ferienwohnung kann man im Ausland für eine Woche ein ganzes Haus mit Pool mieten. Preis-Leistungsverhältnis ist in der Schweiz nicht gegeben.

Die Transparenz/Vergleichbarkeit, das Internet und die Flexibilität/Kurzfristigkeit der Gäste sind auch Faktoren, die den Erfolgs beeinflussen können.

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

Früher lief alles einfach so und die Geschäftsführer mussten nicht viel machen und stellten Personal ein. Diese Zeiten sind vorbei. Man hat immer wieder profitiert ohne etwas dafür zu tun und jetzt muss es nicht mehr so leicht, man muss handeln und Kosten senken. Man muss mehr geben, dass auch wieder etwas in die Kasse kommt.

Die Kooperation zwischen den Partnern und Dienstleistern einer Destination muss gefördert werden. Solange jeder nur für sich arbeitet, geht das nicht auf, so kann man auch die Qualität und der Service der ganzen Station nicht verbessern. Wenn die Destination einen Anlass macht und die Besitzer von Wohnungen nicht bereit sind die Wohnung für nur eine Nacht zu vermieten. Wenn man zusammenarbeiten würde, bringt so ein Anlass allen etwas und fördert den Ruf der Destination. Mit dem Verhalten „geschlossen wegen Wohlstand“ dies schadet der Destination.

Auch muss man mal mit dem Ausland vergleichen. Uns geht es gut und man muss sich über seine Vorzüge als Destination bewusst werden und dies den Gästen durch Gastfreundschaft auch verkaufen.

Aufhebung des Eurokurses habe ich weniger gemerkt, da ich mehrheitlich Schweizer Gäste habe. Es gibt nur einzelne Deutsche Gäste. Da gab es einige aber mit denen suchte man dann einen Kompromiss. Da aber die Preise in der Schweiz für die Ausländer enorm gestiegen sind, sieht man halt dass zum Beispiel Lebensmittel in die Ferien mitgebracht werden und

auf Leistungen wie Nachtessen usw. verzichtet. Den Rückgang aufgrund des Euros werden wir wahrscheinlich erst nächsten Winter zum Spüren bekommen.

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

Vorteil: das Haus liegt im Zentrum des Dorfes. Das Haus liegt gerade unterhalb des Pubs und des Ausgangs. Dies ist vor allem Interessant für die Wochenend-Gäste und die Jugendlichen die in den Ausgang wollen.

Nachteile: es gibt noch ein anderes Lager, das ein bisschen abgelegen ist. Dies hat einen grossen Platz vor dem Haus das die Vereine und Gruppen gerne nutzen zum Spiele machen usw. das habe ich leider nicht. Jedoch für die Wochenend-Gäste spielt dieser Aspekt eher eine geringe Rolle.

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

Die Nähe zum Zentrum und die Nähe zum Pub.

Allgemein spielt aber im Winter der Standort eher eine geringere Rolle, da man sowieso überall (bei mir und auch beim anderen Lager) mit den Skis heranzufahren kann.

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

Ich habe das Haus von den Eltern übernommen, so kann man den Standort nicht mehr auslesen. Die Lokalitäten und das Gebäude ist gegeben.

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

Im Winter ist das Ausmass nicht schlimm. Im Sommer hat es aber enorme Auswirkungen. Dies hat auch mit damit zu tun, das wir eher in einer Winterdestination sind, dann kommen die Gäste auch so. Und die Nachfrage ist im Winter so hoch, dass man bereit ein Jahr vorher bucht und dann kommen die Gäste sowieso. Winter ist weniger wetterabhängig aufgrund der grossen Auslastung und so reisen die Gäste an, da sie sonst ihre Stammplätze in den Zimmern, Ferienwohnungen und Hotels verlieren und so für das kommende Jahr gar nicht mehr zu einer Vorreservation kommen. Dies ist sicherlich in der Umgebung als Luxus-Problem zu bezeichnen.

Im Sommer bei schlechtem Wetter sagen viele Gäste die Ferien ab. Dies erlaube ich ihnen auch, ich sage den Gästen, sie sollen zwei bis drei Tage vorher anrufen, ob sie definitiv kommen oder nicht. Da kann es halt schon sein, dass man 40-50 Anmeldungen hat und am

Schluss wenn das Wetter schlecht ist hat man nur noch 5 Gäste. Meldet es aber schönes Wetter so kann es sein, dass man zusätzlich noch 20 Gäste dazubekommt.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Die Geschäftsidee war schon vorgegeben. Es gab halt einzelne Änderungen bei der Übernahme, beispielsweise Preisanpassungen und die Dienstleistung von einer Vollpension zum leidlichen Angebot eines Frühstücks.

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

Die Ausweitung des Angebots mit verschiedenen Wander-, Schneeschuh-Touren wäre sicherlich interessant. Aber ich kann persönlich nicht so viel anwesend sein im Lager. Aber bei Gästen, die ich kenne, mache ich oft eine Führung oder mache eine Velotour. Da meine Frau zu 100 % arbeitet und wir zwei Kinder haben, bin ich für den Haushalt zuständig. Somit habe ich nicht die Möglichkeit so viel präsent zu sein. Das Lager läuft hauptsächlich schon nur nebenbei. Im Winter ist die Auslastung halt kein Problem und im Sommer wenn man sicherlich etwas machen würde, so könnte man durch Dienstleistungsangebote viel herausholen. Bei mir ist es halt ein Zeitproblem, aber grosse Änderungen habe ich nicht gemacht. Meine Eltern schlossen das Haus im Sommer während 3-4 Wochen, ich mache das nicht. Ich habe das Haus auch offen, wenn nur 4-5 Gäste anwesend sind. Aber meine Gäste sind einfach und brauchen nicht viel, somit kann ich das gut Nebenbei machen und der ganze Prozess läuft selbstständig.

Fragen zur Strategie und Planung

Bezüglich der Übernahme, habe Sie dort Ihre Strategie geändert?

Ja schon. Meine Eltern waren hauptsächlich im Haus tätig. Mein Vater kochte und vermietete die Zimmer mit Vollpension. Wenn ich es übernommen habe, so habe ich es nur noch vermietet ohne Essen. Bei Gruppen machen wir noch das Frühstück, mehr nicht.

Auch die Preise wurden bei der Übernahme verändert. Beispiel früher waren bei Gruppen mit Vollpension kostete 49 Franken. Heute kostet es 45 Franken mit Frühstück für eine Gruppe. So wie früher konnte ich es nicht mehr machen, da es sich nicht mehr rentierte und zusätzlich kann ich nicht kochen.

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Im Winter ist es kein Problem, da habe ich nur noch 4 Tage Zimmer frei, der Rest ist alles ausgebucht. Die Belegung ist super aber die Preise sind zu wenig hoch. Da es ein altes Haus ist gibt es viel zu renovieren und zu sanieren. Die Banken sehen halt nur den Ertrag den man erzielt und somit finanzieren die Banken eine Investition nicht mit. So wie es jetzt ist kann ich es noch eins bis zwei Jahre weiterführen, aber nachher wird es schwierig, da man das Dach machen muss. Da die Banken nicht helfen, und viele Faktoren zusammenkommen, weiss ich im Moment gar nicht wie es weiter gehen soll.

→ Die Bank finanziert nur wenn der künftigen Ertragswert stimmt und ausreicht. Andere Faktoren werden nicht berücksichtigt. Beispielsweise ist das Angebot von Wohnungen auf der X bereits sehr gross.

→ Meine Eltern wollten das Haus nicht mehr führen und wollten es verkaufen. Da sagte ich, ich übernehme es zum billigsten Preis und habe meine Geschwister ausbezahlt. Die Aussicht war halt, wenn es nicht mehr geht könnte man alles abschrecken und dann Ferienwohnungen bauen. Aber jetzt mit dem neuen Gesetz ist diese Option auch nicht mehr möglich. Ich wohne in X und so müsste ich auf die X ziehen. Auch kann ich keine Ferienwohnungen verkaufen daraus verkaufen und somit lässt sich das auch nicht finanzieren. Der Wohnungsbau und die Sanierung beides ist nicht möglich. Ziel ist es noch das Beste herauszuholen und dann muss man schauen ob es für das eine oder andere reicht.

→ Eine Sanierung wäre wünschenswert, da es solch ein Angebot auf der X nicht ein zweites Mal gibt. Und so viele Leute in einem Haus hat sonst niemand und schliesslich ist es auch wichtig für die Destination und die anderen lokalen Betriebe, da das Haus viele Leute anzieht die konsumieren und ihr Geld ausgeben. Mit Wohnungen kann man nicht so viele Gäste anziehen. So würde auch der Station pro Gast und Tag mindestens 100 Franken verloren gehen.

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

Mehr Zeit investieren Präsenz zu zeigen und auch Angebot für die Gäste schaffen. Beispielsweise Velotouren, Wandertouren, Gletschertouren und Schneeschuhwanderungen usw.

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

Gespräche mit den Gästen.

Aufgrund der hohen Kosten in der Schweiz und den geringen Preisen, kann man sich nur durch Service, Gastfreundlichkeit und Qualität profilieren.

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

Ja mit den Sportgeschäften. In beiden Sportgeschäften erhalten die Gäste 10%. Gruppen erhalten auf den Bahnen sowieso gute Konditionen und Rabatte für die Bahntickets. Im Sommer, wenn ich einzelne Gäste habe mit Morgenessen und ich die Woche durch nicht präsent bin, so können die Gäste im Hotel X das Frühstück essen. Interne verrechnet mir dann das Hotel die Kosten für das Frühstück. Aber sonst nicht.

Ein Kombi-Abonnement mit Unterkunft, Skipass und Skis bedingt eine bessere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Betrieben. Und so lange jeder das Gefühl hat man verliert etwas funktioniert dieses Konzept einfach nicht.

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

vgl. Frage 16

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

Website und die Inserate in Schülerzeitungen für Schullager. Aber auch die haben Probleme mit dem Geld und können sich das Lager nicht mehr finanzieren. Auch für die Schulen sind das Angebot und die Preise so wie sie jetzt sind sehr attraktiv. Bei einem Umbau und einer Renovierung des Hauses müsste man die Preise und das Konzept ändern zum Beispiel auf Backpacker. Dies hat zur Folge, dass diese nur noch einzelne Tage kommen und ich so auch mehr Präsenz zeigen muss vor Ort, da es mehr Aufwand gibt mit der Reinigung und dem Wechsel der Zimmer.

Facebook ein günstiges Werbemittel mit dem man viele Menschen erreichen kann. Macht man es kontinuierlich so spricht man die Kunden an und macht sie wieder aufmerksam auf den Betrieb. Angebot können auch gut darüber publiziert werden. Das Potential ist hoch wenn man Initiative zeigt.

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

ebooking.com habe ich nicht

Im Winter buchen die Gäste bereits im Voraus über E-Mail 95%. Dann einzelne die noch anrufen, aber eher selten.

Vielleicht noch etwas über das Tourismusbüro.

Fragen zur Finanzierung

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

Ich übernahm das Unternehmen von den Eltern und habe meine Geschwister ausbezahlt. Einen Businessplan hatte ich aber die Finanzierung war nicht so hoch, da es ein Erb vorausbezug war. Das Problem ist eher jetzt bei der Finanzierung von Investitionen.

Die Investitionen sind mehrheitlich Sachen, wie Bettwäsche, Matratzen und Installationen wie Brandmelder die vorgeschrieben werden. Das sind Sachen, die dem Konsument letztlich nicht viel bringt und Investitionen in Renovation sind nicht möglich. Es sind so viele Sachen zu renovieren, da es lohnenswerter ist alles neu zu bauen. Und Ferienwohnungen werden eher unterstützt da man diese besser verkaufen kann als ein Beherbergungsbetrieb. In diese Branche finanzieren die Banken ungern. Heutzutage sind die Kosten des Hotels zu hoch und die Erträge zu gering. Auch können durch die Investitionen die Standards vom Ausland wie z.B. Österreich bei weitem nicht erreicht werden.

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

vgl. Frage 22

Bei der Gründung war es ein Erb vorausbezug und die Aufnahme eines Bankkredits. Heute ist die Finanzierung von Investitionen nicht mehr möglich, da mein kein Geld bekommt weil die Erträge die man erwirtschaftet zu gering sind.

Zusätzliches

➔ **Personalkosten:** Die kann ich sparen, da meine Mutter mir viel hilft und ich somit keine Angestellt fürs Putzen und die Wäsche brauche. Ein Garni ist sicherlich viel attraktiver als ein Hotel zu führen, da die Personalkosten im Service um einiges höher sind. Auch mit schlecht qualifiziertem Personal lässt die Qualität im Service enorm ab. Auch ist das Personal nur Saison-Angestellt und hat wenig Erfahrung und kennt den Betrieb und die Destination nicht gut.

➔ Auch das Problem mit den schwachen Wochen in der Saison, dass man diese Kosten nicht mehr wettmachen kann. Heute machen die Betriebe einfach zu wenn es nicht mehr rentiert. Dies ist nicht gut für den Ruf der Destination da die Gäste nicht mehr in die Restaurant einkehren können.

➔ **Kosten für Kurtaxen und Tourismusförderung:** 12'000-13'000 Franken pro Jahr, mit diesem Geld wird auch Marketing betrieben und dies kostet viel und wenn man auf der ande-

ren Seite sieht das Facebook viel mehr Leute erreicht und noch gratis ist so ist dies sehr attraktiv.

➔ **Events:** Die jungen wollen Anlässe organisieren, die auch gut für den Ort von Vorteil sind. Jedoch gibt es viele Einheimische die dies wieder als schlecht bezeichnen. Es gibt viel Missgunst untereinander. Aber selbst etwas zu unternehmen und zu organisieren, dafür sind zu sie faul. So sollte man die Jungen dies organisieren lassen, da es ja für alle von Vorteil ist.

KMU 3

Fragen zum Erfolg

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

Ich mache das seit 40 Jahren, ich betreibe das Hotel X und das Hotel X. Die ersten 25 Jahre waren einfach. Als ich das Hotel X von meinen Eltern übernommen habe, das Hotel hat 40-45 Bett, 3 Sterne Kategorie, relativ einfach, ging es die ersten 25 Jahre einfacher. Dann hat man gemerkt es kommt härter Erfolg zu haben. In den letzten 10 Jahren kam es extrem schwierig. Wenn man überleben will und Erfolg haben will so braucht es absolute Kooperationen. Wir haben von 10 Jahren die Kooperation Matterhorn Valley gegründet. Ich und das Hotel X sind die Gründungsmittglieder. Am Anfang hatte es von X 16-17 Hotels, kleine Familienbetriebe mit 40-50 Betten, die mitgemacht haben. Dann wollte man eine gemeinsamen Prospekt machen und die Kooperation aufbauen. Nach einen Jahr ist die Hälfte abgesprungen, weil es angefangen hat Geld zu Kosten. Nach zwei Jahren waren es noch 6 Hotels. und ein weiteres Jahr später sind 5 Hotels geblieben. Kooperation heisst für uns dass man ein Buchhalter hat, dass man eine Einkaufsgenossenschaft hat, eine Versicherung, eine Plattform für die Werbung und das ist das absolut wichtigste, das Marketing. Das hat alles Geld gekostet und hier hat man gesehen welcher Hotelier kann sich das leisten und welcher sieht die Vorteile. Es ist schwierig weil man jedem die Buchhaltung zeigt, es gibt jeden Monat eine Besprechung, grosser Zeitaufwand, jede Woche eine Sitzung, ohne das bringt das alles nichts. Durch das bin ich überzeugt, dass wir in meinen Betrieben gut überleben konnten, hätten wir die Kooperation nicht gemacht geht es nicht, nicht für kleine und nicht für grosse Betriebe. Es ist schwierig mit den Leuten, dies anzunehmen und auch offen mit den Partnern zu arbeiten. Auch ich persönlich hatte Probleme mich immer wieder mitzuteilen und mitzumachen. Mein Sohn wird den Betrieb weiterführen.

Erfolgsfaktoren Hotellerie → Kooperationen, Zusammenarbeiten in allen Bereichen

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe einen Wirten/Hotelier Kurs gemacht, die Kochlehre, Englisch und Französisch gelernt. Aber eigentlich sonst zu wenig.

Ich kann der Generation, die noch keine Computer hatten. Ich versucht als die Computer kamen und dann auch die ersten Hotelprogramme diese anzuwenden als erster in X. Die Ausbildung über die Anwendung der Programme musste man sich selbst beibringen. Beim Anfang kamen die Programme auf, dies hat die Arbeit enorm erleichtert, deshalb ging alles auch so einfach. Heutzutage muss man um mithalten zu können die Hotelfachschule absolvieren, Minimum ein KV oder eine Banklehre. Die Branche ist weitläufig von Marketing, Buchhaltung zu Bankangelegenheiten, das ist eine grosse Herausforderung.

Was schwierig ist heutzutage sind zusätzlich zu der weitläufigen Branche die ganzen Vorschriften, die für ein Kleinbetrieb kaum mehr umzusetzen sind.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Ritzy ist ein gutes Tool und wir versuchen in der Kooperation in der Gruppe diese Weiterbildungen zu machen. Solche Kurse besuchen wir 3-4-mal im Jahr.

Weiterbildung ist das a und o. Wenn man die neuen Programme nicht kennt und nicht anwenden kann so geht das einfach nicht. Man muss sich ständig weiterentwickeln und informieren, dass sich das Umfeld enorm schnell verändert.

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

Das Netzwerk hat sich verstärkt. Bei mir war es schon immer gross, weil ich in die Versammlungen im Bereich Tourismus, Hotelier gehe. Es hat sich auch hier gezeigt, dass die Kooperation auch viele neue Leute in den Netzwerk bringt. Auch massgebende Leute im Staat, Berater, usw. mit denen man sonst gar keinen Kontakt aufbauen konnte, dies ist ein Vorteil.

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

Absolut, dank dem Netzwerk kommt man immer wieder auf neue Ideen und man sieht Chancen. Aber man muss auch sagen, bei Chancen und neuen Ideen muss man sagen, dass die Schulabgänger gar keinen Praxisbezug haben. Alles ist auf Anwendung ausgerichtet und auf Theorie, aber die Arbeit in der Praxis ist schlecht. Praxisbezogene Ausbildung ist wichtiger als die Anwendung sämtlicher Programme.

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

Umfeld, aus den Sitzungen der Kooperation, Medien

Es gibt viel zu viele Gesetzesänderungen und Vorschriften. Es gibt auch Sachen die total Gesetzwidrig sind, beispielsweise hierfür die Zweitwohnungsinitiative. Damit sagt und das Gesetz dass wir mit unserem Besitz nicht das machen können was wir wollen. Ich kann nun mein zweites Hotel nicht mehr in Wohnungen umbauen. Dies ist absolut ein schlechter Faktor für den Tourismus. Vor allem wenn man auch an unsere Nachfolger denkt, für die wird es immer wie schwieriger mit all den äusseren Faktoren. Anstatt Bürokratie, sollte man alles Vereinfachen. Ein Hotelier muss für die Gäste da sein, aber heutzutage bin ich 50% voll im Büro tätig um all die Formulare auszufüllen. Dies ist unsinnig, mühsam, zeitaufwendig und ärgerlich. Um dies ändern zu können brauchen wir in der Politik gute Leute, die das Gastgewerbe unterstützen. Leider hat die Hotellerie keine Lobby. Vielleicht ändert sich das wenn in den nächsten Jahren 15% der Hotelbetriebe kaputt gehen, aber wahrscheinlich wollen die das auch so. Meistens sind auch Leute die 40 Jahre für ihren Betrieb arbeiteten und heute nicht mehr investieren können, dies ist verheerend und ich glaube diese arbeitswilligen Leute sind nicht mal selber schuld.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Preisgestaltung. Dies hat mit den Internetplattformen zu tun. Die Hotellerie wird damit in den Hintergrund gestellt. die Konkurrenz wie booking.com ist eine super Plattform die den Hoteliers auch hilft und sehr einfach ist. Aber auf der anderen Seite entsteht ein enormer Preisdruck durch die Plattform. Preise vor 20 Jahren und heute sind gleich. Dies ist aufgrund der Portale entstanden. Booking.com bildet den Leuten einen Preis ein, 90 Euro pro Person und Doppelzimmer. So hat der Gast die Auffassung, das Zimmer kostet mich zwischen 100-110 Euro. Dies stimmt heutzutage nicht mehr. Um erfolgreich zu sein muss man heute in der Schweiz 120 Franken mit Frühstück verlangen. Heute kann man das nicht verlangen, weil es die Gäste nicht akzeptieren und die Hoteliers sind so blöd und machen ständig weiter, sie senken andauernd die Preise, weil sie sich einen Vorteil ausmachen. Das ist absolut falsch. Wenn es so weiter geht wird dies die Hotellerie Branche ruinieren.

Booking Valais ist eine super Sache. Aber die Hotels müssen die Plattform besser pflegen. Auch ich bin im Moment dahinter die Plattform zu pflegen. Wenn man es nicht pflegt so kommt man auch nicht zu Erfolg. Die wäre eine Möglichkeit einen Erfolgsfaktor für die Hotels zu bieten. Aber wichtig ist, dass man den Hotels beibringt, dass sie die Preise nicht senken dürfen.

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

Der Eurokurs hat mit den absolut nichts zu tun. Dies ist lediglich auf die Reaktion von Schweiz Tourismus und anderen Tourismusanbietern und Profis zurückzuführen. Diese haben einen absoluten Quatsch erzählt. Das Image würde durch diese Reaktionen immens beschädigt. Das hat mit den Eurokurs nicht zu tun. Jeder Deutsche Gast würde genau gleich in die Schweiz und zu uns kommen aber ihm wurde nun eingebildet die Schweiz wäre zu teuer. Das war vorher so und jetzt noch viel schlimmer. Das beheben wir in den nächsten 10 Jahren nicht und das vor allem weil Schweiz Tourismus das in die Welt gesetzt hat. Schweiz Tourismus hat auch die ganze Werbung in Deutschland gestrichen. Des Weiteren hat sie in der Presse, das kam in allen Radios überall in Deutschland während zwei Wochen: Die Deutschen kommen sowieso nicht mehr, wir streichen die Werbung. Für mich ist das fahrlässig und eines von schlimmsten was es gibt. In einem Jahr wird der Euro wieder auf 1.15 sein. Ob der Kurs jetzt auf 1.15 oder 1.20 ist, dies spielt dem Gast keine Rolle. Aber wenn man ihm noch einbildet und sagt er müsse nach Österreich gehen da er die Hälfte weniger zahlen muss, dann überlegt sich jeder Architekt und Doktor ob er zwei Mal oder nur einmal im Jahr in die Ferien will. Das alles ist einfach nicht wahr. Ein riesiger Fehler.

→ Haben Sie das im Hotel nicht gemerkt?

Absolut nicht. Es gab natürlich schon das anhand der Artikel und Medienberichte Gäste angerufen haben. In meinen Betrieb gibt es schon Deutsche Stammgäste die angerufen haben und fragten, ob sie einen Lastwagen Geld mitnehmen müssen. Da hat man den Gästen sicherlich einen Nachlass zugesprochen und angeboten. Wir haben es so gemacht, indem man die Getränke beim Nachtessen angeboten haben.

Aber ehrlich gesagt ist das die Schlauheit der Leute. Das mach ich auch wenn ich nach Luzern gehe, gehe ich erst um halb neun Abende an die Rezeption. Da kann ich mir sicher sein, dass ich das Zimmer günstiger bekomme, da der Rezeptionist das Zimmer um diese Uhrzeit sicherlich nicht mehr besetzen kann. Besser Gäste zu einem niedrigeren Preis als gar keine

Gäste mehr. Damit will ich sagen, wenn man den Leuten sagt die Schweiz ist zu teuer und die Gäste sollten um den Preis verhandeln, so wird der Gast auch reagieren und anrufen. Und ich im Hotel bin auch froh wenn die Gäste kommen zu einem niedrigeren Preis als gar nicht. Hätte man es dem Gast aber nicht gesagt, würde er es auch nicht machen. Dies ist ein massgebender Fehler der die Tourismusprofis gemacht haben.

Schlussendlich muss man stolz auf das sein, was man macht und das auch zu dem Preis verkaufen. Die Schweiz bildet sich ein, dass sie nicht gut ist, unfreundlich und zu teuer ist. Das stimmt nicht, dies ist ein absoluter Fehler. Wir müssen anfangen zu sagen wir sind gut, weil wir gut sind.

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

Das Hotel X liegt im Zentrum. Das Hotel X, was ich von den Eltern übernommen habe, liegt nur 3 Minuten von hier entfernt. Das Hotel hat auch 3 Sterne ist aber aufgrund der „Distanz“ weniger beliebt bei den Gästen. Das einzige was zählt ist einfach der Standort. Schlussendlich ist es auch wieder die Dummheit der Leute. Der Mensch zählt halt einfach auf den Standort, obwohl etwas weiter entfernt es ein Hotel mit gleichem Standard zu einem geringeren Preis gibt. Beispielsweise habe ich im Hotel X keine Tages- und Laufgäste.

Aber dies ist ja sowieso überall so. Wenn man eine Wohnung kauft die man dann weiterverkaufen will, dann zählt einfach der Standort.

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

Zentral gelegen, nahe an den Bahnen, das Lebensmittelgeschäft ist um die Ecke usw. Unser Standort ist einfach eins A.

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

vgl. Frage 9 und 10. Dies ist im Voraus gegeben.

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

Letzter Sommer hat man es sicherlich ein bisschen gemerkt. Aber im Allgemeinen sind die Umsätze gleich geblieben. X hat sich in diesem Sommer sogar ein bisschen gesteigert, trotz des schlechten Wetter, trotz der anderen schlechten Einflüsse.

Auf das Haus selber kann man diese Frage nicht stellen. Jedem Hotel geht es so gut, wie es dem gesamten Ort geht. Wenn es dem ganzen Ort nicht gut geht, kann man noch so gut sein. Im Allgemeinen muss es dem Ort gut gehen sonst bringt das nichts.

Und X hat dank innovativen Leuten im Tourismus. CEO von den Seilbahnen X und Vizepräsident der Bergbahnen Schweiz, dies ist ein Mann der sehr viel macht und innovativ ist. Dank ihm geht es dem Standort und auch den Hotels sehr gut. X hat absolute Steigerungen in den schwierigen Zeiten erlebt. Trotz der manchmal negativ beantworteten Fragen, für die Zukunft habe ich recht gute Hoffnungen. Aber ich muss das allgemein manchmal ein bisschen ins Negative Stellen damit es Änderungen geben kann. Sonst geht es uns auf einmal sowie in der Politik. wenn man keine Lobby hat so hat die Politik das Gefühl einem geht es gut und man macht nichts.

Weil ich es schon so lange mache, kann ich sagen, dass man früher einfach besser leben konnte. Man konnte auch viel besseres Geld verdienen und somit auch investieren. Für meinen Nachfolger wird dies sicherlich schwieriger.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Bei mir war es gegeben, da ich es von den Eltern übernehmen konnte. Meine Geschwister hatten kein Interesse, ich aber schon.

Auch heute habe ich noch Spass daran. Einzig für meinen Nachfolger sollte es schon einfacher werden, weil sonst die Freude am Arbeiten als Hotelier vergeht.

In X ist es so, dass 80-90% vom Tourismus leben.

→ Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee von Matterhorn Valley?

Schon vor zehn Jahren hat man von Zusammenarbeit geredet. Und ich habe schon immer mit dem Nachbar gearbeitet. Kooperation heisst für mich auch Kollegschaft und Zusammenkommen und nur schon sozial ist es ein grosses Plus. Der Hotelier ist eigentlich sehr viel alleine. Ich merkte dass ich ständig arbeitete und dass ich die anderen Restaurants gar nicht mehr kannte. Mit Kooperation hat dies so viel zu tun, dass man sieht wie der Partner arbeitet und sozial wird man offener. Ohne Kooperation kann ein kleiner Familienbetrieb heutzutage nicht überleben, sonst ist es ein Künstler.

Beispielsweise gingen wir letzte Woche mit der Kooperation zu den Bergbahnen um attraktivere Preise auszuhandeln. In der Kooperation generieren wir 50% der Übernachtungen. Wir sagten dass wir diesen Preis zahlen und dann konnte man verhandeln. Wir erreichten zwar keinen Preisnachlass dafür aber andere Vorteile, dies erzielt man nur dank der Kooperation.

Einer alleine kann dies nicht machen. Wenn man so eine Macht hat, auch in der Politik eine Lobby und so zusammensteht kann man viel mehr erreichen.

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

vgl. Frage 13, Kooperation, gewisse Macht für Preisverhandlungen und zur Erreichung von Vorteilen

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Kurzfristiges Ziel ist es die Umsätze zu halten. Die Einbildung über die Auswirkungen des Eurokurses wird sicherlich schaden. Dort muss man Massnahmen ergreifen.

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

Nicht nur Umsatz halten als Ziel, sondern die Massnahmen die Kosten zu senken. Es gibt viele Möglichkeiten um die Kosten zu senken. Meine Massnahme um gut überleben zu könne, meine Strategie ist es im Sommer, über Mittag das Restaurant zu schliessen. Somit kann ich Personalkosten sparen und dem Gast schadet es nicht. Dies haben wir mit den anderen Restaurant abgeklärt, es haben nicht mehr einfach alle offen. Dies ist eine Massnahme die man machen muss.

Dies hat sicherlich mit der Planung zu tun um erfolgreich zu bleiben. Man muss Massnahmen ergreifen, um Kosten zu senken.

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

Das kommt wieder über die Kooperation. Wir legen den Gästen einmal pro Woche an den Abendtisch ein Kurzformular. Es sind Fragen, wie beispielsweise, was fehlt, was kann man anders machen.

Dies Fragen müssen mit einem Profi und zusammen mit den Hoteliers erarbeitet wurden. Dies hat der Gruppe und auch mir persönlich weitergeholfen. Beispielsweise kam von den Gästen den Wunsch, dass die Wellnessanlage länger geöffnet werden könnte. Dies konnten wir sehr leicht umsetzen.

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

vgl. ganzes Interview gibt es immer wieder Inputs. Matterhorn Valley.

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

Kooperation

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

Total. Die ersten 20-25 Jahre ging es einfach. Zu den Zeiten als mein Vater noch das Hotel hatte, machte man Prospekte und es hatte eine geringe Bedeutung. Die Veränderung die ich erlebt habe ist das Internet gewesen. Alles hat sich verändert vor allem die Anfragen. Früher hatten wir noch Telefondienst um die Telefone von den Gästen und die Anfragen der Gäste entgegen zu nehmen. Heute mit den Mobiltelefonen ist man immer erreichbar. Aber es gibt auch wenig telefonische Anfragen, der Hauptteil geht über das Internet.

Die Internetportale konnte man stoppen durch die Direktbuchung auf der eigenen Website. Durch das rufen die Gäste auch wieder vermehrt an. Die Kommissionen die man sonst an die Portale abgeben muss ca.10-15%, konnte man somit wieder einsparen. Dort merkt man, dass die Kunden wieder vermehrt die Anfragen über das Telefon oder die Website stellen. Dies konnten wir erreichen, indem wir Pauschalen anboten, da man diese nicht über das booking.com buchen kann. Somit sehe ich einen Erfolgsfaktor in den Pauschalangeboten. Aber wahrscheinlich können auch die Pauschalen über die Portale in Zukunft angeboten werden.

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

booking.com, E-Mail, Website (Direktbuchung 50%), Telefon

Fragen zur Finanzierung

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

Am Anfang war die Finanzierung als Anfänger schwierig. Ich hatte den Vorteil, dass ich die Hypothek des Vaters übernehmen konnte. Nach der Übernahme habe ich das Hotel direkt umgebaut für 1.5-2 Millionen Franken. Für diesen Umbau Geld zu erhalten, war sehr schwierig und die Zinsen waren bei 8%. Wäre das heute so, dann wären wir pleite.

Heute ist das billigste an meinem Haus der Schuldzins. Ich zahle mehr Marketing als Schuldzinsen. Dies ist eine enorme Gefahr für die Zukunft, wird sich das verändern und steigern so gehen zusätzlich nochmals viele Konkurs. Hier wäre eine Lobby auch sinnvoll, die sagen würde „Achtung, überschuldet euch nicht, weil wenn die Zinsen rauf gehen droht die Gefahr der Illiquidität.“

Momentan ist es sicher einfacher die Finanzierung, aber auch hier gibt es falsche Regeln wie zum Beispiel bei der SGH (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit). Die Regeln sind so schwierig überhaupt Geld zu erhalten, dies ist schon lächerlich. Und das finde ich nicht in Ordnung. Zum Beispiel bei der SGH sind die Zinsen höher als wenn man ein Kontokorrent bei der Raiffeisenbank hat. Der Zugang zum Geld sollte einfacher gestaltet werden, billiger sein und allgemein reagieren die Banken selber relativ gut auf die Kunden. Dies aber auch nur auf langjährige Kunden mit einem guten Rating. Aber Neueinsteiger haben es nicht einfach. Der Tourismus wird zu wenig unterstützt und deshalb wäre eine Tourismus-Bank die absolut beste Lösung. Dies ist in Vorbereitung, von Staat, vom Kanton. Ich sehe die Förderung dieser Tourismus-Bank als sehr wichtig und effizient.

→ Wie werden die Investitionen finanziert, durch die Erträge die man erwirtschaftet?

Das ist das absolut schwierigste. Derjenige der dies im Moment so machen kann, dem geht es gut. Investitionen von 40-50'000 Franken sind kleine Investitionen, die ein kleiner Familienbetrieb sowieso machen muss. Wenn dies einer nicht machen kann dann ist es sowieso kurz vor dem Sterben. Man muss in solch einem Haus einfach jedes zweite, dritte Jahr mindestens 100-200'000 Franken investieren. Ich habe hier in den letzten fünf Jahren fast 3 Millionen investiert. Die konnte ich ermöglichen weil ich Glück hatte und durch ein paar andere Sachen die ich machte, wie z.B. Immobilien die ich gebaut habe und dann verkauft habe. Sonst wäre solch eine Investition gar nicht möglich gewesen.

Ich muss sagen in Österreich gibt es viel schöner Hotels viel besser ausgebaut. Aber diese haben einen viel leichteren Zugang zum Geld.

Meine nächste Etappe ist der Ausbau der Toiletten und des Skiraums. Dies kostet 200'000 Franken und ich weiss jetzt noch nicht wie ich dies finanziere. Solche Investitionen sind für solch einen Betrieb alle 2-3 Jahre notwendig und der Zugang zum Geld ist für das unglaublich schwierig. Dies ist das Hauptproblem der Hotellerie und Gastronomie.

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

vgl. Frage 23

Zusätzlich Kooperation und Nachfolgeregelung

→ Wurde die Kooperation auch aufgrund der Nachfolgeregelung gemacht?

Ja, die Nachfolgeregelung war für mich nicht der Hauptgrund. Wir hatten aber 1-2 in der Gruppe die ganz speziell aufgrund der Nachfolgeregelung in der Kooperation mitgemacht haben. Diese sind aber vor drei Jahren ausgestiegen, weil dieser Aspekt für die Kooperation nicht lösbar gewesen ist. Wir hatten Fachleute, der Herr Doktor Frey von Zürich. Er ist bekannt beim Tourismus und hat im Lötschental die Kooperation gegründet war aber nicht erfolgreich. Es gab keine Chance dies irgendwie zu Regeln. Entweder hat man eine gute Möglichkeit in der Familie im Umfeld oder sonst hat man fast keine Chance für die Nachfolgeregelung. Wenn ich nicht mein Sohn hätte, wüsste ich sonst auch nicht wie. Für das andere Hotel X hatte ich einen Mieter während 15 Jahren. Ich habe das Hotel jetzt geschlossen, da ich ein Kaufangebot habe. Aber einen Mieter zu finden ist unmöglich. Ich sagte einem Fachmann ich gebe es dir gratis und er sagte „in der momentanen Zeit will ich nicht einmal gratis ein Hotel“ Das ist bedenklich.

Wir haben ein zweites Hotel das Hotel Colina, dies ist auch Gründungsmitglied in der Kooperation Matterhorn Valley Hotel. Hotel Colina ist vor drei Jahren ausgestiegen, weil er es vermietet hat. Dann hat der Mieter gesagt „nein, ich will nicht mitmachen, ich versuche es selber zu regeln“ Nun sind drei Jahre vorbei und der Vertrag ist ausgelaufen. Der Besitzer fragte „willst du das Hotel weitermieten?“ „Nein, auch nicht wenn du es mir gratis überlässt, der Vertrag ist fertig und ich will nicht mehr. Entweder du stellst mich an oder ich gehe“ Der Besitzer entschied sich diesen anzustellen und ist wieder in die Kooperation eingestiegen, da er es alleine nicht schaffen würde. Das schlimme hierbei ist, dass das Hotel nicht einmal gratis weitergeführt wird.

Auch in Zermatt findet man noch Mieter aber nicht mehr zu den Preisen wie vor zehn Jahren. Jeder der aufgeben will und keine Nachfolger hat, der ist gezwungen das Hotel günstig weiter zu geben. Das ist sehr bedenklich, wie man das regeln will.

→ Gründung von Hotellerie Betrieben

Das schwierigste ist die Finanzierung. Des Weiteren muss man sich Rat holen bei Fachleuten. Und auch da wenn man alleine bleibt, müssen die Marketing Tools stimmen, wie Homepage richtig geschaltet. Es gibt so viele, auch junge Leute, die nicht richtig erkenne was es alles braucht, wie zum Beispiel Verlinkungen zu Portalen und Fachleuten. Wenn man das Geld hier nicht richtig investiert so hat man schon verloren – null Chance.

Im Moment sind wir an der Entwicklung von Apps für alle Produkte. Wenn wir dies nicht an die verschiedenen Geräte, wie iPad, iPhone, Android anpassen so würden wir sehr viel ver-

lieren. Auch grosse Hotels habe ich das Gefühl verschlafen solch wichtige Sachen – man hat verloren. Dies habe ich vor allem in der Kooperation dazugelernt, ansonsten wäre auch ich niemals auf diese Gedanken gekommen. Ich hätte mir gedacht, was soll's ich spare mir das Geld aber durch die Kooperation habe ich von dieser Seite auch viel profitieren können. Kooperation ist für die Kleinhotellerie mit 40-50 Betten das A und O. Es gibt keine andere Möglichkeit. IN der Gruppe und mit Fachleuten, die das Marketing verstehen, kommt man zu viel besseren Ideen und Lösungen, als einer alleine. Es sind stets Lösungen parat, aber dies kostet auch Geld. 3% vom Jahresumsatz, deshalb ist die Buchhaltung ist absolut offen, gehen ins Marketing der Kooperation. Das sind über 350'000 Franken im Jahr. X-Tourismus hat ein Marketing Budget von 400'000 Franken. Wir fünf Hotels haben ein Budget für 350'000 Franken, wobei auch wir sehr eng mit X-Tourismus zusammen arbeiten. Dies ist wiederum eine wichtige Voraussetzung. Die Aktivitäten von uns und von X-Tourismus müssen übereinstimmen. Man darf sich nicht konkurrenzieren und nicht zweispurig fahren. Das hat sich im Vergleich zum Anfang stark gebessert.

→ Was sind die Barrieren für den Eintritt in die Kooperation?

Dies war lange ein grosses Problem. Wir haben eine Grundgebühr von 1'000 Franken. Zusätzlich dann vom Umsatz die 2.5% für das Marketing. Schlussendlich sind es ca. 3% vom Jahresumsatz. Anhand von der Anzahl Betten, wäre es nicht fair.

Im Monat kostet die Kooperation für jedes Hotel ca. 4'000-5'000 Franken. Dies für einen Zeitraum von 12 Monaten und wenn man beachtet das die Saison nur 8 Monate dauert so ist dies sehr viel Geld. Ich zahle mehr Marketing-Gebühren als Schuldzinsen. Aber es ist absolut nützlich, ohne die Kooperation könnte ich es nicht mehr koordinieren.

Wir haben eine Berater, Gräfen David. Er arbeitete auch bei den Lindner-Hotels und machte sich als Consulter selbstständig. Er arbeitet für uns zwei Tage in der Woche. Dies zahlen wir auch aus unserem Budget. Zusätzlich haben wir noch einen Koordinator, der alles führt. Kooperation ist sinnvoll wenn man einen Berater und einen Koordinator hat, die alles gemeinsam umsetzen.

→ Werden alle Hotels aufgenommen?

Es gibt Kriterien, die wir wahrscheinlich lockern müssen. Es gibt das Triple-Q Schweiz Tourismus. Das ist knallhart, es ist sehr aufwendig. Als Eintritt braucht man das Triple-Q, man muss Mitglied sein von Schweiz Tourismus, Mitglied von Walliser Hotelier Verein. Dies ist so weil wir das alles fördern wollen. Auch Momentan sieht man eine Tendenz, dass Hotel auf-

grund der Gebühr von 1'000 Franken bei Schweiz Tourismus oder Schweiz Hotelier Verein nicht mehr mitmachen und austreten. Das sind totale Fehler und man muss einfach mitmachen, auch wenn Schweiz Tourismus manchmal nicht so gut ist. Deshalb haben wir diese Kriterien für den Eintritt definiert.

Zusätzlich gibt es eine Grundgebühr. Jedoch kann man auch nur bei einzelnen Tools mitmachen, wie zum Beispiel das Marketing. Hier kostet die Eintrittsgebühr 10'000 Franken.

Das Triple-Q als Bedingung müssen wir wahrscheinlich streichen in unserer Charta, weil es zu schwierig ist. Wir haben es immer noch aber in einem Jahr werden wird auf das Double-Q zurückstufen. Wir haben alles gemacht, auch die ISO-Zertifizierungen und wir haben feststellen müssen, dass dies der Gast gar nicht bemerkt oder wertschätzt. Grundsätzlich machen wir es ja auch aus Überzeugung und nicht wegen dem Gast. Aber wenn ich es sehe, dass der Gast dies gar nicht beachtet, so muss man sich schon überlegen wie weit man dies noch weiterführen will, weil die Umsetzung so finanz- und zeitaufwendig ist. Valais Excellence haben wir gestrichen. Am Anfang war es super gut, aber kein Gast kennt das. Der Aufwand war zu gross der Nutzen zu klein. Kein Gast kennt Valais Excellence oder Booking Valais. Man müsste Werbung machen.

KMU 4

Fragen zum Erfolg

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

Das Know-how vom Beruf, Flexibilität, die Liebe zum Beruf und Sozialkompetenzen sind sehr wichtig. Warum? Wenn man diesen Beruf liebt, arbeitet man auch gut. Das ist der Schlüssel zum Erfolg.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Zuerst habe ich eine KV-Ausbildung in Südamerika gemacht. Danach absolvierte ich eine Hotel- und Fachmanagement Ausbildung sowie eine Sprachschule. Dazwischen besuchte ich verschiedene Weiterbildungen

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Vor drei Jahren habe ich eine Weiterbildung in Buchhaltung besucht. Daneben noch eine Weiterbildung im Bereich Psychologie. Schliesslich noch diverse Kurse bei Ritzly Campus.

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

Es hat sich verändert und verbessert. Der Küchenchef ist nun nicht mehr da. Er hat den Küchenbereich sehr geprägt. Das professionelle Netzwerk hat sich stark verbessert. Nun haben wir nur noch Angestellte mit Fachkompetenzen.

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

Der Ehemann auf jeden Fall. In unserer Kundschaft hat es jetzt auch Freunde. Diese geben immer wieder neue Verbesserungsvorschläge.

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

Mit dem Euro sind wir den Gästen entgegen gekommen, in dem wir einen besseren Eurokurs stellen. Wir reden mit der Kundschaft viel. Zudem informiere ich mich vor allem über die Medien über die volkswirtschaftliche Situation.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Wenn alle Firmen in der Gegend schliessen müssten, wäre dies sehr schädlich für unser Hotel. Die Bauarbeiter im Mittagsgeschäft fehlen und die Geschäftsleute übernachten nicht mehr im Hotel. Zudem würden vielleicht die Leute vom Militär fehlen, da diese nicht mehr in Hotels übernachten.

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

Dank der guten Konjunktur in der Schweiz müssen die Schweizer Vertreter sowieso in die Region kommen und irgendwo übernachten. Ausländische Gäste versucht man mit einem besseren Eurokurs zu überzeugen. Zudem dürfen die Kosten für die Mahlzeiten nicht zu teuer sein. Ein gewisser Anteil Schweizer Angestellte müssen im Service sein. Bestenfalls einheimische. Dies ist wichtig für mich.

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

Der jetzige Standort ist attraktiv wegen des Bahnhofs, Panoramas und weil es in X sonnig ist. Die Seilbahn und die herrschende Kultur (Rainer Maria Rilke Dorf) sind weitere Faktoren. Das Dorf ist bekannt bei den Gästen und deshalb finde ich den Standort in X sehr attraktiv.

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

Ich kann nicht sagen, dass mein Standort attraktiver ist. Man hat sowieso nur einen Standortvorteil, wenn man mit den Einheimischen Gästen gut auskommt. Dies wird erreicht, indem man mit den Einheimischen sprechen kann und mit seinem Charakter überzeugt. Wenn die Leute sagen, dass man eine gute Arbeit verrichtet, dann kommen diese auch vermehrt. Der erste Kontakt ist sehr wichtig.

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

Beim ersten Besuch hat uns die Besitzerin mit Ihrer Freundlichkeit sofort überzeugt.

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

Dass keine Gäste kommen, kann man nicht sagen. Nur dieses Jahr hatten wir während zwei Monate weniger Umsatz generiert, da ich krankheitshalber abwesend war. Aber ein Grund ist sicherlich das schlechte Wetter und die Euro Schwäche. Aufgrund des Eurowertverfalls bleiben seit zwei Jahren die holländischen Kunden aus.

Auf diesen Umsatzrückgang konnten wir reagieren, da wir eine gute Küche haben, viele Stammkunden haben und einen guten Ruf geniessen.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Die Geschäftsidee kommt, wenn man anfängt zu arbeiten. Man will eigentlich immer ein Produkt verbessern, damit der Gast wiederkommt. Beispielsweise die Speisekarte. Diese muss ständig verbessert werden. Nach einer gewissen Zeit weiss man auch was die Gäste wollen.

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

Der Besitzer hat uns gesagt, mit einer Pizzeria sei man erfolgreich. Darum haben wir vor allem eine italienische Küche aufgezogen.

Zudem investierten wir in die Zimmer. In jedem Zimmer gibt es nun einen Internetanschluss. Das Ziel war, dass sich die Vertreter und die Angestellten vom Militär wohl fühlen und auch wiederkommen.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?

Wir versuchen einen fairen Preis zu gestalten für Hotelzimmer. Ein Ziel ist, dass wir alle Jahre einen gewissen Umsatz erreichen.

Dieses Jahr trägt das Wallis das Schützenfest in Visp aus. Zu diesem Zweck werden wir versuchen mit kulinarischer Einfachheit, Degustationen und Animationen den Umsatz zu steigern. Das Ziel ist, die Zimmer vollständig zu besetzen.

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

Wir offerieren den Stammgästen auch mal eine Hotelübernachtung oder eine gratis Mahlzeit. Somit wird der Kunde uns auch wieder besuchen.

Wir wollen dem Kunden einfach danke sagen damit er wiederkommt.

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

Das wichtigste ist der Kontakt mit dem Gast. Man fragt wie es ihm gefällt. Wenn man gewisse Sachen anpassen kann, werden diese umgesetzt. Alles was man verbessern kann, wird auch verbessert. Auch die Kommentare bei Booking.com werden analysiert.

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

Kooperationen mit anderen Hotels sind sehr wichtig. Man arbeitet mit anderen Hotels zusammen, um die Zimmer zu reservieren. Am Anfang wurden die Gäste noch weitervermittelt.

Als wir neu in X waren, besuchten wir an den freien Tagen die anderen Hotels um uns mit den Konkurrenten auszutauschen. Bis nach Susten arbeite ich zusammen. Angemerkt muss werden, dass ich vor allem die Gäste weitervermittele. Mein Ziel ist, dass die Kunden in der Region bleiben.

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

Das muss der Gast sagen. Wenn der Gast in den X kommen will und es ist ausgebucht, werde ich ihn weitervermitteln. Ich hoffe dann, dass er mir seine Erfahrungen zurückmeldet.

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

Für mich ist immer wichtig, dass die Homepage aktuell ist und die Stammkunden mit Mund-zu-Mund Propaganda Werbung machen. Des Weiteren ist Booking.com sehr wichtig, obwohl es sehr teuer ist. Artikel in Zeitungen werden heute nicht mehr viele publiziert, da die Leute

nun wissen, dass wir z.B. ein Muttertagmenü anbieten. Heute werden nur noch selten Inse-
rate geschaltet.

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

1. Anrufen
2. Homepage
3. Booking.com

Fragen zur Finanzierung

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

Das Geld bekam ich dank der Lebenspolice als Sicherheit von der Bank. Daneben stellte ein
Freund Geld zur Verfügung. Die restlichen kleineren Objekte wurden zuerst geleast, sind
aber nun abbezahlt. Am Anfang haben wir immer schnell gezahlt, damit die Lieferanten uns
vertraut haben und somit auch jederzeit liefern.

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

Wir haben das Hotel übernommen und haben mit unserem eigenen Geld das Hotel gepach-
tet und bezahlt. Die Investitionen sind stark gestiegen, da wir vor allem bei der Übernahme
sehr viel investiert haben in neue Zimmer. Wir haben über 100'000 Franken investiert.

KMU 5

Fragen zum Erfolg

1 [19] Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Bran-
che? Und warum?

Man braucht eine gute Internetseite und ein sauberes Hotel. Zusammen mit einem freundli-
chen und netten Auftreten werden auch die Stammkunden immer wieder kommen. Diese
sind verantwortlich für einen beträchtlichen Anteil am Umsatz

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe die Handelsmittelschule in Holland besucht. Mein Mann hat eine höhere Berufs-
schule gemacht und als Lehrer gearbeitet.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Gar keine. Hatte nie die Zeit dazu.

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

Hat sich nicht verändert. Da keines existiert ausser meinem Mann und den zwei Kindern.

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

Wir versuchen immer die Zimmer auszubauen. Aber ohne Hilfe von z.B. Freunden. Die Kinder helfen mit neue Sachen zu machen.

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

Ich höre viel RRO. Veränderungen bei den anderen Hotels im Dorf erfährt man durch die Gespräche im Dorf rasch. Über die Volkswirtschaft informiere ich mich vor allem über das Internet oder durch das Lesen des Walliser Boten.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Der Wolfsartikel ist ein grosses Problem. Die Gäste bleiben weg, da man den Wolfsabschuss gefordert hat.

Zudem ist der Euro sehr wichtig. Durch den Wertverfall ist man einfach nicht mehr wettbewerbsfähig mit anderen Euroländern. Das Pfund hat zwar auch an Wert verloren, gefährdet aber den Unternehmenserfolg aber weniger. Die Preise z.B. für das Essen sind zu teuer. Die Gäste gehen in den Coop oder in die Migros um die Nahrung billiger zu kaufen.

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

Es gibt nur wenige Möglichkeiten. Wir haben die Preise gesenkt um mehr Gäste zu bekommen. Neue Angebote kann man kaum schaffen, umso neue Gäste anzulocken.

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

Der Standort ist sehr attraktiv. Man ist an einer ruhigen Lage. Es hat viele Berge, den Gommer Höhenweg und frische Luft. Ich habe bemerkt, dass sich sehr viele Leute, die spontan auf Hotelsuche sind, für Hotel am Strassenrand entscheiden.

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

Wir haben ein sehr altes Dorf und liegen an einem günstigen Standort, da es in beide Richtungen Gästeverkehr gibt. (Bern / Tessin)

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

Das Hotel stammte aus einer Konkursmasse. Im Internet habe ich dieses Angebot zum Kauf gesehen. Der Sohn hat sich danach für das Objekt eingesetzt, damit man das Hotel kauft.

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

Ja im Winter. Da die Pässe schnell blockiert sind. Auch wenn es regnet ist weniger los. Auch die Sportereignisse, wie der WM oder den Olympischen Spiele, haben einen Einfluss. Es kommen weniger Autofahrer / Motorradfahrer.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Hotel stammte aus einer Konkursmasse. Dank Mithilfe der Bank und auf Drängen des Sohnes hat man sich entschlossen in X das Hotel zu übernehmen.

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

Motorradfahrer und Autofahrer zu beherbergen dank der günstigen Verkehrslage mit den Pässen nach Bern und ins Tessin. Des Weiteren ist es ein Ziel, vermehrt Gruppen ins Hotel zu bekommen dank dem Gommer Höhenweg usw.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Wir möchten Gewinn machen. Aber heute möchten wir hauptsächlich von Tag zu Tag leben. Wichtig wäre es, wenn für den Sohn auch eine Vollzeitstelle generiert werden könnte. Es sind aber keine Ziele aufgeschrieben. Ein Ziel wäre den Umsatz pro Gast zu steigern.

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

Mit einem attraktiven Weinangebot und guten Mahlzeiten mehr Umsatz zu generieren. Daneben will man vermehrt Gruppen ins Hotel bekommen.

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

Den Gast direkt über den Aufenthalt befragen oder über Reklamationen auf Booking.com und dann findet man heraus, was den Gast stört. Aber auch spontan wird der Gast über den Aufenthalt vor Ort befragt.

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

Die Zusammenarbeit geht überhaupt nicht. Ich weiss nicht ob es ein Walliser oder Schweizer Problem ist. Niemand will zusammenarbeiten. Dank guter Zusammenarbeit könnte man die Gäste weitervermitteln, wenn man sein Hotel bereits ausgelastet hat. .

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

Ich bin nicht besser. Ein Hotel in der Nähe hat sehr schlechte Zimmer, jedoch eine bessere Küche. Ich gehe jedoch nicht vorbei um zu schauen, wie die Hotels in der Nähe sind. Jedes Hotel ist im Goms gut, in dem was es macht. Schweizer Gäste wollen vor allem Schweizer Gerichte. Dies biete ich nicht an, da ich holländisch koche.

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

In der heutigen Zeit ist vor allem Internetwerbung wichtig (Homepage). Wir haben in Holland in einer Messe gestanden. Leider haben wir nur acht Gäste mehr gehabt. Man kann jedoch nicht sagen wieso die Gäste kommen. Deshalb ist es schwierig zu sagen, wie wichtig das Marketing ist. Jedoch sind Booking.com und Expedia wichtig damit Gäste kommen.

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

1. Booking.com
2. Expedia
3. Homepage / Telefonisch

Fragen zur Finanzierung

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

Der Makler hat am meisten geholfen beim Kauf. Es war kein Problem. Es sind weder Formulare, Businessplan oder Bonitätsanalyse nötig gewesen.

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

Die Investitionen sind gestiegen. Man muss den Gewinn immer reinvestieren um die Hotelzimmer zu renovieren. Am Anfang war der Umsatz gleich null. Nach einem starken Anstieg des Umsatzes brach dieser wieder ein. Zu Beginn nahmen wir eine Hypothek auf, welche man nun laufend amortisiert.

KMU 6

Fragen zum Erfolg

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

Das man den Gästen ein Zuhause gibt. Wenn man sich wohlfühlt ist der Erfolg garantiert.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe eine Kochlehre abgeschlossen.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Ich absolvierte verschiedene Stages in Hotels. Daneben habe ich die Wirten- und Hotelschule absolviert.

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

Das wichtigste Netzwerk ist die Familie. Ich habe das Geschäft mit der Frau eröffnet.

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

In dem man die Augen und Ohren offen hält. Man muss mit den Gästen reden und daraus die Bedürfnisse der Gäste erkennen. Im Gespräch merkt man was die Gäste auch wollen. Damit kann man auch mögliche USP (unique selling proposition) herausheben.

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

Vor allem über die Medien, wie die Tagespresse und anderen elektronische Medien. Unverzichtbar ist natürlich der Stammtisch oder das Gespräch im Dorf.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Der Eurokurs ist im Moment sicherlich nicht so ideal. Jedoch ist in X der Eurokurs im Winter weniger wichtig. Da vor allem 90 – 95 % Schweizer Gäste die Kundschaft im Winter ausmacht. Im Sommer sind wir natürlich anfälliger, da wir vor allem Motorradfahrer als Kundschaft begrüßen.

Ein weiterer Punkt ist der Hypothekarzins. Falls dieser steigen sollte, könnte das zu einem Problem werden, da die Hypotheken sich stark verteuern.

Natürlich ist die Schweizer Konjunktur auch wichtig, da wir viele Schweizer Gäste im Winter haben.

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

Da ist man praktisch ausgeliefert. Man kann nur Rückstellungen machen. Preise senken kann man nicht. Ich habe nur sechs Zimmer. Die Margen sind schon jetzt tief. Hätte ich mehrere Zimmer könnte ich schon die Preise senken und diese Senkung dank den anderen Zimmern ausgleichen.

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

Das Hotel liegt an einem ruhigen Ort. Leider haben wir keine Parkplätze und im Dorf ist es sehr ruhig.

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

In X gibt es halt kein anderes Hotel. Aber die Laufkundschaft ist sicherlich kleiner, da meine Unternehmung auch nicht direkt am Strassenrand liegt.

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

Mir war das Geschäft bekannt. Meine Mutter ist in X aufgewachsen. Das Unternehmen war auch schon mal im Besitz der Familie.

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

In diesem Jahr kam der Schnee sehr spät. Daher war das Wintergeschäft sehr schlecht. Daneben waren lange Zeit die Langlaufloipen nicht bis X geöffnet. Das Tagesgeschäft ging natürlich zurück. Die Schweizer Bevölkerung ist heute sehr flexibel. Daher bucht der Gast sehr spontan. Sie warten erst die Wetterprognose ab und buchen danach erst. Reagieren kann man auf das Wetter nur sehr schlecht. Falls dies so lange anhalten würde, müsste man sich überlegen ob man seine Räumlichkeiten nicht für Seminare anbieten sollte.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Meine Frau und ich sind beide vom Fach. Es war immer ein Ziel selbstständig zu werden. Da wir schon Geschäftserfahrung hatten, waren die X ein optimales Objekt.

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

Natürlich haben wir das Motto Cäsar Ritz aufgegriffen und das Hotel dementsprechend dekoriert. Das Haus ist auch sehr alt (1642). Dies könnte man heute nicht mehr so bauen. Da der Gast die alte Bauweise und Gestaltung liebt, wird das Hotel sehr positiv wahrgenommen. Trotzdem sind Fernseher und Internetanschluss ein Muss.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Das überleben ist wichtig. Ich will das Hotel einfach weiterführen können. Expandieren will ich sowieso nicht. Ziele aufgeschrieben habe ich auch nicht.

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

Die Ziele sind nur mit sehr viel Arbeitsaufwand zu erreichen. Ich arbeite sieben Tage in der Woche bis zu 14 Stunden. In der Zwischensaison habe ich nur einen Tag Ruhetag.

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

Auf den Zimmern liegen Blätter, wo der Gast sagen kann, wie man auf das Hotel aufmerksam geworden usw. Des Weiteren können Bewertungen abgegeben werden. Daneben werden die Booking.com Kommentare betrachtet. Die Kommentare sind sehr wichtig, da man vielfach mit kleinen Änderungen die Kundenwünsche befriedigen kann.

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

Kann ich mir sehr gut vorstellen. Leider ist die Fluktuation im Goms viel zu hoch. Die Zusammenarbeit mit anderen Hotels läuft aber sehr gut. Man vermittelt bei selbst ausgebuchtem Hotel die übrigen Gästeanfragen weiter.

Die Synergien die man schliessen könnte bei engerer Zusammenarbeit sehe ich vor allem im Einkauf.

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

Man muss den Stammgast fragen, und zwar bei uns und bei dem anderen Hotel. Sonst kann man sich nicht vergleichen. Der Gast kann ja auch nur aufgrund des persönlichen Kontaktes bei mir buchen und nicht wegen der Qualität.

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

Am Anfang wurden die Haushalte im ganzen Dorf persönlich angeschrieben, das man in X neu eröffnet. Zudem wurden die vorherigen Gäste mittels E-Mail und Briefe informiert. Im RRO und WB werden gezielte Inserate aufgeschaltet.

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

Telefon; Booking.com; Homepage

Fragen zur Finanzierung

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

Wichtig ist vor allem die Höhe der Eigenmittel. Damit ich das Geld von der Bank bekommen habe, benötigte ich nur einen Businessplan. Daneben habe ich nur die Verträge unterschrieben.

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

Der Gewinn wird ständig wieder investiert. Das ist mein Credo. Der Umsatz konnte eigentlich immer ein wenig gesteigert können. Jedoch können wetterbedingte Umsatzeinbussen das laufende Geschäftsergebnis schnell beeinflussen. Der Gewinn war jedoch immer konstant. Falls aber über längere Zeit die Zufahrtsstrasse geschlossen wird, müssen Angestellte sofort entlassen werden.

KMU 7

Fragen zum Erfolg

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

Eine gute Lage und einen gewissen Charme muss das Hotel haben. Vor allem muss das traditionelle und das unvergleichliche geboten werden. Allgemein muss das traditionelle wieder herausgehoben werden und ein gutes Personal angestellt werden.

Fragen zur Person

2 Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe eine Maurerlehre gemacht. Später habe ich mich mit Weiterbildungen zum Landschaftsgärtner umgeschult.

3 Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Ich habe den Wanderführer gemacht, um mit den Gästen im Winter Schneeschuh zu laufen und im Sommer Wanderungen anzubieten. Zu sonstigen Weiterbildungen hatte ich nie die Zeit.

4 Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?

Die Gemeinde hat gar nicht gewusst zu Beginn, ob das Objekt für die Region einen Mehrwert bringt. Die Banken haben nie Gelder gesprochen. Die Gemeinde hat mich eher noch gebremst. Vor allem die Kundschaft aus meiner Landschaftsgärtnerei und die Leute aus Fiesch haben meine Stammkundschaft ausgemacht.

5 Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk?

Hauptsächlich von der Familie. Die Gäste bringen oft nicht realisierbare Ideen, weil Sie stark vergleichen oder zu viel wollen. Dann verliert das Objekt an Charme.

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

Hauptsächlich von den Medien und intuitiv.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

7 Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?

Man will zu schnell seine Investitionen wieder profitabel zurückbezahlt bekommen. Der Eurowertverfall hat sicher auch ein Zusammenhang. Aber es stimmt, je weniger Leute kommen, desto eher muss man etwas Neuartiges anbieten.

8 Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?

Somit kann man sich nur mit dem Produkt absichern. Der Gast muss sich wohlfühlen, damit der Preis in den Hintergrund rückt. Der Preis sollte man nicht senken, da der Gast sich sonst betrogen fühlen könnte.

9 Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv?

Dank der Lage und dem Charme ist der Standort sehr attraktiv. Negativ sind die nicht vorhandenen Parkplätze. Daneben ist die Zufahrtsstrasse ins X im Winter vielfach gesperrt infolge des Schnees.

10 Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern?

Der Standort ist nicht unbedingt vorteilhafter, aber der Gast fühlt sich wohler im Dorfkern.

11 Wieso haben Sie genau diesen Standort gewählt? (Falls gerbt: Wieso an diesem Ort weitergeführt?)

Das war instinktiv und die Überzeugung bewog mich das Objekt zu erwerben. Die Standortfrage ist eine der wichtigsten Frage. Des Weiteren bin ich bereits im X aufgewachsen. Da ich mich dort immer wohlfühlt habe, wollte ich unbedingt im X etwas machen.

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

Dem Wetter ist man wehrlos ausgeliefert. Die Kunden schauen die Wetterprognosen für das Wochenende an und buchen deshalb - oder eben nicht. Vor allem die Medien bringen vielfach zu wenig präzise Wettervorhersagen (vielfach schlechteres Wetter als effektiv wäre.)

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

13 Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?

Ein paar Zufälle haben dazu geführt. Zufälligerweise habe ich bei der Versteigerung das Objekt ersteigert. Zuerst begann ich mit einem Restaurant. Nach Gesprächen mit dem Heimatschutz und der Gemeinde habe ich kurze Zeit später noch Hotelzimmer angeboten.

14 Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

In erster Linie wollte ich das Dorf (X) wiederbeleben. Aber klar wollte ich dadurch auch einen Gewinn erzielen.

Fragen zur Strategie und Planung

15 Wie sehen Ihre Ziele aus?

Ich bin ein sehr intuitiver Mensch. Deshalb habe ich nie Ziele aufgeschrieben. Ich bin der Macher und nicht der Rechner.

16 Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

Mit viel Arbeit und Herzensblut will ich das schaffen. Leider nehmen mir die Behörden meine Motivation vielfach weg.

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

Ich unterhalte eine Homepage, wo die Leute ihre Kommentare hinterlegen können. Des Weiteren sind vor allem die Gespräche mit den Kunden wichtig.

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

Das ist sehr schwierig. In den ersten Jahren versuchte mich ein Pächter vom anderen Hotel zu bremsen. Dennoch merke ich, wenn das X offen ist, das viele Gäste z.B. noch das Dessert essen kommen. Auch der Camping ist sehr gut für uns, da z.B.: viele Camper Raclette essen kommen. Ich könnte mir mit dem X eine Zusammenarbeit vorstellen.

19 Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? (Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?)

Das kann man nicht. Aber im Vergleich mit einem anderen Hotel im X sind wir freundlicher und sauberer.

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

Am Anfang ist das Marketing viel wichtiger. Ich habe Visitenkarten in Postkartenform gestaltet. Zudem dank Mund-zu-Mund Propaganda kann die Berühmtheit des X gesteigert werden. Dank Werbeinseraten im Walliser Boten werden die Gäste über den Saisonbeginn informiert.

21 Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle über die Ihre Kunden buchen?

1. Homepage
2. Telefon
3. Vor Ort wenn der Gast auscheckt, wird bereits fürs nächste Mal gebucht.

Fragen zur Finanzierung

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

Ich habe über mein Einfamilienhaus in X Geld bekommen. Daneben habe ich das Geld von meiner Landschaftsgärtnerei bezogen. Von der Bank hätte ich gar kein Geld bekommen. Auch vom Kanton hätte ich nichts bekommen. Dies wäre nur der Fall gewesen, wenn ich bereits in der Planung Gelder beim Kanton angefordert hätte.

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

Am ersten Sommer war der Ertrag sehr hoch. Es lief sehr gut. Dadurch habe einen Gewinn eingefahren. Aber ich habe danach sehr hohe Investitionen in die Hotelzimmer getätigt. Heute investiere ich weniger. Der Gewinn und Umsatz ist aber konstant geblieben.

KMU 8

Fragen zu Erfolg

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

In erster Linie die Zufriedenheit der Kunden. Die Pünktlichkeit bezüglich der Essenszeiten. Sehr wichtig ist die Ankunft der Gäste, da sich die Gäste sofort wohl fühlen sollen. In der Hotellerie ist auch die Sauberkeit der Zimmer und der anderen Räumlichkeiten sehr wichtig.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Küchenschef und Hotelier → bereits mehrere Erfahrungen als Hotelier, in der Schweiz gelernt
 Hotelfachfrau → Hotel, Restaurant und Personal, gelernt in Deutschland

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Wenn die Gelegenheit kommt, versuchen wir immer wieder neue Ausbildungen zu machen.

→ Wer besucht die Weiterbildungen?

Gewisse Weiterbildungen werden mit dem gesamten Personal gemacht und einige besuchen nur ich und mein Mann.

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

Die Familie und Freunde sind sehr wichtig. Das Netzwerk hat sich jedoch nicht verändert.

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

Die Familie bzw. die Kinder helfen im Betrieb mit und unterstützen so das Unternehmen. Meine jüngere Tochter macht zurzeit die Hotelfachschule in Brig. Meine Töchter haben geholfen und mitgemacht, das Unternehmen aufzubauen. Die Freundlichkeit und den Umgang mit den Gästen haben Sie durch uns Eltern gelernt.

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

Per E-Mail von Gastro Suisse erhalten wir Informationen bezüglich Veränderungen und wenn es andere/neue Regeln gibt. Auch Informationen bezüglich der Konkurrenz erhalten wir per Mail. Wir schauen dann auch was es Veränderungen gibt bei der Konkurrenz.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

→ Was sind die grössten Risiken in der Hotellerie?

Im Tourismus ist ein grosses Risiko das Wetter. Am meisten wird gearbeitet, wenn das Wetter gut ist. Im Winter und auch im Sommer läuft es besser, wenn es gutes Wetter hat. Im Tourismus ist es halt einmal so und einmal so.

→ Haben Sie den Wechselkurs des Euros bemerkt?

Ja.

→ Wie haben Sie das gemerkt? Hatten Sie dadurch weniger Gäste und so weniger Umsatz?

Bei den ausländischen Gästen hat man das gemerkt. Aber bei den Schweizern hat es gar nichts geändert.

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

Man versucht bei den Stammgästen mehr Werbung zu machen. Zum Beispiel mit neuen Angeboten.

→ Wenn neue Änderungen kommen, neue Gesetze, reagieren Sie da sofort? Oder wie gehen Sie vor?

Es wird bearbeitet, aber man kann nicht immer sofort reagieren. Aber wenn es eine sofortige Änderung verlangt, wird dies auch so gemacht.

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

Das liegt am Tourismus. Die Touristen müssen uns finden. Darum ist die Werbung sehr wichtig. Der Standort ist jedoch sehr attraktiv.

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

Wir sind an der Hauptstrasse. Wir haben einen grossen Parkplatz. Die Aussicht ist sehr schön. Im Winter direkten Zugang zu der Langlaufpiste.

→ Gibt es auch Nachteile an Ihrem Standort?

Der grösste Nachteil ist das Wetter. Und auch die Pässe. Wenn die Pässe geschlossen sind, kommen weniger Gäste.

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

Es ist ein sehr schöner und magischer Ort. Es liegt im Langlaufgebiet. Die Gäste haben die Möglichkeit direkt auf die Langlaufpiste zu gehen. Es ist einfach ein magischer Ort, was die Leute anzieht. Der Standort ist im Sommer wie im Winter sehr sehr schön.

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

Ja. Die Gäste stornieren und kommen dann nicht, weil es keinen Schnee hat/gibt.

→ Was unternehmen Sie dagegen?

Da kann man eigentlich gar nichts unternehmen, weil wenn die Leute langlaufen wollen, kommen sie wegen dem und wenn es dann keinen Schnee gibt, kann man nichts unternehmen. Das kann dann nur die Gemeinde machen.

→ Wenn es so wie letzten Sommer, die ganze Zeit regnet und praktisch nie schönes Wetter ist, bemerken Sie auch dies?

Ja, das haben wir auch gemerkt. Da haben wir weniger Umsatz gemacht.

→ Machen Sie dann auch andere Angebote? Beispielsweise Indoor-Angebote?

Natürlich. Wir probieren immer wieder etwas Neues zu machen und anzubieten.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Die Region ist sehr schön und man kann viel machen. Man kann viele Leute hierher bringen. Das liegt immer noch am Tourismus, die müssen Werbung für die Region machen.

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

Der Tourismus. Man kann immer wieder Neues machen und neue Gäste anziehen.

Fragen zur Strategie

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Der Umsatz soll ein bisschen steigen.

Dass wir mehr Gäste haben.

Wir sind offen für alle Fragen und neue Angebote und geben uns Mühe, dass das immer mehr Tourismus anzieht.

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

Ein bisschen mehr und neue Angebote. Werbung machen. Aber der Tourismus(Büro) muss uns bei der Werbung auch unterstützen. Denn viele Gäste wissen nicht, dass im Gebiet auch französisch geredet wird und dass es ein sehr schönes Gebiet ist. Viele Gäste wissen nicht, dass es diesen Ort überhaupt gibt. Viele Gäste haben dies auch erwähnt, dass sie nur per Zufall hier sind und es hat Ihnen sehr gut gefallen und wollen dann auch wiederkommen

Daher ist es sehr wichtig, dass auch der Tourismus mehr Werbung macht für die gesamte Region.

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

Wir gehen beispielsweise an Messen, um zu sehen, was gibt es Neues und was können wir ändern? Auch Umfragen bei den Gästen werden gemacht, über die Zufriedenheit und ob Sie neue Ideen haben.

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

Früher haben wir das gemacht, aber jetzt nicht mehr. Jeder arbeitet nur noch für sich. Also wenn ein anderer Hotelier Zimmer braucht, wird diesem geholfen, aber sonst arbeitet jeder für sich. Jeder schaut für sich selber.

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

Ich kann Sie nicht beurteilen. Jeder hat seine Gäste und jeder macht das auf seine Art. Auch hier liegt es am Tourismus. Es ist wichtig, dass sie gerecht arbeiten und die Arbeit auch an alle verteilen. Sie dürfen nicht immer einer als Erster und erst dann kommen alle anderen. Sie sollten das gerechter aufteilen und fair arbeiten. Manchmal machen Sie das nicht so richtig. Die Reservationen über das Tourismusbüro werden zuerst an die grossen Hotels weitergeleitet und wenn die voll sind bekommen die Reservationen erst die kleineren Hotels. Es besteht einfach keine gerechte Verteilung.

→ Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind als die Konkurrenz?

Wir sind nicht besser als die Konkurrenz. Wir sind alle gleich und alle geben sich Mühe, dass bei Ihnen alles gut ist und dass sie zufrieden sind.

→ Gibt es Sachen, wo Sie sagen, hier bin ich besser als die Konkurrenz?

Nein. Wir machen das gut und geben uns Mühe, aber ich kann nicht sagen, dass ich das besser mache als die anderen. Jeder hat seine Art das Hotel zu führen.

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

Manchmal hat sich etwas geändert. Wir geben uns sehr Mühe. Wir haben viele Stammgäste, die immer wieder kommen und daher gehe ich davon aus, dass wir das gut machen.

→ Wie sah das Marketing am Anfang aus?

Jetzt momentan haben wir verschiedene Angebote und Events. Wir versuchen immer wieder etwas zu ändern und etwas Neues zu machen, damit wir immer wieder etwas Neues anbieten können und damit es immer wieder kleine Änderungen gibt.

Es ist aber auch wichtig, dass die Gemeinde den Tourismus unterstützt und Angebote bietet und etwas organisiert. Vor allem auch in der Zwischensaison. Denn viele haben dann geschlossen und dann ist es wichtig, dass die Gemeinde etwas bietet, dass die Gäste trotzdem kommen. Wir sind die, die das ganze Jahr offen haben. Wir schliessen nie. Daher machen wir selber Werbung, aber brauchen auch die Unterstützung der Gemeinde und dem Tourismusbüro.

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

Tourismusbüro → Reservieren Zimmer und stornieren diese dann auch wieder → so verlieren wir auch Zimmer

Persönlicher Kontakt → Mail, Telefon

Booking.com

Fragen zur Finanzierung

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

Nein

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

Am Anfang war alles gut. Aber momentan wird es immer schwerer, aufgrund des Wetters und des Euros.

KMU 9

Fragen zum Erfolg

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

Beim Gast zu sein für den Gast dazu sein das heisst dem Gast zuhören und mit ihm reden. Und dann wird er dir erzählen was er will und das sollte man erfüllen.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Hotelfachschule in Luzern

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Ritzy-Weiterbildungen (*diverse Marketingkurse*)

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

Ich habe jetzt weniger Freunde, da ich weniger Zeit habe. Aber ich habe viel mehr Leute kennengelernt, Gäste sind ja auch Freunde und Kollegen.

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

Viel. Man diskutiert viel mit Freunden und Familie. Aus Diskussionen entstehen viele Ideen. Auch das Personal ist sehr wichtig.

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

Aus Berichten, Medien und Zeitungen. Vieles bekommt auch von Newslettern von Verbänden mit. Jedes Jahr diskutiere ich auch mit dem Treuhändler aber die wichtigsten Veränderungen sind die Gesetzesänderungen und die bekomme ich von den Medien mit.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Ganz klar der Staat, die Auflagen, die Kontrollen, die Unfähigkeit die Freiheit zu zulassen. Denn die Freiheit ist für jeden Unternehmer die Basis, denn das macht auch jeder Private für sich, jeder der sich selbstständig macht träumt von Freiheit und sich auszuleben. Und die Vorschriften und Reglemente sprechen dem Freiheitstraum entgegen. Kein Unternehmer macht etwas bewusst schlecht, denn man muss von dem Leben, man muss es verkaufen. Man versucht andere davon zu überzeugen, dass das was man denkt das Beste ist. Und die Voraussetzung dazu ist die Freiheit.

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

Leider sind mir die Hände gebunden. Man versucht in Ideen und Innovationen sich auszuleben aber man wird immer realisieren das es Grenzen gibt sei es finanziell, gesetzlich oder zeitlich.

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

Der Standort ist brutal wichtig. Nachher ist dieser Standort sehr, sehr schwer. Er ist zwar schön aber schwer. Dies hat zu tun mit der Lage und der Erreichbarkeit. Das Wallis ist schwer erreichbar, man kann uns nicht immer erreichen im Winter oder im Sommer oder Tag und Nacht. Aber auch noch wenn er im Wallis ist, fährt er die Hauptstrasse durch und hat ein Ziel entweder setzt er den Blinker und findet dich oder auch nicht. Das Werbeschild, das ich an der Strasse habe, ist für mich existentiell, denn ohne dieses habe ich viel weniger Umsatz. Vielleicht muss dieses Schild weg und das zeigt wie schwer dieser Standort hier ist. Aber auf der anderen Seite stehen im Winter die Gäste auf dem X Schlange. Die Buchungen für nächstes Jahr sind Top. Ich habe sicher wieder eine Auslastung über 95%. Und hier unten habe ich noch keine einzige Anfrage, obwohl es sich um das gleiche Skigebiet handelt. Also die Lage ist schon das A und O.

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

Es kommt auf die Positionierung darauf an, wenn ich mich als Sporthotel, Ferienhotel positioniere habe ich nicht unbedingt die Beste Lage, denn ein Lebensmittelgeschäft neben dem Hotel oder Sportanlagen oder möglichst günstige Verkehrsanbindungen kann ich nicht bieten. Aber wenn sich als Kraftort, Ruhe- oder Naturhotel positioniere, habe ich absolut die Toplage. Ich bin der Meinung man kann darauf ausbauen und arbeiten, aber das sind nicht einfache Wege sich so zu positionieren.

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

Vogel friss oder stirb. Für mich kam keine andere Möglichkeit in Frage. Ich habe hier 17 Jahre gearbeitet. Ich kann hier nicht weg, denn hier steckt so viel Herzblut drin. Da gibt es nichts zu überlegen, vielleicht nur in einer schweren Stunde aber ansonsten führt man diesen Familienbetrieb einfach weiter.

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

Ich bin grundsätzlich kein Typ, der dem Wetter die Schuld gibt. Das Wetter ist sicherlich kurzfristig sehr entscheidend. Aber dem kann niemand die Schuld geben, man kann es auch nicht budgetieren. Andererseits hatten wir Top Schneeverhältnisse und super Wetter und hatten trotzdem leere Pisten. Daher bin ich der Meinung, dass das Wetter nie Schuld sein kann für grosse Einkommenseinbussen.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Das hat sich so in der Historie ergeben. Wir konnten von Onkeln und Tanten das Restaurant und die Wohnungen übernehmen. So war schon vieles gegeben. Sicher haben wir vieles erweitert zum Beispiel der Lebensmittelladen auf dem X.

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

Auf dem X haben wir sicher Chancen erkannt (siehe Frage 13 den Lebensmittelladen) und hier haben wir die Chance erkannt, aber es gibt Faktoren wie der Euro vor drei Jahren und jetzt die Wiederholung, das macht dir alle Chancen kaputt. Man kann nicht so schnell reagieren, auch wenn viele Fachleute ganze Bücher schreiben können. Natürlich haben wir weitere Chancen erkannt mit dem Rollibock, MyX oder mit dem Kinderbuch das wir in der nächsten Zeit herausbringen, doch es ist schwierig wir hätten diese Woche an der BEA sein sollen, doch die zeitlichen Ressourcen sind stark begrenzt. (Vorgespräch mit Herr X)

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Das ist noch schwierig. Ich überlege mir sicher Optionen, ob es als Hotel weitergeführt werden soll oder nur halb und den Rest umnutzen oder komplette Veränderungen wie Residenzen sogar ein Asylheim ist ein Thema. Man muss es auch einsehen die Betriebskosten sind da und der Gast wird immer schwieriger zu akquirieren. Und man kann nicht mit ich „hätti und wellti“ die Rechnungen zahlen.

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

Man versucht zuerst im Hotel zu planen, ob man als Schulungs-, oder Seniorenhotel umbauen will. Es gibt heute so viele Hotels, aber es ist eigentlich immer das Gleiche. Man sollte sich nicht zu fest auf etwas fixieren, vor allem heute wo auf einmal Faktoren wie Euro, Mitarbeiter oder Gesetzgebung und alles schnell einen Strich durch die Rechnung machen kann.

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

Viel geht mit dem Gast. Umfragen direkt beim Gast. Und viel auch über Berichte in Zeitungen „Hotelrevue“ oder „Gastrojournal“ etc. , da schaue ich was es neues gibt. Neue Trends zu setzen muss man schon sehr, sehr gut sein und genügend Zeit haben. *Wir haben auch solche Momente wie „MyX“ oder „Rollibock“.* (siehe Frage 14)

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

Das ist sehr schwierig, das hat vielleicht auch ein bisschen mit der Lage und der Qualität vom Haus zu tun. Ich sage nicht, dass das andere schlecht ist, aber wenn man heute im Talgrund mit Wellness arbeitet, kann man nicht unbedingt mit jedem Hotel kooperieren. Und dann sind es auch die Wege. Wir sind neben X und ca 30 Minuten von Brig entfernt und das wird schwierig. Wir haben früher mit Gruppen gewisse Schnittmengen gehabt, wo wir bei gewissen Grössen kooperieren mussten, aber mit dem Zusammenbruch des Gruppenmarkts ist das eigentlich hinfällig.

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

Viel geht über Feedbacks und eigene Erfahrungen. Gästerückmeldungen ist eigentlich sehr wichtig, denn die Leute kennen die Regionen und es kommt immer wieder vor, dass die Gäste dir Erlebnisse erzählen und dass das gute Tipps sind. Und klar gibt es heute gewisse Tools wie STR wo man Preise und Strategien von anderen vergleichen kann, aber ich gehe nicht zu viel auf das ein. Denn ich merke selber wenn ich mit den Preisen und Pauschalen etwas mache, ob es ankommt, ob man es verkaufen kann. Wir haben eigentlich genug Messinstrumente um uns selber zu messen. Und solange ich sehe wie die Auslastungen in den anderen Hotels in X aussehen kann ich mich sehen lassen. Aber ich muss schauen mich nicht zu fest in den Markt X eingliedern lassen, den X hat einen schlechten Ruf.

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

Es hat sich viel verändert mit der Technik, der Kenntnisse und natürlich auch mit schulen. Mein Mut hat sich auch geändert etwas zu machen. Es ist immer so mit neuen Sachen, dass man zuerst versuchen muss und dann erkennt ob es nützlich war oder nicht. *(Antworten in Frage 14 erweitert)*

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

Telefon, E-Mail und Homepage. Viele schauen die Homepage an und rufen dann an.

Fragen zur Finanzierung

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

Ich bin nur auf Probleme gestossen. Bereits meine Eltern im Jahr 98 stiessen bei der Finanzierung auf Probleme, obwohl wir die besten Zahlen und Auslastungen in der Region hatten. Daraufhin haben wir die privaten Kapitalanleger gefunden. Seither hat man nur Sorgen mit den Banken.

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

Bei der Übernahme ging es sehr gut. Wir hatten einen guten Business Plan und zeigten die Erweiterungen auf dem Kuhboden auf. Wir konnten aufzeigen, dass wir das alles von Tanten und Onkels übernehmen. Hingegen beim Umbau auf dem Kuhboden hatte uns ein Bankinspektor den Antrag angenommen. Anschliessend hat die Verantwortliche von der Bank X uns darüber informiert, dass sie beschlossen haben, dass die Finanzierung abgelehnt wurde. Dank dem Gutachten konnten wir es trotzdem realisieren. Aber das war auch das letzte Mal, wo wir positive Erfahrungen sammeln konnten mit der Bank.

KMU 10

Fragen zum Erfolg

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

Nur mit neuen Medien. Allen voran mit einem guten Internetauftritt. Sonst hat man keine Chance. Das allerwichtigste sind aber die Stammkunden zu halten. Für mich bedeutet der Erfolg der Kontakt neben dem Gewinn auch der Kontakt mit der Kundschaft.

Fragen zur Person

2 Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe eine Zimmer- und Servicelehre gemacht und später noch eine Barlehre. Daneben habe ich 20 Jahre gekocht. Dies habe ich aber selbst gelernt im Betrieb bei den Eltern.

3 Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Ich habe so einzelne Kurse belegt. Eine Weiterbildung war eine Massageausbildung. (Ganzkörper, Teilkörper usw.). Ich habe mich aber immer weitergebildet im Bereich Küche usw.

4 Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?

Das Netzwerk ist mein Mann gewesen. Dieser ist gestorben. Er hat vor allem die ganze Kundenschaft betreut und hat die Buchhaltung gemacht. Nun haben der Sohn und die Tochter im Betrieb mitgeholfen.

5 Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk?

Der Treuhänder (Gastro Consult) konnten mir nie sagen, was ich machen soll. Meine Vorschläge haben immer positive Resonanz erzeugt. Jedoch wurden die Vorschläge nie konstruktiv untersucht. Deshalb wusste ich nie, ob die Idee nun wirklich gut ist oder nicht.

Mit meinen Kindern habe ich lang diskutiert, ein Bed and Breakfast zu machen, jedoch müsste das ganze Hotel umgeändert werden. Dies ist einfach viel zu teuer. Da ich nun älter bin kann ich das nicht mehr machen.

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

Durch viel lesen in Zeitungen, Internet und Hotellerie Zeitschriften kann man sich informieren. Dadurch orientiert man sich.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

7 Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?

Der Euro macht sehr viel kaputt. Wenn ich nachdenke, der Gast aus dem Euroraum (vor allem der Deutsche Gast) hat jetzt 20% teurere Ferien. Aber meine Kosten bleiben ja gleich teuer (Strom, Steuer). Diese steigen ja noch. Wir haben dieses Jahr die Gäste verloren in den Osterferien. Wir konnten die Preise einfach nicht so viel senken, da der Angestellte ja trotzdem den gleichen Lohn bezieht.

8 Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?

Man kann mit dem Preis senken, jedoch sollte man sich nicht unter Wert verkaufen. Einzige Möglichkeit bleibt eigentlich nur den Gästen zu erklären, wieso die Preise so hoch sind. Eine andere Möglichkeit besteht darin, in der Nebensaison Sonderangebote anzubieten. (Eurorabatte).

9 Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv?

Der Standort war geerbter Boden. Danach wurde auf diesem Boden das Hotel gegründet. In den 90er Jahren war eine super Zeit. Danach habe ich das Hotel im Jahr 2009 geerbt vom Mann und so weitergeführt. Der einzige Nachteil ist, dass wir keinen Parkplatz haben vor

dem Hotel. Aber bestenfalls wird der Gast ohne Auto kommen. Somit ist dies kein Nachteil. Dafür sind wir an einem ruhigen, schönen Platz.

10 Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den anderen?

Wir können nicht sagen besser. Wir haben eine ruhige und sonnige Lage am Waldrand mit einem schönen Ausblick.

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

Weil wir keine andere Wahl hatten. Ich habe dieses Hotel vom Mann geerbt und nun ziehe ich das hier durch.

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

Ja das gibt es. Im Sommer wenn es viel regnet, merkt man schon, dass weniger Passanten kommen. Jedoch kommen die Stammgäste so oder so. Auch im Winter ist sehr schneesicher. Wir haben viele Schneeanlagen. Der Stammgast der gebucht hat, kommt auch im Winter wenn eine Woche schlechtes Wetter ist. Da kann man nichts machen.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

13 Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?

Ich habe jetzt altersbedingt für Gruppentouren Angebote gemacht. Ich wollte nichts mehr investieren. Somit ist dies sehr gut für mich. Die Gruppen kochen sich auch selber, somit brauche ich auch keine Küche mehr.

14 Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

Seit fünf Jahren überlege ich was ich machen kann. Es gibt zwei Alternativen. Verkaufen oder weiterführen. In der jetzigen Situation muss ich wohl verkaufen, da keine Nachfolger da sind, die das Hotel übernehmen wollen. Somit kann ich mit Gruppentouren noch Geld generieren mit geringerem Aufwand.

Fragen zur Strategie und Planung

15 Wie sehen Ihre Ziele aus?

Hotellerie ist und war immer mein Traum. Mein persönliches Ziel war schon immer diesen Beruf auszuüben. Ein wirtschaftliches Ziel ist das Hotel weiterzuführen.

16 Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

Mithilfe von Gruppentouren will ich das Hotel nun weiterführen bis zum Verkauf.

Wir haben Zimmer mit eigenen Toiletten usw., welche ideale Bedingungen für die Gruppen bilden.

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

Der Mann hat sich früher darum gekümmert und hat sich überlegt was das Hotel benötigt. Und nun habe ich durch Gespräche mit den Gästen entschieden nur noch für Gruppen Angebote zu verkaufen, welche sich selber kochen können. Es war intuitiv.

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

In dieser Region (X) ist dies nicht möglich. Alle haben Angst, dass die Hotels die Gäste verlieren. Meine Vorschläge wurden nie beachtet. So wie in Grächen, dass die Hotels zusammenarbeiten, ist hier nicht möglich. (Zusammenarbeit im Einkauf, Unterhalt, Buchhaltung). Das Problem ist vor allem die Buchhaltung. Niemand will hier die Bücher offen legen. Der Verdienst will man den Mitbewerbern nicht zeigen. Das System in Grächen fände ich toll, ist leider nicht im Sass möglich.

19 Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? (Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?)

Mein Konkurrent war einzig das Hotel X mit 2 Sternen. Doch dieses Hotel hat sich nun auch auf 3 Sterne geändert. Hotel mit 2 Sternen gibt es sonst gar keines im X. Somit habe ich auch nicht die gleichen Kundengruppe.

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

Der Gast verlangt heute viel mehr. Der Gast will immer sehr viel haben, jedoch wenig bezahlen. Aber nun geht es in der Region besser, da die andern Hotels mit 3 und 4 Sternen höhere Preise verlangen. Somit bin ich mit meinem Preis auch wettbewerbsfähig.

Im Internet mache ich nun Werbung. Google+, Facebook und mit Apps. Dies machen aber die Kinder.

21 Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle über die Ihre Kunden buchen?

1. Internet (Ebooking. / Homepage / E-Mail)
2. Telefonisch
3. schriftlich

Fragen zur Finanzierung

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

Das ist einfach weitergeführt worden vom Mann. Wir haben aber nie hohe finanzielle Verbindlichkeiten auf dem Hotel gehabt. Die Bank ist uns auch sehr entgegen gekommen. Alles ist reibungslos übertragen worden.

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

Es wurden keine Investitionen mehr getätigt oder Darlehen aufgenommen. Das Hotel wird einfach noch so lange wie möglich weitergeführt werden. Investiert werden nur noch ganz kleine Summen investiert. Der Gewinn ist nicht sehr hoch.

KMU 11

Fragen zum Erfolg

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

In der Hotellerie muss man komplett auf den Gast eingehen. Als ich Angestellter war, hat ein Kollege einmal ein ganz wichtiger Satz gesagt: „Du kannst überall sparen in der Gastronomie, an Personal sparen oder am Einkauf. Aber an einer Sache darf man nicht sparen und das ist der Gast.“ Dies ist nun mein Leitsatz. Man darf dem Gast nicht das Gefühl geben, dass man ihn ausnehmen will, sondern der Gast muss sich bei uns wohlfühlen. Und dann kommt er auch wieder, ansonsten kommt er nicht mehr.

Ein anderer Erfolgsfaktor ist die Konstanz. Ein Betrieb aufzubauen ist eines, dies ist schwer, aber wenn dies geschafft ist, muss man dies auch halten. Das schwere dabei ist, was man aufgebaut hat auch zu halten. Der Standard zu halten ist nicht immer einfach, aber ist sehr wichtig.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe keine Ausbildung in der Hotellerie. Ich bin einfach Koch und nichts anderes. Ich habe keine Hotelfachschule gemacht oder sonst etwas.

In dem Betrieb, den ich habe, kann man nur als Paar arbeiten. Wenn zum Beispiel ein guter Koch ein Restaurant oder ein Hotel übernimmt, sind die Erfolgsaussichten sehr gering. Ein guter Koch ist noch lange nicht ein guter Gastgeber. Köche sind menschencheu. Haben eine gute grosse Klappe, aber nichts dahinter. Da braucht man einfach eine gute Frau, die auch gut aussehen muss. Dies ist jetzt ein bisschen sexistisch, aber es ist so. Die Frau muss anständig aussehen und muss mit Leuten/Gästen umgehen können.

→ Also haben/führen Sie das Hotel mit Ihrer Frau zusammen?

Ja genau.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Nein, das mach ich nicht. Denn ich habe das Gefühl, ich bin ein Auslaufmodell. Die Art wie ich Hotellerie oder Gastronomie betreibe, ist ein Auslaufmodell. Wir sind ein Klassiker, die am Aussterben sind. Die Art wie wir das machen, ist noch ein bisschen klassisch. Unsere Gäste sind von meinem Alter aufwärts. Die sterben allmählich weg und ich auch.

Die neuen Konzepte, die am Aufkommen sind, passen mir nicht.

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

Das bleibt relativ gleich. Das ist, weil ich sehr traditionell verwurzelt bin. Daher bleibt das Netzwerk relativ gleich.

Stammgäste sterben langsam weg. Junge kommen zwar, aber wenig. Durch das, dass ich sehr viele Hochzeiten mache (20-25 Hochzeiten im Jahr), kommt auch ein jüngeres Publikum. Und die kommen dann immer wieder. Die machen dann auch die Taufe bei uns oder andere Anlässe. Diese Gäste wissen, dass wir einen Standard bieten, dass sie gut bedient werden.

5 [41] Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk? Bringt Ihnen Ihr Netzwerk auch immer wieder neue Ideen und Verbesserungsvorschläge?

Nein eigentlich nicht. Wenn man neue Sachen sehen will, muss man einfach ins Ausland gehen oder in die Deutschschweiz. Aber am besten geht man ins Ausland. Um neue Sachen zu sehen muss man schon am Ball bleiben. Man kann nicht nur immer das alte kochen, wie ich gesagt habe. Man muss schon immer wieder etwas Neues bringen, z.B. neue Dekoration. Man kann heute nicht mehr Dekoration machen, wie vor zwanzig Jahren. Da muss ich nicht auf Brig gehen oder auf Sion. Zwar Sion geht schon eher, da dies ein anderer Kulturkreis ist. Ich muss irgendwo weggehen, um zu stehlen. Hier handelt es sich wirklich ums stehlen, denn wir stehlen alle. Und da muss man einfach weiter weggehen, damit die anderen Leute nicht

sehen, von wo man die Ideen geklaut hat. Und ein Geheimnis des Erfolgs ist ein gutes Stehlen. Man muss das Rad nicht zweimal erfinden. Man muss sich auch immer an denen orientieren, die besser sind als du.

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

Man muss versuchen, einfach der Beste zu sein in der Umgebung. Die anderen interessieren mich erst, wenn es bei denen besser läuft als bei mir selber.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Nein, nicht der Wechselkurs. Ich bin ein kleiner Betrieb, der hauptsächlich mit den Einheimischen arbeitet. Wenn ich ein Tourist im Hotel habe, was vielleicht ein oder zweimal im Monat ist, die interessieren mich weniger. Meine Kundschaft ist einheimisch und daher ist das ganz anders. Der Wechselkurs macht sich bei mir auch bemerkbar, aber nicht so schnell wie zum Beispiel in Zermatt oder in Leukerbad. Das sind langfristige Entwicklungen. Der Wechselkurs beeinflusst mein Publikum auch. Die denken dann, muss ich schon wieder in den Ausgang gehen?

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

Für mich ist das wichtigste eine stabile Wirtschaft in der Schweiz, dass die Leute nicht verunsichert sind. Das ist ein sehr wichtiger Faktor in der Gastronomie. Denn bei Unsicherheit wird nicht mehr konsumiert. Wenn es dir schlecht geht, ist das erste, wo man spart, beim Ausgang oder bei der Zahnbürste.

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

Mein Standort ist nicht unbedingt attraktiv. Der Standort wäre attraktiv, wenn er an der Furkastrasse liegen würde oder in X ist. Das wäre viel viel besser. Aber wir versuchen das Beste daraus zu machen. Wir versuchen hier in X alles Mögliche anzubieten. Wir haben fast alle Begräbnisse, die in X stattfinden. Das sind etwa 100 Begräbnisse im Jahr. Die meisten haben wir. Selten gehen die Leute wo anders, ausser wenn die Verwandtschaft ein Restaurant besitzt. Das kommt natürlich nicht von heute auf morgen.

Der Standort ist nicht ideal.

10 [50] Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern? Was sind Ihre Vorteile gegenüber einem anderen Hotel mit einem anderen Standort?

Der Parkplatz stellt einen Vorteil dar. Nähe zur Kirche. Wir sind an einer zentralen Lage, aber doch nicht ganz zentral. Früher war das Zentrum in der Belalpstrasse. Das ist jetzt nicht mehr so. Das Zentrum ist jetzt Richtung Kelchbach verlagert worden.

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

Aufgrund des Saales. Ich hätte das X nie genommen, wenn es kein Saal hätte. Das war eine strategische Überlegung. Das ist der schönste Saal im Oberwallis. Ich verdiene mein Geld mit Anlässen und nicht mit der Restauration und nicht mit dem Hotel. Hotel ist nur ein kleiner Teil.

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

Nein, ich bin nicht so wetterabhängig, da ich ein einheimischer Betrieb bin.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Ich hatte früher ein anderer Betrieb und das ist nicht gut gegangen. Man muss im richtigen Moment am richtigen Ort sein und das war beim letzten Betrieb nicht so. Aber dann habe ich angefangen zu suchen und es ist nicht einfach von einem Tag auf den anderen oder innert kürzester Zeit eine neue Stelle oder einen neuen Betrieb zu finden. Es gibt genug Beizen und Hotels im Wallis. Mindestens in jedem Dorf im Wallis kann man ein Hotel oder ein Restaurant kaufen. Aber man muss etwas finden, mit dem man auch leben kann. Das ist die einzige Überlegung. Es geht rein um Überleben. Man sitzt sich nicht an einen Schreibtisch und überlegt sich, was kann ich jetzt machen. Das ist Wunschdenken. Es wäre super, wenn das geht, aber das hat nichts mit dem Leben/mit der Praxis zu tun.

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

Ich habe nicht Chancen erkannt, ich habe einfach das genommen, was da gewesen ist. Man kann heute nicht mehr aussuchen, man muss nehmen, was man kriegt und aus dem das Beste machen.

In Zermatt beispielsweise kann man mit einem Konzept kommen und etwas machen, was es noch nicht gibt.

Wenn ich jünger wäre, beispielsweise in Ihrem Alter, dann hätte ich Konzepte. Wenn ihr genug Geld habt, könnt ihr zu mir kommen und ich sage euch, macht das und das, das hat Erfolg. Z.B. eine Sushi-Bar in der Bahnhofsstrasse X mit einem Mittagsmenü. Die ganzen Studenten zum Essen kommen dann zu euch. So etwas gibt es in X noch nicht.

Oder macht einen BurgerKing auf in der Bahnhofsstrasse oder im Bahnhof.

Fragen zur Strategie

15 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?

Damals habe ich einen Business Plan erstellt mit meinem Treuhänder. Da haben wir die Miete und alles genommen und haben gesehen, was der Umsatz war, der der frühere Besitzer hatte. Wir haben dann gesehen, wir müssen den Umsatz steigern und dann kommen wir ca. raus. Das Ziel wurde bei weitem übertroffen.

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

Die Ziele wurden erreicht. Jetzt müssen diese gehalten werden. Man darf die Ziele nicht loslassen, man muss am Ball bleiben.

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

Also für die Küche nicht und ansonsten habe ich dafür meine Frau. Wir haben keine Kunden, wir haben Gäste. Das ist ein wichtiger Unterschied in meinen Augen. Ein Geschäft hat Kunden und wir haben Gäste. Das ist ganz entscheidend, dass wir Gäste haben und keine Kunden.

Und wenn man das Gespür hat, dann weiss man was die Gäste wollen. Das ist alles. Man muss wissen, was die Gäste wollen. Aber zum Teil sagen die Gäste selber, was sie wollen.

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

Habe ich gemacht, aber das ist nicht gut gekommen.

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

Ich versuche einfach besser zu sein als meine Mitbewerber und fertig. Das ist alles.

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

In einem grossen Hotel ist das Marketing sehr wichtig. Aber hier in dem Fall, ist das Marketing vor Ort. Was zum Beispiel wichtig ist, ist eine gute Homepage. Ich arbeite zwar fast nur

mit älteren Leuten, aber trotzdem ist die Homepage sehr wichtig. Es ist mir aufgefallen, dass das sehr wichtig ist und das es wichtig ist, dass man da genug Informationen hat. Wenn ich Hochzeiten habe, habe ich alles offen auf der Homepage. Das hat die Konkurrenz nicht unbedingt. Man kann sich da informieren. Wenn ihr heiraten wollt, könnt ihr auf die Homepage und da stehen die Preise und alles drin. Das hat auch seine Vorteile. Wenn man im „Stapfen“ die Hochzeit feiert, zahlt man viel mehr als bei mir. Und das versuche ich mit der Offenlegung des Preises zu zeigen.

→ Haben Sie am Anfang das Marketing speziell ausgerichtet?

Nein das ist gar nicht möglich. Du hast die Kundschaft mit übernommen und dann wird die Kundschaft selektiert. Also das gibt eine natürliche Selektion. Denn ich passe nicht jedem und meine Frau passt auch nicht jedem.

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

Also ich habe neun Zimmer und arbeite eigentlich nicht unbedingt mit Touristen. Ich arbeite sehr viel mit Vertretern und Arbeitern usw. Wir optimieren zurzeit die Homepage und da haben wir gerade über dies gesprochen. Da habe ich gesagt, dass die Homepage so gestaltet werden muss, dass ein Personalchef irgendeiner Grossfirma, der X nicht kennt, dass die mich finden, wenn die eine Unterkunft suchen. Das ist Marketing für mich und nichts anderes. Das Marketing muss einfach so ausgelegt werden, dass auf die Segmente, auf die man ansonsten nicht kommt, dass man da drauf kommt. Und anhand von dem wird nun die Homepage optimiert. Das ist mein Marketing. Die Homepage.

Dann auch die Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn ihr hier heiratet und mit 100 Gästen hier seid, kann ich es mir nicht erlauben, dass etwas nicht gut ist. Denn wenn die Gäste gehen und sagen im X haben wir super gegessen und das war ein super Abend, spricht sich dies um. Wenn nur ein Gast geht und sagt „Was für ein Scheiss“, dann spricht sich das noch schneller um. Denn für jede Reklamation braucht man wieder 100 zufriedene Gäste. Das ist verdammt viel.

Booking.com würde ich gerne machen. Aber das ist eine Personalfrage. Ich habe keine Sekretärin. Wir sind so klein (14-15 Angestellte) und dann liegt eine Sekretärin nicht auch noch drin. Die Hotelreservierungen laufen alle über die Serviertochter, meine Frau oder über mich. Wir haben die Zeit nicht, immer am Computer zu hocken.

Fragen zur Finanzierung

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

Nein eigentlich nicht. Denn das Hotel gehört ja nicht mir, wir mieten das Hotel. Man muss sich bewusst sein, dass es relativ viel Geld braucht um etwas zu übernehmen. Man muss normalerweise auch das Material übernehmen, die Lebensmittel und viele andere Sachen. Also mit keinem Geld ist es nicht möglich eine Beiz zu öffnen.

Ich habe mich selber finanziert. Ich bin in der Lage, der Bank zu sagen, leckt mir am Arsch.

→ Aus welchem Grund, habt Ihr den Business Plan erstellt?

Für mich selber. Ich will ja wissen wo ich stehe, was ich investiere und was am Schluss übrig bleibt. Denn heute kann man nicht mehr blauäugig umher laufen. Die Zeiten sind vorbei. Es gibt viele Restaurants, wo immer wieder der Besitzer wechselt. Dann kommt wieder ein neuer und ein Jahr später ist auch dieser wieder weg. Das muss ja nicht sein.

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

Am Anfang war ich eine Einzelfirma, da ist alles über mein Name gelaufen. Nach ca. eineinhalb Jahren, als das erste Jahr abgeschlossen war, hat man gesehen, dass ich viel zu viel Steuern zahlen muss. Ich arbeite sehr eng mit meinem Treuhänder zusammen und dann habe ich ein halbes Jahr rückwirkend gesagt, dass muss geändert werden. Mittlerweile bin ich mein eigener Angestellter und meine Frau auch (GmbH). Ich kann jedem empfehlen eine Gesellschaft zu gründen.

KMU 12

Fragen zu Erfolg

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

Bei mir ist das, weil es individuell ist. Also persönlicher und dadurch familiärer. Zudem haben wir ein Konzept. Konzept Holz. Das ist etwas anderes, als die anderen.

Qualität von den Zimmer und dem Frühstücksbuffet, da es fast alles regionale Produkte sind. Plus die Gästebetreuung ist auch einer der wichtigsten Faktoren. Das heisst, dass man auch Bescheid weiss über die Region. Denn da sind die Gäste einem dankbar. Man muss einfach das Angebot in der Region kennen und so den Gästen auch Auskunft geben können. Die Freundlichkeit ist allgemein in der Branche sehr wichtig.

Fragen zur Person

2 Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Komme gar nicht aus Hotelbranche, sondern aus der Pflege.

3 Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

In den Pflegejahren habe ich viele Weiterbildungen besucht, die aber eigentlich nicht unbedingt für die Hotellerie sind. Aber wenn man eine Weiterbildung in der Pflege besucht, ist dies meistens Kommunikation, Umgang mit Menschen und Konflikt. Und die Kurse der Kommunikation kann man ja eigentlich für alles brauchen, also dient mir dies auch jetzt als Gastgeberin.

→ Haben Sie auch spezifische Weiterbildungen für die Hotellerie besucht?

Da habe ich den Kurs besucht, der die Bedingung darstellt, um ein solcher Betrieb zu eröffnen. Dieser heisst jedoch eigentlich nicht mehr Wirtenpatent. Man muss nach Siders gehen und 4 Wochen lang den Kurs machen. Den Kurs muss man besuchen, wenn man mehr als 6 Betten hat.

Andere Kurse habe ich nicht gemacht. Ich sehe immer wieder die Angebote, die die Schule anbietet. Meistens sind das Kurse in Mitarbeiterführung, Kommunikation, Gästebetreuung und das habe ich bereits von der Pflege mitgenommen.

Es gibt auch Kurse für Dekoration und Service usw. Man könnte da sicher Kurse machen, aber ich habe bisher keine Kurse besucht.

4 Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?

Ist gleich geblieben. Es ist mein Mann, der mich unterstützt. Er hat auch einen Betrieb (kein Hotelbetrieb) und dann können wir uns viel austauschen. So kann er mich mit seiner Erfahrung unterstützen. Vor allem so in finanziellen Bereichen und wenn es um Kapital geht, hilft er mir sehr. Aber das hat sich nicht verändert, das ist eigentlich gleich geblieben.

Mitarbeiter habe ich jetzt mehr als am Anfang. Die Mitarbeitenden arbeiten alle Teilzeit. Es sind Frauen von hier, die Teilzeit arbeiten. Die Frauen machen einfach alles: putzen, Check-in, Check-out usw.

5 Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk?

Bei meinem Mann ist das der Fall, aber auch bei meinen Mitarbeitenden. Wenn die da sind und etwas sehen was nicht gut ist oder was die Gäste wollen, sagen sie mir das. Die Ideen kommen schon hauptsächlich von meinem Mann und meinen Mitarbeitenden. Aber auch von

den Gästen. Am Anfang war dies aber noch viel mehr der Fall, denn dann konnten wir auch noch viele Sachen ändern. Und jetzt gibt es einfach Sachen, wenn mal etwas fehlt. Aber dies wird dann auch nicht immer gemacht.

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

Wir reisen sehr viel. Also im Frühling, Herbst und auch an den Wochenenden. An den Wochenenden reisen wir hauptsächlich in der Schweiz und gehen dann auch in andere Betriebe, die ähnlich sind. Auch im Ausland gehen wir in ähnliche Betriebe. Und dies machen wir bewusst so. So informieren wir uns was die Konkurrenz macht und schauen eigentlich so bei den Konkurrenten ab, was diese Anbieten und sehen so was wir anders machen. Oft bestätigt dies den eigenen Betrieb und manchmal kann man auch aus Fehlern von anderen lernen. Man achtet dann im eigenen Betrieb mehr auf so Sachen, die einem in einem anderen Betrieb negativ aufgefallen sind.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

7 Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?

→ Haben Sie den Wechselkurs des Euros bemerkt?

Wir haben hauptsächlich Schweizer Gäste und sind daher nicht so sehr betroffen. Aber klar ist man trotzdem abhängig von dem. Denn die Deutschen kommen natürlich ein bisschen weniger. Aber wir haben jetzt nicht gemerkt, dass wir weniger Gäste haben.

Irgendwie hängt ja das immer zusammen. Wenn Schweizer Betriebe schliessen und nicht mehr ins Ausland verkaufen, dann ist ja dann klar, dass man keine Gäste mehr hat.

Aber rein vom Deutsch Gast, den hatten wir immer, aber nicht so viel.

→ Was kann Ihr Erfolg ansonsten noch gefährden?

Wenn die Region nicht das pflegt, was sie hat. Wenn die X, das X oder das X nicht wert legt, auf das, würde man das schon merken. Der Standort spielt hier schon eine Rolle. Je nach dem, was das Dorf macht oder die Region. Die Angebote müssen halt stimmen. Von dem sind wir schon abhängig. Aber ich muss sagen, die ganze Region ist eigentlich immer dran, etwas Neues zu machen und etwas zu bieten. Es läuft immer etwas. Man kann nicht nur das eigene Dorf anschauen. Man muss die ganze Region anschauen. Auch X oder X machen immer etwas Neues. Also die Region hat eigentlich ein Topangebot. Und wenn es da mangeln würde, würden wir das schon merken.

Wir haben schon Gäste, die aufgrund des Hauses kommen. Es hat aber auch Gäste die kommen, um zu Gletscher zu gehen oder ins Musikdorf. Hängt alles ein bisschen zusammen.

Es ist wirklich nicht nur das Dorf, sondern die ganze Umgebung mit den ganzen Angeboten.

Wir haben hier wirklich viele tolle Angebote. Wenn man wo anders hin geht, kann man sich fast nicht zwei bis drei Tage lang beschäftigen und das ist hier nicht die Gefahr.

8 Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken ab?

Da ich den ausländischen Gast nicht so habe, ist das nicht so eine grosse Angst für mich. Das einzige was ich machen kann, ist die Qualität bei den Schweizer Gästen zu halten. Mit dem Preis kann ich nicht mehr weiter nach unten, denn es ist bereits günstig und ich will auch nicht weiter runter mit dem Preis. Das einzige ist wirklich die Qualität und da versuchen wir diese zu halten.

→ Wie sieht es mit Gesetzesänderungen aus? Bemerkten Sie da einen Einfluss auf den Betrieb?

Kommt immer darauf an, was kommt. Man weiss nicht ob es einen dann direkt betrifft.

Z.B. das Einwanderungsgesetz: Also rein vom Personal habe ich da nicht Angst wie andere Wirte. Denn ich habe einheimisches Personal. Aber andere Wirte, die ausländisches Personal haben, die haben schon ein bisschen Angst vor diesem Gesetz. Denn die haben im Service, in der Küche und auch in den Zimmern fast nur ausländisches Personal. Die sagen sicher, dass es für sie eine Verschlechterung gab. Aber ich merke das halt nicht mit dem Personal, das ich habe.

9 Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv?

Wie bereits gesagt, das ganze Angebot, das von der Region geboten wird. Und was die Gäste auch noch viel sagen, ist der Standort im Dorf aufgrund des Zuges und der Bahn. Viele kommen mit dem Auto, aber die, die mit dem Zug kommen, finden den Standort genial. Denn man ist nahe am Bahnhof und zentral gelegen. Man kann von hier aus gut ins Goms, ins Bintal und auf die Alpe.

Inzwischen haben sich auch die Verbindungen des Zuges verbessert. Es kommt auch noch spät ein Zug. Der öffentliche Verkehr hat sich wirklich gebessert, auch jetzt mit dem neuen Halbstunden-Takt der Matterhorn Gotthard Bahn.

Die Gäste sagen auch viel, dass sie das schätzen.

→ Gibt es auch etwas, wo sie sagen, das macht mein Standort nicht attraktiv?

Das einzige ist halt, wenn die Gäste eine schöne Aussicht haben wollen in den Bergen. Aber dafür ist man halt Mitten im Dorf. Es gibt immer Vor- und Nachteile.

Im Sommer merkt man, dass das zentrale wichtiger ist und im Winter merkt man, dass die Gäste eher auf der Alpe sind. Das ist ja auch verständlich. Skifahren und direkt auf die Piste, ist den Gästen im Winter sehr wichtig. Aber im Sommer scheint das den Gästen eher weniger wichtig zu sein. Dann ist es eher wichtig, dass man schnell überall hinkommt.

10 Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern?

Also hier im Dorf spielt es nicht so eine Rolle, wo man ist. Es ist alles nahe und schnell erreichbar und daher macht das nicht so ein Unterschied. Im Winter dagegen ist es schon ein Nachteil, wenn man hier im Tal ist und nicht auf der Alpe. Dafür ist im Sommer im Tal mehr Nachfrage. Auch hier gibt es Vor- und Nachteile. Im Winter wäre es sicher oben auf der Alpe zu sein, aber im Sommer schätzen die Gäste es im Tal zu sein.

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

Wir haben schon vorher im Haus gewohnt und der untere Teil des Hauses war eine Apotheke von meinen Schwiegereltern. Als der Apotheker gegangen ist, konnte das Lokal nicht mehr vermietet werden und das Lokal stand leer. Dann haben wir den unteren Teil des Hauses dazugekauft. Es ist eigentlich ein Zufall, wie sich das ergeben hat.

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

Auf das ganze Jahr hatten wir eigentlich nicht weniger Umsatz, es ist eigentlich gleich geblieben. Aber es hat später angefangen. Es hat erst Mitte Juli angefangen, aber dafür war dann der Herbst wieder besser. Es ist schon wetterabhängig. Und auch im Winter ist das so.

Gerade mit den Schweizer Gästen. Die müssen ja nicht weit anreisen und sagen dann eher mal, wir kommen nicht. Bei asiatischen Gästen wäre das sicher anders. Die sind ja dann sowieso schon unterwegs und kommen trotzdem.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

13 Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?

Die Eröffnung bzw. die Selbstständigkeit war bei mir eigentlich ein Zufall. Wenn das Gebäude nicht leer gewesen wäre, wären wir auch nicht auf die Idee gekommen etwas zu machen. Per Zufall ist das leer geworden und das nächste ist natürlich durch das Reisen. Wenn man

viel reist, sieht man viel. Und man denkt sich dann, schade gibt es ein solches Angebot bei uns noch nicht.

Man muss natürlich schon gerade die Gelegenheit erhalten, so etwas zu machen. Das heisst ein Haus zu haben bzw. die Lokalitäten. Ich habe viele Gäste, die sagen, so etwas möchten sie auch machen. Aber die haben dann das Haus nicht zur Verfügung oder haben keine Gelegenheit. Vielleicht suchen sie und finden dann mal etwas.

14 Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

Ja ein solches Angebot gab es in der Umgebung noch nicht und darin habe ich die Chance erkannt. Der Grund war wirklich, dass wir gesagt haben, es braucht mal etwas neues Mal etwas anderes. Denn das Hotelangebot gibt es ja genug und zum Teil sind es alte Hotels. Wir haben gedacht etwas Kleineres und etwas anderes zu machen und dies mit einem Konzept zu verbinden. Es war wie so eine Nische und nicht etwas Grosses.

Fragen zur Strategie

15 Wie sehen Ihre Ziele aus?

Ziel ist es, hauptsächlich die Qualität zu halten. Dass man viele Wiederkehrer hat und hauptsächlich Schweizer Gäste. Es ist schön wenn auch andere Gäste kommen, aber das ist immer eine Preisfrage. Für das Ausland haben wir nicht grosse Ziele. Die Kundschaft, die wir haben, möchten wir so behalten. Aber inzwischen ist es auch für den Schweizer Gast im Ausland billiger, z.B. in Österreich.

16 Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

Für den Schweizer Gast zu behalten, ist die Qualität sehr wichtig und auch die persönliche Betreuung. Die Qualität der Zimmer und auch des Frühstücks. Wir versuchen das zu erhalten, weil mehr und noch mehr irgendwann nicht mehr geht. Die Region hat bereits ein grosses Angebot und das einzige was wir noch machen könnten, ist ein Hotel zu werden. Aber das ist nicht mein Ziel. Ich könnte die Zimmer mit Fernseher und mehr Luxus ausstatten oder auch die Zimmer vergrössern, aber dann hätte man wieder eine andere Kundschaft und der Preis würde auch steigen. So würden wir dann auch unsere bisherigen Gäste verlieren, was sicher nicht das Ziel ist.

Wir wollen eigentlich den Betrieb so erhalten. Wir haben uns schon auch Überlegungen gemacht, ob wir grösser werden wollen, aber wir haben uns entschieden das nicht zu machen.

17 Was unternehmen Sie, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln? (Marketing: Tagungen, Messen, Umfragen,...) → Was machen Sie um herauszufinden, was wollen die Kunden?

Hauptsächlich ist es persönlich. Es ist nicht wie in einem grossen Hotel, wo man nicht weiss wer ist der Chef und wem soll ich etwas sagen. Wenn die Gäste aus- oder einchecken, bin ich einmal sicher immer da. Da es so persönlich ist und ich dann frage, sagen die Gäste dann auch direkt was sie denken. Oder manchmal kann man auch die Bewertungen im Internet lesen. Wobei der Austausch schon mehr persönlich stattfindet.

Und wie schon gesagt, gehen wir oft in andere Betriebe und da sehen wir dann auch was die Kunden wollen oder was die Kunden stört, da man es dann am eigenen Körper erfährt.

Klar kann man nicht immer alles anbieten. Es gibt Gäste, die hätten gerne eine Sauna oder eine Badewanne. Aber man kann es nie allen Recht machen. Das sind ja auch Bedürfnisse. Aber dann müssen die Gäste einfach ein Hotel aussuchen, die das anbieten. Man kann ja nicht immer alle zur Verfügung stellen. Aber wir machen eigentlich sehr viel, wenn den Gästen etwas fehlt, organisieren wir das, wenn es z.B. eine Zahnbürste ist. Aber grössere Wünsche kann man nicht immer erfüllen, dann müssten sie schon in ein Wellnesshotel gehen.

→ **Gehen Sie auch auf Messen, um zu sehen was es Neues gibt?**

Also auf Messen bin ich eigentlich noch nie gegangen. Aber ich lese oft die Zeitschriften von den Hotelbranchen. Ich finde es interessant, was angeboten wird, welche Produkte. Dann gibt es auch Zeitungen, wo man sieht, wer hat welchen Preis gewonnen.

→ **Machen Sie auch so wie kleine Gästebefragungen/Umfragen?**

Das habe ich mir mal überlegt. Aber will es hier so persönlich ist, habe ich mich dagegen entschieden. Die Gäste sagen einem ihre eigentlich selber. Die Gäste kennen wir alle mit Namen, da es nur neun Zimmer hat und da macht es fast keinen Sinn so eine Umfrage zu machen. Denn die Umfrage muss ja auch noch ausgewertet werden, was sicher ein grosser Aufwand darstellt. In einem grossen Betrieb kann das Sinn machen, aber in einem solchen kleinen Betrieb macht das weniger Sinn. Man könnte es sich einmal versuchen für zwei bis drei Monate, um zu sehen, wie viele beantworten die Umfrage wirklich. Denn wenn ich ehrlich bin, habe ich selber wahrscheinlich noch nie eine solche Umfrage ausgefüllt.

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

Also wenn ich überbucht bin, oder wenn die Gruppe zu gross ist oder die Zimmer nicht den Anforderungen entsprechen, dann empfehle ich die Hotels hier in der Umgebung. Manchmal

fragen die Gäste auch für Hotels auswärts. Da wir kein Nachtessen anbieten, empfehlen wir natürlich ebenfalls andere Betriebe. Hier empfehle ich aber nicht nur die Restaurants im Dorf, sondern in der ganzen Region. Kommt natürlich immer darauf an, was die Gäste wollen.

19 Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? (Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?)

Ich finde es schade, dass es in der Nähe kein ähnlicher Betrieb gibt. Zum Beispiel aus dem Grund, wenn ich überbucht bin, kann ich kein ähnlicher Betrieb in der Nähe empfehlen, was sehr schade. Muss ja nicht auch unbedingt im Dorf sein, aber in der Region.

Und bei den Hotelbetrieben gibt es einige die saniert haben und einige, die nichts saniert haben. Was sehr schade ist, dass die Inhaber dem nicht mehr wert geben und mal etwas Neues machen. Ich weiss nicht ob diese Betriebe nicht sanieren, um möglichst tiefe Preise anzubieten. Ich finde es schade, dass sie nichts machen. Aber es gibt ja auch solche, die immer wieder etwas machen, was ich sehr gut finde. Wenn man die Hotels sanieren würde, stellte dies ein Mehrwert für die Region dar, was wiederum heisst neue Gäste bzw. sogar mehr Gäste.

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

Am Anfang hatten wir nur die Homepage und das Tourismusbüro. Und wie das heute mit dem Internet ist, muss man selber nicht mehr so viel Werbung machen, wie früher.

Wir haben im Dezember eröffnet und da kannte uns eigentlich noch kein Mensch. Wir hatten damals einen Tag der offenen Tür, aber da sind eigentlich nur Einheimische gekommen. Trotzdem war das ein sehr guter Winter. Ich habe gestaunt, dass es nicht mehr Werbung braucht um zu eröffnen und Erfolg zu haben.

→ Wahrscheinlich haben dann auch die Einheimischen Werbung betrieben für Ihren Betrieb?

Ja inzwischen haben wir viele Einheimische, die uns weiterempfehlen. Aber am Anfang hatten wir nur diesen Tag der offenen Tür und dann hat der Betrieb geöffnet. Die ersten Weihnachtsgäste haben aber schon im Voraus gebucht, also bevor wir eröffnet haben. Da war ich sehr erstaunt, wie schnell das heute geht mit dem Internet. Im Internet sehen dich die Gäste auf der Seite des Tourismusbüro oder wo auch immer, ohne das es da grosse Werbung braucht. Ich wollte da nicht eine grosse teure Werbekampagne machen und habe jetzt im Nachhinein auch gemerkt, dass das gar nicht nötig ist.

Bis jetzt hat sich eigentlich nicht gross geändert, das einzige ist, dass wir jetzt in der Bed&Breakfast-Vereinigung drin sind. Aber ansonsten haben wir einfach unsere Homepage und das Tourismusbüro. Und was noch dazukommt, ist jetzt natürlich die Mund-zu-Mund-Propaganda. Da wir vor allem Schweizer Gäste haben, geht das extrem schnell in der Schweiz umher. Wir stellen auch viele Gutscheine aus, die dann weitergeschenkt werden, das ist natürlich auch Werbung.

Einmal war ein Artikel über das Haus in der Zeitschrift Landliebe, das hatte auch noch so Wirkung. Das war auch gute Werbung für uns.

21 Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle über die Ihre Kunden buchen?

Am meisten buchen die Gäste per E-Mail. Wir können immer noch nicht Online-Buchen, weil ich aufgrund der wenigen Zimmer ohne Online-Buchen besser steuern kann.

Wenige buchen über das Tourismusbüro. Die Gäste buchen lieber direkt. Meistens gehen die Gäste auf die Seite und haben dann die Angaben und buchen dann direkt bei uns.

→ Sind Sie auch auf Booking.com?

Nein bin ich nicht. Die wollen eine hohe Kommission und dann habe ich entschieden, ich versuche es alleine. Wenn ich die Zimmer ohne die vermiete, dann brauche ich das ja auch gar nicht. In der Saison ist es kein Problem die Zimmer zu vermieten. In der Nebensaison ist es schwieriger, da einfach niemand im November oder April und Mai hier Ferien machen möchte. Das ist halt hier einfach so und es geht ja allen gleich.

Klar hätte man dann mal einen Gast mehr, aber ob es sich dann wirklich auch lohnt die hohe Kommission zu zahlen, ist die andere Frage. Ich denke, für so ein kleines Haus lohnt sich das nicht. Für ein grosses Haus sieht das wahrscheinlich schon anders aus.

Fragen zur Finanzierung

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

Ein Teil des Hauses war ja bereits unseres und der andere Teil haben wir von den Schwiegereltern gekauft. Von dem her hatten wir keine Schwierigkeiten.

→ Mussten Sie nicht zur Bank gehen und einen Business Plan vorlegen?

Nein, wir haben den Kauf selber finanziert und daher war es für uns sehr einfach. Wir haben unser eigenes Geld investiert, anstatt bei der Bank Geld zu nehmen.

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

Das war bei uns einfach, da wir unser eigenes Geld investiert haben. Daher war es einfach. Aber ja, was heisst schon einfach, man geht dann doch ein Risiko ein. Man muss sich selber schon sicher sein.

KMU 13

Fragen zum Erfolg

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

Das ist eine gute Frage. Natürlich ist Freundlichkeit, den Gast als Gast sehen und einfach die Zufriedenheit des Gastes und dies man versuchen zu gewährleisten. Vor allem die Zufriedenheit des Gastes ist sehr wichtig, denn davon lebt man ja auch.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Mein Mann ist Koch und ich habe eigentlich immer schon im Gastgewerbe gearbeitet und habe auch den Wirtenkurs gemacht.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

x

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

Durch das, dass man zu wenig Zeit mehr hat, die Freundschaften zu pflegen, hat man auch viele nicht gerade verloren, aber man hat nicht mehr so viel mit diesen zu tun, da man sich fast nur noch im Betrieb aufhält. Es ist schon ein bisschen untergegangen.

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

Das macht man anhand der Gäste. Mit Gesprächen mit den Gästen findet man immer wieder neue Anregungen. Dies ist sehr wichtig. Man macht ja das was der Gast will und nicht der Gast macht das was wir wollen.

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

Zum Teil sicher über das Internet, aber zum Teil auch persönlich. Wir haben hier im Dorf mit den anderen Betrieben einen sehr guten Kontakt. Wir gestalten auch miteinander bestimm-

te Anlässe wie zum Beispiel Faschnachten. Solche Sachen machen wir miteinander und da sprechen wir uns auch ab, damit nicht alle das Gleiche machen.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Am meisten gefährden tut uns sicher zum Beispiel der Euro. Dies ist ein grosses Thema momentan. Wir haben zwar 90% Schweizer Gäste, aber auch die gehen jetzt ins Ausland, weil es da jetzt für sie billiger ist. Es ist nicht unbedingt, dass weniger Gäste vom Ausland kommen, sondern eher das nun die Schweizer auch ins Ausland gehen.

Zudem ist es hier natürlich sehr wetterabhängig, da wir ein grosses Wandergebiet haben. Aber man muss es immer so nehmen, wie es ist. Aber am meisten gefährdet uns schon der Euro und weil halt das Ausland nun auch so billig geworden ist und zum Teil viel mehr anbieten kann als wir. Zum Beispiel in Österreich sind die Bahnen im Preis inbegriffen, das ist für uns finanziell nicht machbar.

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

Absichern kann man sich da nicht. Entweder versucht man dem Gast viel zu bieten oder das Bestmögliche zu bieten und so versuchen den Gast auch zu halten.

→ Bemerken Sie auch politische Gesetzesänderungen?

Ja, sicher. Zum Beispiel das Raucherverbot oder die 0,5 Grenze bezüglich des Alkohols merkt man natürlich auch extrem. Weil die Leute sobald sie das Auto mitnehmen müssen, konsumieren diese auch nicht mehr so viel.

→ Wie sichern Sie sich bei solchen Änderungen ab?

Also wir haben ein Fumoir eingerichtet und haben dies bewilligen lassen durch den Staat. Dies bewährt sich vor allem im Winter, zum Beispiel auch als Après-Ski-Bar. In der Bar übertragen wir auch Fussball-Matches. Da haben wir auch Swisscom TV, das die Gäste auch internationale Matches sehen können. So versuchen wir die Gäste bei uns zu halten. Die Bar ist ja komplett getrennt vom Rest des Restaurants. Also tendiert eines das andere nicht.

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

Hier oben ist natürlich der Wein, der sich einen guten Namen gemacht hat. Und dann die Fernsehsendungen, die hier gedreht wurden. Die Leute kommen wirklich schauen, aufgrund der Fernsehsendung. Die Fragen auch den zwei Frauen nach. Nachher ist natürlich die Aus-

sicht und das Wandergebiet sehr attraktiv. Das haben auch die Gäste schon mehrmals gesagt.

→ Gibt es auch etwas, wo Sie sagen, dadurch ist der Standort nicht attraktiv?

Nein eigentlich nicht. Die Gäste suchen heute zum Teil Destinationen, die nicht so überlaufen sind und das ist hier der Fall. Man kennt auch viele Gäste persönlich, die immer wieder kommen. Klar kann man immer mehr haben. Aber dies ist immer schwierig.

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

X hat eine sehr kurze Saison und X hat natürlich auch sehr viel Tagestourismus. Und wir haben hier natürlich auch die Zwischensaison du spüren das natürlich auch wenn die Bahnen oder die Wanderwege nach oben noch nicht offen sind, dass dann nichts so viel los ist. Von der Aussichtwürde ich sagen, sind wir schöner gelegen als Zermatt, den Zermatt liegt im Loch und X ist relativ kalt. Hier ist der Herbst wunderschön. Man muss es natürlich auch selber schätzen, ansonsten kann man es nicht an die Gäste weitergeben. Auch die Traditionen die hier sind, werden im Dorf gelebt. Es ist nicht ein Ort, der nur vom Fremdenverkehr lebt. Das Dorf hat viele Vereine.

→ Also haben Sie auch viele Einheimische als Gast?

Ja, die Einheimischen rücken nicht mehr so viel aus, wie auch schon. Dank Internet. Die hocken lieber zu Hause. Das ist schon nicht mehr so wie früher. Wir haben einen guten Stammkreis, aber das sind so gewisser Jahrgänge und dann die jüngeren, die Familie haben, die können sich das sicher zum Teil nicht mehr erlauben. Früher haben sich die Jungen in der Beiz gesucht und heute von einer Tür zur anderen per Internet. Wenn hier sechs Stück hocken, dann sind sechs am Natel. Das Gespräch zwischen den jungen fehlt einfach. Aber das machen auch manche Gäste, nicht nur die Einheimischen.

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

Das war eigentlich Zufall. Also ein geschäftlicher Zufall. Wir waren im X. Da hatten wir in Randa ein Hotel für 3 Jahre und das wurde dann verkauft. Und dann haben wir etwas Neues gesucht und dieses Hotel war attraktiv vom Angebot her und wie es uns angeboten wurde und dadurch sind wir hier gelandet.

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

Jaja das merkt man schon. Vor allem der Tagestourismus fehlt dann. Die, die am Morgen kommen und am Abend gehen kommen dann halt nicht wenn nicht gutes Wetter ist. Die sehen das ein paar Tage im Voraus im Internet. Obwohl es hier gewöhnlich besser ist als gemeldet wird.

→ Was unternehmen Sie dagegen? Bieten Sie dann etwas anderes an?

Wir haben hier nicht so ein grosses Angebot. Aber die Gäste können dann einen Kellerei besuch machen, oder das Museum ansehen oder sie können auch auf Brigerbad. Das ist ja relativ nahe und auch das Angebot ist recht gut und alles neu. Und das kann man jetzt schon als Alternative anbieten. Früher sind die Gäste dann eher mal auf Leukerbad gegangen, was aber schon weit weg ist. Oder ich empfehle dann den unterirdischen See im Unterwallis. Wir haben einfach den Gästen immer versucht Tipps zu geben, wo man auch gehen kann bei schlechtem Wetter.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Eher zufällig. Also ich und mein Mann haben eigentlich schon immer im Gastgewerbe gearbeitet. Und dadurch hat sich das so ergeben. Wir wollten es einfach mal probieren uns selbstständig zu machen und wenn es geht, ist das gut und ansonsten gehen wir wieder in die Privatwirtschaft zurück. Bis jetzt hat es gut funktioniert.

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

Die Infrastruktur war gut. Und das Hotel hatte bereits viele Stammgäste. Zudem wird der Ort immer bekannter, durch verschiedene Anlässe, die gemacht werden. Es ist zwar eigentlich nicht unbedingt ein Touristendorf. Es sind viele Leute die in der Lonza gearbeitet haben oder in der Landwirtschaft, also in den Reben. Auch das Vereinsleben im Dorf ist sehr wichtig und dadurch können das Hotel und das Restaurant auch bestehen.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Unsere Ziele sind so, dass wir eigentlich aufhören Ende Jahr. Wir sind beide Mitte 50 und rücken gegen 60. Wir wollen etwas Kleineres suchen, weil es einfach schon streng ist. Das Personal ist extrem teuer. Jeder Tellerwäscher hat seine 3'500 Fr. zugesprochen vom Staat und den Rest muss man selber machen, das man einigermaßen davon leben kann und dann

muss man manchmal zwei Schichten selber schieben und das wird mit der Zeit streng. Die ganze Saison durch hat man eigentlich kein Tag frei. Auch wenn man das Restaurant einen Tag zu machen würde, ist der Hotelgast trotzdem da. Also Ankunft und Abreise ist trotzdem und man hat dann einfach keine Freizeit.

Daher wollen wir nachher einfach ein kleines Restaurant und kein Hotel mehr.

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

Wir fahren jetzt noch weiter wie bis jetzt. Und versuchen uns dann schon auf unser nächstes Projekt zu konzentrieren.

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

Wir machen in den Zimmern Umfragen. Die Gäste haben eine Umfrage im Zimmer, die sie ausfüllen können. Also wieso dass sie gekommen sind. Anregungen. Was Ihnen gefallen hat und was nicht. Wie Sie gebucht haben. So sehen wir dann auch gerade immer was nicht gut ist bzw. war und können dies dann auch immer direkt ändern oder zumindest versuchen dies zu ändern.

→ Gehen Sie auch so an Messen, um zu sehen was gibt es Neues?

Die Messen sind meistens genau dann, wann wir offen haben. Man informiert sich heute eigentlich mehr oder weniger einfach über das Internet.

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

Zum Beispiel bei den Fasnachtsanlässen sprechen wir uns untereinander ab. Jedes Restaurant stellt die Jury und auch die Preise werden miteinander abgesprochen. Auch was wir für Fasnachtsspezialitäten anbieten sprechen wir ab. Nicht dass wir einander in die Quere kommen.

→ Wie sieht es aus, wenn sie beispielsweise überbucht sind? Geben Sie dann die Gäste an ein anderes Hotel weiter?

Ja auf jeden Fall. Auch wenn die anderen Hotels voll sind und wir noch etwas frei haben, werden die Gäste an uns weitergereicht.

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

Wir sind hier vier verschiedene Betriebe. Also komplett verschiedene Betriebe. Wir haben ein bisschen ein höherer Standard und das untere Hotel hat ein bisschen ein tieferer Standard, das ist aber auch viel älter.

Dann die Restaurants sind auch sehr unterschiedlich. Eines ist ein Speiserestaurant. Und dann im Dorfkern gibt es ein Restaurant, die übertragen Fussball und machen eher Pizza und solche Sachen. Also wir sind wirklich vier komplett verschiedene Betriebe und kommen daher einander nicht in die Quere.

→ Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind als die Konkurrenz?

Also im Hotel selber sind wir besser, aber das liegt daran, dass das andere Hotel viel älter ist. Im anderen Hotel ist weniger gemacht worden. Man sollte ja eigentlich schon immer wieder etwas renovieren. In unserem Betrieb wurde dies durch den Vermieter gemacht. Wir haben alle Duschen ausgewechselt und die Heizungen wurden ersetzt. Also es wird eigentlich jedes Jahr etwas gemacht. So hat man dann auch nie einen alten Betrieb und muss dann nicht alles auf einmal machen. Durch die ständigen Erneuerungen versuchen wir auch die Qualität des Betriebes zu halten. Wir müssen nicht einen sehr hohen Standard haben. Mir müssen einfach einen guten Standard haben und diesen dann auch halten. Wir haben auch Geschäftsleute von X, also von der Lonza, die hier übernachten und nicht in X bleiben wollen. Manchmal werden hier in unserem Betrieb auch Meetings und Sitzungen durchgeführt. Dann stellen wir Beamer usw. zur Verfügung.

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

Das Marketing selber haben wir nicht gross geändert. Wir haben eher im Service Verbesserungen vorgenommen. Sei es das Frühstücksbuffet oder ähnliches. Wir versuchen immer wieder Sachen zu ändern und zu verbessern. Aber sehr viel kann man an dem Betrieb nicht ändern. Wir schauen einfach, dass wir einen guten Standard halten und probieren aber auch immer wieder etwas Neues aus, zum Beispiel machen wir dann manchmal ein neues Angebot: Z.B. eine Spezialität.

→ Hat sich die Art wie Sie Werbung machen geändert?

Nein eigentlich nicht unbedingt. Wir hatten ja vorher schon einen Betrieb. Werbung betreiben wir hauptsächlich über das Internet. Aber wir machen immer wieder neue Angebote zum Beispiel für Modellsegelflieger. Da haben wir weltweit in einer Fachzeitschrift ein Angebot gemacht. Ein Wochenangebot und haben auch Sachen zur Verfügung gestellt, wie ein Bastelraum und ein Raum, um die Sachen zu platzieren. Solche Sachen haben wir schon gemacht. Wie sich das bewährt weiss niemand so genau, aber wir haben es jetzt einfach mal versucht. Es ist hier ein spezielles Gebiet für Modellsegelflieger. Aber das ist eher ein Ge-

heimtipp. Ich habe hier Schweden, Deutsche, Österreicher usw., die nur aufgrund des Fliegens kommen. Das ist jetzt vielleicht noch so eine kleine Marktlücke, die man noch ausbauen kann.

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

70% buchen eigentlich direkt über die Homepage. Und dann ist booking.com. Auch über Schweiz Tourismus haben wir aufgeschaltet, aber da kommt eigentlich wenig. Zudem sind wir noch auf Booking Valais. Inzwischen sind die Plattformen eigentlich alle miteinander verbunden. Also das heisst, wir haben eigentlich eine Plattform und haben dann die Kanäle dazu genommen und jetzt wird eigentlich immer nur eine Plattform bearbeitet. Also die Freischaltungen und so werden nur über einen Kanal gemacht. Auch wenn die Gäste buchen, geht dies automatisch über die Plattform. Solange Zimmer zur Verfügung sind, können die Gäste über die Plattformen buchen, aber auch über die Homepage direkt oder auch über die Kontaktfunktion kann eine Anfrage gestellt werden. Auch telefonisch bekommen wir viele Anfragen, ob wir noch Zimmer frei haben zu einem bestimmten Zeitpunkt. Viele ältere Leute, die sitzen dann vor der Homepage und haben alles vor sich. Diese rufen dann trotzdem schnell an, weil sie wahrscheinlich dem Internet nicht ganz trauen. Also wir haben auch viel telefonisch. Auch die Gäste, die den Ort kennen und bereits hier waren rufen dann an.

Fragen zur Finanzierung

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

Nein eigentlich nicht. Wir hatten genügend Eigenkapital, um das Hotel zu übernehmen, da es eine gleitende Übernahme war vom früheren Hotel in Randa zu diesem hier. Also wir hatten eigentlich keine grossen Probleme. Wir haben kein Fremdkapital benötigt.

→ Sie mieten das Hotel?

Ja genau.

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

Das sieht noch genau gleich aus. Das ist alles Eigenkapital. Wir haben keine Kredite aufgenommen, um den Einstieg zu finanzieren. Kredite sind immer ein bisschen heiss. Wenn es nicht läuft, wird es dann schwierig.

Dafür macht man zuerst einen Business Plan, um zu sehen, funktioniert es bzw. kann es funktionieren. 100% kann man nie sicher sein. Aber anhand des Business Plan kann man sehen, ungefähr den Umsatz hat man usw. Dann sieht, ob es machbar ist und es gibt einem ein bisschen Sicherheit. Ob die Zahlen dann immer stimmen, ist eine andere Frage. Aber mehr oder weniger sollte es ja stimmen. Man informiert sich ja auch nicht nur über die Eigentümer, sondern auch nach aussen.

KMU 14

Fragen zu Erfolg

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

Die Lage ist sehr wichtig. Die gute Führung.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

X

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

x

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

Das Netzwerk hat sich vergrössert, aber nicht verändert in dem Sinn. Das sind nicht total neue Gästegruppen hinzugekommen. Die Hütte liegt in den Bergen und somit liegt dies in der Natur der Sache und da kann ich ja nicht die Taucher oder so begeistern.

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

Über das Internet, also das Facebook und so kann man schon viel verknüpfen.

Bei Freunden und Familie gibt es jeden Tag immer wieder neue Ideen. Aber hauptsächlich kommen neue Ideen nicht unbedingt von Freunden und Familien. Meisten kommen neue Ideen von ganz anderen Orten. Ich bin viel in Italien und Frankreich und eigentlich wenig im Oberwallis selber. Im Frühjahr auf den Skitouren war ich eher im Ausland als im Oberwallis. Da erhalte ich dann auch immer wieder neue Eindrücke und neue Ideen. Zum Beispiel die Idee, dass man mehrere Hütten zur gleichen Zeit führen könnte. Das war hier zuerst undenkbar. Da habe ich von einem Italiener, der Hütten geführt hat die Idee erhalten, das könnte ich auch machen. Die Hütten werden auch immer mit den gleichen Leuten betrieben

und die Leute wechseln dann eigentlich die Hütte. Das war nicht meine Idee und kommt im Prinzip nicht aus dem Netzwerk selber.

Wenn man offen ist, erfährt man immer viele Sachen.

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

Die Informationen kommen auf einen zu. Es gibt nicht, das ich sage so informiere ich mich tagtäglich. Klar lese ich die Zeitung. Aber viel im Gespräch mit Mitarbeiter oder Kollegen. Wir sind viel ganze Abende zusammen und da tauscht man sich aus.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Der Euro ist noch eines. Aber wirklich gefährden tut den Erfolg die Wetterberichte. Die Wetterberichte sind oftmals schlechter als das Wetter selber. Wenn der Bericht stimmt, habe ich nichts dagegen. Aber wenn der Bericht nicht stimmt, gefährdet dies wirklich den Erfolg. Der Dienstagabend ist der Indikator wie es am Wochenende aussieht. Obwohl der Dienstagabend noch nichts aussagt über das Wetter. Wenn der Bericht stimmt, kommen dann die Leute natürlich nicht, was den Erfolg des Betriebs gefährdet.

→ Wie haben Sie das gemerkt? Hatten Sie dadurch weniger Gäste und so weniger Umsatz?

Bei den ausländischen Gästen hat man das gemerkt. Aber bei den Schweizer hat es gar nichts geändert.

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

Das Wechselkursrisiko ist bei uns nicht so schlimm. Wir haben viel Deutsche und Franzosen, aber auch Slowaken und Slowenen. Leute aus sehr armen Ländern wie zum Beispiel Rumänien. Die haben kein Geld und die Reise ist für diese eigentlich viel zu teuer. Aber am meisten jammern, tun die Deutschen. Denen geht es eigentlich am besten. Die anderen wissen eigentlich, so teuer ist es und die betteln und jammern dann auch nicht. Das ist auch nicht die Art der umliegenden Länder. Aber die Deutschen kommen dann ständig und wollen hier Prozent und da Prozent. Da haben wir in diesem Jahr abgemacht, die Deutschen, die nicht jammern bekommen einen Schnaps und die, die jammern, bekommen zwei Schnaps, damit sie schweigen.

Absichern kann man sich in unserem Fall gegen den Wechselkurs nicht. Ein Exporteur kann einen Europreis abmachen und kann dann trotzdem liefern.

Gesetzesänderungen können verheerend sein. Da kann man sich auch schlecht absichern. Dem nach Gesetzesänderungen können ärgerlich sein. Aber wir können uns da nicht absichern.

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

Die Hütte liegt in einer einzigartigen Lage und ist äusserst attraktiv. Die Lage macht den Standort attraktiv.

→ Gibt es auch Sachen, wo Sie sagen, dass ist nicht attraktiv?

In die Hütte muss man laufen und die Mitarbeiter werden mit dem Helikopter geflogen. Unter Umständen kann man dann auch den Arbeitsplan nicht immer einhalten. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter frei hätte, aber dann ist nicht schönes Wetter und dann kann niemand weg oder auch niemand kommen. Das ist dann halt weniger attraktiv. Das ist nicht wie in der Maschinenindustrie, wo man produzieren und verkaufen kann.

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

Den Standort schätze ich nicht vorteilhafter. Unsere Mitbewerber haben auch sehr schöne Standorte.

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

Wir haben die Hütte selber gebaut, weil es ein sehr schöner Ort ist.

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

Wir haben letzten Sommer eigentlich mehr Übernachtungen gehabt, als sonst. Einige Wochen waren nicht gut, aber dann gab es wieder Wochen die waren viel besser. Unsere Saison geht bis Mitte Oktober und wir konnten im Herbst dann noch sehr gut arbeiten.

→ Wie reagieren, wenn schlechtes Wetter ist? Was bieten Sie den Kunden an, die da sind?

Da können wir nicht viel machen. Wenn ich als Bergführer mit den Leuten gehe, wechsele ich das Gebiet. Es ist selten, dass im ganzen Alpenraum schlecht ist. Entweder ist im Norden oder im Süden schlecht und je nach dem kann man dann die Seite wechseln und auf der anderen Seite eine ganz schöne Tour anbieten. Wenn jedoch eine Tour nicht möglich ist, muss diese abgesagt werden und es wird dann versucht diese zu verschieben und an einem anderen Termin durchzuführen. Daher ist es wichtig, dass man viele verschiedene Angebote an-

bietet, damit man immer ein Schlechtwetter-Programm hat. Wenn immer nur das gleiche angeboten wird und die Tour kann selten bis nie stattfinden, habe ich im Herbst nichts verdient.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Ich habe früh die Ausbildung zum Bergführer gemacht und habe dann auch gemerkt, dass mir das gefällt. Habe dann als Bergführer gearbeitet und so ist dies geblieben. So kam ich dann auf die Idee mich selbstständig zu machen. Bis jetzt ist alles immer gewachsen, die Bergführerei, die Anzahl Touren und auch die Anzahl Gäste.

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

Als Chance habe ich den Klettersport gesehen. Vor vielen Jahren war dies noch nicht so wie jetzt. Niemand kam ins Wallis, um zu klettern. Die, die ins Wallis gekommen sind, kamen um zu bergsteigen, um auf die grossen Berge zu gehen. Aber zum Klettern kam niemand. Dann habe ich gesehen, wie das im Ausland gemacht wird, wie das angeboten wird und wie es vermarktet wird. Wir haben dann ähnliche Kletterparks aufgemacht und auch Klettersteige. Die Klettersteige haben eine neue Fangemeinde angezogen. Die gingen früher ins Tirol oder in die Dolomiten. Unser Klettersteig war der erste im Wallis. Dann sind immer mehr entstanden.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Das Ziel für die Zukunft ist, an der Zukunft zu arbeiten. Also das ist meistens so. Auch wenn man nur wenige Gäste hat, muss man diesen gut schauen, also ob die Hütte voll ist. Die Ziele sind Kundenzufriedenheit, Qualität und die Zukunft zu gestalten.

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

Gute Arbeit sollte das sein. Qualität und die Zufriedenheit muss gehalten werden.

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

Das erfährt man während den Touren oder während dem Nachtessen mit den Gästen. Da erfährt man, was die Gäste machen wollen. Dann kann man das nächste Jahr etwas Neues anbieten. Viele Angebote sind Ideen von den Gästen.

→ Weil Sie viel mit den Gästen unterwegs sind und die Atmosphäre sehr persönlich und familiär ist, sagen Ihnen die Kunden direkt was sie wollen?

Ja in den Bergen ist man nahe beieinander. Und dann haben die Gäste zu kalt oder zu warm oder sind müde und dann bekommt man alles Mögliche mit, was die Gäste so machen wollen. Und dann gestaltet man halt Angebote. Zum Beispiel andere Touren. Wir bieten sehr viele Angebote an. Die Angebote sind nicht nur in der Schweiz, die sind auch in Italien und in anderen umliegenden Ländern.

Wir haben verschiedene Klettertouren und auch ein Klettersteig und viele weitere Angebote. Also wir erfahren die Bedürfnisse eigentlich direkt aus den Gesprächen mit den Gästen. Aber wir wecken auch immer wieder neue Bedürfnisse.

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

Ja auf jeden Fall.

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

Unsere Konkurrenz sind auch unsere Kollegen. Das sind nicht irgendwie Konkurrenten, mit denen wir uns gegenseitig ausspielen. Es ist auch anders als bei Hotels. Jeder hat eigentlich sein Gebiet und dann kommt man einander nicht so in die Quere. Auch die anderen Hütten machen ihren Job sehr gut. Zum Teil auch viel besser. Andere knien sich da mehr hinein in den Hüttenwart. Aber die haben dann zum Teil auch keine Zeit und kein Platz für anderes. Die haben dann die Zeit nicht noch Führungen zu machen.

→ Bei Ihnen stehen eher die Angebote im Vordergrund und bei anderen eher die Hütte an sich?

Ja also ich führe in erster Linie und in zweiter Linie organisiere ich die Hütten. Also das heisst, dass genügend Personal vor Ort ist und auch das es denen gut geht. Die Hütten müssen mit Ware versorgt werden und dann muss ich mit dem Helikopter Ware in die Hütte bringen und dann auch wieder Sachen entsorgen. All die Sachen mache ich. Ich mache die Buchhaltung, die Werbung und all das. Aber vor Ort in der Hütte habe ich Personal, die das besser machen als ich.

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

Das ist alles einfacher geworden durch das Internet. Früher hat man eher mit Inseraten, was sehr teuer war und auch aufwendig. Mit dem Internet ist das anders, da kann man sehr viele Informationen an sehr viele Leute bringen. Wenn ich Werbung mache sieht das selten nach Werbung aus. Es sind dann eher Informationen bezüglich guter Bedingungen. Und dann ist das dann indirekt Werbung für uns. Oder wenn eine Reportage in unserem gedreht wird und ich als Bergführer das Team begleite, gibt das sehr schöne Bilder und schlussendlich ist das die beste Werbung für uns. Das ist dann unbezahlbar und sieht nicht nach Werbung aus. Ich bin mir nicht sicher, ob Inserate usw. auch wirklich etwas bringt.

Aber wie gesagt, für die Hütte machen wir selten Inserate. Ausser wenn man fast muss. Das heisst, wenn im Dorf ein Anlass stattfindet, macht man da mit. Aber nicht unbedingt um für sich Werbung zu machen, sondern eher zur Unterstützung.

Das allerwichtigste ist die Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn ich mit einem Gast auf das Bietschhorn gehe, wird der noch 1000mal darüber reden und wird es immer Leuten erzählen, die es auch interessiert und wird somit niemanden damit langweilen. Er wird es an Leute, die vielleicht dann auch kommen. Aufgrund von dem werden anschliessend mindestens 10 weitere auch kommen. Aber das geht nur wenn der Kunde zufrieden ist und alles gut geklappt hat.

Wenn ein Gast zwei andere bringt, bringen die zwei wieder je zwei andere usw. Das verdoppelt sich immer. Das ist wie ein Schneebrett, das geht nach allen Seiten aus. Das ist wunderbar und so habe ich dann immer mehr Gäste.

Normalerweise habe ich im November den Sommer, also das ganze Jahr, ausgebucht. Die Gäste gehen nach Hause und buchen gerade wieder.

In den ersten fünf Jahren ist die Vernetzung noch klein und erst später wird dies grösser. Das ist in vielen Betrieben so, dass die ersten Jahre, die schwierigsten sind. Sobald das eine gewisse Grösse hat, geht alles von alleine. Und dann muss sich alles darum drehen, dass man gut arbeitet, dass man pünktlich ist usw.

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

Persönlich vor allem. Und dann natürlich über das Internet.

→ Auf Booking.com sind Sie nicht?

Nein, das Geschäft machen wir lieber selber.

Wenn der Wetterbericht gut ist, sind die Hütten voll. Und wenn der Bericht nicht gut ist, dann sind die Hütten vielleicht leer und das Wetter wäre gut.

Fragen zur Finanzierung

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

Eigentlich hatte ich keine Schwierigkeiten. Ich hatte zwar kein Geld, aber damals hatten die Banken das Geld einfach so gegeben. Ich ging mit dem ehemaligen Direktor der CS ein Kaffee trinken und habe dem erzählt, was ich machen will und er hat sofort gesagt „ja, das machen wir“. Dann haben wir über etwas anderes geredet.

→ Also mussten Sie keinen Business Plan vorlegen?

Nein. Aber in dem Gespräch, hat der schon gemerkt, um was es geht. Der war sehr überrascht, wie wenig es kostet und ich hätte noch mehr zugesprochen bekommen, wenn ich es gebraucht hätte.

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

Am Anfang war viel harter. Dann waren 7.5% Zins. Und jetzt ist wahrscheinlich noch 1.5%, ich weiss nicht mal. Auf jeden Fall sind in der Schweiz weltweit die einfachsten Bedingungen. Also von Problemen kann da niemand reden. Wenn wir die Hütte gebaut haben war der Zins 5%. Und 2 Jahre später 7.5%. Da bekommt man ja nur einen Brief: „Die Verhältnisse auf dem Kapitalmarkt haben sich geändert und der Zins wird höher.“. da kann man gar nicht machen. Was man machen kann, ist kündigen. Aber es ging ja allen gleich. Also eigentlich wurde das alles einfacher.

KMU 15

Fragen zum Erfolg

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

Für das Vermieten von Ferienwohnungen sind das wichtigste die Stammgäste. Man muss die Gäste zu Fans der Wohnungen und von dem eigenen Angebot und vom Gebiet machen. Die Gäste müssen gerne wiederkommen und sich wohlfühlen.

Bei Dauervermietung ist gute Nachbarschaft und das Wohlbefinden in der Umgebung und in den Wohnungen am wichtigsten.

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Ich habe den Detailhandel absolviert. Dann anschliessend noch die Skilehrer-Ausbildung.

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Dann habe ich Kurse in den Bereichen Buchhaltung und Immobilien besucht. Und natürlich vom Hauseigentümer-Verband spezifische Kurse zu den Themen Wohnungsabgabe/-übernahme und Immobilien.

→ Und in den Bereichen Marketing oder Deskline vom Tourismus-Verband?

Ja, zum Beispiel Kurse über Suchmaschinenoptimierung und Online Marketing. Dann ist im Sommer noch ein Deskline-Kurs. Es ist schon wichtig, das man immer à-jour ist so dass man es auch vermieten kann. Man kann lange sagen man vermietet nichts, die Nachfrage ist so gering, aber wenn man die Wohnungen nicht frei meldet im Tourismusbüro oder im Internet, so kann man auch nicht erfolgreich vermieten.

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

Das Netzwerk besteht bei uns grösstenteils aus Kundenbindung und vor allem den Stammgästen. Die Plattformen spielen auch eine grosse Rolle, damit die Kunden einen finden und die Wohnung und die Details anschauen können. Eine eigene Homepage usw.

→ Hat sich das Netzwerk in den letzten Jahren verändert?

Ja, sehr stark. Im Moment gibt es den Trend Direktbuchung. Dort ist es wichtig, dass man seine Sachen à-jour hat und so kann man erreichen, dass man auch sehr kurzfristig Wohnungen vermieten kann. Auch mit Frühbucherrabatt kann man sehr viel herausholen. Bei den Plattformen des Tourismusbüros ist ein Vorteil, dass die Kunden direkt buchen können ohne Kontakt mit der eigentlichen Verwaltung oder dem Eigentümer zu haben. Daher ist es wichtig dort mit zu machen, da man viele Direktbuchungen generieren kann und die Wohnung vermieten kann.

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

Also mit der Plattform des Tourismusvereins ist dies nicht gegeben. Dies schafft eher eine Distanz zwischen den Vermietern und den Gästen.

Aber die Kundenbindung schafft man in dem man eine Umfrage macht: „Wie waren Sie zufrieden?“. So kann man von den Gästen ein Feed-back einholen und somit kann man auch etwas verbessern nach den Wünschen der Kunden.

Zusätzlich ist der Austausch mit anderen Wohnungsbesitzern und Verwaltungen wichtig, um Trends und Kundenwünsche frühzeitig erkennen zu können. Beispielsweise sind dies, Spezialangebote, Last-Minute-Angebote usw.

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

Da ich auch neben der Verwaltung und Vermietungen von Immobilien und Ferienwohnungen im Tourismus arbeite, erfahre ich sehr viel von diesen Aspekten und kann sehr viel profitieren und ich versuche dass dann in meinen Wohnungen umzusetzen.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

Ganz klar der Eurokurs ist in unserer Destination ein grosses Thema. Dies hat man diesen Winter überhaupt nicht gemerkt. Dies ist so, wenn die Gäste die Ferien gebucht haben, dann treten sie die Reise an und sagen die Ferien nicht mehr ab.

Aber diesen Sommer haben wir festgestellt, dass viele gesagt haben, das können wir uns nicht mehr leisten. Da ist man halt selber nun gefragt, wie man damit am besten umgeht. Viele haben nun die Preise gesenkt. Oder man macht Spezialangebote, wie Kooperationen. Man gewährt den Kunden in Kooperation mit den Sportgeschäften Rabatte.

Der tatsächliche Rückgang und die Auswirkungen werden wir erst nächsten Winter spüren. Wir sind eher eine Winterdestination und weniger eine Sommerdestination. Aus diesem Grund sind die Auswirkungen im Winter viel grösser. Die Euroländer werden schon weniger Ferien bei uns buchen.

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

Beispielsweise mit Spezialangeboten, Kooperationen und Rabatten in Sportgeschäften, Eurorabatte oder Frühbucherrabatte. Da wir vielfach in Mailkontakt sind kann man schon auf einzelne Bedürfnisse eingehen. Es gibt sicherlich noch Potential, aber gleichzeitig hat man auch weniger Einnahmen.

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

In einer Feriendestination bestimmt die Lage den Erfolg.

Vorteil: Wir sind direkt im Zentrum. Beste Lage. Es ist kinderfreundlich. Direkt an der Skipiste, direkt beim Skischule-Sammelplatz. Aufgrund dieser Faktoren kann ich im Winter auch höhere Preise verlangen.

Nachteil: Im Sommer schätzen die Gäste die erwähnten Aspekte viel weniger. Im Sommer sind die Gäste viel mobiler und schätzen eher beispielsweise ein Häuschen am Waldrand mit Grünplatz und nahe an den Wanderwegen. Dadurch vermiete ich im Sommer weniger, da es ein grosses Haus ist mit acht Wohnungen.

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

Ganz klar die Lage. Auch das Feedback von den Gästen ist es immer wieder, dass die Wohnungen sehr freundlich und mit Liebe eingerichtet sind.

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

Dies hat sich ergeben, indem wir ein Angebot erhalten haben. Unser Traum war eine Wohnung in einer Winterdestination zu haben. Aufgrund unseres Wohnortes haben wir nun eine lokale und nahe Destination ausgewählt, wo auch die Kinder leicht zur Schule gehen können und die Nachbarskinder kennen. Dann haben wir uns das Gebiet eingeschränkt, in welchem Bezirk wir eine Wohnung suchen. Und auf einmal kann ein Angebot.

Aspekte wie zentrale Lage, Pistennähe, wenig Fussweg waren auch noch Faktoren.

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

Den verregneten Sommer haben wir nicht gemerkt, da wir sowieso eher eine Winterdestination sind. Es ist halt wirklich so, dass der Trend darin liegt, dass die Leute lieber Ferien am Strand machen als in den Bergen.

Wir sind eine sehr schneesichere Destination. Meiner Meinung nach sollte dieser Aspekt in der Werbung der Destination viel mehr gefördert werden. Ein Vorteil von uns ist es, wir haben im Winter verschneite Strassen und Wanderwege. Dies kennt man in andere Destination nicht.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Zuerst stand der Traum einer eigenen Ferienwohnung im Vordergrund. Damit man aber die Nebenkosten und der Erneuerungsfonds decken kann vermietet man die Wohnung.

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

Durch die Vermietung kann man Nebenkosten decken und auch einen grossen Selbstnutzen daraus ziehen, wie die Selbstnutzung der Wohnung.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Ziel der Destination im Allgemeinen ist die Ausrichtung nach Familienferien und Familienfreundlichkeit.

In Bezug zu uns haben wir das Ziel, im Rahmen von Air B&B ein Projekt zu fördern. Ziel, ist die zentrale Verwaltung von mehreren Wohnungen, Kooperation, Kosten senken, bessere Vermietung und Marketing. Ein B&B ist etwas, dass es in unserer Destination noch nicht gibt.

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

Im Moment ist alles noch in der Vorbereitung. Ein Partner ist zurzeit an der Planung des Konzepts und den Einstieg zu der Plattform Air B&B.

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

Da wir den Fokus auf den Kundenkontakt legen ist dies eigentlich gegeben. Wir sind auch jederzeit auf dem Handy erreichbar, wenn Fragen auftreten. Oder auch E-Mail-Kontakt, so weiss man im Voraus was die Kunden wünschen.

Zusätzlich macht man ein Begrüssung Geschenk, zum Abschluss findet meist ein Gespräch statt. Dort fragt man dann schon, wie es war, was sie noch wünschen und was man verbessern kann.

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

Ja, mit den Sportgeschäften vor allem. Die Gäste haben ein Kundenkarte oder Bonuskarte, damit sie Rabatte erhalten.

Mit den Bahnen oder sonst, eigentlich nicht.

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

Durch die Kundennähe und den persönlichen Kontakt, was die Kunden sehr schätzen, kann ich spezifisch auf Kundenwünsche eingehen. Zusätzlich braucht es für diese Aufgaben eine aufgestellte, kommunikative und offene Person. Ich denke dass ich das bin, dies schätzen die Kunden auch. Man muss den Kunden zum eigenen Fan machen. Somit kann man Stammgäs-

te gewinnen. In der Hauptsaison habe ich seit Jahren immer die gleichen Gäste, die bereits bei der Abreise für das nächste Jahr buchen. Dies alles zusammen ist sicherlich ein grosser Erfolgsfaktor.

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

Der Kampf untereinander hat stark zugenommen. Viele Leute Beschwerden sich. Man hat gemerkt dass viele mehr Werbung mit Flyern machen. Jeder einzelne will besser sein als der andere. Ich habe das Gefühl, wenn man zusammen arbeitet und einander etwas gönnt, so könnte man viel mehr erreichen. Man könnte ja die Wohnungen gemeinsam ins Internet stellen und gemeinsam Werbung machen. Ich denke dies würde sehr viel mehr bringen.

Dieser Druck war am Anfang nicht so stark vorhanden. Eine Zusammenarbeit bedeutet am Anfang sehr viel Arbeit und viele Gespräche. Die Umsetzung ist schwierig, das Resultat bringt aber schlussendlich sehr viel.

→ Kann man dadurch Synergien nutzen? Kosten sparen, gemeinsames Marketing?

Ja ganz klar, ein Kooperation und Zusammenarbeit hat nur dies zum Ziel und Zweck. Zusammen kann man das Angebot für den Kunden viel besser ausweiten als alleine. Und zusätzlich kann mit geringerem Aufwand mehr erzielt werden.

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

Ich vermiete die Wohnungen nur per direkt Anfrage von den Gästen. Damit will ich Kundenbindung und den direkten Kontakt zum Kunden sicherstellen.

Online (Mail, Plattform)

Telefonisch

Fragen zur Finanzierung

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

Dies finanziert man durch Eigenmittel und dann mit einer Aufnahme einer Hypothek. Wenn man das bestimmte Eigenkapital bringt musste man zu dieser Zeit keine sonstigen Sachen vorlegen, wie Businessplan usw.

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

Da hat sich nichts geändert. Wie gesagt es ist finanziert durch Eigen- und Fremdmittel. Durch die Amortisation des Fremdkapitals verringert sich dies jährlich. Investitionen finanzieren wir auch mit Aufnahme von Krediten, die wir dann in einem Zeitraum amortisieren.

Der Aufwand ist gestiegen. Früher konnte man viel zwei Wochen hintereinander vermieten. Dies ist heute nicht mehr so. Vielfach vermietet man nur wochenweise. Somit steigen die Kosten der Verwaltung, des Putzpersonals, der Wäscherei usw. Dies merkt man schon.

Aber die Vermietungspreise sind auch gestiegen, somit kann man sagen, dass heute ein bisschen mehr Ertrag herauschaut als früher.

Anhang II: Experteninterview mit Pierre Lehmann

Experteninterview

Name des Experten: Pierre Lehmann

Datum des Interviews: 19.06.2015

Beruf des Experten: Direktor Sport Ferien Resort Fiesch

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

Das Wallis ist sehr stark vom Tourismus abhängig. Neben der Wasserkraft ist der Tourismus ein wichtiger wirtschaftlicher Treiber im Oberwallis. Wenn es im Tourismus nicht läuft, dann steckt das andere Betriebe an wie z.B: den Bäcker, Schreiner usw.

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

Aktuell ist der Druck auf dem Euro sehr schädlich für den Tourismus. Die Oberwalliser Hoteliers müssen versuchen, weniger von den Euroländern abhängig zu sein. Möglichkeiten diesen Schock zu verdauen, sind Preisnachlässe. Aber das Hotel muss einen gewissen Wert vermitteln und man sollte seine Zimmer nicht unter dem Wert verkaufen.

Zudem ist die Kostenstruktur sehr schädlich für den Tourismus. Lösungen sind eine Strukturbereinigung. Viele Hotels haben eine ungenügende Performance und kaschieren diese in der eigenen Bilanz. Diese Hoteliers betreiben keinen ökonomisch rentablen Betrieb. Wenn diese Hotels schliessen würden, hätten die gesunden Hotels genügend Gäste zu betreuen, um einen gesunden Betrieb zu führen.

Daneben verlieren die Hotels durch Booking.com sehr viel Geld, da diese Plattform hohe Gebühren einkassiert.

Der hohe Preisdruck entsteht nicht durch die Angebote im Tessin oder in Österreich, sondern durch die billigen Angebote für Badeferien. Dank dem KVP können die Unternehmen versuchen, die Angebote stetig zu verbessern.

3. Was denken Sie, wie die Unternehmer den Erfolg definieren?

Eine Motivation ist sicherlich, dass man selbstständig sein kann. Jedoch wissen diese nicht was dies alles kostet. Der Unternehmer muss eine hohe Präsenz zeigen und viel Fachwissen im Finanzbereich mitbringen. Ein guter Koch usw. bringt noch keinen Erfolg. Ein Treuhänder ist zwingend wichtig. Junge Unternehmer sind eher realistisch eingestellt. Erfolg ist sicherlich einen guten Ruf zu haben und finanziellen Erfolg vorweisen zu können.

4. Wieso möchten viele Selbstständige ihren Beruf aufgeben (bei angemessenem Lohn?)

Der Unternehmer hat eine hohe Präsenzzeit. Viele Leute möchten nicht auf die Flexibilität verzichten. Man will nicht mehr auf das Wochenende verzichten usw.

5. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit des privaten Netzwerkes (Familie, Mitarbeiter, etc.) ein?

Eine Lebensgefährtin ist sehr wichtig im Hotel. Man merkt einem Betrieb an, wenn die Frau auch mitwirkt. Optimal ist es, wenn die Lebensgefährtin im Betrieb mithilft bzw. führt. Hotelier ist kein Beruf, sondern eine Berufung.

6. Haben Unternehmer, welche in der Hotellerie grossgeworden sind einen Vorteil? Und Warum?

Es gibt kein Patentrezept, um Erfolg zu haben. Auch Quereinsteiger können Erfolg haben, denn diese haben vielleicht neue Ideen oder arbeiten mit viel Leidenschaft. Der Hotelier, der schon in der Hotelbranche aufgewachsen ist, kennt sicherlich bereits viel, doch der Erfolg ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig.

7. Ist die Erfahrung - vor der Gründung eines Hotels - in der Hotellerie ein Erfolgsgarant und wieso?

Wer eine Hotelfachschule macht, hat vielleicht einfach mehr Wissen und kann Risiken vermeiden. Jedoch können die Quereinsteiger mit Ihren Ideen auch erfolgreich sein.

8. Inwiefern kann das professionelle Netzwerk zum Erfolg beitragen (Banken, Versicherungen, Treuhänder)?

Ein Treuhänder und Kontakt zu den Banken sind sehr wichtig. Die Banken verlangen auch z.B. ein Businessplan. Dies ist aber halt nur ab einem gewissen Grad notwendig. Die kleinen Betriebe können durch ihren simplen aber perfekten Auftritt Marketing machen. Treuhänder sind auch sehr wichtig. Dank dem Kontakt mit dem Treuhänder können Unternehmensprobleme aufgedeckt werden. Dies ist wichtig zu analysieren. Eine frühzeitige Analyse des Problems kann noch eine höhere Einkommenseinbusse verhindern. Eine Buchhaltung muss geführt werden und somit ist der Kontakt mit dem Treuhänder ein Muss.

9. Wie wichtig ist es, in Vereinen aktiv Mitglied zu sein?

Der Unternehmer sollte nur in Vereinen mitwirken, welche diesem fachlich nützen. Vor allem Hotelleriesuisse ist ein Verein, welcher sicherlich nützlich ist. Ein breites Netzwerk ist immer gut. Jedoch darf man den Nutzen von Vereinen nicht überschätzen.

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

Politik: Der Schweizer will halt nicht in der Hotellerie arbeiten. Deshalb birgt die Masseneinwanderungsinitiative einen administrativen Mehraufwand. Grundsätzlich muss der Kanton die Deregulierungen vorantreiben. Diese hindernden Auflagen wie Gesetze, Gesuche und übertriebenen Hygienekontrollen sind negativ für die Unternehmen.

Rechtlicher Rahmen: Durch die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen wie das Rauchverbot, Einführung der 0.5 Promille Grenzen oder generell der kulturelle Wandel der Gesellschaft ist eine Herausforderung. Heute telefoniert man, anstatt sich in einem Restaurant zu treffen.

Makroökonomie: Die Schweizer Konjunktur ist grundsätzlich am wichtigsten für die Hotels. Jedoch sind auch die ausländischen Konjunkturzyklen wichtig, da viele Hotels stark von den ausländischen Gästen abhängig sind.

Kultur: Ich vermute es ist angesehen, wenn man einen Betrieb führt. Dieser generiert Arbeitsplätze usw. Wer gut arbeitet, wird grundsätzlich auch überleben. Jedoch ist es schwierig, auch schon Lernende zu finden aus dem Oberwallis.

11. Welche Auswirkungen hat der tiefe Eurokurs und wie könnten die Hoteliers darauf reagieren?

Man muss selbstkritisch seine Leistungen hinterfragen. Wir müssen versuchen, eine perfekte Leistung anzubieten. Somit können wir uns zu diesem Wert verkaufen. Wir müssen authentisch bleiben und unsere Werte erkennen und verkaufen.

12. Was sind mögliche Massnahmen auf die übrigen Herausforderungen?

Wichtig ist eine gute Ausbildung. Daneben sollten nur die Hoteliers, die mit Leidenschaft arbeiten, einen Betrieb führen. Thema Strukturbereinigung: Unrentable Hoteliers sollten ihre Hotels schliessen. Diese machen durch ihre Preispolitik den Markt kaputt. Wir müssen uns durch den KVP Ansatz (kontinuierliche Verbesserung) ständig verbessern.

13. Wie sollte ein Unternehmer einen Standort wählen? Was ist wichtig?

Lokalität ist das wichtigste. Was bringt mir ein Unternehmen an einem Standort zu haben, wenn keine Kunden da sind? Zermatt hat das Matterhorn und nützt dies aus. Man muss versuchen die USP's herauszufinden. Die Standortentscheidung wird von den meisten Hoteliers unterschätzt.

14. Wie sehen Sie die Rahmenbedingungen im Standort Oberwallis (Steuerbelastung, Verkehrsinfrastruktur)

Verkehrsinfrastruktur ist eine Katastrophe. Wieso muss man zahlen um in das Wallis zu gelangen? Es gibt Alternativen über Lausanne anzureisen, jedoch genügt dies meiner Meinung nach nicht. Es muss gesagt werden, dass die Matterhorn Gotthardbahn sehr wichtig für den Tourismus ist.

Natürlich die Steuerbelastung ist höher als in anderen Orten. Aber Destinationen wie die Bettmeralp oder Zermatt verändern sich ja. Wenn die Steuerbelastung zu hoch wäre, würden sich diese Gebiete nicht so stark verändern. Deshalb schätze ich die Steuerbelastung als keine zentrale Herausforderung.

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

Die Planung ist entscheidend vor allem in Bezug auf die Personalplanung. Es darf keine Stehzeiten geben. Wenn keine Gäste da sind, müssen entweder die Angestellten Vorarbeiten tätigen oder das Hotel geschlossen werden. Nur alleine die Öffnung eines Hotels birgt hohe Personalkosten.

16. Wie abhängig sind die Oberwalliser Betriebe vom Wetter und wie können diese darauf reagieren?

Die Gäste ausserhalb des Wallis wissen, dass das Wallis schneesicher ist. Jedoch sind die Gäste heute so flexibel und buchen so kurzfristig. Deshalb spielt das Wetter eine grosse Rolle. Die „Kaminfeueratmosphäre“ und alternative Angebote wie Wellnessangebot usw. sind heute unverzichtbar. Leukerbad hat als Alternative das Thermalbad. Sonstige Möglichkeit bietet der Abschluss von Versicherungen aufgrund schlechten Wetters. Diese Versicherung ist jedoch sehr kostspielig.

17. Wie hoch müsste eine Bettenauslastung im Oberwallis sein, um genügend profitabel zu sein?

Das kann man nicht pauschal sagen, da in jedem Betrieb eine unterschiedliche Kostenstruktur vorherrscht. Des Weiteren ist die Fremdfinanzierung usw. entscheidend.

18. Wie kann man den Rückgang der Logiernächte stoppen?

Der Selbstständige benötigt Leidenschaft und gute Produkte. Echte und authentische Produkte. Wer nicht selbstständig sein will, weil man unzufrieden ist, sollte sein Hotel aufgeben. Ein weiterer Ansatz wäre die Renovation der Hotels, da diese veraltet sind. Jedoch fehlt das Geld für diese Investitionen. Der Betrieb hat keine eigenen Mittel, sich selbst zu renovieren und finanziert sich fremd.

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

Der Tourismus muss ständig untersucht werden. Die Politik im Wallis usw. Auch die Ausrichtung des strategischen Managements muss gemacht werden. Die Hotels müssen versuchen, eine Strategie zu erfassen. Daneben können Hotels in einem einzelnen Dorf analysiert wer-

den. Was kann eine Chance sein für ein Hotel in z.B. Ernen? Des Weiteren wäre es sinnvoll, die Möglichkeiten und den Zweck von Kooperationen zu untersuchen. Da die Kooperation im Oberwallis noch zu wenig ausgeschöpft wird.

Anhang III: Fragebogen und Umfrageergebnisse

Diese Daten befinden sich auf beiliegender CD.

15 Selbstständigkeitserklärung des Autors

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: IEM (Institut Entrepreneurship & Management), Patrick Kuonen und Pierre Lehmann.

Fabian Imhof

