

## Bachelorarbeit 2015

### **Geschäftsmodell, Strategie, und Finanzierung als Erfolgsfaktoren bei Jungunternehmen im Oberwallis**

Untersuchungsobjekt: Beherbergungsbranche

Studentin : Paula Waleria Schmidt  
Mandant : Institut Entrepreneurship und Management (IEM)  
Dozent : Patrick Kuonen  
  
Eingereicht am : 13. Juli 2015

## Management Summary

Beherbergungsbetriebe im Oberwallis stehen unter grossem Druck. Durch die Herausforderungen, welche an diese Betriebe gestellt werden, wird es immer schwieriger sich am Markt zu behaupten. Diese Arbeit untersucht drei spezifische Erfolgsfaktoren basierend auf dem Erfolgsmodell von Jacobsen. Das Modell zeigt auf, dass die Faktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung wesentlichen Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmung haben. Da der Tourismus eine wichtige Rolle in der Walliser Wirtschaft übernimmt, wurden Beherbergungsbetriebe im Oberwallis analysiert. Bisher gab es keine empirischen Untersuchungen zu diesen Themen in der Oberwalliser Hotellerie. Zwei weitere Studenten untersuchten anderen Erfolgsfaktoren an denselben Unternehmen.

Es wurden ausschliesslich Unternehmen untersucht, welche in den Jahren 2010 – 2015 gegründet oder übernommen wurden. Neben der Analyse zur Hotelstruktur wird der Oberwalliser Hotelier und sein Erfolg untersucht. Später wird die Wichtigkeit des Geschäftsmodells anhand einiger Teilbereiche erhoben. Dazu gehören die Themen Kooperation, Geschäftsidee und Buchungskanäle. Um den Faktor Strategie zu analysieren, wurden dem Unternehmer Fragen zu seinen Zielen, der Analyse des Marktes, sowie den Anspruchsgruppen Kunden und Konkurrenz gestellt. Die Überprüfung der Finanzierung zeigt die Finanzierungsstruktur der Unternehmen auf. Ausserdem wurden Probleme bei der Finanzierung und einige Kennzahlen erforscht. Anhand der Ergebnisse wurde die Erfolgsrelevanz der Faktoren bestimmt.

Die Ziele der Arbeit sind klar definiert. Die Relevanz der Erfolgsfaktoren soll für Jungunternehmen im Oberwallis untersucht werden. Ausserdem werden diese Erkenntnisse dem Institut Entrepreneurship Management aufgezeigt.

Die Erarbeitung dieser Arbeit dauerte von Januar bis Juli. Von Januar bis März wurde die Literaturrecherche durchgeführt. Im April wurde ein gemeinsamer Fragebogen erstellt. Dieser wurde auf dem Umfrage-Portal LimeSurvey verfasst, da die Umfrage quantitative sowie qualitative Fragen aufwies. Die qualitativen Fragen wurden mit den Unternehmern während eines Interviews ermittelt. Die qualitativen konnte der Unternehmer selbständig ausfüllen. Der Fragebogen wurde anhand eines Experteninterviews mit Irene Rieder validiert. Die Interviews wurden im LimeSurvey transkribiert. Die gewonnenen Daten konnten ins Excel exportiert werden. Excel und das Statistikprogramm Sofastats dienten zur Auswertung der Daten. Diese Arbeit wurde von Patrick Kuonen betreut.

## Vorwort und Dank

Was braucht ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein? Eine Frage, welche schwierig zu beantworten ist. Doch genau diese Frage hat mich dazu motiviert, dieses Thema zu wählen. Die Analyse der Junghoteliers im Oberwallis anhand der drei Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung ergab interessante Ergebnisse. Das Wallis lebt vom Tourismus. Durch die Arbeit kann herausgefunden werden, wie die Hotellerie besser unterstützt werden kann, damit sie weiterhin bestehen bleibt und Arbeitsplätze schafft.

Die Unternehmen wurden anhand des Handelsregistereintrages ausgewählt. Damit die Faktoren optimal analysiert werden konnten, wurde ein Fragebogen mit qualitativen und quantitativen Fragen erstellt. Die Unternehmer wurden mithilfe dieser Umfrage interviewt und die Ergebnisse ausgewertet. Es wurden nur Oberwalliser Beherbergungsbetriebe untersucht, welche in den Jahren 2010-2015 gegründet oder übernommen wurden.

Für mich bestand die Schwierigkeit zu den Faktoren die richtigen Fragen zu stellen. Da die untersuchten Faktoren sehr komplex sind, wurde bei dieser Arbeit nur auf spezifische Punkte eingegangen. Diese Arbeit ergänzt sich mit zwei weiteren Bachelorarbeiten. Alle drei Arbeiten basieren auf dem Erfolgsmodell von Jacobsen und analysierten die gleichen Unternehmen.

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei Irene Rieder für das informative Experteninterview, welches zur Validierung des Fragebogens diente.

Ebenso bedanke ich mich bei Ivo Nanzer für das Experteninterview über die neue Regionalpolitik.

Zudem geht mein Dank an das Institut Entrepreneurship und Management (IEM) für das Mandat und die Bereitstellung der Informationen zu den Unternehmen.

Ich bedanke mich auch bei meinem Betreuer, Patrick Kuonen. Er hat mich zu jederzeit der Arbeit unterstützt und meine Fragen beantwortet. Ich konnte jederzeit auf ihn und sein fachliches Wissen zählen.

Des Weiteren geht mein Dank an alle Unternehmer, welche an der Umfrage teilgenommen haben. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht machbar gewesen.

Abschliessend weise ich darauf hin, dass aus Gründen der Leserlichkeit auf die Formulierung der Weiblichen Form verzichtet wurde.

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	ix
Abbildungsverzeichnis .....	x
Abkürzungsverzeichnis .....	xii
Einleitung.....	1
1 <b>Tourismus</b> .....	2
1.1 <b>Tourismus in der Schweiz</b> .....	2
1.2 <b>Tourismus im Oberwallis</b> .....	4
1.3 <b>Hotellerie</b> .....	5
2 <b>Definitionen</b> .....	8
2.1 <b>Jungunternehmer</b> .....	8
2.2 <b>Erfolg</b> .....	9
2.3 <b>Geschäftsmodell</b> .....	10
2.3.1 <b>Businessplan vs. Businessmodell</b> .....	12
2.3.2 <b>Nutzen des Geschäftsmodells</b> .....	13
2.3.3 <b>Das wertbasierte Geschäftsmodell</b> .....	13
2.3.4 <b>Das integrierte Geschäftsmodell</b> .....	15
2.3.5 <b>Businessmodell Canvas</b> .....	16
2.3.6 <b>Kooperationen</b> .....	17
2.3.7 <b>Buchungskanäle</b> .....	18
2.4 <b>Strategie</b> .....	20

2.4.1 Strategische Analyse .....	22
2.4.2 Formulierung der Strategie .....	23
2.4.3 Entscheidung für eine Strategie.....	23
2.4.4 Implementierung.....	24
2.4.5 Kontrolle .....	25
2.4.6 Marketing .....	25
2.5 Finanzierung.....	26
2.5.1 Eigenkapital.....	26
2.5.2 Fremdkapital.....	27
2.5.3 Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit - SGH .....	30
2.5.3.1 Gesetzlicher Auftrag.....	30
2.5.3.2 Finanzierung .....	31
2.5.4 Kantonale Finanzhilfen .....	34
2.5.4.1 Neue Regional Politik.....	34
2.5.4.2 Finanzkompetenzzentrum Wallis.....	36
2.5.4.2.1 Fonds Kapital der Nähe .....	37
2.5.4.2.2 Bürgschaft der BWG .....	38
2.5.4.2.3 Unterlagen zur Prüfung.....	39
2.5.4.3 Investitionshilfedarlehen des Kantons .....	40
2.5.5 Kennzahlen .....	41
3 Methodisches Vorgehen .....	42
3.1 Operationalisierung der Umfrage.....	42

3.1.1 Operationalisierung: Erfolg .....	43
3.1.2 Operationalisierung: Geschäftsmodell .....	43
3.1.3 Operationalisierung: Strategie .....	44
3.1.4 Operationalisierung: Finanzierung .....	44
3.2 Auswahl der Unternehmen .....	45
3.3 Auswertungsmethode .....	45
4 Ergebnisse .....	46
4.1 Ergebnisse zum Unternehmer und zur Unternehmung .....	46
4.1.1 Allgemeine Fragen .....	46
4.1.2 Art der Verselbstständigung .....	48
4.1.3 Standort .....	48
4.2 Ergebnisse zum Erfolg .....	49
4.3 Ergebnisse zum Geschäftsmodell .....	52
4.3.1 Erlösbringende Bereiche .....	52
4.3.2 Übernahme vom Vorgänger .....	52
4.3.3 Kooperation .....	53
4.3.4 Buchungskanäle .....	54
4.3.5 Ergebnisse zur Geschäftsidee .....	55
4.4 Ergebnisse zur Strategie .....	56
4.4.1 Ergebnisse zu den Zielen .....	56
4.4.2 Ergebnisse zum Markt .....	57
4.4.2.1 Marktchancen .....	57

4.4.2.2	Analyse des Marktes .....	57
4.4.2.3	Kundenbedürfnisse .....	58
4.4.2.4	Beurteilung der Konkurrenz.....	59
4.4.3	Ergebnisse des Marketings .....	60
4.5	Ergebnisse zur Finanzierung .....	61
4.5.1	Finanzierungsmittel .....	61
4.5.2	Kennzahlen .....	65
5	Erfolgsrelevanz der Faktoren.....	67
5.1	Erfolgsrelevanz des Geschäftsmodells .....	67
5.2	Erfolgsrelevanz der Strategie.....	68
5.3	Erfolgsrelevanz der Finanzierung .....	69
6	Diskussion und Ausblick .....	71
7	Kritische Würdigung .....	74
	Literaturverzeichnis.....	75
	Anhang I : offene Fragen zum Erfolg .....	81
	Anhang II : offene Fragen zum Geschäftsmodell .....	83
	Anhang III : offene Fragen zur Strategie .....	88
	Anhang IV : offene Fragen zur Finanzierung.....	96
	Anhang V : Experteninterviews mit Irene Rieder .....	99
	Anhang VI : Experteninterview mit Ivo Nanzer .....	122
	Selbstständigkeitserklärung des Verfassers.....	128



## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: allgemeine Herausforderungen im Tourismus</i> .....	4
<i>Tabelle 2: Betriebsarten von Hotels</i> .....	7
<i>Tabelle 3: Vorteile der Gründungsformen</i> .....	8
<i>Tabelle 4: Ausgewählte Zielinhalte einer Hotel-Unternehmung</i> .....	10
<i>Tabelle 5: Bereiche eines Businessplans</i> .....	12
<i>Tabelle 6: Buchungskanäle in der Hotellerie des DACH-Gebietes</i> .....	19
<i>Tabelle 7: Buchungskanäle Schweiz 2012</i> .....	20
<i>Tabelle 8: Strategie nach Mintzbergs 5Ps</i> .....	21
<i>Tabelle 9: Unterscheidungskriterien – operatives und strategisches Denken</i> .....	22
<i>Tabelle 10: Unterscheidungsmerkmale von Eigen- und Fremdkapital</i> .....	27
<i>Tabelle 11: Unterlagen zur Finanzierungsprüfung der SGH</i> .....	32
<i>Tabelle 12: Finanzierungslösungen der SGH</i> .....	33
<i>Tabelle 13: Finanzhilfen des Finanzkompetenzzentrums</i> .....	37
<i>Tabelle 14: Checkliste Finanzdienstleistungen</i> .....	39
<i>Tabelle 15: Minimalinvestitionen für die Gewährung eines Investitionshilfedarlehens</i> .....	40
<i>Tabelle 16: Kennzahlen</i> .....	42
<i>Tabelle 17: Frage: Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren</i> .....	43
<i>Tabelle 18: Frage zu Finanzierungskennzahlen</i> .....	45
<i>Tabelle 19: Ergebnisse zum Unternehmer</i> .....	46

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Karte der 14 Tourismusregionen der Schweiz</i> .....	3
<i>Abbildung 2: Oberwalliser Tourismusdestinationen</i> .....	5
<i>Abbildung 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells</i> .	11
<i>Abbildung 4: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz</i> .....	14
<i>Abbildung 5: Das integrierte Geschäftsmodell</i> .....	15
<i>Abbildung 6: Bestehende Finanzierungsinstrumente</i> .....	29
<i>Abbildung 7: Finanzierungssituation mit SGH-Kredit</i> .....	32
<i>Abbildung 8: Alter der Unternehmer bei der Gründung</i> .....	47
<i>Abbildung 9: Art der Verselbständigung</i> .....	48
<i>Abbildung 10: Standort</i> .....	49
<i>Abbildung 11: Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren</i> .....	50
<i>Abbildung 12: Erfolg verschiedener Faktoren anhand der Verselbständigung</i> .....	51
<i>Abbildung 13: erlösbringende Bereiche</i> .....	52
<i>Abbildung 14: Übernahmen vom Vorgänger</i> .....	53
<i>Abbildung 15: Buchungskanäle</i> .....	54
<i>Abbildung 16: Gründe zur Nichtrealisierung von Geschäftsideen</i> .....	56
<i>Abbildung 17: Analyse des Marktes</i> .....	58
<i>Abbildung 18: Instrumente zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen</i> .....	59
<i>Abbildung 19: Marketing der Unternehmen</i> .....	60

*Abbildung 20: Ermittlung des Startkapitals*.....62

*Abbildung 21: Finanzierungsmittel* .....63

*Abbildung 22: Veränderung und Zufriedenheit verschiedener Kennzahlen* .....65

*Abbildung 23: Zufriedenheit verschiedener Kennzahlen anhand der Verselbständigungsart*  
.....66

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CCF	Finanzkompetenzzentrum
DACH-Gebiet	Deutschland, Österreich und Schweiz
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
NRP	Neue Regionalpolitik
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
STV	Schweizer Tourismus-Verband
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

## Einleitung

Thema dieser Arbeit sind die verschiedenen Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Liv Kirsten Jacobsen hat in ihrer Dissertation ein Erfolgsmodell mit relevanten Erfolgsfaktoren erstellt. Diese Arbeit basiert auf ihrem Erfolgsmodell. Damit möglichst alle Faktoren analysiert werden konnten, wurden die Erfolgsfaktoren auf drei Studenten aufgeteilt. Diese Arbeit basiert auf den Faktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung. Es wurden Beherbergungsbetriebe untersucht, welche in den Jahren 2010-2015 im Oberwallis gegründet oder übernommen wurden.

Die Arbeit beginnt mit einer kurzen Einleitung in den Tourismus. Dann werden die Begriffe, Jungunternehmen, Hotellerie und Erfolg definiert. Anschliessend werden die drei Erfolgsfaktoren beschrieben, welche analysiert worden sind. Als erstes wird der Faktor Geschäftsmodell näher erläutert und es werden mögliche Geschäftsmodelle aufgezeigt. Ein Beispiel ist dabei die Kooperation zwischen Beherbergungsbetrieben. An zweiter Stelle wird die Definition der Strategie beschrieben. Als letztes vor dem Praktischen Teil werden die verschiedenen Finanzierungsformen und Finanzierungshilfen für die Hotellerie im Oberwallis aufgezählt. Der praktische Teil enthält mit dem methodischen Vorgehen und der Auswertung der Umfrage. Die Ergebnisse werden in zwei Teile gegliedert. Einerseits die Auswertung der Ergebnisse und anschliessend wird die Erfolgsrelevanz der einzelnen Faktoren dargestellt. Darauf folgen eine Diskussion und eine kritische Würdigung.

Die Arbeit befasst sich mit drei Hauptzielen:

Ist es möglich die Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung in einem Fragebogen zu operationalisieren?

Die Relevanz der Erfolgsfaktoren Strategie, Geschäftsmodell, Marktchancen und Finanzen für Oberwalliser Jungunternehmen, welche bis zu 5 Jahre tätig sind, untersuchen.

Dem Institut Entrepreneurship Management IEM aufzeigen, welche Faktoren für die Jungunternehmen erfolgsrelevant, risikoreich oder nicht relevant sind.

Die Erfolgsfaktoren sind sehr komplex. Daher wurden nur ausgewählte Teile der Faktoren analysiert. Anhand eines Fragebogens mit qualitativen und quantitativen Fragen wurden das Geschäftsmodell, die Strategie und die Finanzierung untersucht. Die Unternehmen wurden während eines Interviews befragt.

# 1 Tourismus

„Tourismus umfasst die Gesamtheit aller Erscheinungen und Beziehungen, die mit dem Verlassen des üblichen Lebensmittelpunktes und dem Aufenthalt an einer anderen Destination verbunden sind. Dies führt zu einer Vielzahl von Reisearten und Akteuren im Tourismus.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015)

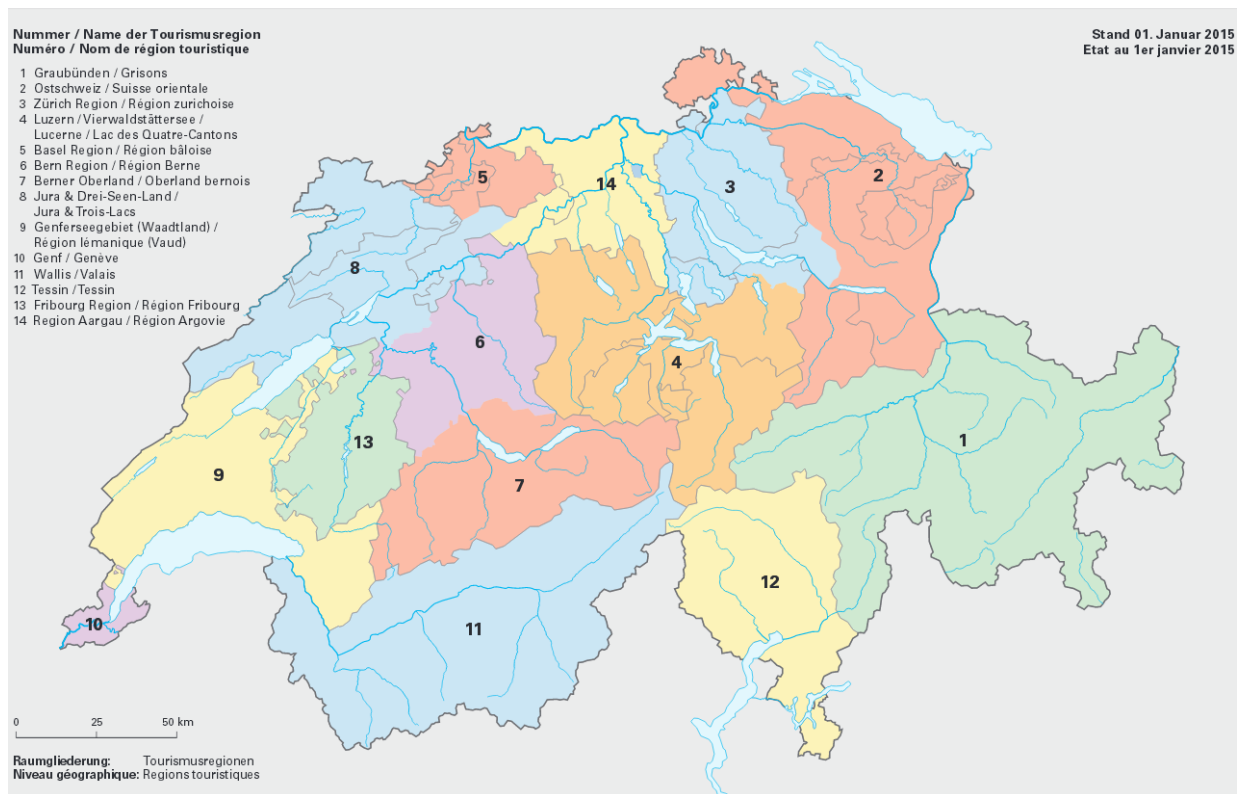
In den folgenden Kapiteln werden der Tourismus und die Hotellerie in der Schweiz und im Oberwallis näher erläutert.

## 1.1 Tourismus in der Schweiz

Tourismus hat für die Schweizer Wirtschaft eine grosse Bedeutung. Der Tourismus ist unsichtbarer Export. Wenn ausländische Besucher touristische Dienstleistungen in der Schweiz beanspruchen, so sorgen sie für Export. Mit 15.1 Milliarden Franken war der Tourismus 2012 die viertgrösste Exportbranche in der Schweiz. (Schweizer Tourismus-Verband [STV], 2014, S. 8) Ein weiterer Faktor, warum der Tourismus in der Schweiz wichtig ist, ist der Arbeitsmarkt. Rund 4 % aller Beschäftigten in der Schweiz arbeiten in der Tourismusbranche. (STV, 2015a; STV, 2015b)

Der Schweizer Tourismus wird in verschiedene touristische Regionen unterteilt. Da die touristischen Angebote oft nicht nach den Grenzen der Kantone gehen, wurden diese 14 Regionen gegründet. Die nächste Grafik zeigt die Aufgliederung dieser Regionen.

## Abbildung 1: Karte der 14 Tourismusregionen der Schweiz



Quelle: (STV, 2015c)

Damit diese Regionen nicht voll selbstständig werden und es keine einheitliche Vermarktung der Schweiz als Tourismusstandort mehr gibt, treffen sich die Direktoren jeder Region mit Schweiz Tourismus und dem Schweizer Tourismus-Verband zu einer Konferenz. Die Konferenz findet rund viermal im Jahr statt und dient zum Erfahrungsaustausch und zur Koordination der regionalen Aktivitäten. (STV, 2015c)

Ausserdem werden im Schweizer Tourismus vier verschiedene Zonen unterschieden:

- **Bergzone:** in der Regel Betriebe in Orten auf mindestens 1000 m ü.M;
- **Seezone:** Betriebe in Orten mit Seeanstoss, ohne die Gemeinden Genf, Lausanne und Zürich;
- **Grosse Städte:** Betriebe in den Gemeinden Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich;
- **Übrige Zonen:** alle übrigen Betriebe (Bundesamt für Statistik, 2015)

Das Wallis stellt seine eigene Tourismusregion dar, und ist nicht mit anderen Kantonen verbunden. Da es sich um eine Alpenregion handelt, gehören die meisten Oberwalliser

Betriebe in die Bergzone.

## Herausforderungen

Der Tourismus kämpft täglich mit neuen Herausforderungen. Die nachfolgende Tabelle beschreibt verschiedenen Kategorien.

**Tabelle 1: allgemeine Herausforderungen im Tourismus**

Globalisierung	Die Angebote im Tourismus werden durch die Globalisierung austauschbarer. Die Menschen wollen verstärkt echte Erlebnisse, Traditionen, Typische Produkte, Brauchtum, usw.
Wirtschaft	Die Wirtschaft ist einer der zentralen Einflussfaktoren des Schweizer Tourismus. Dazu gehören z.B. die Währungsschwankungen.
Politik	Da rund 75% der ausländischen Gäste aus der EU stammen, spielt die Schweizer Europapolitik, wie Schengen eine wichtige Rolle im Tourismus.
Gesellschaft	In der Gesellschaft wird der Trend zur Nachhaltigkeit immer grösser. Gäste wollen ökologische Reisen und eine intakte Natur. Dabei darf es aber nicht an den üblichen Standards fehlen.
Demografie	Die Bevölkerung wird immer je älter. Das hat auch Auswirkungen auf den Tourismus. Es gilt das Angebot auf die Erwartungen der Gäste abzustimmen.
Klimawandel	Das Klima wird sich in den nächsten Jahren zusehends verändern. Die Sommer werden wärmer, und die Schneesicherheit im Winter wird sinken.

Quelle: (STV, 2015b)

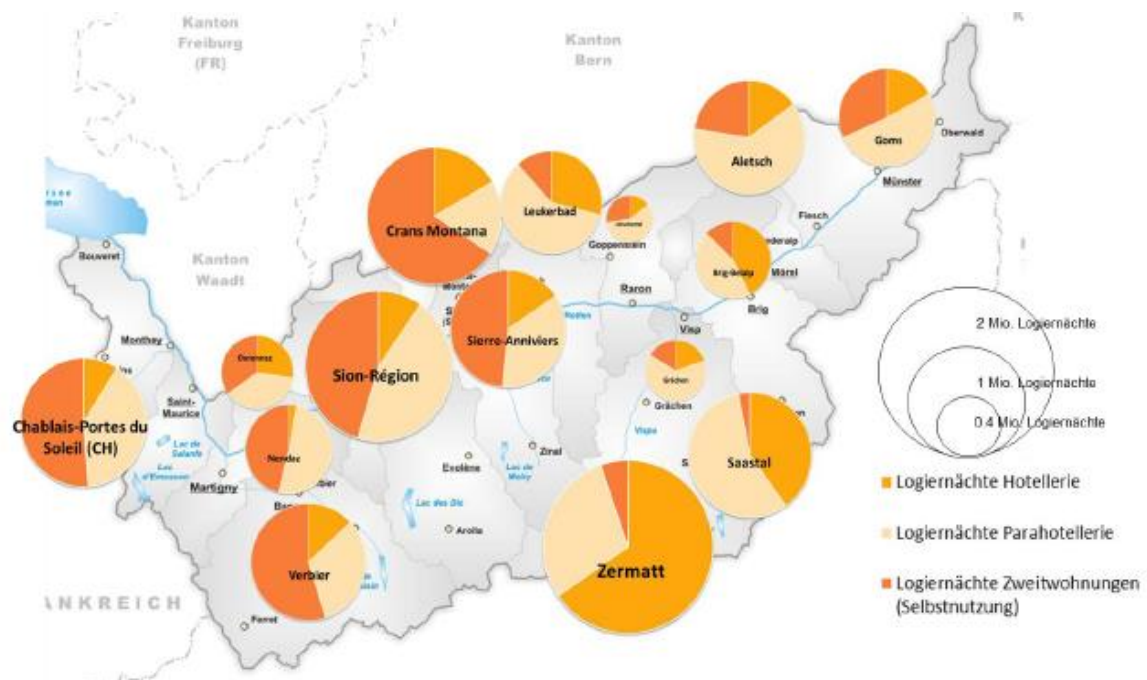
Durch die Frankenstärke müssen die Beherbergungsunternehmen um ihre Gäste kämpfen. Viele Touristen entscheiden sich, in einer anderen Alpenregion ihre Ferien zu verbringen. Die Schweiz ist teurer geworden und die umliegenden Länder sind im Gegensatz zu ihr günstig. Dadurch ist der Preisdruck für die Hoteliers enorm gestiegen. Ausserdem werden die Qualität und das Leistungsangebot der Beherbergungen immer ähnlicher. Die Hoteliers müssen sich differenzieren, um ihre Marktposition zu halten oder gar zu steigern.

## 1.2 Tourismus im Oberwallis

Das Wallis wird in verschiedene Tourismusdestinationen eingeteilt. Die folgende Grafik zeigt die verschiedenen Destinationen auf. Die Grösse der Kreise definiert die Relation mit der Anzahl Logiernächte. Die Regionen mit den grössten Kreisen generieren bis zu 2 Millionen Übernachtungen pro Jahr. Weiter werden die Übernachtungen in drei verschiedene Kategorien eingeteilt und diese prozentual zueinander in den Kreisen dargestellt.



**Abbildung 2: Oberwalliser Tourismusdestinationen**



Quelle: (Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung, 2013, S. 7)

Das Oberwallis unterscheidet sich mit dem Unterwallis von der Art der Beherbergungen. Im Oberwallis ist der Anteil der Hotelübernachtungen deutlich höher als der Anteil der Parahotellerie oder der Zweitwohnungen. Die grösste Tourismusdestination ist Zermatt gefolgt von dem Saastal, dem Aletschgebiet und Leukerbad.

### 1.3 Hotellerie

Ein Hotel ist als Beherbergungsbetrieb definiert, welcher einen abgeschlossenen Verpflegungsbetrieb für seine Gäste und Passanten hat. Hotels haben je nach Klassifikation einen angemessenen Standard an Angeboten und Dienstleistungen. (Deutscher Tourismusverband, 2015)

In der Schweiz findet sich keine einheitliche Abgrenzung oder Definition von Beherbergungsbetrieben. Als die Zweitwohnungsinitiative lanciert wurde, hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) einen Bericht in Auftrag gegeben, der unter anderem auch die Beherbergungsbetriebe kategorisiert.

- **Klassische Hotels (gehobene Kategorie):** Hotelanlage im 3+, 4 oder 5-Sternbereich, primär aus Zimmern und Suiten sowie einer allgemeinen

*Hotelinfrastruktur (Restaurant, Reception, Wellness) bestehend. Die Infrastruktur wird durch ein dienstleistungs- und personalintensives Angebot komplementiert.*

- **Klassische Hotels (Low Cost):** *Zimmer und Suiten im 1-3-Sternbereich, welche nur durch ein minimales Dienstleistungsangebot komplementiert werden. Im Fokus steht die Generierung hoher Frequenzen mit verhältnismässig tiefen Übernachtungspreisen.*
- **Feriedorf (mit oder ohne Stockwerkeigentum):** *Anlagen, die statt Zimmern voll ausgebaute und autark nutzbare Wohnungen für den kurzzeitigen Ferienaufenthalt anbieten (Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen, 2013, S. 6)*

Eine weitere Definition des Hotel-Begriffs gibt die Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit (SGH). Sie definiert Beherbergungsbetriebe wie folgt: Hotels, Gasthöfe, Motels, Jugendherbergen, usw. gelten als Beherbergungsbetriebe, wenn sie die dazugehörigen konzeptkonformen Grundstücke, Bauten, Räumlichkeiten, Einrichtungen etc. aufweisen. Ausserdem zeichnen sie sich üblicherweise durch die folgenden Merkmale aus:

- Der Betrieb ist auf die professionelle und kurzzeitige Beherbergung von Gästen ausgerichtet.
- Der Betrieb stellt direkt oder indirekt durch Kooperationen hotelmässige Leistungen sicher, welche von den Gästen beansprucht werden können.
- Der Betrieb ist im Markt positioniert und bewirbt gezielt kurzzeitige Gäste.
- Der Betrieb verfügt über mindestens 15 Zimmer oder 30 Betten. Diese sollten einheitliche in Bezug auf das Konzept und oder den Standort sein.
- Handelt es sich um einen gemischtwirtschaftlichen Betrieb, wie Agrotourismus oder Spitalhotel, so muss der Betrieb über einen eigenständigen wirtschaftlichen Hotelteil verfügen.
- Bei einer hybriden Form des Betriebs muss die Nutzung als ein einheitlicher Betrieb rechtlich und wirtschaftlich sichergestellt sein. (SGH, 2014b)

Neben dem normalen Hotel-Begriff gibt es noch vier weitere Abspaltungen. Diese werden in der folgenden Tabelle beschrieben:

**Tabelle 2: Betriebsarten von Hotels**

All-Suite-Hotel	Ein All-Suite-Hotel ist ein Hotel, in dem die Unterbringung nur in Suiten erfolgt.
Aparthotel / Apartmenthotel	Ein Aparthotel oder Apartment-Hotel ist ein Hotel, in dem die Unterbringung in Studios oder Apartments erfolgt.
Hotel garni	Ein Hotel garni ist ein Hotelbetrieb, der Beherbergung, Frühstück, Getränke und höchstens kleine Speisen anbietet.
Kurhotel	Das Kurhotel ist ein in einem Heilbad oder Kurort gelegenes Hotel. Es ist ausgerichtet an den indikationstypischen Bedürfnissen eines Kurgastes und verfügt über ein eigenes Angebot an Gesundheitsbehandlungen.

Quelle: in Anlehnung an (Deutscher Tourismusverband, 2015)

### Parahotellerie

Jürg Schmid, Direktor von Schweiz Tourismus, definiert die Parahotellerie folgendermassen: „Die Parahotellerie ist alles ausser der Hotellerie, sehr komplex, inhaltlich aber ein weniger dienstleistungsintensiver Übernachtungstourismus als die Hotellerie.“ (Bützberger, 2015)

Das Bundesamt für Statistik unterteilt die Parahotellerie in die folgenden drei Bereiche:

- **Campingplätze:** Diese Beherbergungsart umfasst die Vermietung und Verpachtung von abgegrenztem Gelände, das zum Aufstellen von mitgebrachten Wohnwagen, Wohnmobilen oder Zelten zugänglich ist für kurz- oder langfristige Unterkunft. Diese Beherbergungsart beinhaltet ferner Unterkunft in Schutzhütten oder einfache Biwakeinrichtungen für das Aufstellen von Zelten oder das Ausbreiten von Schlafsäcken.
- **Ferienwohnungen, Ferienhäuser:** Diese Beherbergungsart umfasst die Unterkunft in gemieteten Ferienhäusern, Ferienwohnungen, Privatzimmern, Studios, Gästeunterkünfte, Bungalows und Bed-and-Breakfast-Betrieben.
- **Kollektivunterkünfte:** Diese Beherbergungsart umfasst insbesondere Kollektivunterkunft in Betrieben, die sich selber als solche bezeichnen und die nur einen minimalen Komfort bieten wie Ferienheime, Club- und Verbandsunterkünfte,

*Jugend- und Sportquartiere, Naturfreundehäuser, Berghütten und Jugendherbergen. (Bundesamt für Statistik, 2015)*

## 2 Definitionen

### 2.1 Jungunternehmer

Ein Jungunternehmer gründet seine Unternehmung neu. Eine solche Gründung wird oft auch als Start-Up bezeichnet. Die Merkmale einer solchen Unternehmung sind, dass sie ein neues und junges Unternehmen ist, welches noch nicht am Markt etabliert ist. Die Jungunternehmer müssen sich auf dem Markt noch beweisen und viel Überzeugungsarbeit leisten. (Pott & Pott, 2012, S. 3)

#### Gründungs- und Übernahmeformen

Es werden drei Gründungsarten unterschieden. Die originäre Gründung bezieht sich auf Unternehmen, die vollständig neu aufgebaut werden. Also ist eine originäre Gründung eine Unternehmensneugründung Die derivative Gründung bezeichnet Übernahmen und Nachfolge von Unternehmen. Bei dieser Form werden bereits bestehende Unternehmen von anderen Personen oder Teams übernommen. Bei dieser Art verändern die neuen Unternehmer nicht vieles am Konzept der Unternehmung. Die dritte Form ist die Franchisegründung. Diese wird als Mischform zwischen originärer und derivativer Gründung gesehen, da sie Merkmale aus beiden Formen enthält. (Klandt, 2006, S. 35) Jede dieser Formen hat ihre eigenen Vorteile:

**Tabelle 3: Vorteile der Gründungsformen**

Originäre Gründung	Der Unternehmensgründer kann alles so ausrichten, wie er es gerne hat. Seine Idee voll und ganz umsetzen.
Derivative Gründung	Hierbei muss der Unternehmer nicht von Null aus anfangen. Beispielsweise bestehen die Infrastruktur und ein Kundennetzwerk bereits.
Franchisegründung	Bei dieser Form besteht bereits ein erprobtes Konzept. Die Firma ist auch bekannt.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Klandt, 2006, S. 35)

Für diese Arbeit wurde die Definition von Jungunternehmern angepasst. Die

Jungunternehmer, welche für diese Arbeit in Frage kommen, arbeiten bis zu fünf Jahre in ihrer eigenen Unternehmung. Sie haben die Unternehmung entweder komplett neu gegründet oder erworben. Hierbei spielt es keine Rolle, ob sie die Unternehmung von Fremden oder der Familie übernommen haben.

## 2.2 Erfolg

Was ist Erfolg? Ab wann ist der Unternehmer erfolgreich, wenn er Arbeitsplätze schaffen und sichern kann, oder wenn er hohe Gewinne erwirtschaftet? In der Literatur streiten sich die Experten über die Definition des Erfolgs. Im Wirtschaftslexikon Gabler wird Erfolg folgendermassen definiert: „...das i.d.R. in monetären Grössen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens; ermittelt durch Erfolgsrechnung.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015) Diese Definition stellt allerdings nur die finanzielle Sicht des Erfolgs dar.

An sich kann Erfolg je nach Perspektive oder Referenzsystem verschieden definiert werden. Beispiele für die verschiedenen Perspektiven für den Gründungserfolg sind: der Staat, der Gründer, die Kapitalgeber und viele andere. Aus der Sicht des Staates, also aus volkswirtschaftlicher Sicht, ist wohl die langfristige Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen als Erfolg zu bezeichnen. Für den Unternehmensgründer sind Motive wie Unabhängigkeit, Prestige, Wohlstand, usw. erfolgsrelevant. Und die Kapitalgeber interessieren sich beim Erfolg einer Unternehmung, wie es auch im Wirtschaftslexikon Gabler beschrieben wird, dass die Zahlen, wie Gewinn, Rendite, etc. stimmen. (Klandt, 2006, S. 12-13) Erfolg wird oft mithilfe von Erfolgsfaktoren ermittelt. Brauchbare Erfolgsfaktoren sollten folgende drei Eigenschaften enthalten. Erstens sollte es einen Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor und dem Unternehmenserfolg geben. Zweitens sollte der Faktor messbar sein und drittens sollte er beeinflussbar sein. (Anthony, Dearden, & Bedford, 1989, S. 110)

Der Unternehmenserfolg wird vielmals in Zielen definiert. Werden diese Ziele erreicht, ist die Unternehmung auch erfolgreich. Die folgende Tabelle zeigt einige Ziele einer Hotel-Unternehmung auf. Diese werden auf verschiedene Zielträger und Zielarten aufgeteilt. Ausserdem lassen sich die quantitativen Ziele in monetäre und nicht monetäre Ziele gliedern. (Henselek, 1999)

**Tabelle 4: Ausgewählte Zielinhalte einer Hotel-Unternehmung**

Zielart Zielträger	quantitativ		qualitativ (Sozialziele)
	monetär (Formalziele)	nicht-monetär (Sachziele)	
Unternehmung	<b>Einperiodig</b> absolut: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsatz</li> <li>▪ Erfolg (=Gewinn o. Verlust)</li> <li>▪ Deckungsbeitrag</li> <li>▪ Liquidität</li> </ul> relativ: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftlichkeit</li> <li>▪ Rentabilität</li> <li>▪ Umsatzwachstum</li> <li>▪ Marktanteil (wertmässig)</li> <li>▪ Durchschnittsumsatz je Zimmer / Gedeck</li> </ul> <b>Mehrperiodig</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigerung des Unternehmungswertes</li> </ul>	absolut: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Art und Zahl von Zimmern</li> <li>▪ Bettenzahl</li> <li>▪ Saalkapazität</li> <li>▪ Restaurantsitzplätze</li> <li>▪ Arten und Mengen von Speisen und Getränken</li> <li>▪ Arten und Mengen von Nebenleistungen</li> </ul> relativ: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktivität</li> <li>▪ Marktanteil (mengenmässig)</li> <li>▪ Belegungsquoten</li> <li>▪ Bekanntheitsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gesellschaftliche Aufgabe (= Fremdbedarfsdeckung)</li> <li>▪ Festlegung der Unternehmungsaufgabe (Gastgewerbe)</li> <li>▪ Schaffung von Arbeitseinkommen</li> <li>▪ Erhaltung eines guten Rufs der Unternehmung</li> <li>▪ Sicherung der Autonomie gegenüber Dritten (Staat)</li> <li>▪ Umweltschutz</li> <li>▪ Mitarbeiterbindung</li> <li>▪ Kundenbindung</li> </ul>
Unternehmensmitglieder und -interessenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einkommen (Eigentümer, Manager und Arbeitnehmer)</li> <li>▪ pünktliches Begleichen der Rechnungen</li> <li>▪ preiswerte Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitszeitverkürzung (Freizeitverlängerung)</li> <li>▪ Einhaltung von Umweltschutzaufgaben</li> <li>▪ kundengerechte Produkte / Produktqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherheit am Arbeitsplatz und des Arbeitsplatzes</li> <li>▪ Freiheitsspielräume</li> <li>▪ Selbstverwirklichung</li> <li>▪ Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>▪ Kundenzufriedenheit</li> </ul>

Quelle: (Henselek, 1999, S. 15)

Diese Abbildung zeigt mögliche Ziele und Erfolgsfaktoren auf. Diese werden sich von Unternehmer zu Unternehmer unterscheiden, da nicht jeder die gleiche Vorstellung von Erfolg hat. Die Abbildung unterscheidet zwischen Faktoren, welche für die Unternehmung erfolgsrelevant sind und solchen, welche für das „Personal“ der Unternehmung von Bedeutung sind.

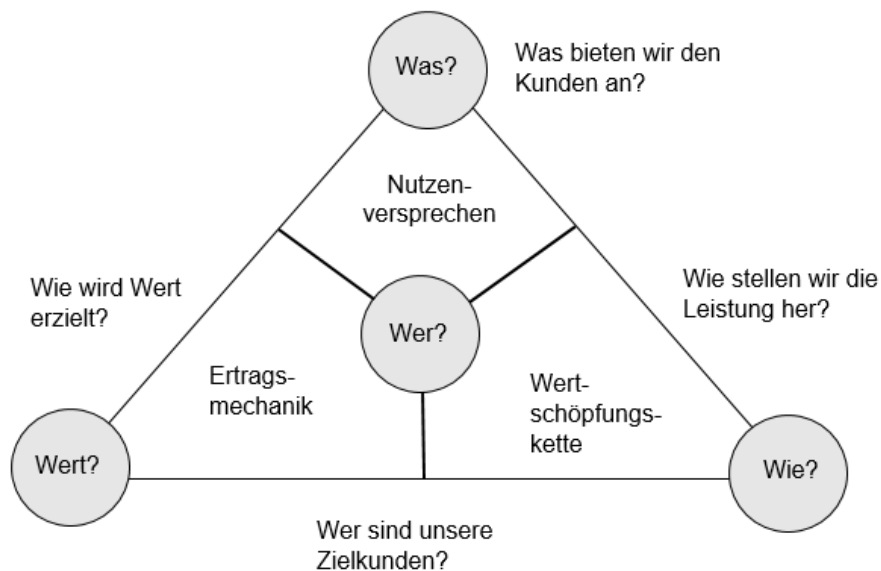
### 2.3 Geschäftsmodell

Der Begriff Geschäftsmodell ist in aller Munde. Jeder kennt und braucht es, und doch gibt es keine einheitliche Definition. Bei 100 befragten Managern würde es ebenso viele verschiedene Erklärungen zum Geschäftsmodell geben. Zudem ist es schwierig, eine

geeignete Definition zu finden, da viele Autoren das Wissen zum Geschäftsmodell voraussetzen. In den folgenden Kapiteln wird das Geschäftsmodell definiert, sowie einige Geschäftsmodelle vorgestellt.

„Wertschöpfungskonzept“ und „Ertragskonzept“ sind die Elemente, welche bei den meisten Autoren in der Beschreibung des Geschäftsmodells vorkommen. Hauptsächlich werden Geschäftsmodelle dazu verwendet, um aufzuzeigen, wie Wertschöpfung und Ertrag im Unternehmen erzielt werden. (Bieger & Reinhold, 2011, S. 13-22) Die Autoren Gassmann, Frankenberger und Csik entwickelten ein vereinfachtes Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen.

**Abbildung 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells**



Quelle: (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2013, S. 6)

Das Modell besteht aus vier Dimensionen: der Kunde, das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik. Die erste Dimension betrifft den Kunden. Hier werden die relevanten Kundensegmente analysiert. Damit die Unternehmung erfolgreich ist, muss sie ihre Zielkunden kennen. Gemäss den Autoren steht der Kunde immer im Mittelpunkt eines Geschäftsmodells. In der nächsten Dimension werden alle Leistungen an Kunden aufgezeigt, welche einen Nutzen für die Kunden haben. Hier geht es um das Nutzenversprechen an die Kunden. Es werden Produkte und Dienstleistungen beschrieben, welche ein Bedürfnis bei den Kunden befriedigen. Die Wertschöpfungskette ist Thema in der dritten Dimension. Diese zeigt die verschiedenen Prozesse und Aktivitäten auf, welche durchgeführt werden müssen, um die Kundenbedürfnisse zu decken. Zu der



Wertschöpfungskette gehören ausser den Prozessen und Aktivitäten noch die Ressourcen, welche zur Wertschöpfung gebraucht werden und die Fähigkeiten des Personals. In der vierten Dimension wird die Ertragsmechanik analysiert. Es handelt sich um die finanzielle Planung, wie die Kosten- oder Umsatzstruktur. Die Frage nach dem Erzielen des Ertrags der Unternehmung wird beantwortet. Alle Dimensionen sind miteinander verbunden. (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2013, S. 5-7)

Zusammengefasst veranschaulicht das Businessmodell die Geschäftsidee des Unternehmers, sowie die Mittel und Wege, wie diese Idee umgesetzt werden kann. Es werden alle relevanten Faktoren, wie Partner und Ressourcen im Modell miteinbezogen. (Nagl, 2006, S. 21)

### 2.3.1 Businessplan vs. Businessmodell

Der Unterschied zwischen einem Businessplan und einem Businessmodell also Geschäftsmodell ist eigentlich ganz simpel. Der Businessplan ist ein Konzept und das Modell die Visualisierung dieses Konzeptes. Die Erstellung eines Modells kann sehr hilfreich beim Schreiben eines Konzeptes sein. Visualisierte Sachen sind klarer zu unterscheiden. Da beim Modell ein Überblick über das Unternehmen entsteht, ist auf einen Blick ersichtlich, ob an alles gedacht wurde.

Der Businessplan wird oft von Banken verlangt, wenn der Unternehmer einen Kredit beanspruchen will. Durch den Businessplan sehen die Banker, ob die Geschäftsidee gut durchdacht ist und alles Notwendige berücksichtigt wurde. Ein Businessplan sollte die folgenden Bereiche abdecken, wobei es immer auf die einzelnen Unternehmen ankommt, wie detaillierte die jeweiligen Bereiche dargestellt werden.

**Tabelle 5: Bereiche eines Businessplans**

Bereiche eines Businessplans	
1.	Executive Summary
2.	Geschäftsmodell
3.	Zielmarkt
4.	Ziele und Strategie
5.	Leistungs- und Produktportfolio
6.	Marketing und Vertrieb
7.	Management, Personal und Organisation
8.	Chancen und Risiken



9.	Finanzplanung
----	---------------

Quelle: (Nagl, 2006, S. 17-18)

### 2.3.2 Nutzen des Geschäftsmodells

Der Nutzen eines Geschäftsmodells für das Management lässt sich in drei Bereiche unterteilen. Im ersten Bereich wird das Geschäftsmodell als Modell zur Analyse verwendet. Hier werden die wichtigsten Elemente zur Geschäftstätigkeit und zu den Beziehungen der Unternehmung abgebildet. Der Ansatz des Geschäftsmodells definiert, welche dieser Elemente wesentlich für die Darstellung der Unternehmensrealität sind. Die Analyse der Modelle kann statisch oder dynamisch erfolgen. Auch können Elemente klassifiziert werden.

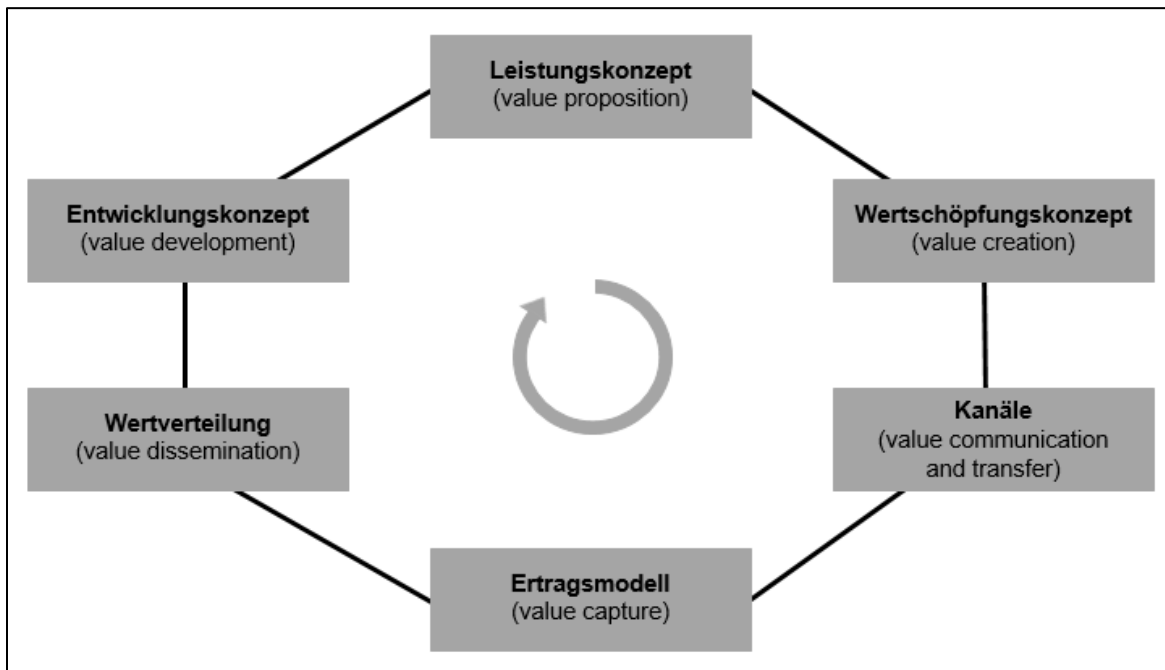
Im Bereich der Planung helfen Geschäftsmodelle die Geschäftstätigkeiten weiterzuentwickeln und neue zu planen. Die Elemente werden so aufgeführt, dass Schlüsselentscheide klar ersichtlich sind. Diese Schlüsselemente werden Dank des Modells strukturiert.

Als dritter Bereich wird die Kommunikation genannt. Als Kommunikationsmodell vermittelt das Geschäftsmodell ein genaues und strukturiertes Bild der Mechanismen von aktuellen und geplanten Geschäftstätigkeiten. Dies wird benötigt, um den internen und externen Anspruchsgruppen die Geschäftstätigkeiten leichter zu vermitteln. Ein Modell ist vorteilhaft, um zukünftigen Investoren die Erfolgsmöglichkeit des Unternehmens aufzuzeigen. (Baden-Fuller & Morgan, 2010, S. 156-171)

### 2.3.3 Das wertbasierte Geschäftsmodell

Das wertbasierte Geschäftsmodell ist ein umfassender Ansatz zur Darstellung und Beschreibung der ganzheitlichen Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens. Dadurch, dass der Ansatz aus sechs festgelegten Dimensionen besteht, lässt er sich für verschiedene Unternehmen und Branchen anwenden. Werden die gleichen Elemente bei verschiedenen Unternehmen angewendet, so können diese Unternehmen organisationsübergreifend verglichen werden. Für das wertbasierte Geschäftsmodell ist der primäre Zweck die Schaffung von monetären und nicht monetären Werten, für das Unternehmen selbst und seine Anspruchsgruppen. (Bieger & Reinhold, 2011, S. 31-32)

#### Abbildung 4: Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz



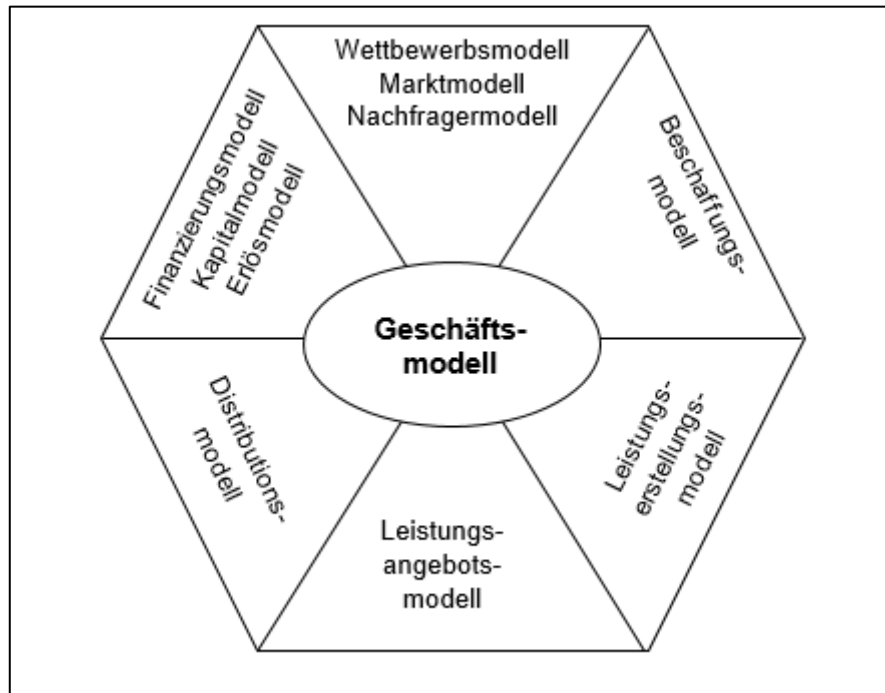
Quelle: (Bieger & Reinhold, 2011, S. 33)

Nachfolgend werden die Dimensionen erklärt. Das Leistungskonzept legt das Wertversprechen fest. Es wird erfasst, über welche Leistungen Wert für welche Kunden oder Kundengruppen generiert werden soll. Bei den Leistungen handelt es sich um Produkte und Dienstleistungen oder eine Kombination dieser. Im Wertschöpfungskonzept wird definiert, wie dieses Wertversprechen erfüllt werden soll. Das heisst, mit Hilfe welcher Ressourcen und Fähigkeiten, sei es intern oder extern, wird dieser Wert geschaffen. Wie sich das Unternehmen mit seinen Kunden austauscht und die Leistungen erbracht werden, wird in der Dimension „Kanäle“ bestimmt. Hier gilt es herauszufinden, über welche Kommunikations- und Distributionskanäle das Unternehmen die Kunden am besten erreicht. Im Ertragsmodell wird festgelegt, wie die Erträge generiert werden. Also wie der Wert, welchen das Unternehmen für seine Kunden schafft, als Ertrag zurückkommt. Um eine nachhaltige Finanzierung und Wertschöpfung sicherzustellen, wird in der Wertverteilung festgelegt, wie die Erträge im Unternehmen und an die Anspruchsgruppen verteilt werden. Als letzten Schritt wird das Entwicklungskonzept erstellt. Es definiert, wie das Unternehmen die Schaffung von Wert im Rahmen auf das Geschäftsmodell weiterentwickelt. Ausserdem wird hier beschrieben, ob das bestehende Geschäftsmodell angepasst werden muss. Wenn dies der Fall ist, beschreibt das Entwicklungskonzept, was angepasst werden muss. (Bieger & Reinhold, 2011, S. 32-33)

### 2.3.4 Das integrierte Geschäftsmodell

Das integrierte Geschäftsmodell eignet sich zur Überprüfung der Geschäftsidee. Es besteht aus sechs verschiedenen Partialmodellen.

**Abbildung 5: Das integrierte Geschäftsmodell**



Quelle: (Wirtz, 2001, S. 51)

Das Marktmodell besteht aus dem Wettbewerbs und dem Nachfragermodell. Hier wird dargestellt, wie die Wettbewerber und die Nachfrager des Unternehmens strukturiert sind und in welcher Beziehung sie zur Unternehmung stehen. Das Wettbewerbsmodell zeigt die Struktur der Mitbewerber und deren Verhalten auf dem Markt. Im Nachfragermodell wird dargestellt, welche Leistungen oder Produkte das Unternehmen an welche Kunden, zu welcher Menge und zu welchem Preis verkauft. Damit die Unternehmung weiss, bei welchen Lieferanten sie am besten die benötigten Produkte und Leistungen beziehen kann, wird ein Beschaffungsmodell erstellt. In welcher Weise die Produkte und Leistungen hergestellt werden, wird im Leistungserstellungsmodell ersichtlich. Hier wird der gesamte Herstellungsprozess der einzelnen Produkte und Dienstleistungen abgebildet. Das Leistungsangebotsmodell stellt dar, welche Produkte und Dienstleistungen welchen Kundengruppen angeboten werden. Wie die Produkte zu den Kunden gelangen, wird im Distributionsmodell beschrieben. Und im Kapitalmodell wird die finanzielle Seite der Unternehmung aufgezeigt, welche Mittel wann und wofür zur Verfügung stehen. (Klandt,

2006, S. 162-164)

### 2.3.5 Businessmodell Canvas

Das Businessmodell Canvas ist eine weitere Art das Unternehmenskonzept grafisch darzustellen. Das Modell enthält neun Bausteine. Diese Bausteine bilden zusammen die Grundlage der Wertschöpfung eines Unternehmens. Gewöhnlich wird das Modell als Karte aufgezeichnet und die verschiedenen Bausteine bilden Felder, welche der Unternehmer ausfüllen muss. Die folgende Tabelle zeigt die verschiedenen Bausteine, deren Beschreibung und Beispiele, wie die Felder von einem Hotelier auszufüllen sind.

Baustein	Beschreibung	Beispiel
Kundensegmente	Hier werden aus der Gesamtheit der Kunden Gruppen gebildet, welche das gleiche Kaufverhalten aufweisen. Ziel dieser Gruppierung ist, dass der Unternehmer besser auf seine Kunden eingehen kann, ihre Bedürfnisse besser erkennt und diese deckt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familien</li> <li>▪ Jugendliche</li> <li>▪ Sportvereine</li> <li>▪ usw.</li> </ul>
Wertangebote (Value Proposition)	Alle Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung werden in Wertangebote zusammengefasst. Diese helfen dem Kundensegment die Bedürfnisse abzudecken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einzelzimmer</li> <li>▪ Doppelzimmer</li> <li>▪ Halbpension</li> <li>▪ usw.</li> </ul>
Kanäle	Dieser Baustein beschreibt, auf welchen Wegen das Unternehmen seine Wertangebote an seine Kunden bringt. Es werden die Distributionskanäle aufgezeigt. Da bei einem Beherbergungsbetrieb alle Produkte und Dienstleistungen vor Ort erbracht werden, ist dieser Baustein für so einen Betrieb eher weniger wichtig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lokal vor Ort</li> </ul>
Kundenbeziehung	Die Kundenbeziehungen sind dazu da, um aufzuzeigen, mit welchen Kanälen der Unternehmer seine Kunden erreicht und die Beziehung zu ihnen pflegt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Homepage</li> <li>▪ Buchungsportale</li> <li>▪ Inserate</li> <li>▪ usw.</li> </ul>
Einnahmequellen	In diesem Feld werden alle Einnahmequellen des Betriebs aufgelistet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übernachtungen</li> <li>▪ Frühstück</li> <li>▪ Verleih von Fahrrädern</li> <li>▪ usw.</li> </ul>
Schlüsselressourcen	Die Schlüsselressourcen bezeichnen alle Ressourcen, welche für das Unternehmen benötigt werden um zu leben. Es kann sich dabei um physische, interkulturelle, menschliche oder finanzielle Ressourcen handeln. Eben alles was es braucht um zu wirtschaften.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische Neuheiten, wie Homepage welche Smartphone kompatibel ist</li> <li>▪ Mitarbeiter</li> <li>▪ frische Bettwäsche</li> <li>▪ usw.</li> </ul>

Schlüsselaktivitäten	Dies sind die wichtigsten Tätigkeiten, welche das Unternehmen zum Wirtschaften braucht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufräumen der Zimmer</li> <li>▪ Reservation der Zimmer</li> <li>▪ Betreuung der Gäste</li> <li>▪ usw.</li> </ul>
Schlüsselpartnerschaften	Alle relevanten Partner für das Unternehmen werden hier aufgeführt. Dabei kann es sich um Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden, etc. handeln.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ - Essenslieferant</li> <li>▪ Buchungsportale</li> <li>▪ Tourismusbüro</li> <li>▪ usw.</li> </ul>
Kostenstruktur	Hier werden alle Kosten die der Unternehmung anfallen, aufgelistet. So hat der Unternehmer einen Überblick über die gesamten Ausgaben seines Betriebes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal</li> <li>▪ Kommissionen der Buchungsportale</li> <li>▪ Zinsen des Fremdkapitals</li> <li>▪ usw.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach (Birnhäupl, 2012)

Durch dieses Modell hat der Unternehmer eine gute Gesamtübersicht seiner Unternehmung. Bei der Planung der Strategie fallen ihm sofort alle wichtigen Bestandteile auf.

### 2.3.6 Kooperationen

Durch Kooperationen können kleinere Hotelbetriebe Wettbewerbsvorteile der Hotelkonzerne ausgleichen. Dadurch das kleinere Unternehmen zusammenarbeiten, können sie besser Synergien nutzen. Das grundsätzliche Ziel von Kooperationen ist eine langfristige Existenzsicherung. (Hänssler, 2008, S. 79) Da sich der Konkurrenzkampf in der Beherbergungsbranche verstärkt und die wirtschaftliche Situation der Schweiz sich durch die Frankenstärke verschlechtert hat, könnten die Betriebe durch Zusammenarbeit die Bedürfnisse der Kunden besser decken. Und sich so von ihrer Konkurrenz zu differenzieren.

Die Hotelkooperationen lassen sich in folgende Stufen ordnen:

1. *Informations- und Erfahrungsstufe*
2. *Gemeinsame Beschaffung von Marktinformationen und deren Auswertungen*
3. *Ausgliederung zunächst einer Unternehmensfunktion, wie z.B. gemeinsamer Einkauf (Einkaufs-Kooperation)*
4. *Ausgliederung mehrerer Unternehmensfunktionen, z.B. Einkauf, Verkauf, Werbung, Schulung, usw.*

5. *Bildung einer institutionellen Kooperationsführung, um das Management des „Systemkopfes“ zu professionalisieren*
6. *Rechtliche Ausgliederung des „Systemkopfes“, z.B. Gründung einer GmbH (Seitz 1997, S. 50 f.) in (Hänssler, 2008, S. 82)*

Ein Beispiel für Hotelkooperationen im Oberwallis sind die Matterhorn Valley Hotels. 2006 schlossen sich sechs Grächner Hotels zusammen. Sie wollten Synergien nutzen, um durch einen gemeinsamen Marktauftritt einen Mehrwert für die Gäste zu realisieren. Dies ist ihnen auch gelungen. Durch gegenseitige Unterstützung haben sich die Mitglieder von Matterhorn Valley ISO zertifizieren lassen. Diese Zertifizierung fördert die Kundenorientierung und hilft die betrieblichen Abläufe zu definieren, dadurch ist die Qualität gestiegen. Die Mehrzahl der Hoteliers haben ihre Unternehmen renoviert was ebenfalls eine Qualitätssteigerung ist. Um besser miteinander zu kommunizieren, und damit alle Mitglieder gleichzeitig die gleichen Informationen erhalten, wurde ein gemeinsames Management-Informationen-System eingeführt. Die Qualität wird weiter durch eine gemeinsame Rezeption und Buchungsplattform gesteigert. Die Plattform sorgt für eine optimale Auslastung in allen Betrieben. Im Allgemeinen wird die Kooperation in allen Bereichen konsequent umgesetzt.

- Koordiniertes Finanz- und Rechnungswesen
- Gemeinsame Beschaffung und gemeinsamer Einkauf
- Koordinierte Investitions- und Finanzplanung
- Gemeinsamer Marktauftritt (Matterhorn Valley Hotels, 2009)

### 2.3.7 Buchungskanäle

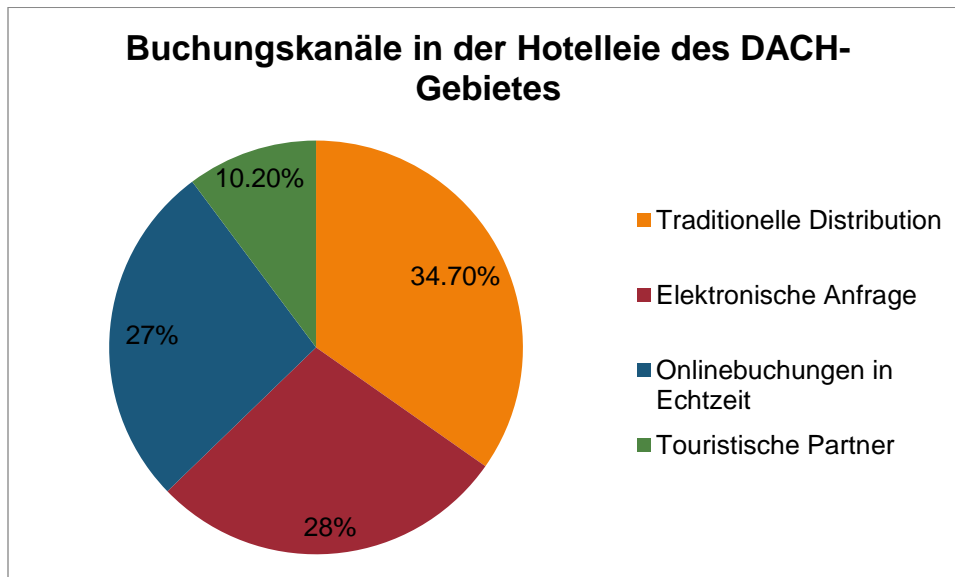
Eine gemeinsame Studie des Hotelverbandes Deutschland (IHA), der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) und hotelleriesuisse in Zusammenarbeit mit dem Institut für Tourismus der Fachhochschule Westschweiz Wallis in Siders zeigt die Vertriebskanäle der Hotellerie auf. Demnach gewinnen die Buchungsportale zunehmend an Bedeutung. Durchschnittlich wurden 2011 im DACH-Gebiet, also in Deutschland Österreich und der Schweiz 27% der Buchungen über Online-Plattformen generiert. Um die verschiedenen Kanäle besser abgrenzen zu können wurden diese in vier Kategorien eingeteilt:

- Traditionelle Distribution: Telefon, Fax, Brief, Walk-ins, Sonstige
- Elektronische Anfrage: E-Mail, Reservationsformular

- Onlinebuchungen in Echtzeit: Hotel-Website, Social Media, Online-Buchungsportale, globale Reservierungsplattformen, usw.
- Touristische Partner: Reiseveranstalter, Tourismusorganisationen, Event- und Konferenzveranstalter, Sonstige

Die folgende Abbildung zeigt die Aufteilungen der Buchungen im DACH-Gebiet anhand dieser Kategorien. (Schegg & Fux, 2012)

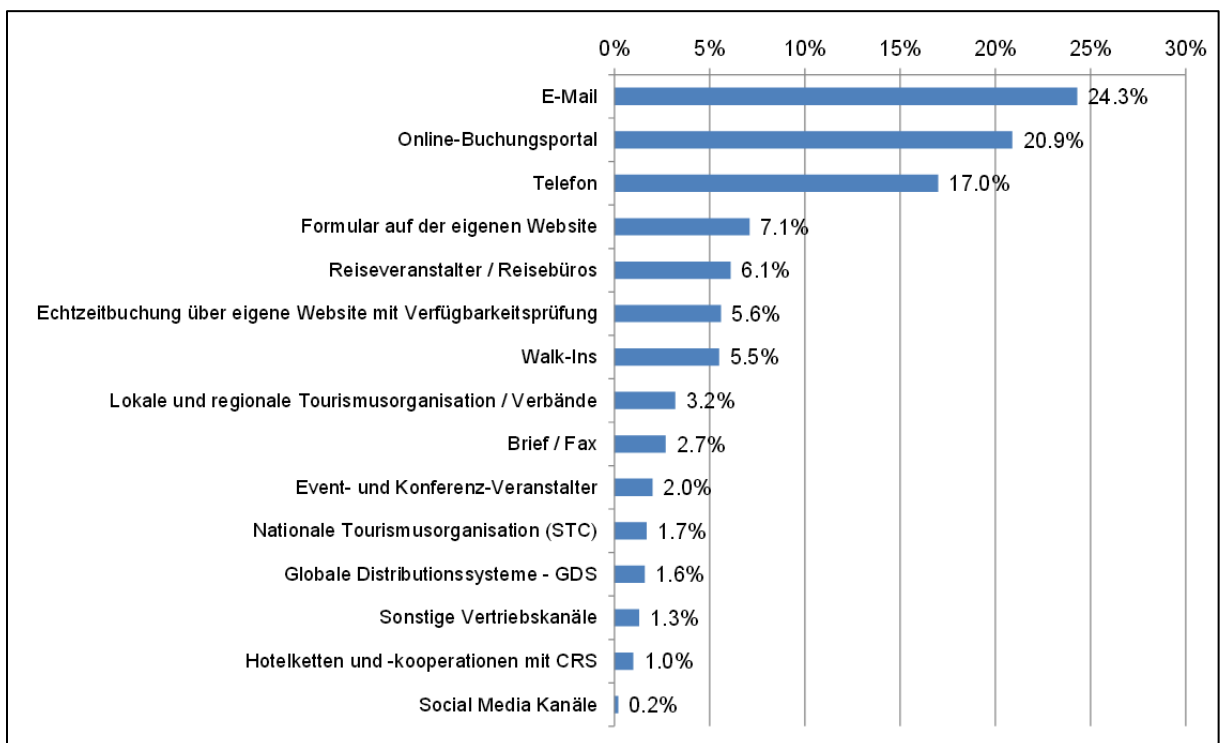
**Tabelle 6: Buchungskanäle in der Hotellerie des DACH-Gebietes**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Schegg & Fux, 2012)

Demnach geht über ein Drittel der Buchungen immer noch über die traditionellen Kanäle ein. An zweiter Stelle folgen die elektronischen Anfragen und knapp dahinter die Onlinebuchungen in Echtzeit. Über Touristische Partner wird immer weniger gebucht.

Die nächste Grafik zeigt die verschiedenen Buchungskanäle, welche für die Schweizer Hotellerie von Bedeutung sind.

**Tabelle 7: Buchungskanäle Schweiz 2012**

Quelle: (Schegg & Fux, 2013, S. 12)

Gemäss der Umfrage, welche Herr Schegg und Herr Fux durchgeführt haben, gehen die meisten Buchungen per E-Mail ein. Etwas weniger Gäste buchen über die Online-Buchungsportale und noch weniger über das Telefon. Die anderen Möglichkeiten werden weniger benutzt, sind aber dennoch relevant.

Die Studie hat gezeigt, dass die Onlineportale eine hohe Wichtigkeit für die Hoteliers darstellen. „Rund ein Viertel aller befragten Betriebe generiert sogar über 30% aller Verkäufe über solche Online-Buchungsportale und bei 18% der Hotels liegt der Anteil zwischen 20 und 30%.“ (Schegg & Fux, 2012)

Diese Umfrage zeigt, dass sich die Unternehmer schon im Geschäftsmodell Gedanken über das Buchungsverhalten ihrer Gäste machen sollten. Denn je nach Verhalten sollten sie andere Kanäle benutzen, über welche sie die Gäste erreichen.

## 2.4 Strategie

Der Begriff der Strategie kommt aus dem griechischen Wort „Stratos“ und wird als der Weg übersetzt. Im Unternehmen wird unter der Strategie die Festlegung der langfristigen



Ziele verstanden. Dazu gehören auch Wege, wie die Ziele erreicht werden sollen sowie die nötigen Ressourcen. (Jung, Bruck, & Quarg, 2008, S. 274f)

Mintzberg trug fünf verschiedene Auffassungen von Strategie zusammen. Diese Definitionen der Strategie ergänzen sich gegenseitig und helfen die Strategie besser zu verstehen.

**Tabelle 8: Strategie nach Mintzbergs 5Ps**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzbergs „5Ps for Strategy“ in (Flueglialler, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 176-177)

Die Auffassung Strategie als Plan ist die häufigste Definition der Strategie. Es wird ein Plan erstellt, welcher den Weg und das Ziel beschreibt. Dieser wird vor der Handlung verfasst. Verwendet der Unternehmer die Strategie als Manöver oder Spielzeug, so nutzt er diese gegen seine Mitbewerber. Er formuliert seine Strategie so, dass er seine Konkurrenten ausspielen kann. Strategie kann auch als Verhaltensmuster angesehen werden. Bei dieser Ansichtswiese setzt sich die Strategie auch aus den Handlungen, egal ob beabsichtigt oder nicht, des Unternehmers zusammen. Somit verfügt jedes Unternehmen per Definition über eine Strategie. In der nächsten Definition wird Strategie als Position des Unternehmens im Umfeld wahrgenommen. Sie zeigt auf, welche Märkte bedient werden und wie das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz positioniert ist. Die letzte Auffassung sieht die

Strategie, welche Sichtweise das Unternehmen zur Aussenwelt einnimmt. Hier wird die Strategie als Perspektive betrachtet. (Flueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 176-177)

Oft haben Unternehmer Schwierigkeiten zwischen operativen und strategischen Denken zu unterscheiden. Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede an verschiedenen Kriterien auf.

**Tabelle 9: Unterscheidungskriterien – operatives und strategisches Denken**

Unterscheidungskriterien	strategisches Denken	operatives Denken
Zielorientierung	am langfristigen Überleben der Unternehmung als Ganzes, an übergeordneten Zielen (Unternehmungspolitik)	Erfüllung relativ kurzfristiger Unternehmensziele
Erfolgsorientierung	längerfristig, Gesamterfolg steht im Vordergrund, momentane Nachteile werden zugunsten höherer Zukunftsvorteile in Kauf genommen	kurzfristig, basiert auf den Vor- und Nachteilen des Augenblicks, Momentanerfolg wird beurteilt

Quelle: (Henselek, 1999, S. 74) in Anlehnung an (Schertler, 1991, S. 98)

### 2.4.1 Strategische Analyse

Die strategische Analyse dient dem Betrieb anfallende Probleme zu ermitteln, ob intern oder extern. Hierzu werden vergangene und gegenwärtige Informationen gesammelt und verarbeitet. Die Probleme werden in den Stärken und Schwächen der Unternehmung und Chancen und Gefahren in der Umwelt sichtbar. (Wolfgang Mag, (1995)) in (Henselek, 1999, S. 80)

Das gängigste Analyseinstrument ist die SWOT-Analyse (Strenght-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analysis). Mit dieser Analyse lassen sich die Stärken und Schwächen, sowie die Chancen und Gefahren für das Unternehmen analysieren.

- *Stärken: Was sind die Kernkompetenzen meines Betriebs? Wo hat mein Betrieb einen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern?*
- *Schwächen: Welcher Entwicklungsbedarf besteht in meinem Betrieb? Wo sehe ich meine Schwächen?*
- *Chancen: Welche Chancen sehe ich, um meinem Betrieb einen*

*Wettbewerbsvorteil zu verschaffen? Von welchen zukünftigen Entwicklungen kann ich profitieren?*

- *Risiken: Welche externen Entwicklungen können zu Umsatz- oder Gewinneinbußen führen? Welche Gefahr geht von meinen Mitbewerbern aus? (Gastcon plus, 2015)*

## 2.4.2 Formulierung der Strategie

Die Formulierung der Strategie beinhaltet die Entwicklung einer Vision, einer Mission sowie strategischer Ziele. Zuerst wird eine realistische Vision erstellt. Sie sollte beschreiben, wie das Unternehmen in drei oder mehr Jahren aussieht. Damit die Vision realistisch wird, müssen zukünftige Produkte, Märkte, Kunden, Standorte und das Personal des Unternehmens berücksichtigt werden. Der Zweck der Unternehmung wird in der Mission wiedergespiegelt. Der dritte Schritt besteht in der Formulierung der Ziele. Was möchte das Unternehmen mittel- und langfristig erreichen? Bei diesen Zielen handelt es sich um strategische Ziele. Operative Ziele sind konkreter erfasst und sind kurzfristig. Die Ziele der Unternehmung sollten laufend angepasst werden. (Flueglialler, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 179-180)

## 2.4.3 Entscheidung für eine Strategie

Bei dieser Stufe entscheidet sich der Unternehmer für eine Strategie. Ein neues Unternehmen sollte sich anhand seiner Stärken im Markt positionieren. Die folgenden drei Strategien sind generisch. Das heisst, dass sie branchenunabhängig sind. Bei diesen Strategien hängt der Erfolg der Strategie mit den Fähigkeiten des Unternehmens ab, sich gut zu positionieren und der Konkurrenz möglichst hohe Markteintrittsbarrieren zu erstellen.

**Differenzierungsstrategie:** Bei dieser Strategie hat der Unternehmer für seine Kunden einen einzigartigen Vorteil, welchen diese sonst nirgends erhalten. Es kann sich um das Produkt oder die Dienstleistung handeln, aber auch um den Preis der Leistung. Hauptsache der Unternehmer unterscheidet sich von seinen Konkurrenten.

**Kostenführerschaft:** Bei der Kostenführerschaft unterscheidet sich der Unternehmer nur anhand vom Preis von seiner Konkurrenz. Dazu muss der Betrieb seine Kosten voll im Griff haben und diese dauerhaft senken können.

**Nischenstrategie:** Unternehmen mit einer Nischenstrategie konzentrieren sich auf gewisse

Segmente, Kundengruppen oder einen spezifisch geografischen Markt. Das Unternehmen konzentriert sich auf ein Gebiet, bei welchem es entweder einen höheren Kundennutzen oder eine günstigere Kostensituation erhält. Häufig haben Unternehmen mit einer Nischenstrategie eine hohe Kundenloyalität. (Flueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 181-182)

In diesem Kapitel könnten noch viele weitere Strategien aufgeführt werden. Doch da diese drei Strategien die wichtigsten und einfachsten für junge Unternehmen sind, wurden nur diese erwähnt. Im Buch über Hotelmanagement von Hilmar F. Henselek werden die folgenden Strategien näher erläutert: Marktfeldstrategie, Marktstimulierungsstrategie, Marktparzellierungsstrategie und Marktarealstrategie. Bei allen vier Strategien geht es um die Strategien, welche oben beschrieben sind, sie werden einfach noch genauer aufgeteilt. (Henselek, 1999, S. 97-115)

#### 2.4.4 Implementierung

*Eine Strategie, die nur auf dem Papier besteht und nie Realität wird ist nutzlos. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung werden vom Beginn der Strategieentwicklung an gelegt. Wie wurde der Prozess gestaltet? Wurden die Betroffenen eingebunden? Dies sind zwei von vielen Faktoren, die berücksichtigt werden müssen.* (Flueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 182)

Bei der Implementierung handelt es sich also um die Überführung des strategischen Planes in die operative Planung. Um dies zu bewerkstelligen existieren drei Verfahren. Diese zeigen, wie die Strategie in das operative Geschäft übernommen werden kann.

Top down-Verfahren: Bei diesem Verfahren ist die Unternehmensleitung für die gesamte Strategie zuständig. Die Strategien für alle Geschäftsbereiche werden fix von der Geschäftsführung vorgegeben. Bei diesem Verfahren entstehen nur kleine Abweichungen von den strategischen zu den operativen Zielen.

Bottom up-Verfahren: Hierbei wird die Strategie von der untersten Geschäftsebene hergeleitet. Die operativen Ziele werden zusammengefasst, damit ein strategischer Rahmenplan entsteht. Dadurch, dass die Mitarbeiter hier auch etwas zu sagen haben, steigt ihre Motivation und sie sind produktiver. Allerdings besteht ein hoher Abstimmungsaufwand.

Gegenstromverfahren: Hier werden die Vorteile beider vorherigen Verfahren vereint. Die Unternehmensleitung gibt einen vorläufigen strategischen Plan ab. Die Konkretisierung erfolgt von oben nach unten, also von der obersten Ebene bis zur untersten. Steht der Plan auf der untersten Ebene so wird nochmals, diesmal von unten nach oben, kontrolliert ob die operativen Ziele zur Strategie passen. Dieses Verfahren ist allerdings mit viel Zeitaufwand verbunden. (Henselek, 1999, S. 127-129)

#### 2.4.5 Kontrolle

Die Kontrolle der Strategie ist der letzte Schritt oder aber der erste. Wird die Strategie von Grund auf neu aufgebaut so ist es der letzte Schritt. Die Strategie sollte aber immer wieder kontrolliert werden. Finden sich bei der Kontrolle Verbesserungsmöglichkeiten, so fängt der Prozess wieder bei der Strategie Analyse und Formulierung an und durchläuft alle Schritte.

#### 2.4.6 Marketing

„Mit Hilfe des Hotelmarketings wird vorrangig versucht, den Verkauf hotelbetrieblicher Produkte mit Hilfe marketing-politischer Instrumente (Produkt-, Preis-, Distributions-, und Kommunikationspolitik) zu fördern....Marketing ist mehr als nur Verkaufen, Werbung sowie der isolierte Einsatz der einzelnen Marketinginstrumente und mehr als das gesamte Marketing-Mix. Modernes Marketing stellt eine bestimmte Methode, Denkrichtung, Unternehmensphilosophie, Entscheidungshilfe sowie ein Führungskonzept dar.“ (Becker, 1997) in (Sölter, 2015)

In der Hotellerie steigt seit den 90er Jahren die Bedeutung des systematischen Marketings. Dies aus folgenden Gründen:

- Die mittelständische Hotellerie ist einem aggressiven Marketing der Kettenhotellerie ausgesetzt und verliert kontinuierlich Marktanteile
- Die Hotellerie leidet an Überkapazitäten - Hohes Angebot aber geringe Auslastung
- Wegen der Globalisierung ändert sich die Struktur des Angebot- und Nachfrageträgers
- Das E-marketing hat eine dominierende Stellung. Dies führt zu Veränderungen im gesamten Marketing.
- Das Verhalten der Hotelgäste ändert sich.
- Wegen der Onlineportale herrscht eine hohe Angebotstransparenz. (Hänssler, 2008, S. 209-210)

Die richtige Vermarktung der Unternehmen wird immer je wichtiger, um mit diesen Problemen klar zu kommen.

Das Marketing wird nur kurz erwähnt, da es nur einen kleinen Teil der Umfrage ausmacht.

## 2.5 Finanzierung

Die richtige Finanzierung ist für eine Unternehmung sehr wichtig. Gemäss Irene Rieder, Verantwortliche des Finanzkompetenzzentrums für das Oberwallis, stehen den Oberwalliser Hotelier folgende Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung

- Eigenkapital
- Darlehen von der Familie oder Freunden
- Bankdarlehen und Bankkredit
- Kredit von der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredite
- Darlehen des Finanzkompetenzzentrums
- Gelder der neuen Regional Politik
- Investitionsdarlehen des Kanton Wallis (Rieder, 2015)

In den nachfolgenden Kapiteln werden die verschiedenen Institutionen und Finanzierungsformen näher erläutert. Im Anschluss daran werden noch die wichtigsten finanziellen Kennzahlen beschrieben.

### 2.5.1 Eigenkapital

Das Eigenkapital bringt der Unternehmer aus seinem Privatvermögen in die Unternehmung ein. Handelt es sich bei der Unternehmung um eine Aktiengesellschaft, wird das Eigenkapital von den Aktionären erbracht, welche sich durch Kauf von Aktien in die Unternehmung einkaufen. Je nach Rechtsform der Unternehmung haften die Kapitalgeber nur mit dem einbezahlten Kapital oder zusätzlich noch mit ihrem gesamten Privatvermögen. Eigenkapital kann mittels liquiden Mitteln erbracht werden. Zusätzlich kann der Unternehmer auch Sacheinlagen als Eigenkapital an die Unternehmung überschreiben. Hierbei kann es sich um Maschinen, Möbel, Fahrzeuge, Boden, usw. handeln. Das Eigenkapital ist aus Sicht des Unternehmers die günstigste Finanzierungsmöglichkeit. Damit der Unternehmer allerdings Fremdkapital erhält, wird von den meisten Institutionen ein gewisser Anteil an Eigenkapital vorausgesetzt. Bei kleineren Betrieben kommt es vor, dass die Unternehmer Darlehen von ihrer Familie oder von den Freunden erhalten. Auch diese können als Eigenkapital eingesetzt werden. Eigenkapital ist nicht rückzahlungspflichtig und wird nicht

verzinst. Es ist üblich, dass die Eigenkapitalgeber mit Gewinnbeteiligung entschädigt werden.

Business Angels sind Privatpersonen, welche ihr Kapital, ihr Netzwerk und ihre Erfahrung an Unternehmensgründer weiterleiten. Da sie oft schon selbst als Unternehmer tätig waren kennen sie die Schwierigkeiten und Probleme, welche auf einen Neuunternehmer zukommen können. Gewöhnlich finanzieren Business Angeln nur einen kleinen Teil der Unternehmung. Bei dieser Finanzierung handelt es sich um Eigenkapital. (Klandt, Hakansson, & Motte, 2001, S. 119)

## 2.5.2 Fremdkapital

Fremdkapital wird von Personen oder Institutionen dem Unternehmer zu Verfügung gestellt, welche nicht an der Unternehmung beteiligt sind. Das Kapital wird in der Regel in Form von Darlehen oder Krediten gewährt. Der Zeitraum der Finanzierung ist festgelegt und es wird gewöhnlich ein Zins als Entschädigung verlangt. Der Kapitalgeber hat Anspruch auf die komplette Rückzahlung des Betrages, welchen er der Firma geleistet hat. Es wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Krediten oder Darlehen unterschieden. Je nach Laufzeit müssen sie schneller zurückbezahlt werden. (Klandt, 2006, S. 65) Die folgende Tabelle zeigt die Unterscheidungsmerkmale von Eigen- und Fremdkapital.

**Tabelle 10: Unterscheidungsmerkmale von Eigen- und Fremdkapital**

	<b>Eigenkapital</b>	<b>Fremdkapital</b>
<b>Haftung</b>	Haftung mind. In Höhe der Einlage, Mitunternehmerschaft	keine Haftung, Gläubigerstellung
<b>Erfolgsbeteiligung</b>	an Gewinn und Verlust gleichermassen	nein, da fixer Zinsanspruch
<b>Vermögensbeteiligung</b>	Ja	nein, Nominalanspruch in Höhe der Gläubigerforderung
<b>Geschäftsführung</b>	in der Regel dazu berechtigt	nein
<b>zeitliche Verfügbarkeit</b>	unbefristet	in der Regel zeitlich befristet
<b>Besicherung</b>	keine	Kreditsicherheit
<b>Liquiditätssicherung</b>	nicht fix, nur bei Gewinnausschüttung	fix (Zinsen- und Kapitaldienst)
<b>Steuerbelastung</b>	Gewinnbesteuerung	Zinsen steuerlich absetzbar

Quelle: (Grabherr, 2001)

Bei Fremdkapital muss vor allem darauf geachtet werden, dass es zurückbezahlt werden muss. Die Amortisation also die Rückzahlung sollte bereits von Beginn an berücksichtigt werden. Denn wird diese nicht berücksichtigt, so kann der Unternehmer in finanzielle Notlage fallen.

Typische Fremdkapitalgeber sind Banken oder Institute, welche Finanzhilfen anbieten. Banken verlangen in der Regel Sicherheiten in Form von, Grundstücken, Liegenschaften, verpfändeten Konten, usw. Je nach Höhe des Kredits und der vorhandenen Sicherheiten wird die Verzinsung des Betrages angepasst. Je unsicherer die Sicherheit desto höher ist der Zinssatz. Es ist möglich, dass die Familie oder Bekannte dem Unternehmen ebenfalls Fremdkapital geben. Oft geschieht das in Form von Darlehen, welche verzinst werden.

Die Kreditoren, also die Rechnungen für Produkte, welche die Unternehmung an seine Lieferanten noch nicht bezahlt hat, gehören zwar auch zum Fremdkapital. Sie werden in dieser Arbeit allerdings nicht weiter erläutert, weil sie nicht zur Finanzierung der Unternehmung dienen.

Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt alle möglichen Finanzhilfen für die Hotellerie im Wallis auf. In den folgenden Kapiteln werden diese genauer erläutert. Die Grafik zeigt auch auf, aus welchen Geldern sich diese Finanzhilfen zusammenstellen und welche Arten von Unternehmen sie hauptsächlich unterstützten.





### 2.5.3 Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit - SGH

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit ist eine Genossenschaft des öffentlichen Rechtes. Die Gesellschaft wurde vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO zur Darlehensgewährung an Beherbergungsbetriebe gegründet. Ziel der Gesellschaft ist die Standort- und Tourismusförderung in der Schweiz. Die Darlehen der SGH sollen dazu genutzt werden, die leistungsfähige und innovative Schweizer Beherbergungswirtschaft zu erhalten und zu verbessern. Um dies zu erreichen, fördert der Bund die Gewährung zinsgünstiger Darlehen an Beherbergungsbetriebe in gesunder Ertragslage, welche nicht über genügend Eigenkapital verfügen. Die SGH untersteht der Aufsicht des Bundesrates. Das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement wacht über die bestimmungsgemässe Verwendung der vorhandenen Mittel und das SECO ist mit der Vollziehung des Gesetzes vertraut. (Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit [SGH], 2015a)

#### 2.5.3.1 Gesetzlicher Auftrag

*Wir, die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), haben unseren Sitz in Zürich. Als öffentlich-rechtliche Genossenschaft bestehen wir auf der Basis des Bundesgesetzes über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom 20. Juni 2003. Wir verfolgen das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Beherbergungswirtschaft zu erhalten und zu verbessern.*

*Als Nachgangsfinanzierer können wir für Investitionsvorhaben Darlehen an Beherbergungsbetriebe in festgelegten Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten gewähren. Ebenso können bestehende Darlehen Dritter übernommen werden. Mit der Zuführung von zinsgünstigem Risikokapital soll die Kapitalstruktur jener Betriebe, welche über eine gesunde Ertragslage verfügen, gleichzeitig aber eine Eigenkapitallücke aufweisen, verbessert und deren Existenz auf dem Markt nachhaltig gesichert werden.*

*Wir bieten auch - gesamtschweizerisch - Beratungsleistungen an, wie Unternehmensbewertungen, Machbarkeitsstudien, Finanzierungsprüfungen, regionale Förderprogramme oder beispielsweise Gutachten im Bereich Lex Koller. Die Gestaltung von Instrumenten und der Wissenstransfer zugunsten der Beherbergungsbranche runden*

*unsere Beratungstätigkeit ab. (SGH, 2015b)*

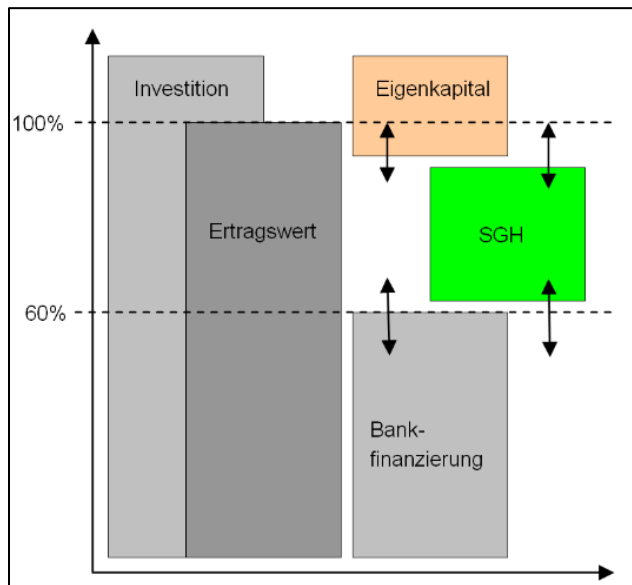
### 2.5.3.2 Finanzierung

Die Finanzierungen der SGH sind auf Betriebe der Beherbergungswirtschaft ausgerichtet. Dazu gehören unter anderen auch Hotels, Gasthöfe und Motels. Die SGH unterstützt Eigentümer-, wie auch Mietbetriebe. Dabei müssen die Betriebe für eine Mitfinanzierung die Merkmale aufweisen, welche unter dem Kapitel 1.3 Hotellerie beschrieben sind.

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit finanziert ebenfalls überbetriebliche Einrichtungen. Beispielsweise eine Wäscherei, deren Infrastruktur und das unternehmerische Risiko von mehreren Beherbergungsbetrieben getragen werden, und die Wäscherei auch hauptsächlich diesen Betrieben dient. Von der Finanzierung ausgeschlossen sind Erziehungsinstitute und Ferienwohnungen. Es werden hauptsächlich Beherbergungen in den Fremdenverkehrsgebieten und Badekurorten finanziell unterstützt. Die genauen Gebiete werden im Artikel 2 der Verordnung zum Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft festgelegt. (SGH, 2015c)

Die SGH finanziert Betriebe im Zusammenhang mit dem Erwerb, dem Neubau, dem Ersatzneubau oder der Erneuerung. Dazu gehören alle Grundstücke, Bauten, Renovierungen und Installationen, welche für den Betrieb notwendig und konzeptkonform sind. Es werden auch Investitionen für Kooperationen von Beherbergungsbetrieben getätigt. Besonders förderungswürdig sind Innovationen und Unternehmertum, Stärkung von Wertschöpfung sowie soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Die Finanzierungsform der SGH ist ein grundpfandgesichertes Darlehen, welcher ergänzend und nachrangig der Bankfinanzierung steht. Ein Darlehen hat höchstens einen Wert von CHF 2 Millionen und sollte in der Regel im Bereich von bis zu 35% der Gesamtfinanzierung liegen. Die Belehnung darf allerdings höchstens dem zukünftigen, nachhaltigen Ertragswert entsprechen. Der Ertragswert wird anhand der Discounted Cash Flow-Methode (DCF) ermittelt. (SGH, 2015c)

Primär gewährt die SGH Darlehen an Hotelbetriebe mit ungünstiger Kapitalstruktur, aber mit guten Ertragsaussichten. Die nächste Grafik zeigt, wie eine Hotelfinanzierung mit SGH Kredit aussehen kann. In der Regel ist es so, dass die Bank bis zu 60% des Hotelwertes einen Kredit ausgibt. Wenn der Betreiber allerdings nicht mindestens 40% Eigenkapital hat, was bei den meisten Hoteliers der Fall ist, dann überbrückt die SGH mit einem Kredit die Lücke. (SGH, 2014)

**Abbildung 7: Finanzierungssituation mit SGH-Kredit**

Quelle: (SGH, 2014)

Um ein Darlehen zu erhalten, muss der Unternehmer mit den Finanzierungsberatern der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit Kontakt aufnehmen. Mit diesem bespricht der Unternehmer dann sein Vorhaben und die geschätzten Kosten und reicht die vorhandenen Projektunterlagen ein. Die Finanzberater führen eine Finanzierungsprüfung durch und stützen sich dabei auf die üblichen Unterlagen, welche in der nachstehenden Tabelle beschrieben werden. (SGH, 2015e)

**Tabelle 11: Unterlagen zur Finanzierungsprüfung der SGH**

Unterlagen	Beschreibung
Businessplan	Hier werden die Geschäftsidee und die Resultate der Analyse des Marktes, der Mitbewerber sowie die Gästestruktur umschrieben. Auch werden hier die Führungsstruktur und die geplante Finanzierungsstruktur aufgezeigt.
Finanzplanung	Es handelt sich um eine Planerfolgsrechnung, welche über einen Zeitraum von 3-5 Jahren erstellt wird. Es enthält Annahmen zur Auslastung und den Preisen.

Objektunterlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundbuchauszug</li> <li>• Situationspläne</li> <li>• Versicherungspolicen</li> <li>• Baupläne</li> <li>• Usw.</li> </ul>
Angaben zum Kreditnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenslauf</li> <li>• Handelsregisterauszug</li> <li>• Fähigkeitsausweise</li> <li>• Betreuungsauskunft</li> </ul>

Quelle: (SGH, 2015e)

Nachdem der Finanzberater der SGH die Unterlagen geprüft hat, gibt es noch ein persönliches Gespräch mit dem Unternehmer, um allfällige Fragen zu klären. Weiter wird der Betrieb vor Ort besichtigt, um zu prüfen, ob die Analysen des Unternehmers zutreffen. Anhand dieser Angaben erhält der Unternehmer von dem Finanzberater ein Rating, welches später zur Zinsdefinierung und Kreditausgabe dient. Dies alles wird in einem Bericht vom Berater erfasst. (SGH, 2015e)

**Tabelle 12: Finanzierungslösungen der SGH**

Finanzierungsart	Beschreibung
Startdarlehen	Mit diesem Produkt wird die Startphase für den Unternehmer erleichtert. Das Darlehen kann auf einen Zeitraum von 3, 5 oder 10 Jahren fixiert werden. Für dieses Startkapital erhält der Unternehmer einen Vorzugszins unabhängig des Ratings. Nach Ablauf der Frist kann das Startdarlehen als Festdarlehen weitergeführt werden.
Festzinsdarlehen	Der Zinssatz dieses Produktes ist abhängig vom Rating jedes einzelnen Kreditnehmers. Es kann auf eine Dauer von 2 – 10 Jahren fixiert werden. Das Festzinsdarlehen beläuft sich auf ein Minimum von CHF 100'000.00 und der Unternehmer kann es flexibel einsetzen, als Anschlusslösung zum Startdarlehen, zur

	Fixierung eines variablen Zinssatzes oder zur Ablösung bestehender Darlehen Dritter.
Variable Darlehen	Bei diesem Darlehen bleibt der Zins variabel und variiert je nach Rating des Unternehmers und der Situation am Geld- und Kapitalmarkt.
Bürgschaften	Dieses Produkt ist nach der aktuellen gesetzlichen Lage nicht mehr vorgesehen. Die noch laufenden Bürgschaften werden allerdings weitergeführt.

Quelle: (SGH, 2015d)

Die Rückzahlungen der Darlehen der SGH werden vertraglich für jeden Unternehmer einzeln festgelegt. In der Regel wird der Betrag innert 12-15, aber maximal 20 Jahren zurückgezahlt. Die Zinssätze der SGH werden auf die Gegebenheiten am Geld- und Kapitalmarkt angepasst. Dazu werden das individuelle Risiko, welches mit dem Rating festgelegt ist, und die Administrationskosten der SGH berücksichtigt. (SGH, 2015d)

## 2.5.4 Kantonale Finanzhilfen

In den folgenden Kapiteln werden die kantonalen Finanzinstitute und deren Finanzhilfen für die Beherbergungsbranche beschrieben.

### 2.5.4.1 Neue Regional Politik

Die Neue Regional Politik wurde zur Unterstützung der Berggebiete, den weiteren ländlichen Raum und der Grenzregionen gegründet. Das Gesetz ist am 01. Januar 2008 in Kraft getreten. Ziel der NRP ist es die Standortvoraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten zu verbessern. Es sollen Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den genannten Gebieten nachhaltig gefördert werden. (Die Neue Schweizer Regionalpolitik [NRP], 2015)

Die NRP ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Kantonen, wobei die Kantone die Hauptverantwortung übernehmen. Im achtjahres-Zyklus wird der Bundesversammlung ein Mehrjahresplan, welcher vom Bund in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen Kantonen erstellt wird, zur Genehmigung vorgelegt. In diesem Plan werden die Projekte festgelegt, welche gefördert werden sollen. 2008-2015 wurde im Plan die Förderung von

wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen für die regionale Exportwirtschaft festgelegt. Unter anderen gehört dazu auch der Tourismus im Alpenraum. Die finanziellen Massnahmen sowie der Transfer und die Nutzbarmachung von Wissen der Neuen Regionalpolitik werden von der Netzwerkstelle Regionalentwicklung „regiosuisse“ bereitgestellt. (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung [WBF], 2013)

Die NRP bietet drei verschiedene Finanzhilfen an: 1. A-fonds-perdu-Beiträge, 2. Darlehen, 3. Steuererleichterungen. Da die Steuererleichterungen für Beherbergungsbetriebe nicht in Frage kommen, wird diese Finanzhilfe nicht weiter erläutert. Nachstehend werden die anderen beschrieben. Diese Finanzinstrumente werden zu gleichen Teilen vom Bund und vom jeweiligen Kanton finanziert. Bei der Auswahl der zu finanzierenden Projekte müssen im Rahmen des Mehrjahresplans liegen. (regiosuisse, 2015)

Die A-fonds-perdu-Beiträge dienen zur Finanzierung von Initiativen, Programmen und Projekten. Dies soll die Rahmenbedingungen der regionalen Wirtschaft verbessern. Beispielsweise werden mit dieser Finanzhilfe Projekte finanziert, welche das Unternehmertum und die Wettbewerbskraft verbessern, oder Forschungs- und Entwicklungsprojekte. (Die Neue Schweizer Regionalpolitik [NRP], 2015) Um eine Unterstützung zu erhalten, muss mindestens einer der folgenden Punkte erfüllt sein.

- Das unternehmerische Denken und Handeln in einer Region fördern
- Die Innovationsfähigkeit einer Region stärken
- Regionale Potenziale ausschöpfen und Wertschöpfungssysteme aufbauen oder verbessern
- Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Institutionen, zwischen Regionen oder mit Grossagglomerationen fördern (regiosuisse, 2015)

A-fonds-perdu-Beiträge werden allerdings nicht an einzelne Beherbergungsbetriebe verteilt, sondern gehen vor allem an Kooperationen von Betrieben. (regiosuisse, 2015) Ein Beispiel für so eine Hotelkooperation sind die „Lötschentaler“. Das sind vier Hotels und ein Campingplatz aus dem Lötschental, welche sich zusammengeschlossen haben, um den Gästen ein rundum gutes Angebot unterbreiten zu können. Die Lötschentaler haben ein gemeinsames Kostenmanagement und Marketing, einheitliche Strukturen und Prozesse,

sowie eine koordinierte Investitions- und Finanzplanung. Durch diese enge Kooperation und eine gute Transparenz der einzelnen Mitglieder kann der Markt optimal ausgeschöpft werden. (die Lötchentaler, 2012)

Die Darlehen der NRP sind zinsgünstig oder sogar zinslos und werden im Bereich der wertschöpfenden Infrastruktur verwendet. Diese sollen die Standortattraktivität der jeweiligen Region steigern. Im Oberwallis werden oft Bergbahnen mit diesen Darlehen mitfinanziert. Von diesen Darlehen profitieren die Beherbergungsbetriebe indirekt, indem ihr Standort verbessert wird. (regiosuisse, 2015)

#### 2.5.4.2 Finanzkompetenzzentrum Wallis

Das Finanzkompetenzzentrum (CCF; Centre de Compétences Financières) ist der Finanzdienstleister der kantonalen Wirtschaftsförderung. Das CCF ist eine wichtige Finanzquelle für Walliser Unternehmen. Die Aufgaben der CCF basieren auf dem Gesetz über die kantonale Wirtschaftspolitik vom 11. Februar 2000. Die Zusammenarbeit zwischen Kanton und dem Kompetenzzentrum regelt ein Leistungsvertrag. (Finanzkompetenzzentrum [CCF], 2015a)

Im Ziel des CCF vereinen sich zwei Komponenten. Einerseits wollen sie Projekte und Unternehmen durch Beratung von Finanzspezialisten unterstützen. Die Beratungen zielen vor allem auch bestehenden oder neue Walliser Unternehmen. Ziel der Beratungen ist es, diese Unternehmen in Ihrer Aufbauphase, der Entwicklung, der Umstrukturierung oder bei der Finanzbewertung zu helfen. Andererseits ist der finanzielle Beitrag des Finanzkompetenzzentrums für die Projekte und Unternehmungen Teil des Ziels. Dies erreichen sie durch Finanzhilfen. (CCF AG, 2015b)

In der folgenden Abbildung werden die verschiedenen Finanzhilfen des CCF angezeigt. Sie werden unterschieden zwischen Eigen- und Fremdkapital und in welcher Phase sich die Unternehmung befindet.



**Tabelle 13: Finanzhilfen des Finanzkompetenzzentrums**

	Entstehung	Start	Wachstum	Gleichgewicht	Expansion	Reife	Ausstieg
Fremdkapital	Bürgschaften Bankkredite (Bürgschaft Westschweiz – BWG)						
	Bürgschaft Bankkredite - Leasingfinanzierungen und Bankgarantien (CCF)						
Eigenkapital	Baugarantien (OVAC) Anzahlungsgarantien - Erfüllungsgarantien – Solidarbürgschaften						
	Subventionen Mitfinanzierungen (CCF) – Zinskostenbeiträge (CCF)						
	Unterstützungsfonds (CCF)						
	Fonds Kapital der Nähe (CCF)						
	Investitionsfonds (CCF)						
	Seed Money Fonds (CCF)						

Quelle: (CCF AG, 2015c)

Gemäss Frau Irene Rieder, Mitglied der Direktion des Finanzkompetenzzentrums Wallis und Verantwortliche für das Oberwallis, können Beherbergungsunternehmen mit folgenden Finanzhilfen des CCF unterstützt werden. Die CCF AG ist hauptsächlich da, um Industrieunternehmen finanziell zu unterstützen. Das einzige Finanzhilfsmittel des CCF's, mit welchem auch Hoteliers unterstützt werden können ist der Fonds Kapital der Nähe. Ergänzend dazu können die Beherbergungsbetriebe eine Bürgschaft bei der Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes (BWG) beantragen. (Rieder, 2015) In den nächsten Kapiteln werden diese Finanzhilfen erläutert.

### 2.5.4.2.1 Fonds Kapital der Nähe

Der Fonds Kapital der Nähe wird zur Stärkung der Walliser Wirtschaftsstruktur benutzt. Das CCF kann sich mit diesem Fonds für Unternehmen einsetzen, wenn sie die folgenden Punkte erfüllen:

- Das Projekt anstrebt, den Umsatz ausserhalb des Kantons zu generieren oder es für die kantonale Wirtschaft eine grosse Bedeutung hat
- Das Wachstumspotential des Projekts hoch ist
- Das Verhältnis von Risiko und Rentabilität günstig eingeschätzt wird
- Die Unternehmen müssen die Rechtsform einer juristischen Person haben
- Die Geschäftsführung muss einen Anteil am Kapital haben
- Das Unternehmen muss sich verpflichten, sämtliche wichtige Informationen an das

## CCF weiterzuleiten

Ausserdem investiert das Finanzkompetenzzentrum ausschliesslich in Unternehmen mit Sitz im Wallis, welche dort Arbeitsplätze schaffen. (CCF AG, 2015e)

Finanziert werden die Betriebe, welche diese Anforderungen erfüllen über ein Darlehen. Es ist auch möglich das Hotelkooperationen unterstützt werden. Das Darlehen beläuft sich auf mindestens CHF 100'000.00 und maximal CHF 500'000.00. Die Rückzahlung erfolgt innerhalb von 3-8 Jahren, je nach Vertrag. (CCF AG, 2015e) Die Zinsen dieses Darlehen betragen maximal 4% oder CHF 20'000.00. (Hanser und Partner AG, Plaz, & Schmid, 2013, S. 36)

### 2.5.4.2.2 Bürgschaft der BWG

Eine Bürgschaft dient dazu einfach ein einen Bankkredit zu kommen. Die Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes unterstützt selbständig Erwerbende und KMU verschiedener Branchen, unter anderen auch die Beherbergung. Die BWG kann Bürgschaften im Zusammenhang mit folgenden Kriterien gewähren:

- Gründung, Übernahme oder nachfolge einer Unternehmung
- Finanzierung von Maschinen, Werkzeugen und Produktionsanlagen
- Finanzierung des Warenlagers und der Betriebsmittel (Kontokorrent)
- Rationalisierung der Betriebsabläufe und Anlagen
- Beteiligung an bestehenden Unternehmen
- Kauf, Bau und Renovation von Immobilien zu betrieblichen Zwecken

Die Antragsteller müssen aufzeigen können, dass ihr Projekt realisierbar und lebensfähig ist. Und sie müssen über die nötigen fachlichen Kompetenzen und Qualitäten zur Unternehmensführung verfügen. (Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes [BWG], 2013)

Mit diesen Bürgschaften bekommen die Unternehmen Kredite bis zu einem Maximalwert von CHF 500'000.00. Von der BWG wird eine Reserve von 20% verlangt. Das heisst beträgt der Kredit bei der Bank CHF 100'000.00, so wird die Bürgschaft CHF 120'000.00 betragen. Handelt es sich bei dem Bürgschaftskredit um eine Hypothek, muss diese innert 15 Jahren abbezahlt werden. Bei allen anderen Finanzierungformen muss der Kredit innert 10 Jahren amortisiert sein. Ausserdem werden für die Bürgschaft verschiedene Gebühren verlangt. Der

Einzelunternehmer muss eine einmalige Einschreibegebühr von CHF 250.00 bezahlen, bei Personengesellschaft und juristische Person ist es das Doppelte. Anschliessend wird eine Gebühr zur Prüfung der Unterlagen verlangt. Diese beträgt 1.2%, wobei mindesten CHF 500.00 und maximal CHF 4'000.00 verlangt werden. Zusätzlich zum Zinssatz für die Bürgschaft wird jährlich noch eine Risikoprämie von 1.25% berechnet. Und es fallen jährliche Administrationsgebühren von CHF 250.00 an. (Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes [BWG], 2013) Durch all diese Gebühren ist eine Bürgschaft für die Unternehmen nicht die optimale Finanzierungslösung. Daher greifen die meisten Unternehmer nur im Notfall auf eine Bürgschaft zurück.

### 2.5.4.2.3 Unterlagen zur Prüfung

Die nächste Tabelle zeigt an, welche Unterlagen das CCF braucht, um zu prüfen, ob die Unternehmen für eine Hilfe geeignet sind. In der ersten Spalte der Grafik, ist aufgezeigt, welche Unterlagen alle Unternehmen bringen müssen. Zusätzlich zu diesen allgemeinen Unterlagen, müssen die Unternehmer noch die Unterlagen bringen, welche unter ihrer bevorzugten Finanzierung stehen. Für eine Bürgschaft müsste der Unternehmer also alle Unterlagen der ersten und der dritten Spalte bringen.

**Tabelle 14: Checkliste Finanzdienstleistungen**

Alle Finanzdienstleistungen	Mitfinanzierungen	Bürgschaften, Zinskostenbeiträge, Investitionen ins Eigenkapital	Rückbürgschaft Seed Money
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Businessplan Übersicht</li> <li>▪ Statuten der Gesellschaft</li> <li>▪ Organigramm der Gesellschaft</li> <li>▪ Auszug aus dem Betreibungsregister (der Gesellschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisionsberichte, Bilanzen und Erfolgsrechnungen (3 Jahre)</li> <li>▪ Detaillierter Kostenvoranschlag des Mandates/Projekt</li> <li>▪ Zeitplan des Mandates/Projekt</li> <li>▪ Vorstellung des externen Beraters</li> <li>▪ Auszug aus der Handelsregister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisionsberichte, Bilanzen und Erfolgsrechnungen (3 Jahre)</li> <li>▪ Businessplan, Budget, Liquiditäts-, Finanz- und Investitionsplan</li> <li>▪ Auszug aus dem Handelsregister</li> <li>▪ Geschäftsreferenzen</li> <li>▪ Produktbeschreibung und Tarife</li> <li>▪ Geistiges Eigentum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Steuererklärung (Einkommen und Vermögen)</li> <li>▪ Vermögensausweis</li> <li>▪ Auszug aus dem Betreibungsregister (des Antragstellers)</li> <li>▪ Auszug aus dem Strafregister</li> <li>▪ Lebenslauf des Projektträgers</li> </ul>

Quelle: (CCF AG, 2015d)

### 2.5.4.3 Investitionshilfedarlehen des Kantons

Für einen Bau eines neuen Hotels, die Renovation oder den Kauf eines Hotels mit anschliessender Renovation kann der Unternehmer beim Kanton ein Investitionshilfedarlehen (IH-Darlehen) beantragen. Die Gewährung dieses Darlehens basiert auf dem Gesetz über Tourismus vom 9. Februar 1996. Das Darlehen ist speziell für die Hotellerie und einfache Unterkünfte gemacht. Es gibt drei Voraussetzungen für dieses Darlehen. Als Erstes sind die Gelder dieses Darlehens grundsätzlich für kleinere und mittlere Familienbetriebe reserviert. Zweitens muss ein Bericht der SGH vorliegen. Und drittens entscheidet der Kanton auf Grundlage des SGH Berichts, ob das Darlehen gewährt wird. Die Beiträge der Unterstützung sind unterschiedlich. Sie entsprechen aber in der Regel den Beträgen, welche die sozioökonomischen Regionen in die Mehrjahresprogramme aufgenommen haben. Gewöhnlich haben die Darlehen eine Laufzeit von 15 und 18 Jahren. Es gibt aber gewisse Minimalinvestitionen, welche getätigt werden müssen, um ein Investitionshilfedarlehen zu erhalten. (Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen: Staat Wallis, 2003)

**Tabelle 15: Minimalinvestitionen für die Gewährung eines Investitionshilfedarlehens**

Minimalinvestition	Betrag
Einfache Unterkünfte	CHF 100'000.00
Hotelrenovation	CHF 200'000.00
Hotelneubau	CHF 1'000'000.00
Kauf/Renovation von Hotels	CHF 1'000'000.00

Quelle: (Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen: Staat Wallis, 2003)

Im Fall des Kaufs eines Hotels und anschliessender Renovation können bis zu 70% des Kaufpreises für die Berechnung des IH-Darlehens miteinbezogen werden. Dasselbe Objekt, also Hotel oder Unterkunft, kann maximal alle drei Jahre aber nicht mehr als zwei Mal in 10 Jahren durch ein Darlehen unterstützt werden. (Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen: Staat Wallis, 2003)

Der Ablauf zur Genehmigung eines IH-Darlehens wird wie folgt gegliedert. Als erstes muss das Dossier beim Sekretariat der sozio-ökonomischen Region eingereicht werden. Dieses holt sich die Vormeinung der Standortgemeinde und alle anderen Unterlagen, welche die SGH und die Dienststelle für Tourismus und Regionalentwicklung (DTORE) zur

Behandlung des Dossiers brauchen, und gibt einen Vorschlag für das Darlehen ab. Es muss vom Projektträger auch eine detaillierte Planung der Renovationen abgegeben werden. Sobald das Dossier komplett ist, reicht die Region dieses an die SGH weiter. Damit alle Finanzierungspartner mit der Finanzierung einverstanden sind, einen gemeinsamen Plan haben und die Finanzierung sicherstellen können, müssen sie sich miteinander absprechen. Dazu gehören zum Beispiel die Banken, die SGH, die Region und so weiter. Im Finanzierungsplan der SGH muss das Investitionsdarlehen auch aufgeführt sein. (Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen: Staat Wallis, 2003)

Solange ein Hotel ein IH-Darlehen hat, darf es sich nicht zweckentfremden und der Unternehmer darf das Hotel auch nicht ohne Zustimmung des Kantons mit Gewinn verkaufen. Wird das Hotel trotzdem verkauft oder zweckentfremdet muss der Unternehmer auf den bereits zurückbezahlten Teil des Darlehens ein Zins zu bezahlen, der dem einer Bankhypothek entspricht. Der noch nicht zurückbezahlte Teil des IH-Darlehens muss zurückbezahlt werden allerdings ohne Zins. (Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen: Staat Wallis, 2003)

## 2.5.5 Kennzahlen

Kennzahlen werden dazu benutzt, um quantitative Sachverhalte und Situationen zu beurteilen. Es gibt zwei Arten von Kennzahlen die absoluten und die relativen. Die absoluten Kennzahlen sind die Grunddaten, wie Umsatz, Personalbestand, usw. Diese werden nicht verändert. Die relativen sind bereits veränderte Kennzahlen. Hier werden zwei absolute Zahlen zueinander ins Verhältnis gesetzt. Kennzahlen dienen zur Informationsverdichtung. Mit dieser Informationsverdichtung lässt sich der Betrieb besser kontrollieren und bestimmte Situationen lassen sich besser beurteilen. Diese Informationsverdichtung dient vor allem der Geschäftsführung beim Treffen von Entscheidungen. (Meyer, 2011, S. 252-253) In der folgenden Tabelle werden die Kennzahlen, welche im Fragebogen bearbeitet wurden näher erläutert:

**Tabelle 16: Kennzahlen**

Kennzahl	Beschreibung
Umsatz	Gesamtwert der Waren und Dienstleistungen, die verkauft wurden.
Gewinn	Umsatz nach Abzug aller Kosten
Umsatzrentabilität	Gewinn im Verhältnis zum Umsatz
Bettenbelegung / Auslastungsquote	Anzahl der verkauften Betten im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Betten
Bekanntheit	Ist die Bekanntheit des Hotels in den letzten Jahren gestiegen oder gesunken?

### 3 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel reflektiert das methodische Vorgehen der Arbeit. Zu Beginn wird aufgezeigt, wie mit der Arbeit begonnen wurde. Des Weiteren werden die verschiedenen Themenbereiche operationalisiert. Darauf folgen die Beschreibung der Auswahl der Unternehmen sowie die Auswertungsmethode der Ergebnisse.

Im Januar wurde mit der Arbeit begonnen, indem Literatur zum jeweiligen Thema recherchiert wurde. Nachdem die Literatur und ein gewisses Wissen vorhanden waren, wurde der Fragebogen erstellt. Dieser wurde im April bereinigt und ins LimeSurvey, ein Programm für Umfragen, übertragen. Die Liste mit in Frage kommenden Unternehmen wurde unter den Studenten aufgeteilt und jeder nahm Kontakt mit seinen Betrieben auf. Diese wurden telefonisch und, wenn sie nicht erreichbar waren, per E-Mail angefragt, ob sie bei der Umfrage teilnehmen würden. Mit denen, welche zugestimmt haben, wurde ein Termin für ein Interview festgelegt. Bei diesen Interviews wurden die offenen, d.h. die qualitativen Fragen gestellt. Die quantitativen Fragen konnte der befragte Unternehmer selbständig im Internet ausfüllen. Nach allen Interviews wurden die Ergebnisse im LimeSurvey zusammengefasst. Um den Fragebogen und die Theorie zu validieren wurde ein Interview mit einem Experten geführt. Anschliessend ging es an die Auswertung der Ergebnisse.

#### 3.1 Operationalisierung der Umfrage

Durch die Theorie wurden passende Fragen zu den einzelnen Themenbereichen erstellt. Es werden nicht alle Fragen aufgeführt, da manche in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden. Der Fragebogen im Anhang weist alle Fragen auf. Die folgenden Unterkapitel zeigen die Operationalisierung der jeweiligen Bereiche.

### 3.1.1 Operationalisierung: Erfolg

Anhand der folgenden Fragen wurde der Erfolg gemessen.

**Tabelle 17: Frage: Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren**

Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren.					
	Faktoren	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Eher erfolglos	Sehr erfolglos
1	Finanzielle Situation (Umsatz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mitarbeiter (Anzahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Persönliche Zufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Zukunftsaussichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Andere: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Eigene Darstellung

- Würden Sie die Selbständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben?
- Jetziger Lohn im Vergleich mit einer ähnlichen unselbständigen Stelle, die Sie heute besetzen könnten.
- Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche? Und Warum?

### 3.1.2 Operationalisierung: Geschäftsmodell

Zur Messung des Faktors Geschäftsmodell wurden folgende Fragen benutzt:

- Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?
- Was haben Sie im Hinblick auf die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell von Ihrem Vorgänger übernommen?
- Was waren die Gründe für Nicht-Realisierung von Geschäftsideen?
- In welchen drei Geschäftsbereichen erzielen Sie Ihre wichtigsten Erlöse?
- Haben Sie bei der Gründung/Übernahme des Unternehmens einen Businessplan

erstellt?

- Kooperieren Sie mit anderen Hotels? Falls nicht, könnten Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen? Wie sähe diese aus?

### 3.1.3 Operationalisierung: Strategie

Durch folgende Fragen wurde die Strategie der Unternehmen operationalisiert.

- Wie sehen Ihre Ziele aus?
- Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?
- Wie haben Sie den Markt und das Marktpotential analysiert?
- Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?
- Was unternehmen Sie, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln?
- Welches sind die drei wichtigsten Kanäle, über die Ihre Kunden buchen?
- Wie beurteilen Sie ihre Konkurrenz?
- Wie sieht das Marketing / die Werbung des Unternehmens aus?
- Wie würden Sie die Bedeutung des Marketings am Anfang Ihres Unternehmertums und zum jetzigen Zeitpunkt einschätzen?

### 3.1.4 Operationalisierung: Finanzierung

Folgende Fragen wurden zur Messung des Themas Finanzierung verwendet:

- Aus welchen Mitteln stellte dich die Finanzierung bei der Gründung zusammen?
- Sind Sie auf Probleme/Schwierigkeiten bei der Finanzierung gestossen? Welche?
- Wie war die Finanzierung während den Gründungs-/Übernahmejahren?
- Wie wurde die Höhe des Startkapitals ermittelt?
- Wurde die Planung der Amortisation des Fremdkapitals bereits bei der Gründung / Übernahme berücksichtigt?



**Tabelle 18: Frage zu Finanzierungskennzahlen**

Wie haben sich folgende Faktoren/Kennzahlen seit dem Gründungsjahr verändert und wie zufrieden sind Sie mit diesen Veränderungen?										
		Stark erhöht	eher erhöht	Unverändert	eher gesunken	stark gesunken	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden
1	Umsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Gewinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Gewinn im Verhältnis zum Umsatz (Rendite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Bettenbelegung/Auslastungsquote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Bekanntheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Fremdkapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Eigenkapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Investitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Desinvestitionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2 Auswahl der Unternehmen

Die Unternehmen wurden anhand des Eintrages im Handelsregister ausgesucht. Erst wurde das Handelsregister nach neuen Einträgen analysiert. Dann wurde diese Liste auf die verschiedenen Branchen runtergebrochen. Dabei kam heraus, dass es in der Beherbergungsbranche die meisten Einträge gab. Daher wurde diese Branche für die Arbeit ausgewählt. Diese Liste mit den Unternehmen wurde nochmals bereinigt, da es viele Unternehmen gab, welche kürzlich die Rechtsform geändert haben. Die restlichen Unternehmen wurden unter den drei Studenten unterteilt, welche Jungunternehmen untersuchten. Jeder war für seinen Teil der Liste verantwortlich. Da es im Oberwallis nicht viele Neugründungen hat, gelten für diese Arbeit auch Übernahmen von Hotels als Jungunternehmen. Die Unternehmer wurden telefonisch gefragt, ob sie Zeit für ein Interview haben. Bei Bedarf wurde eine E-Mail an die Unternehmen geschickt.

### 3.3 Auswertungsmethode

Die Ergebnisse wurden mittels Microsoft Excel und dem Statistikprogramm Sofastats ausgewertet. Dadurch, dass die Umfrage mit LimeSurvey erstellt und auch alle Antworten dort erfasst wurden, kann eine Fehlübertragung der Daten ausgeschlossen werden.

LimeSurvey kann die Daten direkt in eine Excel-Datei exportieren. Bei den offenen Fragen wurden die Antworten der Befragten nach Ähnlichkeiten durchsucht.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Ergebnisse zum Unternehmer und zur Unternehmung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der allgemeinen Fragen zum Unternehmer und zur Unternehmung aufgezeigt. Auch wird die Art der Verselbständigung und der Standort der Unternehmen aufgewiesen.

#### 4.1.1 Allgemeine Fragen

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über das Geschlecht der Teilnehmer, den Geburtsort, die aktuelle familiäre Situation und den familiären Hintergrund. Weiter wird auch die Art der Beherbergung erwähnt.

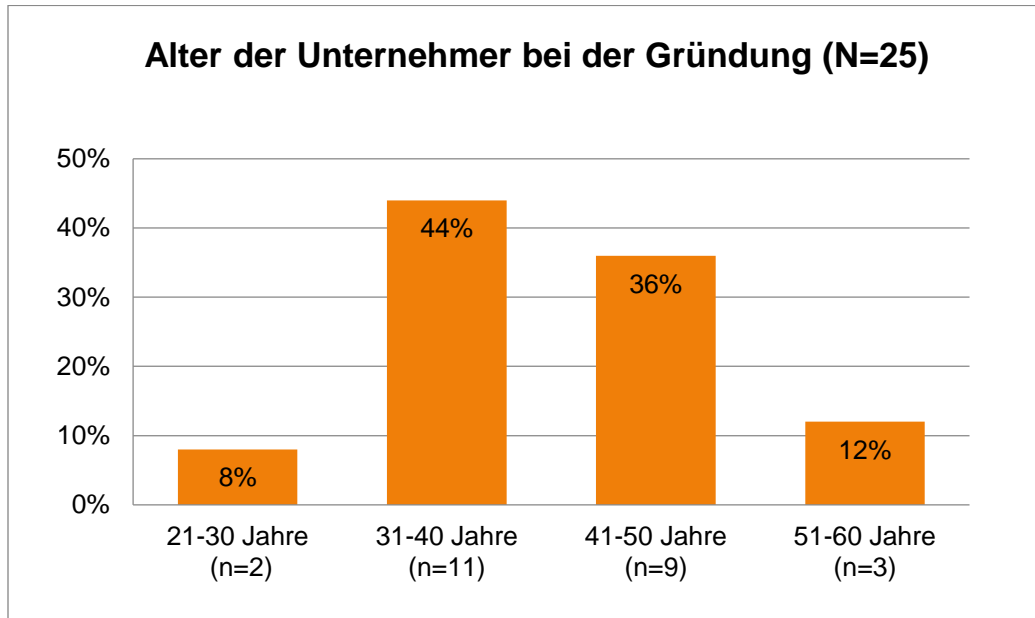
**Tabelle 19: Ergebnisse zum Unternehmer**

Geschlecht	An der Umfrage haben 15 Frauen und 10 Männer teilgenommen.
Familiäre Situation	72% der Befragten leben in einer Festen Partnerschaft. Die restlichen 28% sind alleinstehend. 12 der Unternehmer, welche in fester Partnerschaft leben, haben Kinder. Die Alleinstehenden haben alle keine Kinder.
Geburtsort	Die Mehrheit der Befragten ist in der Schweiz geboren. Die 4 restlichen stammen aus Kanada, Frankreich, Deutschland und den Niederlanden.
Familiärer Hintergrund	17 der 25 befragten Unternehmer sind in der Hotellerie gross geworden. Ausser einem sind alle der Meinung, dass sie durch das Aufwachsen in der Hotellerie, bessere Erfolgschancen haben.
Art der Unternehmung	Bei den 25 befragten Unternehmen befinden sich ein Camping, ein Bed and Breakfast und eine Ferienwohnungsvermietung. Die restlichen Betriebe sind Hotels.
Selbstständigkeit	Nur 4 der 25 Befragten würden die Selbstständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Job aufgeben.

Quelle: eigene Darstellung

Das folgende Diagramm zeigt die Altersstruktur der Befragten zum Zeitpunkt der Gründung oder der Übernahme.

**Abbildung 8: Alter der Unternehmer bei der Gründung**



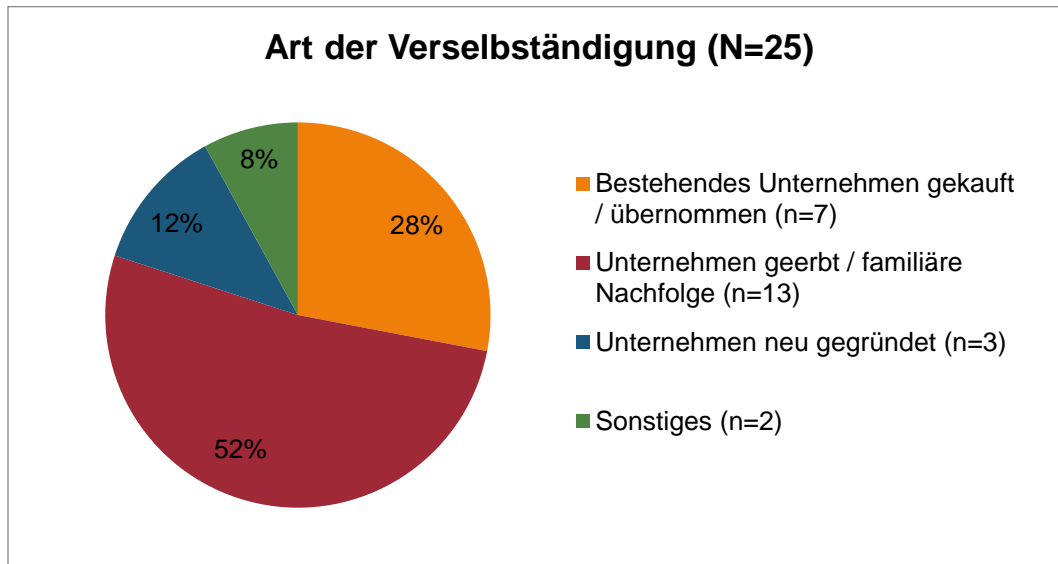
Quelle: Eigene Darstellung

44% der Unternehmer befanden sich beim Zeitpunkt der Verselbständigung in der Alterskategorie 31-40 Jahren. Neun Befragte waren zwischen 41-50 Jahren alt. 12% der Teilnehmer verselbständigten sich im Alter von 51-60 Jahren und zwei Teilnehmer gehören der Kategorie 21-30 Jahre an.

### 4.1.2 Art der Verselbständigung

Die Abbildung Nummer 9 zeigt wie sich die Unternehmer verselbständigt haben.

Abbildung 9: Art der Verselbständigung

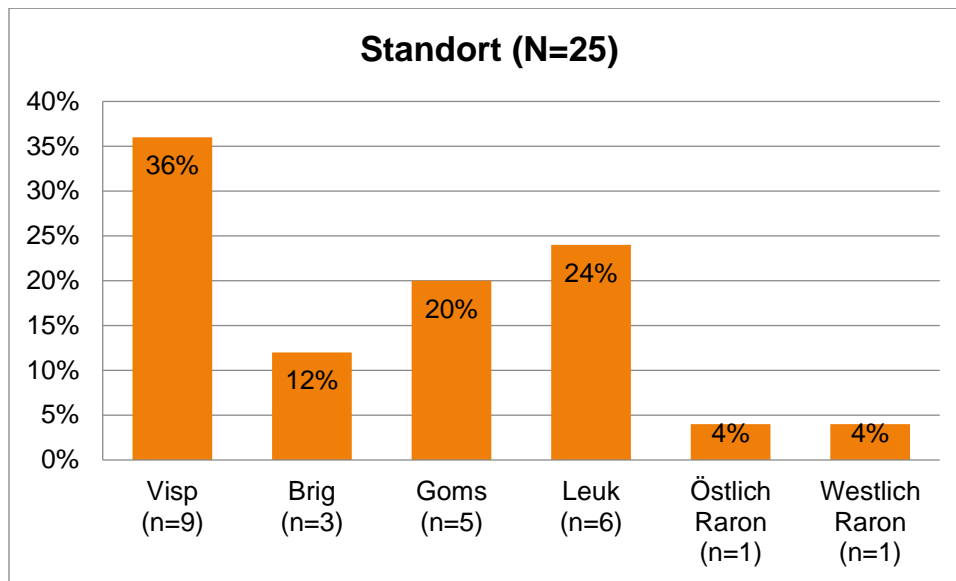


Quelle: Eigene Darstellung

Über die Hälfte der Befragten hat die Unternehmung geerbt oder es gab eine familiäre Nachfolge. Diese Form der Verselbständigung ist im Oberwallis üblich, da es hier viele Familienbetriebe gibt. Nur drei Unternehmen wurden komplett neu gegründet. 28% der Befragten haben ihre Unternehmung bereits bestehend gekauft und so übernommen. Ein Unternehmer hat den Betrieb gepachtet. Eine andere hat das Hotel übernommen, nachdem ihr Mann verstorben ist. Dieser Fall kann auch als familiäre Nachfolge angesehen werden.

### 4.1.3 Standort

Der Standort der Unternehmung kann von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen sein. Die nächste Abbildung zeigt die Standorte der befragten Unternehmen. Der Standort wurde in die offiziellen Oberwalliser Bezirke eingeteilt. (Karte der Bezirke: Kanton Wallis, 2015)

**Abbildung 10: Standort**

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäss dieser Einteilung in die Bezirke stammen die meisten befragten Unternehmen aus dem Bezirk Visp. Allerdings ist es schwierig daraus eine gute Schlussfolgerung zu ziehen, da im Bezirk Visp beispielsweise Zermatt und Gasenried dabei sind. Diese zwei Standorte sind an sich sehr unterschiedlich.

## 4.2 Ergebnisse zum Erfolg

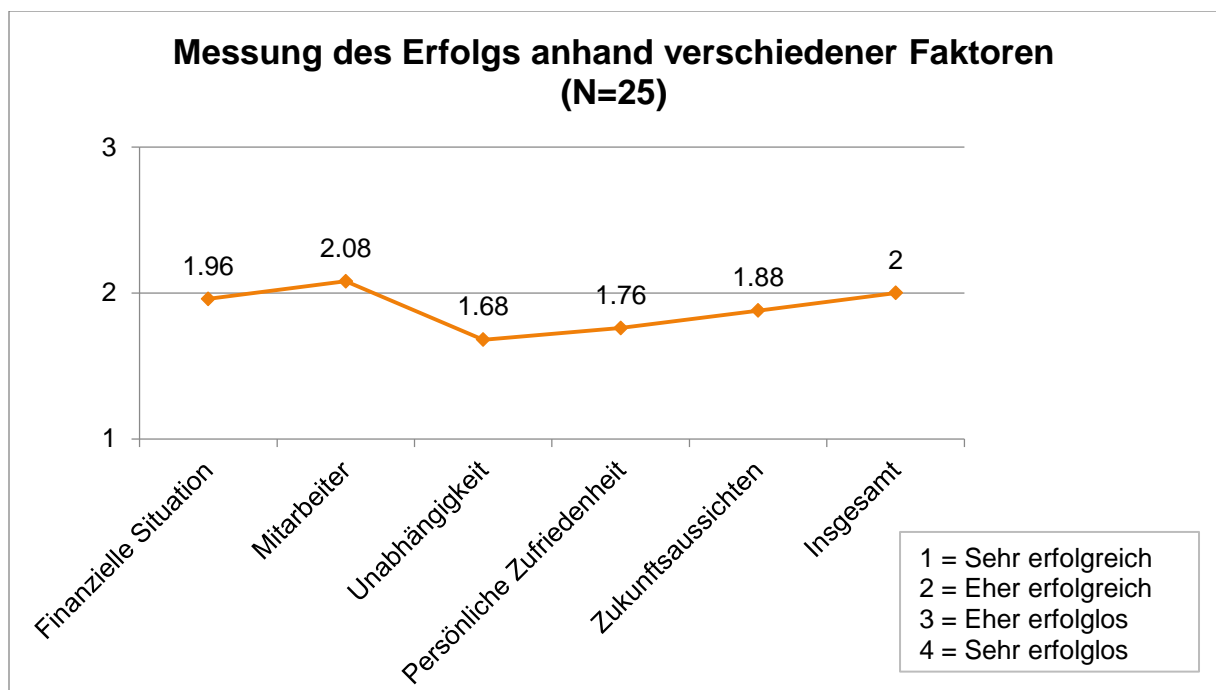
Bei der Frage: „Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie-Branche und warum?“ gab es sehr unterschiedliche Antworten. Zwei Faktoren wurden mehrmals erwähnt. Zum einen ist sich fast die Hälfte der Befragten einig, dass die Gastfreundschaft und guter Service ein wichtiger Faktor für den Erfolg sind. Dazu ein Befragter: „Heute ist sicherlich die Gastfreundschaft das Wichtigste. Ein Bett verkauft jeder, aber um sich abzuheben, muss man mit der Freundlichkeit schaffen. Und die Liebe zum Detail.“ Zum anderen hat sich der Standort als wichtiger Faktor entpuppt. Bei gutem Standort und guter Infrastruktur lassen sich viele Gäste anlocken. Doch nicht alle sind vom Standort als Erfolgsfaktor überzeugt. „...Aber für mich ist Freundlichkeit immer noch wichtiger als der Standort.“ Bei den Erfolgsfaktoren kommt es auf den Unternehmer an und was für diesen wichtig ist. Für mache ist Erfolg, wenn der Umsatz stimmt. Dazu meinte einer der Befragten, dass es wichtig ist einen guten Internetauftritt zu haben. Man solle den Markt richtig erforschen und bei der Umsatzentwicklung realistisch sein. Weitere Erfolgsfaktoren sind hartes Arbeiten, Engagement, Flexibilität, Disziplin und Sauberkeit. Auch das Wetter wurde

als Erfolgsfaktor erwähnt: „Was aber auch wichtig ist vor allem in den Naturregion ist das Wetter. Im Sommer die Sonne und im Winter der Schnee.“

Schlussendlich lässt sich sagen, dass es immer auf den Unternehmer ankommt, was für ihn erfolgsrelevant ist. Standort und Gastfreundschaft sind oft genannte Erfolgsfaktoren. Bei einem guten Standort ist die Chance neue Gäste zu generieren sehr hoch. Und bei hoher Freundlichkeit kann der Unternehmer Stammgäste erhalten. Beide Faktoren tragen auf ihre Weise zum Erfolg bei.

Des Weiteren wurden die Befragten aufgefordert ihren Erfolg anhand von sechs verschiedenen Faktoren zu messen. Im Grossen und Ganzen sind die Unternehmer der Meinung, dass ihre Betriebe eher erfolgreich sind. Die untere Grafik zeigt die verschiedenen Faktoren auf.

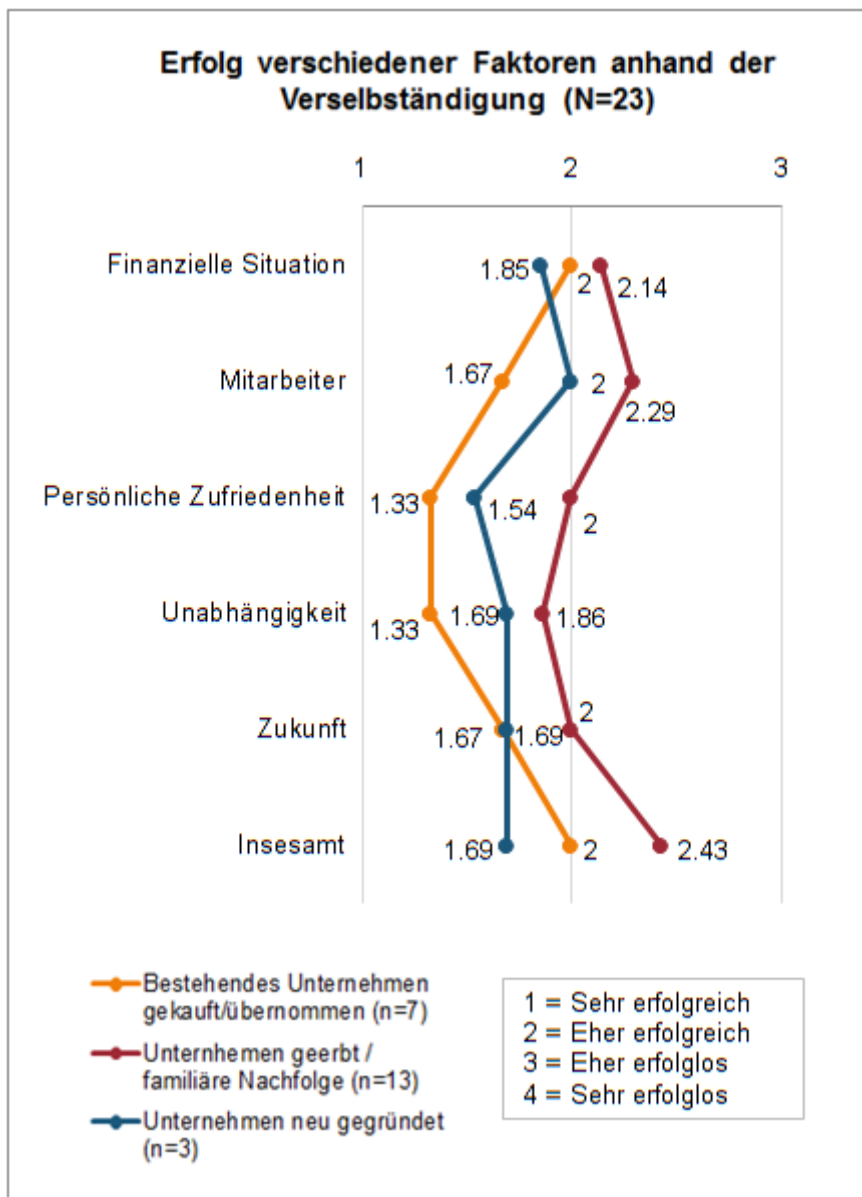
**Abbildung 11: Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren**



Quelle: Eigene Darstellung

Im Allgemeinen finden die Befragten, dass sie bei der Unabhängigkeit am erfolgreichsten und bei den Mitarbeitern am erfolglosesten sind. Dabei ist zu sagen, dass die Frauen alle Faktoren ausser dem Faktor Zukunft etwas weniger erfolgreich schätzen als die Männer. Vergleicht man die Meinung über den Erfolg mit den drei Arten der Verselbständigung fallen auch Besonderheiten auf.

**Abbildung 12: Erfolg verschiedener Faktoren anhand der Verselbständigung**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmer, welche den Betrieb durch familiäre Nachfolge übernommen haben, schätzen ihren Erfolg am kleinsten der drei Kategorien ein. Am positivsten sind die Befragten, welche ein bestehendes Unternehmen gekauft haben. Diese sind ausser an zwei Punkten ihrer Meinung erfolgreicher als die anderen. Bei der Finanziellen Situation und dem Gesamteindruck der Unternehmung schätzen sich die Neugründer erfolgreicher als die beiden anderen Kategorien ein.

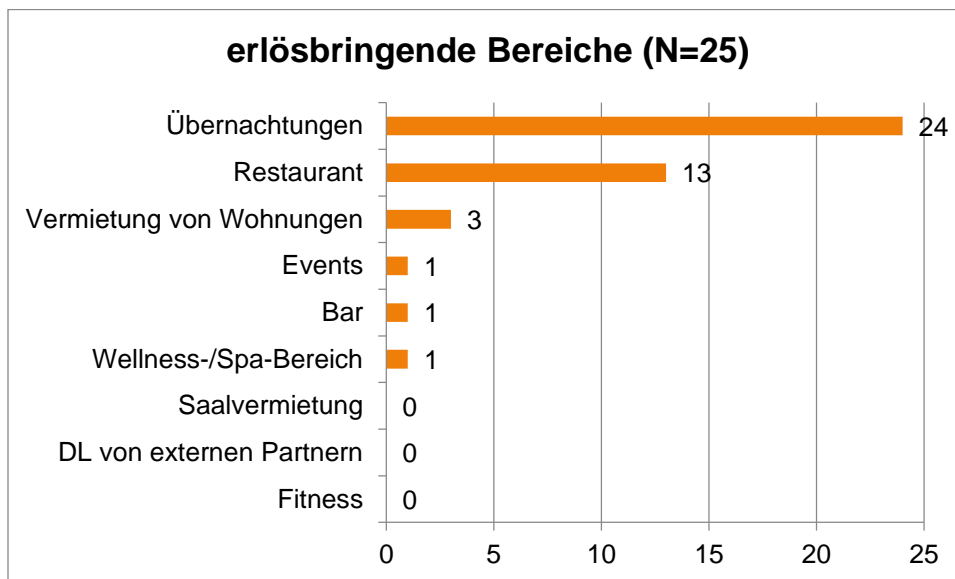
### 4.3 Ergebnisse zum Geschäftsmodell

Die Ergebnisse der Fragen zum Geschäftsmodell zeigt das folgende Kapitel auf.

#### 4.3.1 Erlösbringende Bereiche

Womit die Unternehmen ihr Geld verdienen, gibt das folgende Balkendiagramm an.

Abbildung 13: erlösbringende Bereiche



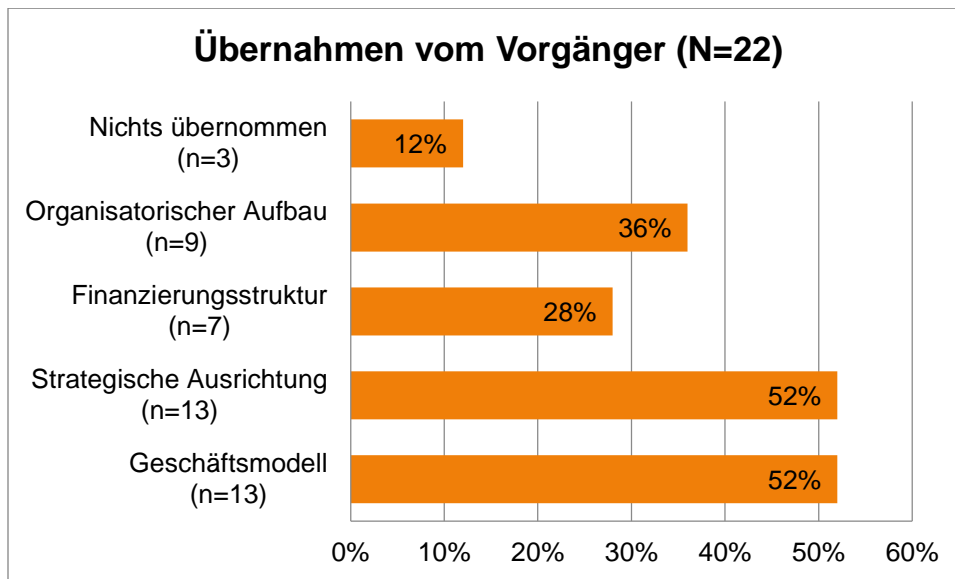
Quelle: Eigene Darstellung

Der Haupterlös der Befragten stammt aus den Übernachtungen der Gäste. 13 Unternehmer verdienen ihr Geld mit einem Restaurant im Betrieb. Jeweils einmal wurden die Bereiche Events, Bar und Wellness erwähnt.

#### 4.3.2 Übernahme vom Vorgänger

Da viele der Befragten ein bereits bestehendes Hotel übernommen haben, egal ob von der Familie oder von Fremden, stellte sich die Frage, ob sie etwas von ihren Vorgängern übernommen haben. Die folgende Abbildung zeigt dies auf.



**Abbildung 14: Übernahmen vom Vorgänger**

Quelle: Eigene Darstellung

Über die Hälfte der Befragten hat jeweils die Strategische Ausrichtung und das Geschäftsmodell übernommen. 36% der Unternehmer haben den organisatorischen Aufbau ihres Vorgängers beibehalten und sieben der Befragten die Finanzstruktur. Drei der Unternehmer haben alles von Grund auf neu durchdacht. Die neugegründeten Unternehmen wurden bei dieser Frage ausgeschlossen.

### 4.3.3 Kooperation

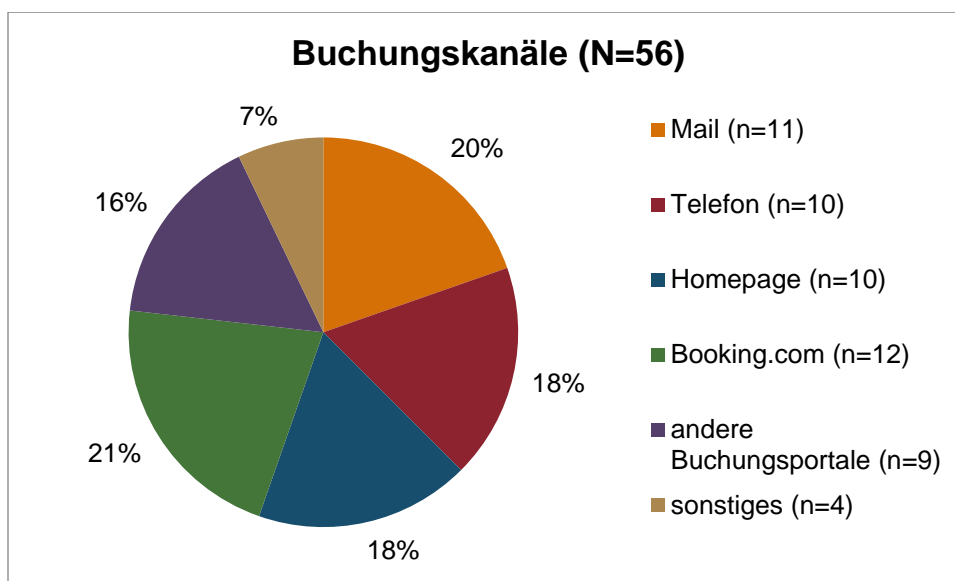
Wenn es um Kooperationen mit anderen Hotels, also mit der Konkurrenz geht, sind die Befragten geteilter Meinung. 48% der Befragten kooperiert bereits mit anderen Betrieben. Die Kooperation sieht am häufigsten so aus, dass die Parteien bei Überbelegung die Gäste an den Partner weitervermitteln. Ein Hotel arbeitet mit fünf anderen Hotels zusammen: „Wir haben eine Wanderpauschale mit 5 weiteren Betrieben. Die Gäste fangen in Obergesteln an und schlafen bei uns eine Nacht und dann in Blitzingen bis am Schluss in Niederernen. Das ist eine Kooperation, da wir sagen wir transportieren das Gepäck. Und dies ist eigentlich sehr erfolgreich.“ Eine andere Art der Kooperation ist es, sich das Personal auszuleihen, wenn ein Betrieb zu viel Arbeit hat. 32% der Befragten arbeiten ohne Kooperation und könnten sich diese auch nicht vorstellen. „Nein! ich kann es mir auch nicht vorstellen. Denn Konkurrenz ist Konkurrenz.“ Andere könnten sich zwar eine Kooperation vorstellen, aber die Partner dazu fehlen. Und die restlichen Betriebe könnten sich eine Kooperation vorstellen, kooperieren aber noch mit niemandem.

Als Fazit zur Kooperation ist zu sagen, dass die Meinungen auseinander liegen. Einige wollen kooperieren, finden aber keine Partner und andere bleiben bei dem Spruch „Konkurrenz ist Konkurrenz“. Für kleine Hotels wird es allerdings immer schwieriger im Markt zu überleben und dabei können Kooperationen helfen.

#### 4.3.4 Buchungskanäle

Die Hoteliers wurden nach den drei häufigsten Buchungskanälen ihrer Kunden gefragt. Die Ergebnisse dieser Frage werden in der folgenden Grafik aufgezeigt.

Abbildung 15: Buchungskanäle



Quelle: Eigene Darstellung

12 der befragten Personen haben als einen der drei wichtigsten Buchungskanäle booking.com angegeben. Wobei es eine Person gab, welche booking.com nur als Notfalllösung braucht, wenn sie kurzfristig noch Zimmer frei hat. Viele Gäste reservieren ihre Zimmer per E-Mail, Homepage des Betriebs oder direkt per Telefon. Neben booking.com gibt es auch noch andere Buchungsportale, welche allerdings nicht mehrmals erwähnt wurden. Viele Unternehmer sind mit den Buchungsportalen nicht zufrieden, müssen diese aber trotzdem brauchen, da viele Gäste über diese Portale buchen. „Leider gehen zu viele Buchungen über Booking.com, da man sehr hohe Kommissionen zahlen muss. Aber andererseits muss man sagen, dass man lieber die Kommission zahlt anstatt ein leeres Zimmer zu haben.“ Es gibt auch Unternehmer, welche die Portale nur zur Ergänzung brauchen. „Die Buchungsportale sind gute Ergänzungen aber wenn wir sehen wir haben nur

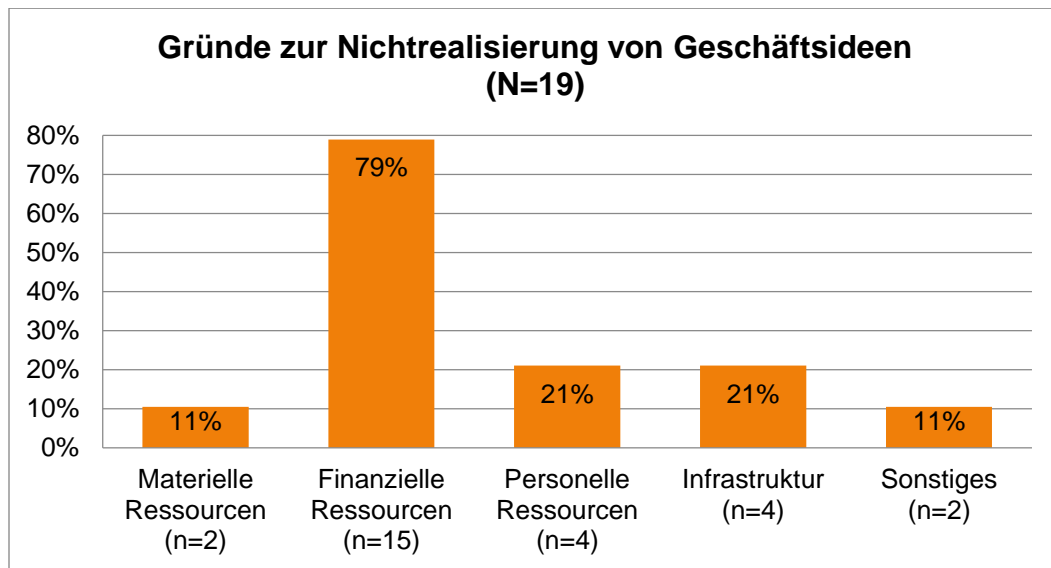
noch 2 Betten frei, schalten wir diese nicht auf, da wir wissen, dass wir diese auch noch vermieten können. Denn wenn man sieht wie viel Kommission man zahlen muss rentiert dies nicht, sie verkaufen das Zimmer nicht. Und verlangen für das sehr viel.“

#### 4.3.5 Ergebnisse zur Geschäftsidee

Eine Frage der Umfrage war: „Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?“. Auch diese Frage wurde auf viele verschiedene Arten beantwortet. Viele der Befragten hatten keine konkrete Geschäftsidee, da sie den Betrieb von den Eltern übernommen haben. „Der Weg wurde sicher von den Eltern bestimmt, da sie sicher nicht 30 Jahre alles falsch gemacht haben. Wir haben den Weg weiterhin eingeschlagen und versuchten diesen zu verbessern.“ Diese Befragten blieben oft bei der Geschäftsidee der Eltern und führen das Hotel gleich wie Ihre Eltern. Einige haben früher schon in Hotels gearbeitet und es hat ihnen gefallen. Das war für sie der Grund in die Selbstständigkeit, ihre Geschäftsidee. Für andere war die Geschäftsidee ein Hotel zu führen eine spontane Eingebung. „Spontan, ich wollte draussen arbeiten, mit den Leuten sein.“ Ein Befragter hatte keine konkrete Idee. Er wollte aber etwas Neues schaffen: „Wir haben uns im Internet umgesehen und Probleme gesucht die wir bei Reisen gehabt haben. Wir suchten Marktlücken. Etwas was nicht jeder hat oder macht, wo man nicht konkurriert.“ Ein anderer hat sich zwar ein Gruppenhaus gekauft, sah aber mehr Potential in einem Hotel. Darum hat er das Haus umgebaut.

Viele Geschäftsideen stammen bereits von den Eltern und wurden einfach übernommen. Allerdings gibt es Unternehmer, welchen eine einfache Übernahme nicht reicht. Sie wollen selber Ideen in das Geschäft einbringen und sich so von der Konkurrenz abheben.

Über 70% der Befragten konnten nicht alle ihrer Geschäftsideen realisieren. Die folgende Abbildung zeigt die Gründe der Nichtrealisierung.

**Abbildung 16: Gründe zur Nichtrealisierung von Geschäftsideen**

Quelle: Eigene Darstellung

Der häufigste Grund zur Nichtrealisierung von Geschäftsideen waren die fehlenden finanziellen Mittel. An zweiter Stelle fehlte es den Unternehmern am Personal und an der Infrastruktur. Nur zwei Unternehmer hatten zu wenige Materialien zur Ideenrealisierung. Drei Mal wurde die Kombination von fehlenden finanziellen Ressourcen und der fehlenden Infrastruktur genannt. Bei einem Befragten fehlte es an Materiellen und Finanziellen Ressourcen. Ein anderer hatte die finanziellen Mittel, ihm fehlte es an den Materialien sowie am Personal und an der Infrastruktur. Es wurden zwei weitere Gründe von den Unternehmern genannt, einerseits die fehlende Zeit und andererseits die Fehlplanung.

#### 4.4 Ergebnisse zur Strategie

Dieses Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen zu den Fragen über die Strategie. Diese wurde in die folgenden Bereiche eingeteilt: Ziele und Massnahmen, Markt und Marketing.

##### 4.4.1 Ergebnisse zu den Zielen

Aus dieser Frage geht hervor, ob die Unternehmer sich Gedanken um ihre Strategie machen. Haben Sie Ziele für die Zukunft und wenn ja wissen sie schon, wie sie diese umsetzen werden. Für manche Hoteliers ist das wichtigste Ziel, mit dem Betrieb so weiterzumachen wie bisher. Es gibt einige, welche neue Ideen verwirklichen wollen. Im Anhang III sind alle Ziele und deren Massnahmen der befragten Personen aufgeführt. Diese

Frage wird nicht zusammengefasst, da sich die einzelnen Ziele sehr voneinander unterscheiden.

#### 4.4.2 Ergebnisse zum Markt

In diesem Kapitel geht es um den Markt der Befragten. Erst werden allgemeine Ergebnisse zum Markt und zu den Marktchancen präsentiert, dann folgen die Ergebnisse zu den Kundenbedürfnissen und zur Konkurrenz.

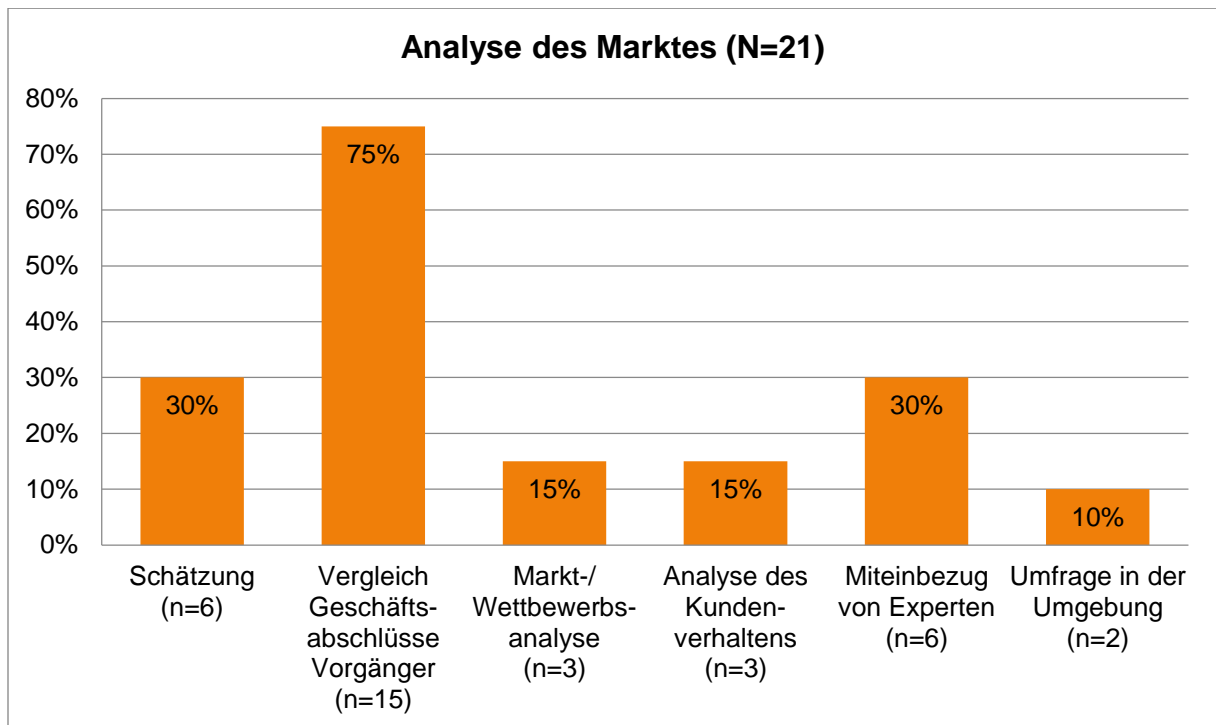
##### 4.4.2.1 Marktchancen

60% der Befragten haben keine Marktchancen erkannt. Sie haben gesehen, dass das Hotel bis jetzt gut gelaufen ist und machen alles weiterhin so wie es bisher gelaufen ist. Die restlichen Unternehmer haben sehr unterschiedliche Chancen auf dem Markt erkannt. Ein Befragter hat das Hotel seiner Eltern übernommen. „Meine Eltern haben nur mit Telefon und Papier gearbeitet, ich jedoch versuche mit dem Internet kurzfristig Leute zu gewinnen und mein Hotel schön zu präsentieren.“ Ein andere findet, dass man mehr junge Leute nach Zermatt locken könnte, hier bestehe noch eine Lücke. Bei zwei Betrieben waren die Weinkellereien eine Chance, da Leute Wein verkosten gehen und es dort noch keine Übernachtungsmöglichkeiten in der Nähe hatte.

Es ist schwierig Marktchancen zu finden und auch der erste zu sein, dem diese Auffallen. Bei vielen Befragten, haben bereits die Eltern eine Chance gesehen und die Kinder führen das Hotel weiter, welches auf der Chance der Eltern aufgebaut wurde.

##### 4.4.2.2 Analyse des Marktes

Eine Frage betraf die Analyse des Marktes und des Marktpotentials. Weniger als ein Fünftel der Befragten analysiert den Markt nicht. Welche Instrumente die anderen zum Analysieren gebrauchen, steht in der unteren Grafik.

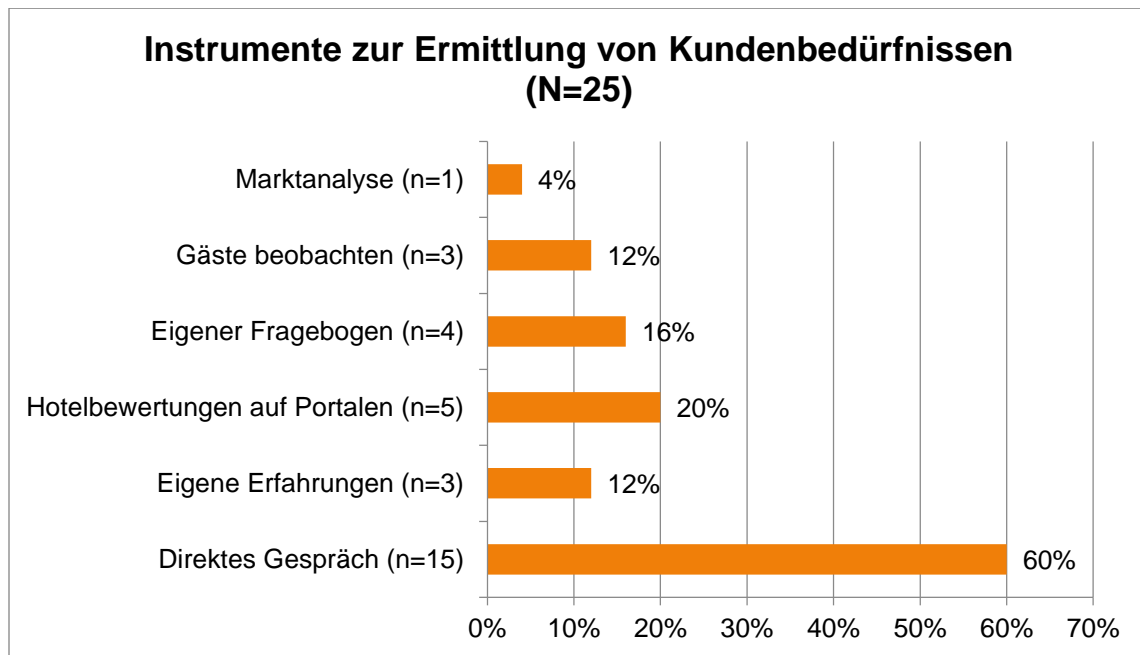
**Abbildung 17: Analyse des Marktes**

Quelle: Eigene Darstellung

75% der Befragten, welche den Markt analysieren, Vergleichen die Geschäftsabschlüsse ihres Vorgängers. Schätzungen und der Miteinbezug eines Experten, wie Treuhändler oder Unternehmensberater werden am zweithäufigsten zur Analyse verwendet. Es gab verschiedene Kombinationen der Instrumente. Drei der Befragten ziehen einen Experten mit ein und Vergleichen die Geschäftsabschlüsse des Vorgängers. Weitere zwei haben den Experten hinzugezogen und eine Markt- und Wettbewerbsanalyse gemacht. Eine Kombination besteht aus der Schätzung und dem Vergleich der Geschäftsabschlüsse.

#### 4.4.2.3 Kundenbedürfnisse

Was machen die Unternehmer um Kundenbedürfnisse zu ermitteln? Diese Frage wird in der folgenden Grafik beschrieben. Einige der Unternehmer benutzen mehrere der Instrumente.

**Abbildung 18: Instrumente zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen**

Quelle: Eigene Darstellung

Wie der Grafik entnommen werden kann, ist die häufigste Methode zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse das persönliche Gespräch mit den Gästen. „Ich spreche viel mit den Stammgästen abends am Tisch. Man erhält viele Tipps und Anregungen anschliessend planen wir ob dies auch möglich ist.“ 20% der Hotels kontrollieren die Bewertungen ihren Hotels auf den verschiedenen Buchungsportalen, und ermitteln die Bedürfnisse so. Eine andere Art Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln, ist das Beobachten und die eigene Erfahrung in den Ferien. „wenn man selbst in Ferien geht, Augen offen halten.“ Eine Marktanalyse um die Gästebedürfnisse zu ermitteln, wurde nur von einer Person erwähnt. Und zwei der Befragten ermitteln die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht.

#### 4.4.2.4 Beurteilung der Konkurrenz

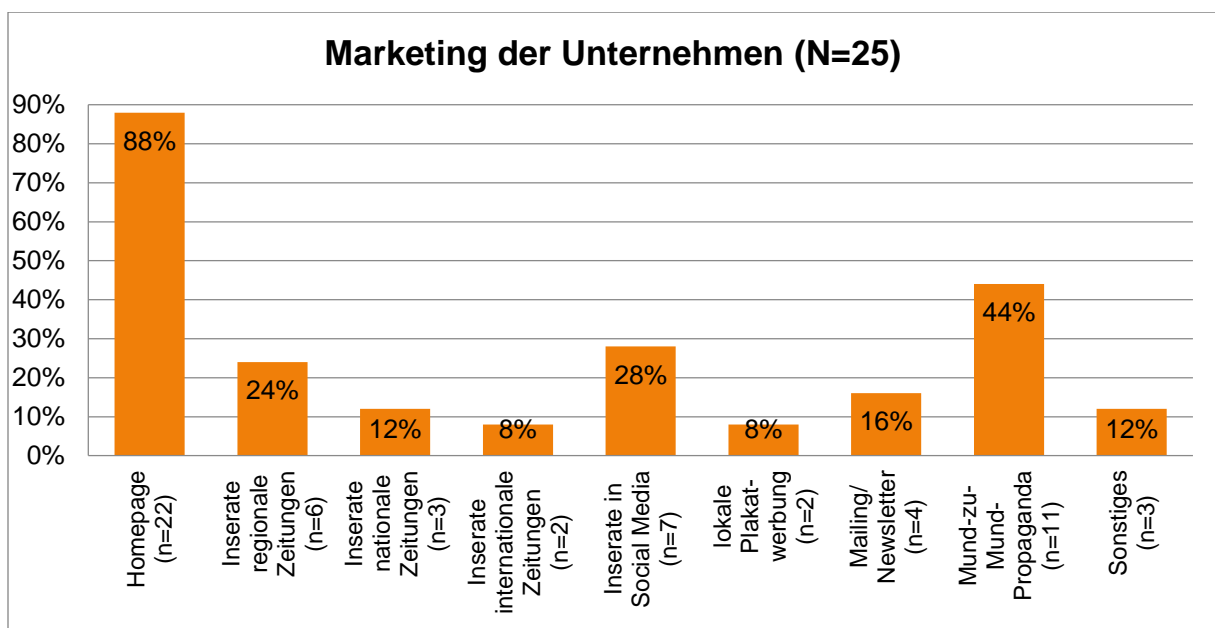
„Wir schauen nicht auf andere.“, unter diesem Motto arbeiten einige der befragten Betriebe. Sie wollen die Konkurrenz nicht beurteilen. Sie schauen auf sich und versuchen, ihre Sache gut und richtig zu machen. Sie wollen laufend auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und ein möglichst hohes Niveau halten. Die Gefahr, dass man nur die Konkurrenz kopiert wurde auch von einem Hotelier erwähnt. Andere wiederum sehen in ihrer Konkurrenz keine Konkurrenten, sondern arbeiten mit diesen zusammen. Einzelne der befragten Personen haben im Gespräch erwähnt, dass sie mit den Konkurrenten mithalten können.

Auch gab es Unternehmen, welche ihre Mitbewerber als klein im selben Segment, mittelmässig oder ähnlich gut und ähnlich schlecht bezeichnet haben. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele Unternehmer sich untereinander kennen. Dabei wird der Begriff Konkurrenz nicht mehr so stark gewichtet, da man miteinander Informationen und Erfahrungen austauscht.

#### 4.4.3 Ergebnisse des Marketings

Die nächste Abbildung zeigt, wie die Unternehmen ihre Werbung betreiben.

Abbildung 19: Marketing der Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Die meisten Unternehmen verfügen über eine Website. Bei 44% der befragten Unternehmer läuft die Werbung ihres Hotels über Mund-zu-Mund-Propaganda. Die restlichen Marketing-Instrumente werden nicht so häufig gebraucht. Auf Platz drei sind Inserate in den sozialen Medien wie Facebook und Twitter. Zeitungsinserte egal ob regional oder international werden nicht mehr so häufig gebraucht. Für zwei Hotels sind die Stammgäste das Marketing und ein Hotel verteilt Flyer.

Doch wie hat sich die Bedeutung des Marketings seit der Gründung verändert? Die Meinungen der Leute gehen hier stark auseinander. Für manche ist das Marketing mit der Zeit wichtiger geworden. „Wird wegen Internet immer wichtiger, hat sich komplett verändert.“ Bei anderen hat sich das Marketing seit der Gründung nicht verändert. „Wir investieren seit



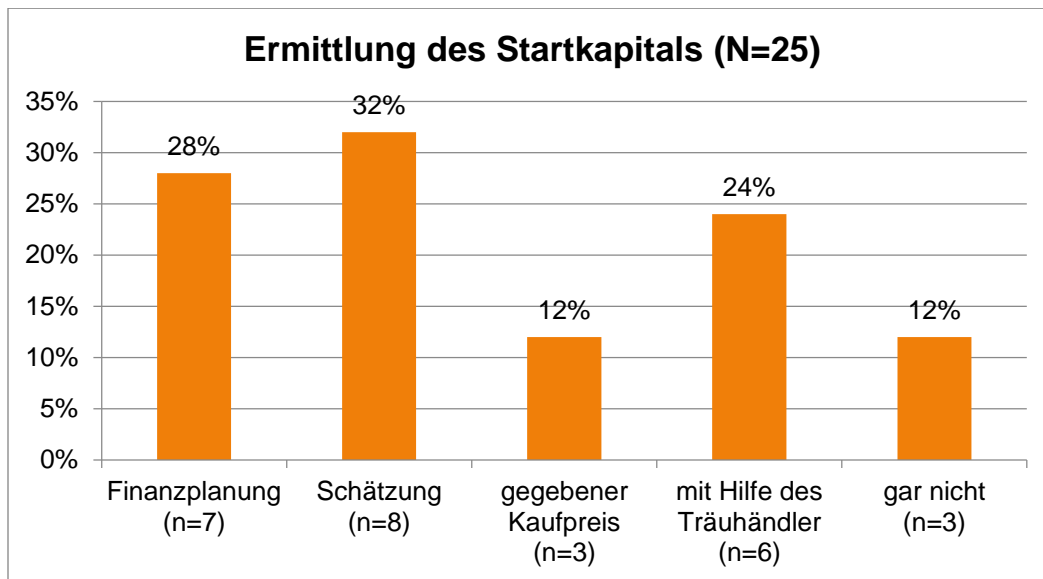
Anfang an konstant ins Marketing, das ist sehr wichtig.“ Einige haben in den Anfangsjahren ins Marketing investiert und reduzierten das mit der Zeit. „Vor der Eröffnung haben wir ein bis zwei Artikel in die Zeitung gestellt. Und einen Radiobeitrag gemacht. Aber jetzt haben wir diese Kosten reduziert, da man uns kennt.“ Das sind die Antworten der Leute, welche das Marketing als wichtig erachten. Doch es gibt auch welche, die finden, dass das Marketing nicht viel bringt. „Es bringt nichts viel ins Marketing zu investieren und die Leute nicht gut zu behandeln.“

Für die meisten Unternehmen ist Marketing wichtig. Vor allem wird über das Internet und über Mund-zu-Mund-Propaganda für die Betriebe geworben. Bei der Werbung über Internet ist die eigene Homepage der wichtigste Webkanal. Eine einheitliche Aussage, dass das Marketing in den Gründungsjahren wichtiger ist als später, kann nicht getroffen werden. Dies kann allerdings sein, dass viele Unternehmer bereits bestehende Betriebe übernommen haben, teils werden diese schon sehr bekannt gewesen sein.

## 4.5 Ergebnisse zur Finanzierung

### 4.5.1 Finanzierungsmittel

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fragen zum Startkapital, zu den Finanzmitteln und zur Amortisation erläutert. Auch wird die Finanzierung während den Gründungsjahren und eventuelle Probleme bei der Finanzierung behandelt. Die nächste Abbildung beschreibt, wie die Unternehmer das Startkapital festgelegt haben.

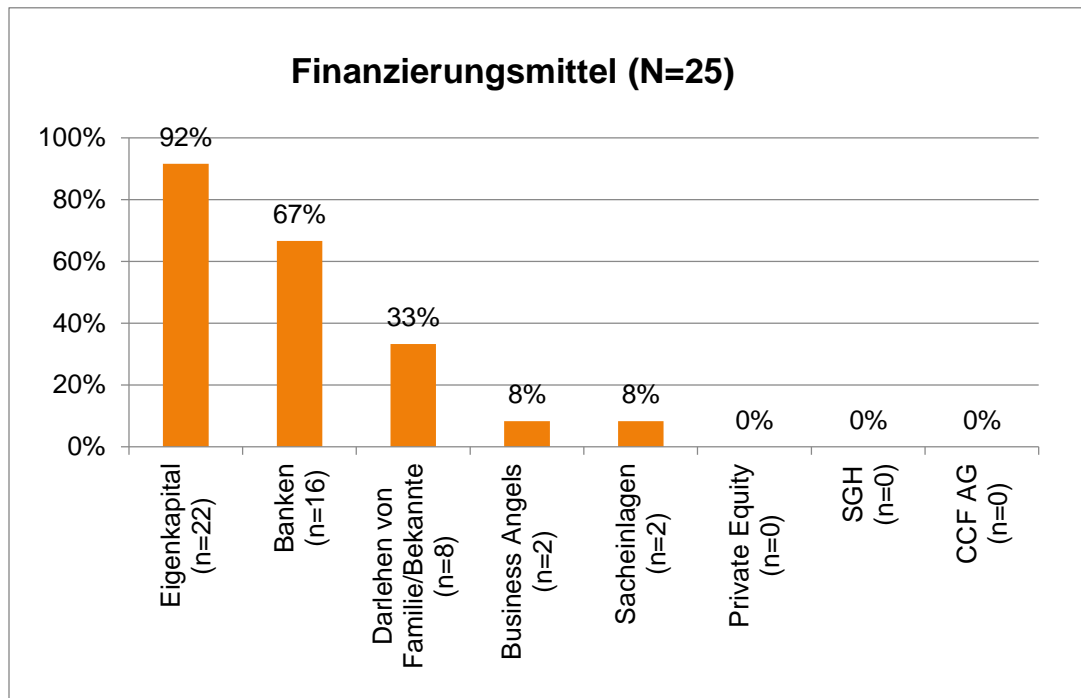
**Abbildung 20: Ermittlung des Startkapitals**

Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Betriebe ermittelten das Startkapital sehr unterschiedlich. Drei der Befragten sogar gar nicht. 32% benutzten die Schätzung zur Startkapital-Ermittlung, 28% die Finanzplanung. Zwei Unternehmungen haben das Startkapital mithilfe des Treuhändlers und der Schätzung ermittelt.

Wie die Betriebe finanziert wurden, zeigt die nächste Grafik.

**Abbildung 21: Finanzierungsmittel**



Quelle: Eigene Darstellung

Nur 92% der Befragten verfügen über Eigenmittel. Bei einer Person lässt sich das indem erklären, da diese Sacheinlagen in die Unternehmung gebracht hat. Die andere finanziert ihren Betrieb gemäss ihrer Antwort nur über die Banken. Ein Drittel der Unternehmen wird von der Familie oder von Bekannten mitfinanziert. Keiner der befragten Betriebe wird durch Unterstützung von staatlichen oder kantonalen Finanzhilfen finanziert.

75% der Befragten haben die Amortisation bereits bei der Gründung berücksichtigt. Zu beachten ist das bei den restlichen 25% der Unternehmen drei Betriebe dabei sind, welche sich nur durch Eigenkapital finanzieren. Diese müssen also keine Amortisation planen. Daher bleiben 12.5% oder drei Betriebe, welche zwar amortisieren müssen, dies aber nicht von Beginn an berücksichtigt haben.

Viele der Unternehmen haben während den ersten Jahren ihre Erträge reinvestiert. Einige haben von der Hand in den Mund gelebt. Indem die Unternehmer selber in der Unternehmung tätig sind, halten sie die Lohnkosten tief. Auch dies ist eine Art der Finanzierung. Für manche der Unternehmer war die Finanzierung durch die Banken einfacher als für andere, da die Eltern bereits jahrelang bei der gleichen Bank waren. Es gab

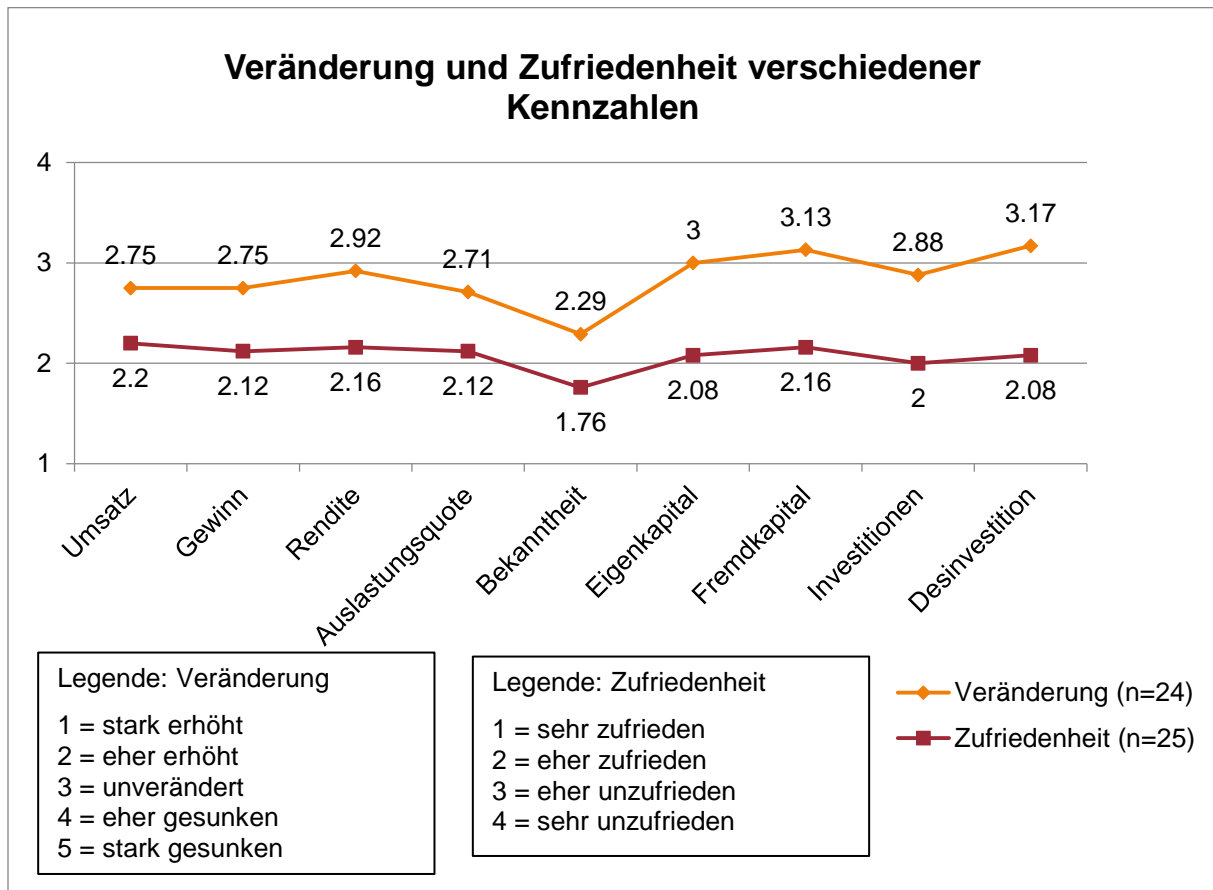
einige, welche ihre Betriebe durch Erbvorbezug finanziert haben. Allgemein ist zu sagen, dass es verschiedene Arten der Finanzierung gibt.

19 der 25 befragten Unternehmer hatten keine Probleme oder Schwierigkeiten bei der Finanzierung. Bei den Schwierigkeiten, welche bei den anderen aufgetaucht sind, handelt es sich oft um das Erhalten eines Kredits von einer Bank. Ein Hotelier meinte zu diesem Problem: „Banken geben nicht gerne Geld für das Gastgewerbe.“, und ein anderer: „Die Bank ist eine Barriere.“ Ein anderes Problem, ist die Planung der Finanzen. Ein Unternehmer äusserte, dass die Planung im Voraus schwierig sei, da man nicht wisse, wie sich das Jahr entwickeln würde. Es ist trotzdem erstaunlich, dass nur 24% der Befragten Probleme mit der Finanzierung haben. Vor allem wenn bedacht wird, dass beinahe 80% der Geschäftsideen aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht realisiert werden konnten.

## 4.5.2 Kennzahlen

Die nächsten Abbildungen werden zeigen, wie sich ausgewählte Kennzahlen der Meinung der Unternehmer verändert haben und wie zufrieden diese mit den Kennzahlen sind.

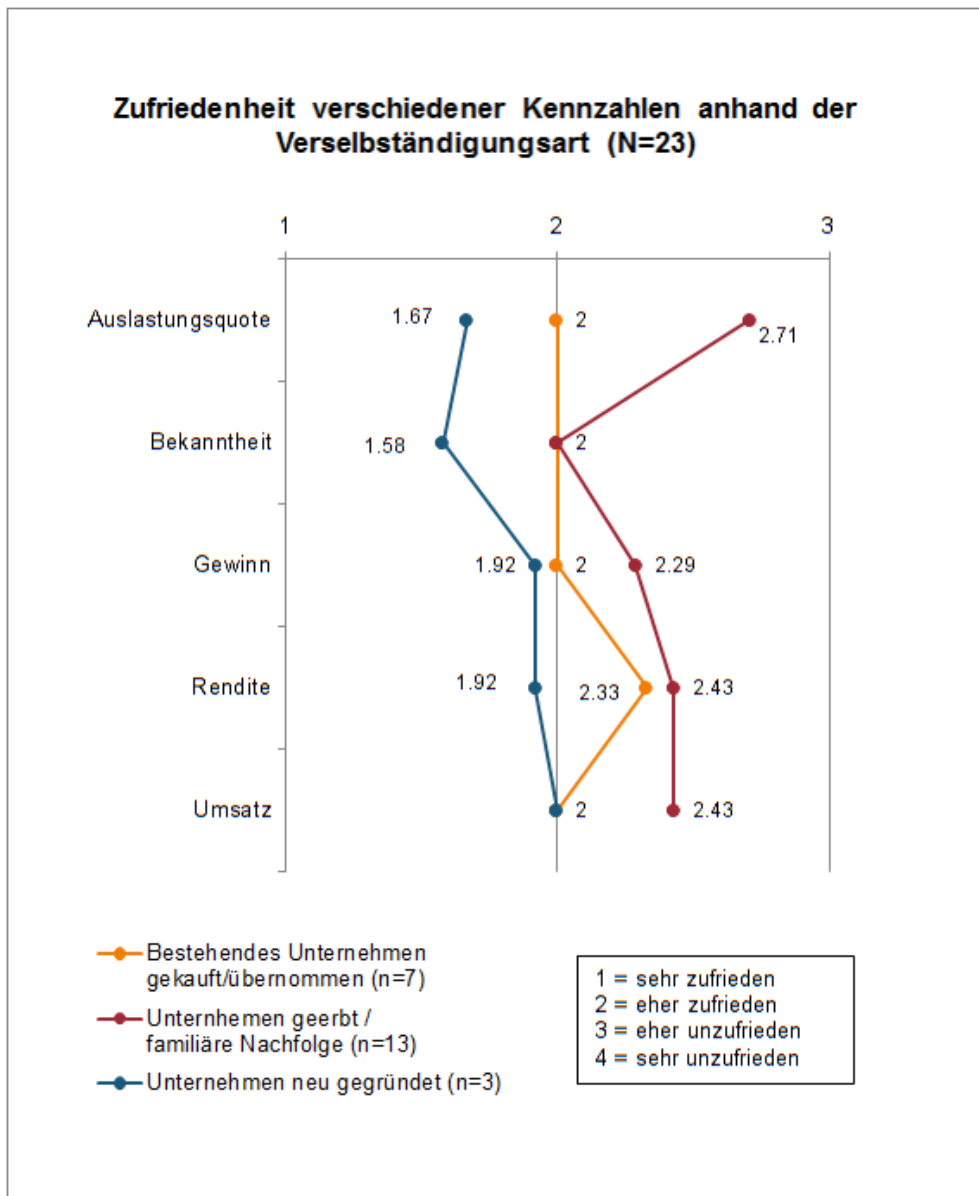
Abbildung 22: Veränderung und Zufriedenheit verschiedener Kennzahlen



Quelle: Eigene Darstellung

Werden die Ergebnisse aller Betriebe zusammengefasst, so hat sich nicht viel verändert. Die Bekanntheit ist eher gestiegen, an sonst hält sich alles im unveränderten Bereich. Eigentlich sind die Veränderung und die Zufriedenheit nicht vergleichbar, aber die Grafik zeigt, dass wenn sich die Kennzahl positiv verändert hat, die Unternehmer auch zufriedener sind. Die nächste Darstellung zeigt wie zufrieden die Unternehmen der einzelnen Verselbständigungsarten mit den Kennzahlen sind.

**Abbildung 23: Zufriedenheit verschiedener Kennzahlen anhand der Verselbständigungsart**



Quelle: Eigene Darstellung

Hier ist deutlich erkennbar, dass die Unternehmer der Neugründungen am zufriedensten mit den verschiedenen Kennzahlen sind. Wobei sie beim Umsatz nur eher zufrieden sind. Unternehmer der familiären Nachfolge sind am unzufriedensten. Das kann darauf zurückgehen, dass sie gesehen haben, dass die Eltern früher besser gewirtschaftet haben.

## 5 Erfolgsrelevanz der Faktoren

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengetragen und es wird ermittelt, inwieweit diese für den Erfolg relevant sind.

### 5.1 Erfolgsrelevanz des Geschäftsmodells

#### Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell als einzelnen Faktor zu betrachten ist schwierig. Es wurden nämlich nur Fragen zu Teilen des Geschäftsmodells gefragt. Viele der befragten Unternehmer haben nur einen bis zu zwei Betriebsbereichen, in welchen sie Erlöse generieren. Klar bei den meisten Hotels handelt es sich um kleine Betriebe. Aber durch einen zusätzlichen Bereich liessen sich weiter Erträge generieren.

Viele der Befragten haben das Geschäftsmodell ihres Vorgängers übernommen. Dies ist je nach Umständen ein Risikofaktor, da das Geschäftsmodell alle paar Jahre angepasst werden sollte. Denn das Umfeld des Unternehmers entwickelt sich stetig weiter. Der Unternehmer muss überprüfen, ob er die Bedürfnisse seiner Kunden erfüllt.

#### Kooperationen

Nimmt man das Beispiel von Matterhorn Valley so können Kooperationen sehr erfolgsrelevant sein. Da es im Oberwallis viele kleine Beherbergungsunternehmen hat, und es diese auf dem Markt durch den Preisdruck immer schwerer haben, machen Kooperationen noch Sinn. Durch Zusammenarbeit werden Synergien genutzt, durch welche alle Partner profitieren. Die Umfrage hat gezeigt, dass die Hoteliers nicht abgeneigt sind, mit einander zu kooperieren. Schon die unterste Stufe der Kooperation, also der Informationsaustausch, ist in manchen Situationen erfolgsentscheidend. Allerdings sind Kooperationen mit gewissem Risiko verbunden. Trifft der Unternehmer beispielsweise auf einen falschen Partner, kann er seine Kunden und seine Marktposition verlieren

#### Buchungskanäle

Wie bei der Studie über die Buchungskanäle im DACH-Gebiet zeigte sich auch bei dieser Umfrage, dass die Onlineportale wichtig sind. Jedoch sind diese noch nicht bei allen Betrieben erfolgsentscheidend. Manche der Befragten nutzen solche Onlineportale nur im

Notfall, wenn sie kurzfristig Zimmer frei haben. Bei ihnen sind die Portale eine gute Ergänzung und nicht erfolgsentscheidend. Die Betriebe sollten darauf achten, dass es möglichst so bleibt. Die Tatsache, dass sie selbst entscheiden können, ob sie ihr Hotel in einem der Portale freischalten oder nicht, ist ein grosser Vorteil. Denn wenn sie von den Onlineportalen abhängig werden, verlieren sie einen Teil ihres Gewinns an die Kommission der Buchungsportale. Und wie die Umfrage ergeben hat, sind diese nicht billig.

### **Geschäftsidee**

Durch innovative Geschäftsideen kann der Erfolg der Unternehmung gesteigert werden. Das ist von Fall zu Fall verschieden. Der Unternehmer kann sich mit einer guten Idee vom Markt abheben und so mehr Kunden generieren. Die Geschäftsidee an sich kann sehr viel zum Erfolg beitragen. Leider ist es so, dass 76% der Befragten nicht alle Ihre Ideen umsetzen konnten. Es fällt auf, dass der häufigste Grund für die Nichtrealisierung von Geschäftsideen die fehlenden Finanzierungsmittel sind. Obwohl die meisten Unternehmer keine Probleme bei der Beschaffung der Finanzmittel hatten. Dabei stellt sich die Frage, ob die Unternehmer auch alle Finanzmittel ausgeschöpft haben, welche sie erhalten würden. Da aber keiner der Befragten eine Finanzhilfe in Anspruch genommen hat, ist die Antwort klar.

## **5.2 Erfolgsrelevanz der Strategie**

### **Ziele und Massnahmen**

Es ist wichtig ein Ziel vor Augen zu haben. Ohne ein Ziel hat der Unternehmer keine Vorstellung was er zu tun hat, um gut zu wirtschaften. Alle der befragten Unternehmen haben Ziele. Wenn der Unternehmer sich ein Ziel gesetzt hat, muss er noch die Massnahmen definieren, wie er dieses Ziel erreichen will. Ziele können auch neue Geschäftsideen sein. Die Formulierung der Ziele an sich, ist nicht erfolgsrelevant, erst das Erreichen dieser verändert den Erfolg.

### **Marktchancen**

Gute Marktchancen zu finden wird immer schwieriger. 60% der Befragten haben keine Marktchance erkannt, ihre Unternehmen sind aber dennoch erfolgreich. Aus der Umfrage ist zu schliessen, dass Marktchancen nicht zum Erfolg beitragen. Doch mit dieser Aussage ist zu beachten, dass die meisten einen Betrieb übernommen haben. Um genau zu definieren,



ob Marktchancen erfolgsrelevant sind oder nicht müssten die Unternehmer befragt werden, welche die Unternehmung on Grund auf neu gegründet haben.

### **Analyse des Marktes**

Kennt der Unternehmer seinen Markt, so kennt er auch seine Kunden und seine Konkurrenz. Die Kundenbedürfnisse zu befriedigen ist das A und O eines Beherbergungsbetriebs. Zufriedene Kunden bringen mehr Erfolg mit sich, als unzufriedene. Die richtige Ermittlung der Bedürfnisse wirkt sich auf den Erfolg der Unternehmung aus. Bei der Konkurrenz sieht es ähnlich aus wie bei den Kundenbedürfnissen. Der Unternehmer sollte seine Konkurrenz kennen, um besser zu sein als sie und um sich abzuheben. Bietet der Unternehmer den Kunden andere Produkte und Dienstleistungen als seine Konkurrenten, so hebt er sich vom Markt ab. Wenn er geschickt handelt, erhöhen sich so seine Erlöse und er hat mehr Erfolg.

### **Marketing**

Die richtige Werbung ist für eine Unternehmung wichtig. Jedoch ist zu beachten, dass die Werbung allein nicht ausreicht um neue Gäste anzulocken. Denn stimmt das Konzept des Hotels nicht, so kann auch die beste Werbung nicht neue Kunden generieren.

## **5.3 Erfolgsrelevanz der Finanzierung**

### **Finanzierungsmittel**

Die Finanzierungsmittel scheinen kein Risikofaktor für die Unternehmen zu sein. Bei der Beschaffung der Mittel hatten nur wenige befragte Betriebe Probleme. Das Hauptproblem war dabei die Finanzierung durch die Bank. Die Banken wollten einige der Unternehmen nicht finanzieren, da das Risiko zu hoch war. Allerdings bleiben die Finanzierungsmittel als erfolgsrelevanter Faktor bestehen. Ohne eine Finanzierung gibt es auch kein Unternehmen. Ausserdem kann die falsche Finanzierung den Gewinn schmälern. Daher wäre es wichtig die Finanzhilfen der Beherbergungsbranche etwas näher zu bringen. Keiner der Befragten Betriebe hat irgendeine Finanzhilfe beantragt.

### **Amortisation**

Dadurch, dass der Unternehmer die Amortisation bereits im Voraus berücksichtigt, kann er seine Finanzen besser planen. So weiss er wie viel Geld er auf jeden Monat auf die Seite

legen muss, um die Finanzierung seiner Unternehmung zu bezahlen. Die Amortisation ist nicht erfolgsrelevant, kann aber unter Umständen ein Risiko enthalten.

### **Kennzahlen**

Die Kennzahlen dienen dazu den Erfolg der Unternehmung zu messen. Diese sind nicht erfolgsrelevant sondern zeigen den Erfolg des Betriebs auf.

## 6 Diskussion und Ausblick

Abschliessen werden die Ergebnisse der Umfrage sowie die Theorie diskutiert und eine Aussicht auf weitere Forschungsthemen aufgezeigt. Das Ziel der Arbeit, die Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung bei Oberwalliser Jungunternehmen in der Beherbergungsbranche zu analysieren, wurde erreicht.

Im Oberwallis wurden bisher zu Erfolgsfaktoren für Jungunternehmen in der Beherbergungsbranche keine empirischen Daten erhoben. Diese Arbeit basiert wie auf dem Erfolgsmodell von Jacobsen. Es wurden die drei Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung behandelt.

Eine Definition des Erfolges gestaltet sich schwierig. In der Literatur wird Erfolg unterschiedlich definiert und auch jeder Unternehmer persönlich sieht den Erfolg anders. Daher können Abweichungen entstehen. Am ehesten kann der Gewinn als Erfolgsgrösse definiert werden.

Durch die Befragung der Unternehmen wurde klar, dass viele Jungunternehmer im Oberwallis eine bestehende Unternehmung übernommen haben. Bei der familiären Nachfolge steht die Weiterführung der Familientradition im Mittelpunkt. Der Grund für eine Übernahme von Fremden ist unbekannt. Es gibt im Oberwallis kaum Neugründungen in der Hotellerie.

Die Mehrheit der Befragten ist in der Hotellerie aufgewachsen. Da es im Oberwallis viele Familienbetriebe gibt, ist dies nicht verwunderlich. Grundsätzlich denken die Unternehmer, dass sie durch das Aufwachsen in der Beherbergungsbranche bessere Erfolgchancen haben. In der Arbeit konnte nicht nachgefragt werden, inwiefern sich dies auf den Erfolg auswirken kann.

Das Geschäftsmodell wurde in der Arbeit nur grob behandelt. Es wurden nur einzelne Komponenten mit der Umfrage analysiert. Einer der wichtigsten Faktoren für ein vorhandenes Geschäftsmodell ist die Geschäftsidee. Der Unternehmer braucht eine Idee, um überhaupt selbstständig zu werden und ein Geschäft zu eröffnen. Die Umfrage ergab, dass viele der Unternehmer selber keine Idee hatten, sondern den Betrieb einfach von den Eltern übernommen haben. Es könnte interessant sein, zu wissen, ob die Unternehmer mit der vorhandenen Geschäftsidee zufrieden sind. Zwar haben viele der Unternehmer innovative Geschäftsideen, jedoch fehlen ihnen die nötigen finanziellen Ressourcen, um

diese zu realisieren. Mögliche Geschäftsideen konnten nicht analysiert werden.

Kooperationen in der Beherbergungsbranche werden immer wichtiger. Die Hälfte der Unternehmen arbeitet mit anderen Betrieben zusammen. Es scheint, dass eine Zusammenarbeit erfolgsrelevant ist. Wie das Beispiel von Matterhorn Valley zeigt, fördern Kooperationen den Erfolg der Unternehmen. Die Anforderungen an den heutigen Hotelier sind gestiegen. Kooperationen helfen Defizite beim wirtschaftlichen und technologischen Wissen zu kompensieren. Beispielsweise haben die Hoteliers von Matterhorn Valley einen gemeinsamen Marketingspezialisten, welcher sich um die gesamte Vermarktung der Hotels kümmert. Dadurch müssen sie nicht selber Aufwand betreiben und die Kosten werden durch die Aufteilung verringert.

Die Annahme, dass die meisten Buchungen über Online-Portale erfolgen, wurde als falsch erwiesen. Bei den Ergebnissen zeigte sich, dass Buchungen über Onlineportale rund einen Fünftel der gesamten Buchungen ausmachen. Es ist nicht abzustreiten, dass diese Portale zunehmend an Wichtigkeit gewinnen. Eine Minderheit der Unternehmer benutzen die Onlineportale nur im Notfall, um Kommissionskosten einzusparen.

Es zeigte sich, dass alle Unternehmer über eine Strategie verfügen. Die Zielsetzung des Oberwaliser Hoteliers ist jedoch ausbaufähig. Grundsätzlich setzten sich die Unternehmer das Ziel, das operative Geschäft aufrecht zu erhalten. Dabei haben sich die Unternehmer bereits Massnahmen überlegt. Beispielsweise wollen die Unternehmer ständig renovieren und so das Hotel in Schuss halten oder die Vermarktung des Hotels verbessern.

Das Marketing ist wichtig für die Beherbergungsbranche. Diese Tatsache lässt sich nicht bestreiten. Die Mehrheit der Unternehmen besitzt eine Homepage und betreibt so die Werbung. Inserate in Zeitungen, egal ob regional, national oder international, werden kaum mehr in Anspruch genommen. Das Internet hat das Marketing komplett verändert. Die Unternehmen müssen ihr Marketing stetig anpassen, um weiterhin eine Chance auf dem Markt zu haben.

Die Analyse hat ergeben, dass es praktisch keine Probleme bei der Unternehmensfinanzierung gibt. Die Mehrheit der Unternehmer finanziert sich mit Eigenkapital und Fremdkapital, welches von der Bank kommt. Nicht einer der Befragten hat eine Finanzierungshilfe in Anspruch genommen. Es ist unklar, an was es liegt, dass keine Hilfen benützt werden. Wie das Experteninterview mit Irene Rieder zeigte, haben die Beherbergungsbetriebe viele Möglichkeiten finanziell unterstützt zu werden. Der Bund hat

wegen der hohen Herausforderungen für die Hotellerie den Kreditrahmen der SGH sogar erhöht. Die einzelnen Förderungsmittel können Thema einer separaten Arbeit sein.

Die drei analysierten Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung sind sehr komplex. Es konnten nur einige Komponenten der Faktoren untersucht werden. Die Eingrenzung dieser Themen erwies sich als schwierig. Schlussfolgernd lassen sich dennoch gewisse Trends ableiten. Durch eine weitere Arbeit, welche sich auf einen Faktor konzentriert, könnten diese Trends bestätigt werden.

## 7 Kritische Würdigung

Mit der vorliegenden Arbeit ist es gelungen die Erfolgsfaktoren zu analysieren. Die Analyse ergab, dass die Unternehmensfinanzierung keine Probleme darstellt. Zudem sind die Unternehmer grundsätzlich mit der Gewinnentwicklung zufrieden. Jedes der Unternehmen verfügt über eine Strategie. Die Unternehmer sollten die Ziele und die abgeleiteten Massnahmen jedoch neu definieren. Die Umfrage hat auch ergeben, dass Oberwalliser Hoteliers kooperations scheu sind. Wie das Beispiel Matterhorn Valley Hotels zeigt, können Kooperationen den Erfolg positiv beeinflussen.

Das ganze Erfolgsmodell von Jacobsen in drei Bachelorarbeiten zu erarbeiten, war eine Herausforderung. Da die jeweiligen Bereiche sehr umfassend sind, konnten die einzelnen Faktoren nur oberflächlich analysiert werden. Es wurde ein gemeinsamer Fragebogen für alle drei Arbeiten erstellt. Es war schwierig sich auf das Wesentliche zu beschränken und die Gefahr wichtige Ergebnisse zu verpassen war gross.

Aufgrund fehlender empirischer Daten von Erfolgsfaktoren in den Oberwalliser Beherbergungen wurde diese Umfrage auf diese Unternehmen beschränkt. Jedoch sind die Ergebnisse der Umfrage bei einer Teilnehmerzahl von 25 Unternehmen nicht repräsentativ. Es wurden verschiedene Regionen untersucht, welche nicht miteinander vergleichbar sind, da sie verschiedene Herausforderungen haben. Um diese Herausforderungen deutlicher zu analysieren, müssten pro Region mehr Unternehmen befragt werden.

Diese Arbeit enthält interessante Ergebnisse, allerdings sollte eine genauere Studie durchgeführt werden, um repräsentative Ergebnisse aufweisen zu können. Dabei sollten die Erfolgsfaktoren einzeln behandelt werden.

## Literaturverzeichnis

- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1989). *Management Control Systems*. Homewood.
- Auftraggeber: SECO. (01 2013). *Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen*. Von News Staat Wallis-Website: <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/29808.pdf> abgerufen
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (04-16 2010). Business Models as Models. *Long Range Planning Vol. 43(2-3)*, S. 156-171.
- BHP, Plaz, P., & Schmid, S. (06 2013). Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung. Sitten, Wallis.
- Bieger, T., & Reinhold, S. (2011). Das Wertbasierte Geschäftsmodell - Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufsess, & C. Krys, *Innovative Geschäftsmodelle* (S. 13-70). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Birnhäupl, L. (07 2012). Business Model Canvas - smart von der Idee zum Cash. *Energiewirtschaftliche Tagesfragen(7)*, S. 66-69.
- Bundesamt für Statistik. (2015). *Definitionen - Statistische Grundlagen - Tourismus: Bundesamt für Statistik*. Abgerufen am 08. 07 2015 von Bundesamt für Statistik-Website: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/11/def.html>
- Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes [BWG]. (25. 03 2013). *Fremdkapital - Finanz: CCF*. Von CCF-Website: [http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/16\\_OVAC\\_D.pdf](http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/16_OVAC_D.pdf) abgerufen
- Bützberger, C. (2015). *Parahotelleire: Touring Club Schweiz (TCS)*. Abgerufen am 08. 07 2015 von TCS-Website: <https://www.tcs.ch/de/der-club/media/touring/artikel/parahotellerie/einfuehrung.php>
- CCF AG. (18. 06 2015b). *Mission: CCF AG*. Von CCF AG-Website: <http://www.ccf-valais.ch/de/portrat-ccf/mission> abgerufen
- CCF AG. (18. 06 2015c). *Finanzdienstleistungen: CCF AG*. Von CCF AG-Website:

<http://www.ccf-valais.ch/de/finanz-ccf/finanzdienstleistungen> abgerufen

CCF AG. (20. 04 2015d). *Dokumentationen: CCF AG*. Abgerufen am 18. 06 2015 von CCF AG-Website: [http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/Reglement\\_D.pdf](http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/Reglement_D.pdf)

CCF AG. (20. 04 2015e). *Beteiligungen - Finanz: CCF AG*. Von CCF AG-Website: [http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/13\\_Fonds\\_CapProx\\_D.pdf](http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/13_Fonds_CapProx_D.pdf) abgerufen

Deutscher Tourismusverband. (06 2015). *Betriebsarten - Definition - touristische InformationsNorm - Service: Deutscher Tourismusverband*. Von Deutscher Tourismusverband-Website:

<http://www.deutschertourismusverband.de/service/touristische-informationsnorm-tin/definitionen/betriebsarten.html> abgerufen

die Lötschentaler. (19. 12 2012). *News: Lötschental*. Von Lötschental-Website: [http://www.loetschental.ch/data/Ressources/1355910778-630\\_News.pdf](http://www.loetschental.ch/data/Ressources/1355910778-630_News.pdf) abgerufen

Die Neue Schweizer Regionalpolitik [NRP]. (06 2015). *Regionalpolitik - regiosuisse*. Abgerufen am 15. 06 2015 von regiosuisse-Website: <http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/faktenblaetter/faktenblatt-nrp/faktenblatt-nrp-271108-d.pdf>

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung [WBF]. (21. 02 2013). *Neue Regionalpolitik - Wirtschaft - Themen: WBF*. Abgerufen am 16. 06 2015 von WBF-Website: <https://www.wbf.admin.ch/de/themen/wirtschaft/neue-regionalpolitik-nrp/>

Finanzkompetenzzentrum [CCF]. (18. 06 2015a). *Porträt: CCF AG*. Von CCF AG-Website: <http://www.ccf-valais.ch/de/portrat-ccf/prasentation> abgerufen

Flueglister, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag.

Gabler Wirtschaftslexikon. (19. 05 2015). *Definition Erfolg: Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 19. 05 2015 von Gabler Wirtschaftslexikon-Website: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfolg.html>

Gabler Wirtschaftslexikon. (2015). *Definition Tourismus: Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 08. 07 2015 von Gabler Wirtschaftslexikon-Website:



<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/tourismus.html>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln*. München: Carl Hanser Verlag.

Gastcon plus. (2015). *Beratung-hoga*. Abgerufen am 08. 07 2015 von Beratung-hoga-Website: <http://www.beratung-hoga.de/die-swot-analyse/>

Grabherr, O. (2001). Risikokapitalinstrumente im unternehmerischen Wachstumszyklus. In W. Stadler, *Venture Capital und Private Equity: Erfolgreich wachsen mit Beteiligungskapital* (S. 29-42). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Hanser und Partner AG, Plaz, P., & Schmid, S. (06 2013). *Publikationen - über uns: Hanserconsulting*. Von [hanserconsulting-Website](http://www.hanserconsulting.com): [http://www.vs.ch/NavigData/DS\\_356/M32029/de/Strategie%20Touristische%20Beherbergung.pdf](http://www.vs.ch/NavigData/DS_356/M32029/de/Strategie%20Touristische%20Beherbergung.pdf) abgerufen

Hänssler, K. (2008). *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Henselek, H. (1999). *Hotelmanagement: Planung und Kontrolle*. München: Oldenbourg Verlag.

Jung, R., Bruck, J., & Quarg, S. (2008). *Managementlehre: allgemeine Managementlehre*. Berlin: Erich Schmid Verlag.

Kanton Wallis. (2015). *Karte der Bezirke: Kanton Wallis*. Abgerufen am 01. 07 2015 von [Kanton Wallis-Website](https://www.kanton-wallis.ch): <https://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=21502&Language=de>

Klandt, H. (2006). *Gründungsmanagement: Der Inegrierte Unternehmensplan*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Klandt, H., Hakansson, P., & Motte, F. (2001). *VADECUM für Unternehmensgründer, Business Angels und Netzwerke. Ein Beitrag zum Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Unternehmen*. Norderstedt: Verlag Books on Demand.

Konrad, E. (2010). *Kulturmanagement und Unternehmertum*. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH.

- Matterhorn Valley Hotels. (15. 10 2009). *Medienmitteilung: Matterhorn Valley Hotels*. Abgerufen am 08. 07 2015 von Matterhorn Valley Hotels-Website: [http://www.matterhornvalleyhotels.ch/images/content/\\_Gruppe/PDFs/pressemitteilungen/Pressemitteilung\\_lang.pdf](http://www.matterhornvalleyhotels.ch/images/content/_Gruppe/PDFs/pressemitteilungen/Pressemitteilung_lang.pdf)
- Meyer, H. (2011). *Management in der Gastronomie: Gründung, Steuerung und Finanzierung von Familienbetrieben*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Müller-Böhling, D., & Klandt, H. (1993). Unternehmensgründung. In J. Hausschildt , & O. Grün, *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung* (S. 135-178). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nagl, A. (2006). *Der Businessplan*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Pott, O., & Pott, A. (2012). *Entrepreneurship - Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- regiosuisse. (2015). *Finanzinstrumente der NRP - Neue Regionalpolitik: regiosuisse*. Abgerufen am 16. 06 2015 von regiosuisse-Website: <http://www.regiosuisse.ch/regionalpolitik/rund-um-die-nrp/finanzinstrumente>
- Rieder, I. (29. 04 2015). Mitglied der Direktion, Verantwortliche Oberwallis. (P. Schmidt, & K. Walpen, Interviewer)
- Schegg , R., & Fux, M. (02 2013). *ungebrochenes Wachstum der Online-Buchungsportale: htr hotel revue*. Abgerufen am 08. 07 2015 von htr hotel revue-Website: [http://www.htr.ch/files\\_htr/40715\\_0.pdf](http://www.htr.ch/files_htr/40715_0.pdf)
- Schegg, R., & Fux, M. (02. 04 2012). *Online-Buchungsportale in der Hotellerie verdrängen die klassischen Vertriebskanäle:eTourims Monitor*. Abgerufen am 08. 07 2015 von eTourims Monitor-Website: <http://etourism-monitor.ch/node/71>
- Schertler, W. (1991). *Unternehmensorganisation - Lehrbuch der Organisation und Strategischen Unternehmensführung*. Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit [SGH]. (06 2015a). *Überblick: SGH*. Abgerufen am 12. 06 2015 von SGH: <http://www.sgh.ch/unternehmen/ueberblicksgh/>

- Schweizer Tourismus-Verband [STV]. (07 2014). *Schweizer Tourismus in Zahlen - Publikation - Infothek: Schweizer Tourismus-Verband*. Abgerufen am 30. 06 2015 von Schweizer Tourismus-Verband-Website: [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=2197](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=2197)
- Seppey, F. (01. 10 2003). *Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen: Staat Wallis*. Von Staat Wallis-Website: <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=32627&Language=de> abgerufen
- SGH. (01. 07 2014). *Überblick - Finanzierung: SGH*. Abgerufen am 12. 06 2015 von SGH-Website: [http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2011-03-01\\_Foerdertaetigkeit\\_D.pdf](http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2011-03-01_Foerdertaetigkeit_D.pdf)
- SGH. (01. 07 2014b). *Finanzierungsgrundlagen - Finanzierung: SGH*. Von SGH-Website: [http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2011-03-01\\_Definition\\_Beherbergungsbetrieb\\_D.pdf](http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2011-03-01_Definition_Beherbergungsbetrieb_D.pdf) abgerufen
- SGH. (06 2015b). *Gesetzlicher Auftrag: SGH*. Abgerufen am 12. 06 2015 von SGH: <http://www.sgh.ch/unternehmen/gesetzlicherauftrag/>
- SGH. (06 2015c). *Finanzierungsgrundlagen - Finanzierung: SGH*. Abgerufen am 12. 06 2015 von SGH-Website: <http://www.sgh.ch/finanzierung/finanzierungsgrundlagen/>
- SGH. (2015d). *Finanzierlösungen - Finanzierung: SGH*. Abgerufen am 14. 06 2015 von SGH-Website: <http://www.sgh.ch/finanzierung/finanzierungsloesungen/>
- SGH. (24. 06 2015e). *Finanzierungsanfragen - Finanzierung: SGH*. Von SGH-Website: <http://www.sgh.ch/finanzierung/finanzierungsanfrage/> abgerufen
- Sölter, M. (2015). *Marketing in der Hotellerie: Tourismuslehre*. Von Tourismuslehre-Website: <http://dr-schnaggels2000.surfino.info/Hotelmanagement.html?PHPSESSID=e4b7458913c36aae5e7984fcce61e8b2> abgerufen
- STV. (06 2015a). *Wertschöpfung - Tourismus: STV*. Von STV-Website: [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=962](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=962) abgerufen
- STV. (06 2015b). *Herausforderungen - Tourismus: STV*. Von STV-Website: [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=959](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=959) abgerufen

STV. (06 2015c). *Touristische Regionen - Rahmenbedingungen - Tourismus: STV*. Von STV-  
Website: [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=1014](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1014) abgerufen

Wirtz, B. (2001). *Medien- und Internetmanagement*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

## Anhang I : offene Fragen zum Erfolg

Hinweis: Die Anhänge wurden so übernommen, wie sie entweder von den befragten Personen selbst oder vom Interviewer erfasst wurden.

### Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche und Warum?

1	Der Service und das Angebot sind A und O. Es muss für Gast schön sein dort Ferien zu machen, wo er ist. Es muss einfach stimmen.
2	Hart dafür Arbeiten, ein Ziel vor Augen haben
3	Kundenzufriedenheit, Sauberkeit und Disziplin
4	die einzige im Dorf welche Übernachtungen anbietet, erhält viele Kunden von Kellereien. Durch Mitglied in Pfyn-Finges erhöht sich Bekanntheitsgrad, wenn Leute etwas für Naturpark suchen gibt es nur 3 Möglichkeiten: Sie, in Leukerbad ein Hotel und in Unterems. Sie ist am nächsten
5	Dienst am Kunde, Angebot und Nachfrage, gutes Angebot das er überhaupt kommt und wen er da ist ihm gut schauen, dass er bleibt.
6	Das man auf jeden Fall eine gute Homepage hat, einen guten Internetauftritt. Danach den Markt richtig erforschen, also was hat man für Konkurrenz rund herum? Was ist gefragt bei den Leuten? Wie finanziert man das Unternehmen? Man muss realistisch sein in der Umsatzentwicklung. Wie viele Mitarbeiter man einstellt, muss man laufend am Umsatz anpassen und korrigieren.
7	Anständig sein, nicht? das Auftreten, der Umgang mit den Menschen. Natürlich klar, die Sauberkeit die man beachten muss ist sehr wichtig, die Leute Schätzen das.
8	Der Standplatz welchen man hat, wie man mit den Gästen umgeht und das Verhalten gegenüber dem Gast. Betreuung des Gastes und er muss sich wohl fühlen, wie zuhause fühlen.
9	Ja also man muss einfach mit Herz dabei sein, viel arbeiten, durchhalten, das Leben anpassen und ich muss auch sage zwei mal im Jahr gibt es eine grosse Veränderung (Euro, Abstimmungen, Internet, Gesetze), es ist quasi wie ein Schiff und zweimal kommt eine unglaubliche Welle wo man mit dem Schiff drüber muss und manchmal ist man wie ein Pirat und manchmal wird man auch angegriffen.
10	Die Bedienung der Kunden ist sehr wichtig.
11	Standort, Lage, Infrastruktur
12	Engagement, Zielstrebigkeit, Gästepflege, Wachstum, Umsatz, Gewinn,  Allgemein das Geschäft am laufen halten und Gewinne erwirtschaften. Den Gewinn ist Erfolg und ohne Gewinn habe ich keinen Erfolg.  Potential erhöhen
13	-Qualität -Seriosität -Gastgeberqualitäten -Flexibilität -MMMM Man muss Menschen mögen
14	Heute ist sicherlich die Gastfreundschaft das Wichtigste. Ein Bett verkauft jeder, aber um sich abzuheben, muss man mit der Freundlichkeit schaffen. Und die Liebe zum Detail.

15	Das wichtigste ist, dass man ein Stammgast hat und dies auch pflegt. Das heisst jemand der heute neu anfängt wird Probleme haben. Was aber auch wichtig ist vor allem in den Naturregion ist das Wetter. Im Sommer die Sonne und im Winter der Schnee.
16	Ich habe das Gefühl das man konstant sein muss, das heisst seiner Strategie treu zu bleiben und nicht einmal so und einmal so. Natürlich ist auch der Standort wichtig. In dem Standort muss man auch seine Philosophie haben. Und der Name, da mein Vater schon ein gutes Image hatte konnte ich von dem profitieren und ihn hoffentlich noch verbessern
17	Wichtig ist der Umsatz, denn wenn es finanziell stimmt, ist auch die Zufriedenheit höher und somit auch der Wille mehr zu arbeiten
18	Die Konjunkturlage, je mehr Geld die Leute haben desto mehr gehen sie in die Ferien desto mehr geben sie während den Ferien aus und desto mehr verdiene ich
19	Freundlichkeit, gute Speisekarte, man muss einen guten Zugang zum Hotel haben (Parkplatz).
20	Der Grund zur Gründung der Firma ist der Abwärtsdienst, wie Rasenpflege und Umgebungsarbeiten. Da man diese Arbeiten abrechnen muss, haben wir diese Firma gegründet. Unser jüngster Sohn und ich machen hauptsächlich diese Arbeiten. Also war der Hauptgrund der Gründung die saubere Abrechnung, so dass man nicht schwarzarbeitet. Zusätzlich haben wir auch eine Unfallversicherung. Ich arbeite zu 50% und nebenbei mache ich noch in zwei anderen Häusern die Reinigung des Treppenhauses und der Waschküche. Dies ist ein wöchentlicher Aufwand von 4-5 Stunden. Auch diese Arbeit muss man abrechnen und einen Lohnausweis ausstellen können. è Macht Ihr Sohn das Hauptberuflich? Nein, das sind nur einige Stunden im Sommer. Er ist noch in der Ausbildung, er arbeitet 60% als Gärtner und 40% Ausbildung. Er macht das neben dem Job und für die saubere Abrechnung haben wir so eine Lösung gefunden. Für die Ferienwohnung selbst bringt uns die Firma nichts.
21	Etwas vom Wichtigsten in der Hotelbranche ist der Standort, an welchem das Hotel steht. Dieser Punkt macht den Erfolg sicher sehr fest aus. Motivierte Angestellte und eine gute Lokation sind ein weitere erfolgsrelevante Punkte. Ausserdem muss das gesamte Konzept des Hotels an die Zielkundengruppe angepasst sein.
22	Wir sind ein Familienunternehmen und die Familie steht auch immer hinter mir, das teilt zu unserem Erfolg auch bei. Wir bereden alles miteinander, was wir tun möchten und ja.
23	Der Standort ist nicht so wichtig, Freundlichkeit ist ein wichtiger Punkt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist sehr wichtig, dass man dort ein gutes Angebot machen kann. Aber für mich ist Freundlichkeit immer noch wichtiger als der Standort.
24	Wenn die Wirtschaftslage stimmt und man gut vermieten kann. Wenn der Tourismus gut läuft. Wenn das Umfeld stimmt, die Natur, die Infrastruktur des Hotels es gibt viele Sachen die stimmen müssen. Die Rahmenbedingungen hier Abgaben da Taxen, AHV, MWST, Steuern. Es gibt zu viele Abgaben die die Hoteliers belasten anstatt fördern

## Anhang II : offene Fragen zum Geschäftsmodell

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

1	weiterführung
2	Mir hat es gefallen, nach einigen Jahren arbeiten im Hotel wurde es anschliessend übernommen
3	Grosses Haus und Ihnen gefällt es und dies möchten sie mit Menschen teilen
4	Immer schon Ziel seit dem Rohbau gewesen
5	Ich kannte BnB schon lange und hatte hin und wieder die Idee. Leute welche in Varen Wein degustieren kamen und nach Übernachtung fragten, wurden weggeschickt im Auto und das hat mir nicht gepasst. Das geht doch nicht, jemand muss doch Übernachtungen anbieten. Habe nicht gerechnet, dass Touristen kommen (Wanderer etc.) nur mit den Kellereien
6	Mutter ist im Pensionalter und hat starke Artrrose und kann nicht mehr und ich habe bereits mehrere Jahre mit ihr gearbeitet und dann ist der Mann gegangen und Scheidung und das war der Schritt dann zu übernehmen.
7	Wir diskutieren laufend unter den Mitarbeitern, wie wir noch optimaler den Betrieb ausnützen können und mehr Umsatz zu machen. Dort geben wir auch Fragebogen laufend ab.
8	Spontan, ich wollte draussen arbeiten, mit den Leuten sein.
9	Innert 2 Monaten Bedenkzeit. Die Idee, also das Hotel ist uns angeboten worden. Das ist das Vitamin B, welches man oft braucht, man muss viel Leute kennen. Klar haben wir etwas gesucht, aber es ist uns angeboten worden.
10	Also meine Eltern waren hier, es gibt viele in meiner Lage welche es nicht machen oder anders. Aber meine Eltern sind da, das Hotel ist da und ich wollte ihnen helfen und ich weiss nicht genau wie sich alles entwickelt.
11	Ich war schon immer in der Hotelerie. Ich wollte eigentlich nur ein BnB und jetzt wo mein Sohn weg ist, ist es zu gross für mich.
12	übernahme hotelbetrieb
13	Nachdenken, Informationen, das Bestreben nach Weiterkommen, Streben nach Unabhängigkeit, Raus aus dem Berufsalltag
14	Übernahme des Hotels
15	Der Weg wurde sicher von den Eltern bestimmt, da sie sicher nicht 30 Jahre alles falsch gemacht haben. Wir haben den Weg weiterhin eingeschlagen und versuchten diesen zu verbessern.
16	Vieles war durch die Familie gegeben. Aber ich kann natürlich jetzt auch vieles selber entscheiden.
17	Die Geschäftsidee? Da ich in der Nationalmannschaft kochte, war es klar dass unser Hotel sich vor allem durch die gute Küche vermarkten lässt. Und auch darum wechseln wir 4 mal pro Jahr die Karte komplett. Und es gibt auch Sachen, die wir vom Vater übernommen haben.
18	Ich habe alles fast übernommen, das restliche hat sich so ergeben
19	Ich habe nicht viel geplant. Das meiste habe ich von meinen Eltern übernommen bzw. das Grundkonzept
20	Keine Angaben
21	Die Onkels haben das Haus gebaut, so ergab sich, dass wir eine Wohnung kaufen konnten. Und als Einheimische mögen wir die Riederalp. Auch vorher haben wir immer nach einer Möglichkeit gesucht und dann hat es sich halt eben so ergeben.
22	Das wir das finanzieren können müssen wir es auch bewirtschaften und vermieten.



23	Das habe ich mit meiner Schwester zusammen gemacht und die konkrete Umsetzung musste schnell gehen. Da der Vorgänger gekündigt hat und wir mussten innert 3 Monate dies alles auf Beine stellen miteinander. Wir haben keinen konkreten Plan gehabt. Es war vorher hier ein ganz anderes Angebot und wir haben dann alles umgeändert.
24	Ein Teil der Strategie, wie zum Beispiel kein öffentliches Restaurant hatte bereits mein Vater gemacht und das haben wir übernommen  Wir haben uns im Internet umgesehen und Probleme gesucht die wir bei Reisen gehabt haben. Wir suchten Marktlücken. Etwas was nicht jeder hat oder macht, wo man nicht konkurriert.
25	Anfangs war dieses Hotel ein Gruppenhaus und dann haben wir sukzessiv umgebaut und angebaut. Da wir festgestellt haben, dass die Rendite im Hotel höher ist als bei einem Gruppenhaus

### **Kooperieren Sie mit anderen Hotels? Falls nicht, könnten Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen? Wie sähe diese aus?**

1	Ja
2	Nein  Nein, stellt sich das eher schwierig vor umzusetzen
3	Nein, nur wenn zu wenig Zimmer einander zuspieren  nur Kooperation mit regionalen Produkten, regionalen Bauern
4	Ja, in der Region, aber mehr bei Platzmangel einander Gäste zuspieren
5	Nein, eher mit BnB Schweiz, Leukerbad Tourismus und Leuk Tourismus  Manchmal mit denen von Oberems, wenn voll ist denen empfehlen. Man trifft sich vielleicht am Kurs und redet zusammen.  Weitere Zusammenarbeit kann ich mir nur in Form eines Packages vorstellen, doch ich verfolge es nicht aktiv. Leute wollen bei Leukerbad alles vor Ort haben, Sport etc und gehen dafür nicht nach Varen
6	Nein nicht direkt.  Könnte man sich vorstellen, doch in Leukerbad eher schwer möglich
7	Nein
8	Vorstellen kann man sich viel, doch alle haben einen eigenen Kopf. Deshalb lieber so lassen wie es jetzt ist.
9	Wir schaffen mit anderen Hotel oder Restaurant zusammen. Mit Hotel wenn zu wenig Platz und Restaurant für die Gäste wenn sie Halbpension haben, sind verschiedenen Varianten zur Verfügung welches Restaurant sie besuchen können.
10	Ja. Ja also wenn sie voll haben Fragen sie uns, ob wir noch Platz haben und umgekehrt.
11	Nein. Nein.
12	ja



13	<p>Nein! ich kann es mir auch nicht vorstellen. Den Konkurrenz ist Konkurrenz.</p> <p>Ausser wenn ich eine Anfrage habe und keine Plätze mehr, dann gebe ich sie natürlich weiter.</p>
14	Keine geplant und nicht daran interessiert
15	<p>Wir arbeiten mit anderen Hotels im Goms zusammen. Wir haben eine Wanderpauschale mit 5 weiteren Betrieben. Die Gäste fangen in Obergesteln an und schlafen bei uns eine Nacht und dann in Blitzingen bis am Schluss in Niederernen. Das ist eine Kooperation, da wir sagen wir transportieren das Gepäck. Und dies ist eigentlich sehr erfolgreich.</p> <p>Alles andere ist sehr schwierig. Wir versuchten einmal zusammen einzukaufen, aber jeder hatte das Gefühl, der andere sieht was der andere einkauft. Und das ist Schwierig.</p> <p>Die Mitgliedschaften in Gildesuisse sind weitere Kooperationen, man erhält bessere Prozente. Und auch europäische Mitgliedschaften, aber das ist eher ein Marketinginstrument als Kooperationen.</p>
16	<p>Wir haben hier ein gutes Verhältnis mit den Mitbewerbern. Das fängt bereits vor der Saison an. Wenn ich Personal suche spreche ich mit den anderen Hoteliers, die mir oder ich auch ihnen oft Personal weiterempfehle. Früher haben wir auch Durchführungen durchgeführt, wo man bei jedem Restaurant vorbei ging und dieses seine Spezialitäten angeboten hat. Und natürlich schicken wir Gäste weiter zu vermitteln wenn wir keine Betten mehr frei haben.</p>
17	<p>Ja wie vorhin schon gesagt mit der Gildekarte und wir versuchten auch mit dem gegenüberliegenden Hotel zu kooperieren mit dem Frühstücksbuffet. Doch das klappte nicht und vielleicht ist es auch besser so.</p>
18	Nicht direkt und im Moment kann ich mir es auch nicht vorstellen, da ich ein sehr gut laufender Betrieb habe
19	Nein und habe es auch nicht vor. Das einzige was möglich wäre sind Angebote zusammen aufzustellen aber mehr nicht.
20	<p>Wir arbeiten mit Hotels zusammen, wenn wir keine Zimmer mehr frei haben, dass wir sie zum nächsten Hotel vermitteln. Wir telefonieren und fragen nach und schicken dann die Gäste persönlich nach Ausserberg. Und das klappt gut, sie schicken sie auch zu uns, da es nur 3-4 Minuten mit dem Zug entfernt ist. Ansonsten können wir uns keine Kooperation vorstellen, da wir keine Angestellten haben.</p>
21	è Beispielsweise Kooperationen mit dem Sportgeschäft (Prozente anbieten) oder Transport anbieten.
22	<p>Also Transport macht aufgrund der Nähe zur Bahn keinen Sinn, da es gut zu Fuss erreichbar ist. Sportgeschäft ist so, dass auch dies vor der Haustüre liegt und die Gäste sehen das sofort. Speziell darauf hinweisen tun wir nicht.</p>
23	<p>Wir arbeiten mit dem nächsten Hotel „Hotel Bürcherhof“ zusammen und auch mit den nächsten Hotels in Unterbäch, wenn wir Gruppen haben und zu wenig Zimmer, schicken wir diese weiter und umgekehrt. Das ist für uns sehr wichtig, daher habe ich vorhin erklärt dass wir keine Konkurrenten sind. Wir sind ein kleiner Ort und geben einander viel. Weitere Kooperationen kommen nicht in Frage, wir wollen alle selbstständig bleiben und nur bei Notfällen zusammenarbeiten.</p>
24	<p>Wir arbeiten mit 2-3 Hotels zusammen aus. Wenn jemand überbucht ist oder voll hat leitet er die Personen weiter. Man versucht so gut wie möglich, aber wir bleiben immer noch Konkurrenten. Dies ist sicher auch noch einen Vorbelastung von den Eltern</p>

25	Wenn ich ausgebucht bin vermittele ich den Gast weiter aber nicht finanziell. Ich wollte zusammenarbeiten aber die andere Seite war nicht überzeugt. Heute sind wir an einer Zeit angelangt, dass die kleinen Hotels eingehen und nur noch die grossen überleben. Es gab eine Umstrukturierung die wir zu spät gemerkt haben. Der Bund kann uns da nicht helfen wir müssen umstrukturieren wir sind da selber Schuld.
----	---

### Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle, über die Ihre Kunden buchen?

1	Direktbuchung über die Homepage E-Mail verschiedene Plattformen
2	Direkt( Telefon, Mail) Booking.com
3	AirBnb Webseite Telefonisch (Booking.com, Tripadvisor wollen zu viel)
4	Booking Direktmail Telefon
5	Webseite, Telefo (direkt) Booking.com BnB Schweiz
6	Homepage Anfrage Gruppenhäuser, Kontaktgroups Mail
7	-
8	-
9	-
10	-
11	-
12	booking.com, expedia, eigene hp
13	Booking.com Homepage E-Mail
14	Persönlicher Kontakt via Telefon und Mail Website Ota`s
15	21. Hauptsächlich per Telefon oder E-Mail. Die Buchungsportale sind gute Ergänzungen aber wenn wir sehen wir haben nur noch 2 Betten frei, schalten wir diese nicht auf, da wir wissen, dass wir diese auch noch vermieten können. Denn wenn man sieht wie viel Kommission man zahlen muss rentiert dies nicht, sie verkaufen das Zimmer nicht. Und verlangen für das sehr viel. Klar wegzudenken ist das nicht, aber wir sind dazu zurückhalten

16	Booking.com und Telefon und über die Homepage. Leider gehen zu viele Buchungen über Booking.com, da man sehr hohe Kommissionen zahlen muss. Aber andererseits muss man sagen, dass man lieber die Kommission zahlt anstatt ein leeres Zimmer zu haben. Und so konnten wir schon viele Stammgäste gewinnen, die jetzt über die Homepage buchen.
17	Eigentlich nur telefonisch und per E-Mail natürlich auch spontan. Es gibt Leute die sind am Wandern und kommen dann spontan zu uns vorbei. Booking.com kommt für uns nicht in Frage vor allem im Sommer nicht, da es bis jetzt gut geklappt hat.
18	Homepage, Telefon, E-Mail
19	Telefon, Mail und Booking.com
20	Persönlich , Telefon oder E-Mail
21	Mund-zu-Mund-Propaganda wenn es Stammgäste sind, im Sommer etwas weniges über booking.com oder über das Tourismusbüro, über das Telefon und E-Mail kommt sehr selten vor.
22	Auch versuchen wir darauf zu achten auf den Portalen die Verfügbarkeitstabellen immer à jour zu halten. Dies ist wichtig, da man sonst Doppelbuchungen hat. Vielfach sperrt man Ende der Saison die ganze kommende Saison. Damit will man den Stammgästen den Vorrang lassen. Anschliessend schaltet man den Rest frei.
23	Booking.com, bookingvalais und per E-Mail
24	Hauptsächlich über das Reisebüro zweitens über die Homepage. Booking.com ist nur eine Notfalllösung. Dort öffne ich nur wenn kurzfristig Zimmer frei sind.
25	Hauptsächlich booking.com, und weitere solche Plattformen. Aber der Rest ist nicht erwähnenswert.

## Anhang III : offene Fragen zur Strategie

**Wie sehen Ihre Ziele aus? Und mit welchen Massnahmen wollen Sie diese erreichen?**

	Ziele	Massnahmen
1	unseren Stand so beibehalten und noch mehr zufriedene Gäste zu gewinnen	mehr Werbung
2	Unternehmen gesund weiterführen	immer besser werden, ständig etwas investieren, Haus im Schuss behalten und Service immer optimieren
3	Geschäft erfolgreich führen, bei Anklang weiterführen und wenn nicht mehr läuft einfach in Wohnung wohnen bleiben.	Webseite erneuern, Geschäft führen, Werbung AirBnB und MundzuMund
4	Wieder als Ganzjahresbetrieb funktionieren, vorher nur Sommer gewesen 10 Jahre lang  Übernachtungen steigern	in dem man Gäste die hier waren wieder zurückbringen kann und diese neue Gäste bringen.
5	Konstant bleiben, es darf nicht noch besser werden, denn im Winter ist für sie eigentlich Pause für sie. mehr als so viel kann sie nicht machen	Weiter so wie jetzt. Nicht mehr Werbung, MundzuMund und Stammgäste und Vertreter welche monatlich kommen, behalten.
6	Bessere Zeiten erleben, positiv denken	Besser vermarkten, gerade neue Homepage und schauen wie man einfach besser sein kann, was kann man noch machen und in welche Richtung muss man gehen, Leukerbad Tourismus hat auch mit Swiss Hospitality Solution Betriebsanalyse gemacht und zeigen Ideen und Ansporn in welche Richtung man weiter gehen könnte
7	Wir wollen zum Beispiel noch eine Räucherei aufbauen und somit einen Zusatzverdienst verkaufen, zum Beispiel spezielle Walliser Sachen, geräucherte Walliser Forellen, kleine Hauswürste, eigenes Werbematerial zum besser bekannt werden.	oben genannt
8	Das es so weiter läuft, das vielleicht auch einmal wieder besser wird.	Mit dem Wetter und dem Euro kann ich nichts machen, mit den Gäste gut umgehen und das diese zufrieden gehen.
9	Zu überleben, ganz einfach zu überleben. Da bin ich erlich.	Möglichst mit den Leuten viel Blablabla. Das ist die beste Reklame, viel mit den Leuten reden und sich mit Ihnen abgeben und sagen kommt doch wider. Wenn ein Gast wieder kommt ist das ein Erfolg.
10	Also ich will hier Ordnung haben, in vielen Gebieten, von der Liegenschaft her, vom Finanziellen, mit der Familie, den Angestellten und den Kunden.	Mit viel Einsatz und viel überlegen, und durchhalten. Vor allem das.

11	Ich habe keine Strategie mehr, das Hotel ist zu verkaufen.	Ich will es verkaufen.
12	weiterfahren wie bisher	kleine anpassungen
13	Schliessung  Abgabe des Standortes, da dieser von internationalen Gästen abhängig ist und diese nicht mehr kommen.	Ich kann hier nix mehr ändern. Ab dem 15. September ist hier zu.  Dannach gehe ich nach Grächen in die Walliserstube, und führe diese auf selbständiger Basis.  Da gibt es im Sommer und vor allem im Winter mehr Gäste.  ich würde immer wieder zurück in die Selbständigkeit gehen. Und empfehle es jedem. Im privaten Arbeitsmarkt wird man nämlich immer mehr gefordert.
14	Erfolgreiche Führung des Betriebes	Einsatzbereitschaft Herzblut kleines Team Flexibilität in Entscheidungen
15	Umsatz steigern ist immer gut, aber man sollte auch mal zufrieden sein. Wir konnten den Umsatz steigern und in den letzten Jahren auch halten. Ziel ist dies weiter zu, so können wir auch 16 Arbeitsstellen sicherstellen. Aber ich denke nicht, dass wir in den nächsten 5 Jahren viel an unserem Konzept ändern werden. Klar muss man situationsbedingt ändern.	-
16	Heute ist es für ein Hotelier im Wallis sehr schwer, es gibt viele Veränderungen und Gesetze, daher ist mein Ziel mein Hotel so weiterzuführen wie bis jetzt.	Wir haben in den letzten Jahren die Gästeverwaltung vernachlässigt, das heisst wichtige Daten und Wünsche von Gästen zu erfassen. Jetzt haben wir einen Anbieter gefunden der ein solches Programm kostengünstig anbietet. Durch dieses Programm erhoffen wir Wünsche und Bedürfnisse von Kunden besser und schneller zu erkennen.
17	Ziele sind sicher den Umsatz zu steigern. Und später den Gewinn in das Hotel zu investieren. Der erste Winter ging eher schlecht. Doch das werden wir noch später planen das ist zu früh.	Gute Arbeit leisten und mit viel Engagement dabei sein. Auch kreativ zu sein. Wieder nach Neuem zu orientieren
18	So weitermachen wie jetzt	Habe keine Planung aufgestellt
19	Vielleicht noch den Umsatz mehr zu planen und die Arbeitsstunden zu minimieren	Besser kalkulieren und nochmals mit der Bank und dem Treuhändler zusammensitzen
20	Sowieso wollen wir den Umsatz steigern, indem wir vor 2 Jahren vier verschiedene Biere angeboten haben, dieses Angebot wollen wir auf 6 erweitern. Und jetzt wollen wir unsere Karte umändern und Biergerichte anzubieten.	Wir haben nicht richtig geplant, dass entschieden wir spontan. Wenn man die Menükarte ändern will, müssen wir dies planen, aber wir haben nicht ein spezielles Konzept

21	<p>Finanzielle Ziele: ich will 20 Wochen im Jahr vermieten können. Von denen sind 12-14 Wochen im Winter. Der Sommer kommt immer wie schlechter und im Herbst haben wir schon gar keine Anfragen mehr.</p>	<p>Wir haben bereits in der Golfzeitung Werbung gemacht. Inserate in der Coop Zeitung. Verschieden Sachen mit denen man versucht Kundschaft zu gewinnen. Auch haben wir ein Plakat am Hauptweg neben dem Haus angeschlagen, so dass die Gäste bei uns melden können.</p>
22	<p>Die Ziele, in den nächsten zwei Jahren die Bude zu sanieren, step-by-step. Das erste Ziel ist die Gründung der GmbH im Juli. Dann sanieren wir das Hotel schrittweise. Und dann ist noch ein Ziel, ein Restaurant dazuzukaufen. Ich weiss noch nicht ob im Dorf oder hier in der Nähe, aber das Restaurant muss schon Potenzial haben, sonst nützt es nichts. Hier oben habe ich es auch schon probieren wollen, aber wenn du Gäste hast, welche eine Woche bleiben, die wollen dir auch nicht jeden Tag im gleichen Restaurant essen. Ich biete jetzt hier im Hotel ein zwei Mal in der Woche etwas zu essen an, mal grillieren, mal sonst etwas. Aber in welche Richtung das Restaurant gehen wird, ob Schweizer Küche oder Italienische oder sonst eine andere, kommt dann auf die Lage und die Umliegenden Restaurants drauf an, aber mir spielt es eigentlich keine Rolle, was ich koche, denn ich koche alles sehr gerne.</p>	<p>Diese Ziele will ist vor allem mit viel Arbeit erreichen, das sind meine Massnahmen. Motivation, Arbeit und Einsatz.</p>
23	<p>Wir wollen nicht mehr vergrössern, für uns ist diese Grösse genau richtig. Ziele haben wir immer wir müssen immer voraus schauen. (genauere Angaben wollte man veröffentlichen)</p>	<p>Wir erstellen eine neue Strategie und anhand dieser planen wir die Ziele und auch die konkrete Umsetzung.</p>
24	<p>Mein Ziel ist die Zielgruppe zu erweitern, das heisst wir schaffen jetzt mit 4-5 verschiedenen Büros zusammen und das wollen wir verbreitern, dass man mehr Büros hat, wenn einer aussteigt und dass man sich nicht verbiegen muss, dass man sagen kann ist in Ordnung der andere Anbieter macht dies. Einfach dass man nicht mehr diesen ewigen Druck hat.</p>	<p>Wir suchen nun neue Partner und werten diese aus.</p>
25	<p>Da ich eigentlich nicht mehr länger das Hotel haben möchte suche ich einen Nachfolger. Da mein Mann verstorben ist bin ich erst seit kurzem Inhaberin und Geschäftsführerin vorher war ich nicht direkt beteiligt am Hotel</p>	<p>x</p>

## Was unternehmen Sie, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln?

1	nichts
2	direktes Gespräch mit den Gästen wenn man selbst in Ferien geht Augen offen halten
3	kein Fragebogen mitgeben, mehr mit Menschen sprechen, da man alle zusammen frühstückt bekommt man vieles mit.
4	Schaue was sie als Kunde möchte
5	Ich rede immer mit den Gästen, für Kunden welcher noch nicht da ist nicht viel. Wir essen zusammen Frühstück und oft Frage ich gezielt etwas zum Beispiel wegen ÖV und vieles kann ich selber nicht ändern. Sie ist einzigen BnB welches in Booking.com ist, in Sieders gibt es 5 BnB welche aber da nicht drin sind.
6	durch den direkten Kontakt erfährt man am besten was Kunde will und wie zufrieden er ist.
7	Vor allem per Intern zu den Hotelbewertungen und den eigenen Fragebögen
8	Ich frage meistens ob etwas nicht gut war und gehe zwischendurch auch mal durch. Da es ein kleiner ist, kenne ich alle und Frage auch mal nach.
9	Möglichst viel mit Ihnen reden, was war gut was nicht. Ich bin immer froh nicht nur das positive sondern auch das negative zu hören, irgendwann sieht man nicht mehr alles und die Leuten geben gute Tips und die muss man aufnehmen. Wenn etwas öfters kommt, dann ist was dran.
10	Man überlegt im Vornherein, was will der Kunden. Wenn er da ist, gut beobachten, hintenrum gut beobachten und zuhören und wenn sie gehen wieder nachdenken hat es ihm gefallen. Vor allem durch beobachten, weniger durch Frage. Wenn man jemanden fragt und er sagt es war schlecht, dann macht es kein Spass. In den Bewertungen schaue ich auch nach, aber da ist man ständig am schauen und über diese Bewertungen könnte ich 3, 4, 5, 6, 7 Stunden drüber reden. Diese Bewertungen haben es viel schwerer gemacht, das Internet war hinterher sehr negativ für einen Hotelier. Der psychische Druck ist unglaublich.
11	Ich frage den Kunden.
12	gästabefragung
13	Werbung, Befragungen, Marktanalyse nach Trendsettern, Beobachtung des Umfelds/Marktes,
14	persönliche Gespräche mit den Gästen
15	Vieles mit dem persönlichen Gespräch. Wir haben zum Teil auch viele langjährige Gäste und wichtig ist mit den Leuten zu reden und sich nicht im Büro zu verstecken. Umfragen machen zu lassen kommt für unser Betrieb nicht in Frage. Und Messen zu besuchen ist meiner Meinung nach nicht für die Grösse unseres Betriebs in Frage käme.
16	Umfragen mache ich nicht. Ich spreche viel mit den Stammgästen abends am Tisch. Man erhält viele Tipps und Anregungen anschliessend planen wir ob dies auch möglich ist. Was ich sonst noch mache sind die Kommentare bei den Plattformen zu lesen wie Tripadvisor etc.
17	Wir sind ein Jungunternehmen und haben noch keine Umfragen gemacht. Für mich ist es das wichtigste den persönlichen Kontakt aufzusuchen. Das ist glaub ich das Beste und auch das Effizienteste.
18	persönlicher Kontakt mit den Kunden
19	Persönlicher Kontakt
20	Sowieso ein persönliches Gespräch zu führen. Wir versuchen mit jedem Kunden persönlich zu spreche, wie es geht wie es gefallen hat.
21	X



22	Wir haben ein Online-Formular, welches jeder Gast am Tag nach seiner Abreise per E-Mail erhält. Und da haben wir ein paar Fragen drin, welche wir auch selber formulieren können. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und auch direkt auf unserer Homepage veröffentlicht, auch die von Tripadvisor und booking.com. Doch unsere Homepage muss ich nochmals ändern, auch wenn sie gerade erst neu ist. Aber sie ist nicht Smartphone kompatibel und die E-Mail-Adresse ist auch nirgends drauf. Und die Umfragen helfen mir auch, im Sommer werde ich zum Beispiel die Betten ersetzen, weil manche Gäste dies bemängelt haben.
23	Wir gehen ins Gastronomica, E-Bookers und schauen zusammen mit dem Tourimusbüro. Umfragen haben wir nur anhand von den Buchungsportalen gemacht. Der Kunde kann hier immer die Zufriedenheit angeben. Wir haben Booking.com und Bookingvalais und dies reicht auch.
24	Mein Mann ist Holländer aus diesem Grund sind wir dort oft unterwegs. Wir kennen viele in Holland viele Leute. Aber dies ist alles ein bisschen weg gefallen. Aber durch unser neues Produkt wollen wir nun an die Börse für Reisebüros gehen. Das wir uns dort Präsentiert. Das man nicht das Hotel verkauft sondern das Programm.
25	Wir haben unsere Angebote immer auf die Bedürfnisse angepasst. Das merkt man vor allem wenn man mit dem Gast redet. Und man merkt natürlich auch was sich noch lohnt und ob die Leute wieder kommen. Man muss auch in andere Länder schauen gehen was in anderen Destinationen angeboten wird wie in Österreich

### Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?

1	Wir schauen nicht auf andere :-)
2	schwierig zu machen, Homepage besuchen oder man kennt sie persönlich Auf sich schauen
3	Hier ist es sehr Altmodisch, doch Konkurrenz gibt es nicht wirklich, mehr eine Zusammenarbeit
4	Konkurrenz wird nicht beurteilt, jeder macht seine Sache und der der etwas macht dafür soll auch etwas haben, das ist nur gerecht so
5	Ich probiere nicht besser zu sein, ich mache meine Sache. Ich habe noch Monopolstellung, Ferienwohnungen fallen gering ins Gewicht. Gemeinde macht BnB für Gruppen, da wird man dann sehen. Ich kann jederzeit aufhören, Kundenkontakt wird mir nur fehlen
6	Direkte Konkurrenz gibt es nicht, da sie Gruppenunterkunft sind. Da Hotels mit Preisen runter kommen, fallen sie in gleiches Preissegment wie sie. sie hat seit 7 Jahren gleiche Preise und somit fast zu teuer gegenüber der Konkurrenz.  Auch Gruppenhäuserverband angeschlossen und dort vergleicht man mit anderen im gleichen Segment, aber mehr Schweizerisch gesehen.
7	Laufend immer auf Kundenbedürfnis eingehen und möglichst ein hohes Niveau halten
8	Von den Fehlern der anderen lernen
9	Was ist heute besser? Heute läuft alles über den Preis. Niemand arbeitet, das er gearbeitet hat, jeder will Geld verdienen. Zuletzt bin ich bei Null Null, das kann es nicht sein, das ist nicht die Geschäftsidee, nicht das Ziel.  Wir sind direkt am Bahnhof, das ist unser Vorteil. Jede Konkurrenz hat auch seine Kundschaft, welche er versucht zu behalten.
10	Man schaut schon auf die Konkurrenz, das man etwas mitbekommt, aber das geht gut hier, man hat ein gutes Verhältnis. Wir schauen eher auf uns, dass alles in Ordnung ist.



11	Ich will verkaufen, beurteile nicht.
12	klein im selben segment
13	Mittelmässig. Engagement Gezielte Werbung an gezielte Kunden Marktanalysen Angebot und Nachfrage
14	kurze Entscheidungswege hohe Einsatzbereitschaft Flexibilität da ein Kleinbetrieb Qualität
15	Mitbewerber sind für mich nicht nur die im Goms, sondern die im Oberwallis. Man sollte versuchen sich abzuheben. Anders sein.
16	Man beobachtet sicher was die andern machen aber hier untereinander haben wir einen sehr guten Kontakt. Und das ist auch gut so.
17	Wir achten nicht zu sehr auf die Konkurrenz. Wir wollen nicht kopieren und bleiben und Treu. Ich denke sicherlich, dass wir unsere Vorzüge haben.
18	Sie sind alle sehr gut, doch mein Standort ist einfach unschlagbar
19	Wir sind ähnlich gut oder schlecht
20	Ich gehe regelmässig zu meinen Kollegen essen um zu sehen was bei ihnen los ist. Man studiert die Menükarte was und wie sie es machen.
21	Standort. Wir haben eine neue Wohnung und wir versuchen immer alles tipp topp zu haben damit wir die vier Sterne behalten können. Die Wohnung ist super eingerichtet, vom Mobiliar bis zu den Küchengeräten, es hat Alesi-Geschirr, vom Toaster zum Waffeleisen bis zum Raclette Offen alles.
22	Die Wohnung ist für vier Personen. Im Ausnahmefall können auch 5 oder 6 Personen in der Wohnung schlafen, indem man das Sofa ausziehen kann. Wir haben das so gemacht, weil ich selber 3 Kinder habe und es nervte mich immer, dass es Wohnungen für nur 4 Personen gibt oder dann grosse Wohnungen die man nicht bezahlen kann. Wir haben gesagt auch solche Familien sollten die Möglichkeit haben zu einem attraktiven Preis eine Wohnung zu erhalten. Wir haben eins bis zwei Familien, die dieses Angebot enorm schätzen.
23	Zusätzlich haben wir im Haus noch einen Ski Raum mit Skischuhwärmer auch dies schätzen die Gäste, wenn die Skischuhe morgens warm und trocken sind.
24	Ich kann und will mich auch nicht vergleichen. Wir sind kein Gruppenhaus aber auch kein Hotel. Wir sind etwas mitten drin, da wir kein öffentliches Restaurant haben. Für mich ist es wichtig, dass ich meine Rechnungen bezahlen kann, diese zahlt mir sonst niemand.
25	Das ist ein Fall der Sterne. Die sind besser aber das ist eine Frage der Klassifizierung, aber ansonsten kann ich mit den Mitbewerben mithalten

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

1	es ist wichtiger geworden
2	Je länger je mehr denkt er Marketing über Werbung bringt weniger. Zu Beginn dachte er über Inserate etc. bringt viel doch nun denkt er es ist viel weniger wichtig
3	Marketing ist sehr wichtig, wichtiger als das sie auf dem Stand sind. Mehr MundzuMund als Internet, ist wichtiger.

4	Grundidee immer noch genau gleich, Idee bleibt auch bestehen. Hotel erhalten, dass Touristen weiter die Möglichkeit haben die Region zu besuchen. Dafür hat man es damals gebaut und die Idee soll bestehen bleiben.  Region hat immer zu wenig Betten (Susten, Leuk)
5	Zwischendurch Inserate in der Deutschschweiz, doch von dort ist nie was gekommen. Zu Beginn keine Werbung ausser Smart- und Wunderbox. Doch jetzt braucht sie das nicht mehr
6	Wichtig und jetzt noch wichtiger, doch ist defizit. Weil sie alles alleine macht hat sie zu wenig zeit für das. Wird wegen Internet immer wichtiger, hat sich komplett verändert
7	Jetzt sind wir viel besser, da wir eine neue Homepage haben, welche uns auch junges Publikum bringt, denn die andere war einfach zu veraltet
8	Der Vorgänger hat nicht investiert, im Jahr des Verkaufs. Somit mussten wir aufholen. Es bringt nichts viel ins Marketing zu investieren und die Leute nicht gut zu behandeln
9	Marketing war eigentlich gut, verbesserungsfähig ist es immer. Die Bedeutung vom mMarketing ist aber sehr wichtig.
10	Gutes Marketing ist das die Gäste zufrieden sind wenn sie da sind. Marketing ist heute viel Internet, es gibt so viel. Homepage und Visitenkarten, Tourismusbüro sollten schon noch gehen aber Werbung sollte so einfach wie möglich sein. Nicht hier und da auf zu vielen Kanälen.
11	Ich habe nur eine Homepage und arbeite mit Leukerbad Tourismus zusammen. Sonst mache ich nichts.
12	keine relevanz. ist jedoch ein spezielles unternehmen - 2 sterne betrieb an der bahnhofstrase in zermatt...
13	Anfangs was es sehr gut, viel Engagement.  Durch Umsatzrückgang, bzw. Inflation musste ich das marketing um die Hälfte reduzieren. Und zum jetzigen Zeitpunkt habe ich es komplet eingestellt.
14	gleich
15	20. Es gibt Veränderungen, aber dies ist wirtschaftlich bedingt mit Social Media etc. Wenn ich sehe vor drei Tagen war Christina Rigozzi da und dann muss man ein Foto ins Netz stellen und mit ihr reden. Und dann hat man schnell 300 Klicks im Facebook. Es kommt sicher niemand wegen diesem Foto zurück aber der Name „Tenne“ bleibt vielleicht in Erinnerung. Und das kam erst in den letzten Jahren und man muss mitmachen und nebenbei ist es auch noch Gratiswerbung.
16	Zurück zukommen aufs Internet. Wenn ich heute ohne Internet arbeiten müssten, wüsste ich fast nicht wie. Denn ein Gast kann das Hotelzimmer buchen ohne mit uns persönlich zu sprechen.
17	Vor der Eröffnung haben wir ein bis zwei Artikel in die Zeitung gestellt. Und einen Radiobeitrag gemacht. Aber jetzt haben wir diese Kosten reduziert, da man uns kennt. Aber mit einer guten Homepage kann man sicher viel erreichen und viele Leute ansprechen
18	Es hat sich nicht viel geändert
19	Das Marketing war bei mir sicherlich nicht so wichtig, da ich den Betrieb von den Eltern übernommen habe und diese noch heute mithelfen
20	Das Marketing hat sich von Anfang seit 2010 bis jetzt nicht geändert, es ist immer gleich geblieben.
21	Wir sind dem Tourismus angeschlossen und bieten unsere Ferienwohnung auch übers Internet an, über die verschiedenen Vermietungsportale, wie booking.com, Desk-Line über den Tourismusverein und Fairatel. Inserate in der Golfzeitung und in der Coop Zeitung.
22	Website von der Wohnung (Preis, Ausstattung, Lage und Video sind aufgeschaltet)

23	Wir investieren seit Anfang an konstant ins Marketing, das ist sehr wichtig.
24	Es hat sich stark verändert. Vor allem von der Gründung meiner Eltern bis zu meiner Übernahme in den 70iger Jahren sind die Leute ohne Werbung gekommen. Die erste Saison habe ich Verluste generiert.
25	x

## Anhang IV : offene Fragen zur Finanzierung

Sind Sie auf Probleme / Schwierigkeiten bei der Finanzierung gestossen?

Welche?

1	--
2	keine
3	Nein, einfach viel arbeiten
4	Nein
5	Nein
6	Nein
7	Ja Banken geben nicht gerne Geld für das Gastgewerbe
8	Nicht unbedingt, das ist gegangen.
9	Nein
10	Nein
11	Nein.
12	nein
13	Nein, da ich alles selbfinanziert habe. Die Förderungsmassnahmen des Kantons sind mit zu viel Papierkram verbunden.
14	
15	Eigentlich nicht, wir haben einen sehr guten Kontakt mit unserem Finanzpartner (Bank) der in der Region tätig ist. Wichtig ist, dass man mit diesen offen redet und erklärt wieso man vielleicht mal kurzfristig Liquidationsengpässe hat. Wir haben dort einen sehr zuverlässigen Partner.
16	Da meine Eltern bereits langjährige Kunden bei der Bank waren, war die Finanzierung gesichert. Ich denke dies ist auch ein wichtiger Punkt für die Finanzierung, den Kontakt zu den Banken.
17	Es gibt einfach zu viele Vorschriften um einen Kredit zu erhalten, dass ist das grösste Problem. Ich verstehe es, aber es erschwert einem das Leben. Aber ansonsten nicht.
18	Nein
19	Nein nicht direkt. Ich habe genug Geld beschafft und somit war ich nicht mit allem konfrontiert
20	Nein wir hatten genug Geld und konnten auf vieles verzichten
21	Man braucht Eigenkapital zu 20% und der Rest sind Bankschulden. Einen Plan haben wir in dem Sinn keinen gemacht. Aber wir wissen natürlich schon, was wir pro Jahr brauchen um die Zinsen und die Amortisation zu bezahlen. Zusätzlich fallen auch noch enorme Nebenkosten an, wie Erneuerungsfond, Strom allgemein, Wasser. Dann weiss man, dass man im Winter 12-14 Wochen vermieten kann. Anhand von diesen Faktoren können wir den Preis gestalten und die Rechnung/Planung machen.

22	Wir finanzieren das Hotel selber. Was einfach ist, das Problem, welches wir hier jetzt hatten durch das Erben und den Vorgänger welcher den Papa gebürgt hat. Diese Summe haben sie uns einfach auf das Kontokorrent getan. Wir wussten das wir noch Schulden von 100'000.00 haben, aber nicht wo die sind, dann haben sie uns alles auf das Kontokorrent getan und dadurch hatten wir einen Finanzierungsengpass. Dadurch hatte ich diesen Winter wirklich extreme Probleme. Wir haben jetzt einen Businessplan, und als ich zur Bank ging um einen Kredit über 100'000.00 zu erhalten, haben sie sau dumm getan und wollten mir gleichzeitig einen Kredit über 2 Millionen verkaufen. Der Zins ist im Moment schon tief, aber ich bin mir sicher das der wieder steigen wird. Jetzt bei der Gründung der GmbH sollte es kein Problem mehr sein, das Kontokorrent in eine Hypothek umzuwandeln, und wir hatten von der Mutter Boden geerbt, welche wir jetzt verkauft haben, so können wir das Hotel selbst finanzieren. Bankfinanzierung will ich wirklich nur, wenn es anders nicht mehr geht. Eine Option wäre auch ein Kredit von der SGH, aber ich möchte trotzdem möglichst eigenfinanzieren.
23	Nein wir sind auf keine Probleme gestossen.
24	Der Betrieb ist 40 jährig und man sollte investieren. Ich könnte vom Gastgewerbe alleine eigentlich sehr gut leben jedoch fallen so viele Sachen an: Balkon, Fenster etc und das sind locker 100'000.- und da gerät man finanziell ans Limit
25	Nein mir geht es im Moment gut. Da ich nicht mehr grosse Reserven machen will. Ich konnte von meinem Mann profitieren. Jedoch ist die Finanzierung ein Problem, wenn man heute kaufen will bekommt man fast kein Geld mehr. Die Bank ist eine Barriere. Das Geld können nur Investoren aufbringen, aber die können wir hier nicht brauchen.

### Wie war die Finanzierung während den Gründungs-/ Übernahmeh Jahren (1-5)?

1	--
2	Investitionen über Cashflow von der Hand ins Maul
3	Finanzierung durch Nebentätigkeiten
4	Durch Arbeit, durch laufende Erträge
5	Immer wenn etwas auf dem Konto ist, wird es wieder investiert. Ich brauche nur das was auf dem Konto vorhanden ist.
6	Ist einfach aufgegangen mit laufenden Erträgen
7	Also wir haben Privat finanziert über die Versicherungen und Familie und die Inhaber haben geholfen.
8	Durch die laufenden Gewinne die reinkommen wieder finanzieren.
9	Eigenkapital
10	Ich und meine Mutter arbeiten selber, Lohnkosten sind somit nicht zu hoch
11	Mit der Hypothek des Hotels.
12	kein problem
13	geteilt. Eigenkapital und Gewinn, es gab auch Reinvestitionen, Aus dem EK Gewinn erwirtschaftet und diesen dann investiert.
14	
15	Es hat sich nicht gross verändert. Wie gesagt konnten wir durch diese Bank sehr gut starten. Es ist wichtig sehr guten Kontakt zu pflegen so erreicht man mehr. Wir müssen nichts verheimlichen so können sie auch entgegenkommen.

16	Da ich eine AG geründet habe, wenn ich das Hotel übernommen hab, habe ich die Finanzierung so absichert.
17	Also wir haben mit Eigenkapital und Fremdkapital angefangen. Der erste Winter mussten wir leider Verlust schreiben, aber der Winter wird immer schwierig sein hier. Aber der erste Sommer ging schon besser, wir hatten 1/3 mehr Umsatz als der Vorgänger und das ist meiner Meinung nach gut. Investitionen haben wir nur kleine getätigt Bettwäsche, Kleiderbügel etc. mehr nicht. Da wir noch nicht ein grosses Budget haben, aber wir werden sehen was die nächsten Saisons bieten wir hoffen wir können unseren Umsatz noch steigern.
18	Erträge sehr gut, Finanzmittelbeschaffung auch, da meine Eltern bereits 30 Jahren bei der gleichen Bank waren
19	Alles lief gut, da ich aber auch die Unterstützung der Eltern hatte finanziell und auch durch ihr Wissen
20	Sehr gut
21	-
22	Das wird ja jetzt dann die Übernahm. Die Finanzierung wird durch den vorgeerbten Boden finanziert. Damit sind wir schon sehr gut am Start. Und wenn die GmbH dann steht, schauen wir das schrittweise weiter, wie wir demnächst mit den Renovationen vorgehen wollen. Da die Bausubstanz super ist, muss man nur die Betten, Lampen, usw. ersetzen und dazu braucht es keine grosse Finanzierung. Wo wir uns dann wegen der Finanzierung wieder Gedanken machen werden, ist beim Umbau des Kellers in eine Wellnessanlage.
23	Wir haben Fremdkapital aufgenommen. Der Gewinn hat sich stark verändert, da wir immer neue Investitionen getätigt haben. Der erste Umbau haben bereits die Eltern gemacht und im Jahr 2010 haben wir jährlich investiert eigentlich auch viele Grossinvestitionen.
24	Wir nahmen Kredit auf, wir waren noch so kreditwürdig. Die Darlehen von familiärer Seite wären möglich aber das möchte ich mir persönlich nicht antun. Wenn es finanziell nicht möglich gewesen wäre, hätte ich es auch nicht gemacht.
25	Durch Fremdkapital und Eigenkapital und ich habe auch geerbt. Ich habe auch noch Boden verkauft.

## Anhang V : Experteninterviews mit Irene Rieder

Mittwoch, 29.04.2015, 15.00 Uhr, Pré-Fleuri 6, 1951 Sitten

Dauer: 1:36:40

### Legende

I: Irene Rieder, CCF SA

P: Paula Schmidt

K: Katja Walpen

SGH: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit

NRP: Neue Regionalpolitik

RWO: Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

WKB: Walliser Kantonal Bank

I: Eine macht Hotellerie und die andere?

P: Beide Hotellerie, Beherbergungen. Eine nimmt die Jungunternehmungen 0-5 Jahre und die andere, die KMU's 5-10 Jahre.

I: Wie weit seid ihr?

P: Wir sind am Befragen der Hotels.

I: Also habt ihr den Fragebogen gemacht?

K: Ja.

I: Jetzt wartet ihr, bis die Antworten zurückkommen? Oder ist es ein direktes Interview?

K: Es ist ein direktes Interview. Es sind drei Themenbereiche. Unser Themenbereich macht einen Drittel des Fragebogens aus. Grundlage zur Befragung der Hotels ist das Handelsregister. Da wird anhand der Periode von KMU und Jungunternehmen unterscheiden.

I: Gibt es den viele Jungunternehmen in der Hotellerie?

P: Wir nehmen auch Übernahmen zu den Jungunternehmern dazu. Ich habe eine richtige

Neugründung in Zermatt. Das Hotel gehört Heinz Julen. Ich habe da bereits zwei Mal angerufen, aber er war nie anwesend. Jetzt habe ich mal eine E-Mail geschrieben. Und da auch vermerkt, dass es möglich wäre den Fragebogen komplett online auszufüllen, da ja viele Hoteliers jetzt in den Ferien sind.

I: Ich habe vor ein paar Jahren auch eine Befragung in der Beherbergungsbranche gemacht. Die Umfrage ging an alle Mitglieder des Walliser Hotelier Verbands. Die Umfrage war internetbasiert. Von 437 Fragebogen sind 108 zurückgekommen. Davon waren viele nur zur Hälfte ausgefüllt. Teilweise waren das verheerende Gespräche. Viele der Hoteliers wissen nicht, was für einen Umsatz sie im letzten Jahr erzielt haben.

P: So genau haben wir jetzt nicht gefragt.

I: Bei mir war der finanzielle Aspekt sehr wichtig. Zahlen wie, Investitionen der letzten Jahre oder wie die Unterstützung der Bank aussah/aussieht. Man hat zwar gedacht, man könnte aus dieser Umfrage Rückschlüsse, wie je nach Sternen sieht es so oder so aus, ziehen. Dem war aber nicht so. Durchs Band hatte man alle möglichen Antworten erhalten. Mit der Statistikdozentin Miriam Scaglione habe ich die Auswertungen der Umfrage vorgenommen. Es hat bei den Fragen und den Antworten keine Korrelationen gegeben. Wie sehen eure Fragen aus?

P: Es ist ein recht langer Fragebogen. Und wir haben unseren Teil noch recht kürzen müssen, damit alle drei Themenbereiche ungefähr gleich viele Fragen haben.

I: Es ist eigentlich eine recht ähnliche Aufgabe, wie die der letztjährigen Studenten. Die Studenten haben Coiffeur Betriebe analysiert.

P: Sie haben jeder für sich ein Jahr analysiert und wir nehmen ja jetzt 0-5 und 5-10 zusammen. Aber die Grundidee ist ähnlich.

I: Ich hatte in meiner Umfrage auch Fragen über die Erfolgsfaktoren, den Charakter, Fähigkeiten. Wie viele Leute wollt ihr befragen?

P: Jeder 10, aber es ist recht schwer.

K: Durch die Betriebsferien.

I: Im ganzen Oberwallis?

K: Ja.

I: Es ist recht schwer Leute zu finden. Aber ihr habt schon eine Liste mit den 10 Unternehmungen?



P: Wir haben eine Liste erhalten, aber da waren noch recht viele Rechtsformänderungen drin. Bei mir z.B. ich habe Jungunternehmer in Zermatt. Aus dieser Liste konnte ich die Hälfte der Unternehmungen streichen, da sie nur Änderungen waren. Ausserdem gibt es noch viele Spezialfälle. Einen hatte ich auf der Liste, der hatte über zwanzig Jahre lang ein Hotel, dann hat er es aufgegeben und über 5 Jahre waren andere Eigentümer drin und jetzt vor kurzem hat er es wieder übernommen. Ich finde das gehört nicht zu Jungunternehmern.

I: Ist wirklich nicht wirklich ein Jungunternehmer.

P: Oder zwei Brüder, die ein Hotel gemeinsam hatten, dann daraus zwei Einzelunternehmungen gemacht haben. Jetzt hat ein Bruder alles übernommen und aus den zwei Einzelunternehmungen wurde eine AG.

I: Bei solchen Fällen kann man dann nicht einfach sagen, dass es sich um eine Neuunternehmung handelt.

P: Nein eben nicht, wenn genau die Eigentümer diese Unternehmung schon einmal hatten. Wenn sie eine komplett andere übernehmen, sieht es wieder anders aus.

I: Bei den Diplomarbeiten über die Coiffeur Betriebe war das auch das Problem. Ich kannte da gerade einen. Er hatte schon jahrelang einen Laden und hat einfach einen neuen Stand eröffnet. Das war dann im Handelsregister natürlich als Neuunternehmer deklariert.

P: Wir haben in der Umfrage noch Fragen drin, welche Erfahrungen die Unternehmer vor der Selbständigkeit gesammelt haben. Es wird schwierig das zu definieren, aber anhand von dem kann man es vielleicht.

I: Also den Fragebogen finde ich gut. Er ist natürlich lang und man muss jemanden finden der bereit ist, diesen auch auszufüllen. Ich glaube es gibt mehr Leute, die den Fragebogen online ausfüllen wollen, als in einem Interview.

P: Wir haben uns gedacht, auch wenn Herr Kuonen nicht so davon überzeugt ist...

I: Das ist klar. Ich habe ja meine Umfrage auch online durchgeführt. Und es gab Fragen, wo man merkte, dass die Leute die Fragen falsch verstanden hatten.

P: Das ist klar, aber ich denke, es ist immer noch besser die Umfrage auch Online zu haben, falls die Befragten es nicht anders wollen.

I: Statt zu wenig zu haben, stimmt schon. Aber es wird ja sowieso nie repräsentativ. Ich glaube, das kann man nicht erreichen. Vor allem nicht in der Hotellerie, weil sie global und alles individuell ist. Je nach Destinationen ist es auch anders. Was für Zermatt stimmt, stimmt für das Goms nicht und umgekehrt. Obwohl man in beiden Orten Erfolg haben kann.

Ihr habt Fragen zu der Finanzierung?

K: Also die Grundlage für unsere Fragen, ist die Präsentation, welche Sie im November für uns gehalten haben. Aus dieser Präsentation haben wir die Fragen abgeleitet. In der Präsentation steht, dass das Finanzkompetenzzentrum aus zwei Organisationen besteht, dem CCF und BWG (Bürgschaftsgenossenschaft Wallis). Haben Sie noch andere Partner mit denen Ihr zusammenarbeitet?

I: Nein. Jetzt einmal allgemein für die Hotellerie. Es gibt bei uns zwei Organisationen. Einerseits das CCF, dies ist vor allem für die Unterstützung von Industrieunternehmen. Man hat mal im Gesetz versucht zu definieren, was eigentlich ein Industrieunternehmen ist: Es muss innovativ sein, es muss Arbeitsplätze schaffen und es muss exportorientiert sein. Es ging einfach darum, mit diesen Finanzhilfen nicht Handel und Gewerbe zu unterstützen. Es muss sehr spezifisch sein, dass man Subventionen beantragen kann. Denn man kann nicht dem Bäcker XY eine Subvention geben, und allen anderen Bäckern im Kanton keine. Darum sind diese Finanzhilfen sehr spezifisch für die Unternehmungen, welche keine Konkurrenz haben, die etwas Aussergewöhnliches machen. Und mit keiner anderen Unternehmung hier rivalisieren können. Dann gibt es noch die Hilfen für den Handel und das Gewerbe, das sind eben die Bürgschaften der Bürgschaftsgenossenschaft. Diese Bürgschaften könnte z.B. ein Restaurant oder ein Hotel beantragen. Aber da es sich um Bundesbürgschaften handelt, sind sie relativ teuer.

Wir wissen, dass es in der Hotellerie einen hohen Finanzbedarf hat. Durch die Wirtschaftskrise geht es vielen Hoteliers im Moment nicht gut. Durch die Rahmenbedingungen wird es immer schwieriger. Mit den Konkurrenten in den anderen Alpenregionen wie Österreich und Frankreich ist es auch nicht leicht mitzuhalten. Die Bürgschaften der Genossenschaft sind nicht sehr vorteilhaft. Bei diesen Bürgschaften kommt man, wenn man alles zusammenrechnet, auf ungefähr 5.5% Zins. Und wir wissen ja, dass man jetzt eine normale Hypothek für 10 Jahre für 1.5% erhält. Wenn man 5.5% Zinsen bezahlen muss, und nur maximal 500'000.00 erhalten kann, ist es sicher nicht die erste Finanzhilfe, welche man beantragt als Hotelier. In erster Linie sind Hotels nicht unsere Kunden.

Wenn ein Hotel eine Investition tätigen muss, geht es als aller erstes zur Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit. Im besten Fall finanziert sich ein Hotel aus Eigenkapital, wenn das nicht reicht, geht das Hotel zur Bank. Diese geht bis auf 60% des Ertragswertes bei der Hypothek. Oftmals reichen das Fremdkapital und das Eigenkapital nicht aus, um das Hotel zu finanzieren. In diesem Zusammenhang geht man zur SGH, und kann da einen Kredit

beantragen. Bei der SGH gibt es Regionenverantwortliche. Dieser Verantwortliche besichtigt das Hotel und stellt einen Bericht zusammen. Sie starten mit dem Startkapital, nach 3-5 Jahren kann man dieses Umwandeln in ein Darlehen. Der Zins bei der SGH ist nicht hoch, zwischen 1.5% und 2.5%. Diesen Weg geht das Hotel normalerweise, erst EK, dann Bank und dann SGH. Und wenn das nicht reicht, kann ein Hotel ein Darlehen bei der neuen Regionalpolitik beantragen. Über diese neue Regionalpolitik kann man ein Zinslos-Darlehen beantragen, normalerweise für 18 Jahre. Der maximale Betrag beläuft sich neu auf 4 Millionen, welchen man beantragen kann. Das ist das günstigste Finanzierungselement, welches man hat, da es zinslos ist und man es auf 18 Jahre beantragen kann. Man muss es zwar relativ schnell zurückbezahlen, aber wenn man so ein Darlehen erhält, holt man es für gewöhnlich auch ab. Für ein NRP-Darlehen muss man die Bewertung von der SGH haben. Die SGH bewertet das Hotel nach seinem Ertragswert nach der DCF-Methode und trifft dann einen Vorentscheid. Für das NRP-Darlehen trifft der Staatsrat schlussendlich die Entscheidung. Die normale Finanzierung für ein Hotel sieht so aus: EK, Bank, SGH, NRP. Welchen Unternehmern das nicht reicht, kann man neu seit 2013 eine CCF-Bürgschaft beantragen. Es gibt Fälle die all diese Finanzierungen haben, doch da kann z.B. die Bank nicht so hoch gegangen sein wie man angenommen hat und es fehlt Geld. Wir haben bis jetzt zwei Dossiers. Das CCF kann zusätzlich zu den ganzen Finanzhilfen noch eine Bürgschaft über maximal eine Million erteilen, für Beherbergungsbetriebe. Zuerst müssen wir das Okay der Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung erhalten und den Preis dieses Darlehens bestimmen, die Kommissionen von 1.5%. An und für sich sind diese Bundesbürgschaften für Beherbergungsbetriebe nicht interessant. Die Bürgschaften dienen im Notfall aus.

P: Aber die Bürgschaften erhält man nur, wenn man alles andere auch erhalten hat? (SGH,NRP)

I: Es könnte auch sein, dass zum Beispiel das Budget der NRP, welches ist immer auf vier oder fünf Jahre festgelegt wird, ausgeht. Das Budget bildet sich aus einem Teil den der Kanton zahlt, und einem gleichwertigen Teil, den der Kanton beim Bund verlangen kann. Und es kann natürlich sein, dass gegen Ende der Periode das Budget ausgeschöpft ist. Es kann aber auch Dossiers geben, bei denen die SGH sagt, dass ihnen das Risiko zu gross ist. Wenn der Bericht der SGH negativ ist, gibt es auch kein NRP-Darlehen und in diesem Fall könnte man eventuell eine Bürgschaft beantragen. Aber auch dies könnte schwierig werden, wenn alle anderen Parteien bereits abgelehnt haben.

Es gibt auch noch Beherbergungsbetriebe, welche die SGH prinzipiell nicht unterstützt.

Das sind die Betriebe, welche weniger als 15 Zimmer haben. Oder ein weiteres Beispiel sind die Alphütten, welche zwar auch in die Beherbergungsbranche gehören, aber trotzdem von der SGH nicht unterstützt werden. Es sind eher die Ausnahmen, welche eine Bürgschaft beantragen. Ab Juni soll ein Tourismusfond vom Staat eröffnet werden, der über 40 Millionen Kapital verfügen wird. Und da könnte man vielleicht auch Darlehen oder Bürgschaften machen, für Hotellerie oder Bergbahnen.

Die SGH ist im Moment in der Vernehmlassungsphase. Sie wollen ihre Bedingungen anpassen. Jetzt können sie Darlehen in Höhe von max. 2 Millionen ausgeben und neu möchten sie ein Maximum von 4 Millionen haben. Ausserdem wollen sie die Bezeichnung im Gesetz ändern. Die Finanzhilfen basieren auf dem Gesetz der SGH. Sie wollen den Beschrieb „Was ist ein Hotel“ ändern. Bisher hatten sie Hotelbetriebe sehr eng eingegrenzt und genau beschrieben. Neu haben sie den Text etwas abgeändert, auch zum Thema Parahotellerie. Die Parahotellerie kann neuerdings dann auch bei der SGH Darlehen beantragen. Sie ändern auch das Berechnen des Ertragswertes. Vorher war dies ebenfalls recht strikt geregelt. Diese Änderungen geschehen, weil die SGH sobald die Krise eingetroffen ist, von Bund noch zusätzliches Budget über 150 Millionen erhalten hat. Das Problem war, man hatte zwar mehr Geld, aber die Bedingungen um einen Kredit zu beantragen wurden nicht angepasst. Man hatte Hotels, welchen es immer schlechter gegangen war, und der Ertragswert stetig gesunken ist. Diese sind zur SGH gegangen, um einen Kredit zu beantragen, nachdem die SGH die Ertragswertberechnung gemacht hat, hat sie gesehen, dass man diesem Hotel kein Geld mehr geben kann. Und so sind die 150 Millionen vom Bund nicht „gebraucht“ worden. Und da hat der Bund gemeint, wenn das Geld nicht gebraucht wird und niemand es will, nehmen wir es in 5 Jahren wieder zurück. Und daher werden die Bedingungen angepasst. Wenn ihr in diesem Zusammenhang noch Interesse habt, wäre es gut mit Herr Pasche, Direktor der SGH zu sprechen. Es gibt auch einen Verantwortlichen für die Region Wallis, Frau Parravicini. Dann gibt es sonst noch eine gute Sache, wenn euch das interessieren würde. Sobald es der Hotellerie schlecht ging, war das ein grosses Thema diese wieder zu stärken. Daher kamen die 350 Millionen vom Bund und es wurde auch wichtig die Bedingungen anzupassen. Alle Kantone haben sich überlegt, was sie besser machen können, wie sie die Hotellerie unterstützen können. Da ist immer wieder das Thema „wie macht es Österreich“ aufgekommen. Die österreichische Hotellerie erhält Finanzhilfen von der Europäischen Union und von der Österreichischen Tourismusbank. Aber niemand hat genau gewusst, was sie an Hilfen wirklich erhalten, und wie das in Österreich läuft. Wie sieht der Vorteil der Finanzhilfen in Österreich aus verglichen mit uns? Und dann hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) BHP (Hanser und

Partner AG) einen Auftrag erteilt. Sie sollten die einzelnen Finanzhilfen für einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen analysieren. Diese hat genau angeschaut, wie werden die Betriebe genau finanziell unterstützt. Dies untersuchten sie in der Schweiz und in den Regionen, Tirol, Südtirol, Bayern und Haute-Savoie. Also in verschiedenen Kantonen nachgeschaut, wer bekommt was, wie. Das ist noch recht eine interessante Arbeit. Sie haben alles analysiert und in den Vergleich gestellt. Zum Beispiel Darlehen, welches Land macht was.

Man könnte natürlich auch ein Interview machen mit Patrick Bérod hier im zweiten Stock vom Walliser Hotelier Verein. Wenn er keine Zeit hätte, könntet ihr auch mit dem Präsidenten, Markus Schmid, ein Interview halten. Da er Direktor des Hotels Salina Maris ist, sollte er die Lage eigentlich auch gut einschätzen können. Er weiss viel im Bereich der Start-ups. Ich hatte mit ihm mal ein Gespräch. Er hat sein Leben lang im Hotelbusiness gelebt, und viel Geld reingesteckt. Und jetzt ist es schwierig, jemand Jungen zu finden, der es finanziell übernehmen kann und will. Herr Schmid ist gerade im Nachfolger-Prozess und macht sich sicher Überlegungen, wie man das Hotel einem Jungen schmackhaft machen kann, und welche Perspektiven auf einen warten, wenn man das Hotel übernimmt.

Ein weiteres sehr interessantes Gespräch hatte ich mit Herr Donat Ruppen Eigentümer des Hotels Desiree in Grächen. Er ist auch in dem Alter, in welchem man sich überlegt, wer übernimmt mein Hotel. Seine Kinder sind bei der Bank und sagen ihrem Vater, dass sie dort wesentlich besser verdienen und auch geregeltere Arbeitszeiten haben. Sie hätten gesehen, welche Sorgen er hatte, daher wollen sie das Hotel nicht übernehmen. Und auch die ganze Idee mit den Matterhorn Valley Hotels, dass man die ganzen Hotels in Grächen unter einem Dach führt. Sie haben ja verschiedene Zusammenarbeitsmodelle ausprobiert, zum Beispiel im Bereich Marketing oder Qualität. Für das Marketing der Mitglieder des Matterhorn Valley ist ein Fachmann zuständig. Die Hauptidee darin war eigentlich, dass man eines Tages, wenn es um die Nachfolge geht, sagen kann, mir gehört nicht ein Hotel sondern Aktien an der Matterhorn Valley AG. So ist es auch einfacher die Aktion eines Tages an jemand anderen zu übergeben oder zusammen einen Geschäftsführer einzustellen.

P: Wissen Sie wie lange es dauert, von der Anfrage bis zur definitiven Finanzierung? Kommt es immer auf jeden Fall einzeln drauf an oder gibt es zum Beispiel eine Zeitspanne, bis wann es bearbeitet sein muss?

I: Für welche ..?

P: Ein bisschen allgemein.

I: Es ist so, die meisten kommen wahrscheinlich zuerst zur NRP. Und um ein NRP-Darlehen zu erhalten, muss man zum RWO, zum Ivo Nanzer. Er kann euch den Prozess genauer erklären. Der Prozess funktioniert so: Man geht zum Ivo, dieser gibt dem Hotel eine Liste mit allen Informationen, was man alles bringen muss / was gebraucht wird. Eine Sache, welche man mitbringen muss, ist der SGH-Bericht. Die Ausstellung dieses Berichts dauert 2,5 Tage. Also der Verantwortliche des SGH schreibt den Bericht innert 2,5 Tagen. Jetzt weiss ich nicht genau, wann das er kommen kann. Er kommt ja sicher nicht, wenn ich als Hotelier heute anrufe, gleich morgen vorbei. Also kommt es auch darauf an, wann er Zeit hat. Ich würde schätzen, bis man den SGH-Bericht in den Händen hat, dauert es schon bis zu einem Monat. Sobald die SGH den Bericht hat, schickt sie einen Vorschlag an Gerhard Walter von der Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung. Er muss dann alles für den Staatsratsentscheid vorbereiten. Und der Staatsrat hat seine Sitzungen, ich glaube, alle 3-4 Wochen. Je nachdem kann dies wieder bis zu einem Monat dauern. Aber den genauen Ablauf kann euch Ivo erklären. Es gibt auch Dossier, bei welchen die SGH zwar positiv entscheidet, also die Ertragskraft und alles stimmt, jedoch finanziert die SGH trotzdem nicht. Denn der, der den Bericht für die SGH schreibt, und der, der für die Finanzierung entscheidet, sind nicht die gleichen. Aber alles in allem würde ich schon sagen, dass es einen Monat dauert. Man sollte es also nicht zu spät in Angriff nehmen.

Beim CCF haben wir einmal im Monat Verwaltungsratssitzung, wo wir über neue Finanzierungen entscheiden. Wenn man im dümmsten Moment das Dossier einreicht, muss man halt genau einen Monat auf den Entscheid warten.

K,P: Ja.

I: Bei der Bürgschaftsgenossenschaft gab es schon Dossier, bei welchen Leute die Hotels oder Restaurants ohne Geld gekauft haben.

P: Vertrag unterschrieben, ohne das Geld zu haben?

I: Ja. Und diese hätten am darauffolgenden Tag bereits eine Bürgschaft benötigt. Daher muss man die Finanzierung eines Hotels schon planen.

K: Das sind ja jetzt Finanzierungsmittel zur Übernahme oder Gründung. Wie sieht es später aus, bei einer Anschlussfinanzierung? Also wenn die Anfangsfinanzierungen ausgelaufen sind? Gibt es da auch wieder Möglichkeiten?

I: Man muss dazu sehen, ich glaube die SGH machen nur Darlehen, vielleicht hat sich das auch geändert. Das müsstet ihr genauer mit Herr Pasche anschauen. Soweit ich das verstanden habe, gibt die SGH nur Finanzierungen im Zusammenhang mit Betten. Sprich,



wenn ihr jetzt zwei Gebäude habt, und die mit einem überdachten Durchgang verbinden wollt, damit die Gäste nicht raus in die Kälte müssen, um von einem zum anderen zu kommen. Da ist es nicht sicher, dass die SGH das finanziert. Weil es in einem Gesetz etwas gibt, das sagt, dass Finanzierungen nur stattgegeben werden, wenn die Qualität oder die Anzahl der Betten steigt. Die Investitionen müssen sich direkt am Ertrag auswirken, welche die SGH finanziert.

P: Die Renovationen von Zimmern zum Beispiel, würden sie finanzieren?

I: Ja. Ich glaube, wenn es um Bereiche wie Wellness geht, dann finanziert die SGH schon auch. Die SGH finanziert auch keine Betriebsmittel. Wenn wir sagen es fehlt mir an Liquiden Mitteln in der zwischen Saison. Ich glaube nicht, dass die SGH in diesem Fall finanziert. In diesem Moment muss man vielleicht eine Bürgschaft haben, auch wenn sie nicht wirklich günstig ist. In der NRP hat man eher auch keine Chance in einem solchen Fall finanziert zu werden. Betriebsmittel finanzieren sie nicht. Da muss der Hotelier entweder auf der Bank ein Kontokorrent einrichten, und wenn die Bank es nicht will, weil zu hohes Risiko besteht, muss er auf eine Bürgschaft ausweichen. Ausser die SGH hat hierzu eine Änderung parat. Aber ist natürlich schwierig, wenn es ihnen schlechter geht und plötzlich auch das Geld ausgeht und man ums nackte Überleben kämpft.

Für die Industrie gibt es solche Finanzhilfen für Unternehmen, welche in der Krise stehen. In der Hotellerie gibt es das nicht. Ihr solltet die Aufzeichnungen über die Finanzhilfen in den Alpen ansehen, in Bayern zum Beispiel gibt es Hilfen für Unternehmen in der Krise. Es handelt sich vor allem um Überbrückungskredite, in der Art von drei Monaten: schauen wir mal, ob wir es aus der Krise schaffen. Aber solches gibt es hier nicht. Wir hatten bis jetzt aber auch keine Anfragen zu solchen Hilfen. Wir hatten einen Fall in der Bürgschaftsgenossenschaft, da hat sich der Architekt des Hotels mit der Hanglage geirrt, und daher hat es an Geld gefehlt. Und ihnen hat man dann eine Bürgschaft ausgestellt, weil die SHG das nicht unterstützt hätte.

P: Die SGH analysiert das Budget auch oder?

I: Das Baubudget?

P: Ja.

I: Sie schauen das wahrscheinlich schon an, aber sie kommen nicht auf Platz und schauen, ah da hat sich der Architekt geirrt. Hier ist eine Hanglage, also müssen wir hier mit CHF 100'000.00 mehr rechnen. So genau schauen sie es doch nicht an. Ich nehme an, dass sie das Budget sinngemäss analysieren, für ein 5-Sterne-Hotel trifft das Budget schon zu

und in der Art. Oder, dass sie die Kosten einschätzen, zum Beispiel pro Zimmer.

K: Okay.

P: Gibt es irgendwelche Unterschiede, wenn ein Schweizer oder ein Ausländer Finanzhilfen anfragt? Müssen die Ausländer irgendwie mehr Papierkram ausfüllen oder so? Wissen Sie das gerade?

I: Also bei uns nicht. Bei der Bürgerschaftsgenossenschaft ist es so, dass man eine Ausbildung in diesem Sektor haben muss. Es wird niemand unterstützt, der keine passende Ausbildung hat. Und man braucht natürlich auch eine Aufenthaltsbewilligung. Ich weiss gar nicht, was für welche das sind, aber es sollte schon eine sein, in der er nicht nach drei Monaten das Land wieder verlassen muss.

P: B oder C-Bewilligung glaube ich.

I: B wahrscheinlich, C ist wahrscheinlich schon besser.

P: Ja. B ist arbeiten und so, und C ist einfach noch eine Stufe höher glaube ich. Und L wäre die Kurzfristige Bewilligung.

I: Also ich glaube, auf das muss man schon achten. Nicht das jemand ein Hotel eröffnet und nach drei Monaten zurück auf Deutschland oder Frankreich oder so muss.

P: Aber hat es sonst irgendwelche... ich weiss auch nicht. Gut zum Beispiel den Strafregisterauszug bräuchte man den?

I: Also für unseren Finanzhilfen muss man den Betreuungsauszug bringen. Und in anderen Ländern sehen diese natürlich etwas anders aus. Also muss man zuerst wissen, wo der Finanzhilfen-Empfänger früher wohnte, damit man den Auszug bestellen kann. Und es gibt auch Länder, wo es einen Betreuungsauszug gar nicht gibt. Vor allem muss man nachweisen können, woher die Eigenmittel des Unternehmers kommen. Auch muss der Unternehmer nachweisen, dass er in dem Land, aus welchem er stammt, keine Schulden hat. Der Strafregisterauszug an sich wird bei uns nur in seltenen Fällen verlangt. Ich hatte auch schon Leute, welche mir diesen freiwillig geschickt haben. Es gibt Schwierigkeiten mit Ausländern, welche zum Beispiel aus Russland kommen. In Russland gibt es ja keine Steuererklärung, wie es bei uns eine gibt, und ein Bestandteil um die Finanzhilfen zu erhalten ist die letztjährige Veranlagungsverfügung. In Russland sieht das nicht gleich aus wie hier, und es ist manchmal schwer, die nötigen Informationen zu erhalten. In solchen Fällen fragen wir manchmal bei grossen Revisionsunternehmens an, damit diese eine Bewertung des Vermögens dieser Leute machen. Das ist so eine Bestätigung, welche man



von diesen Revisionsunternehmen verlangen kann. Und diese probieren, anhand der verschiedenen Beteiligungen an verschiedenen Firmen, welche diese Leute oftmals haben, aufzuzeigen, was sie alles haben. Doch auch diese Methode ist recht schwierig. Bei solchen Dossiers ist die Gefahr, dass wenn man sich für diese Partei verbürgt und das Geschäft schlecht läuft, dass der Inhaber zurück in sein Land geht und man das verbürgte Geld nie wieder sieht. In solchen Fällen spielt die Risikobeurteilung der Dossier eine wichtige Rolle. Aber ihr könnt auch von einem Schweizer das Geld nie wieder sehen. Das sind so die Dokumente, welche man braucht.

Bei der Bürgschaft ist es so, dass sich meistens AGs und eine GmbHs verbürgen lassen, also nicht auf die Einzelperson sondern auf das Unternehmen. Als Personengesellschaft ist man ja nur mit dem Geschäftsvermögen haftbar, im Gegensatz zu den Einzelgesellschaften. Damit diese AG oder GmbH eine Bürgschaft erhält, verlangt man oftmals vom Inhaber der Firma eine Rückbürgschaft, dass im Fall das etwas passiert, er mit seinem Privatvermögen auch haftbar ist. Wenn man so eine Rückbürgschaft unterschreibt, braucht es den Betreibungsregisterauszug, diesen verlangen wir immer sowie die letztjährige Steuererklärung. Den Strafregister sollten wir eigentlich auch verlangen, aber oftmals bekommt man im Gespräch ein Gefühl für diese Person und je nach Gefühl wird ein Auszug verlangt oder nicht. Es ist halt so, dass hier jeder von jedem vieles weiss. Es gibt auch Fälle, in denen die Leute von sich aus sagen, dass sie etwas im Strafregisterauszug stehen haben. Das hat es auch schon gegeben.

P: Dann brauch man eigentlich den Auszug nicht mehr.

I: Oftmals gehen diese Leute ja zuerst zur Bank, und die Bank verlangt diesen je nach dem.

P: Gut eher schon den Betreibungsauszug.

I: Man kann natürlich auch innerhalb der Schweiz Schulden haben, und dann wechselt man den Standort in einen anderen Kanton. Die Schulden werden ja nicht in den jeweiligen Kanton mit übernommen. Das heisst, man muss darauf achten, ob die Leute in kürzester Zeit umgezogen sind und wenn ja, den Betreibungsauszug des letzten Wohnortes ebenfalls zu verlangen. Ist natürlich mit einem Russen schwieriger, oder?

K,P: Ja.

I: Aber es handelt sich schon oft um Vertrauensbeziehungen. Wir hatten zum Glück noch nie Probleme damit. Wir hatten schon Rechtsstreits und so, aber sonst noch keine Probleme.

P: Sie haben in der Präsentation die Branchen erwähnt, die Sie unterstützen und da ist

Gastronomie auch drin. Sind da jetzt auch Restaurants inbegriffen, die mit Hotel zusammen sind? Es gibt ja viel, dass das Hotel auch noch ein Restaurant hat. Oder sind das effektiv nur Restaurants?

I: Ich würde sagen, die meisten sind nur Restaurant. Ja! Also ich könnte mich jetzt an kein Dossier erinnern, wo daneben auch noch (..) nicht einmal (.) nicht einmal, also nur der Neubau in Nax. Die haben ein Restaurant und ebenso eine Pension, aber weniger als 15 Zimmer kommen nicht in Frage für die SGH. Was haben wir sonst noch gehabt? Eine Jugendherberge und nicht Restaurant. Aber die anderen sind die klassischen, das sind einfach die klassischen Geschäftsübernahmen, so kleinere Restaurant. Sehr selten mit Hotellerie also da drin – nein!

K: Ja, also es ist so, dass Paula die Gründung und ich Unternehmen von 5-10 Jahre untersuche. Die Frage ist, ja, sind das eben jetzt alles Mittel, die wirklich nur von 0 aufwärts sind, aber was ist nachher? Gibt es auch noch Möglichkeiten oder, das ist mir noch ziemlich unklar?

I: Also die meisten Hotels, die Finanzhilfen verlangen, das sind nicht Jungunternehmer. Also die meisten, die kommen, das sind welche, die wieder investieren. Also die meisten sind solche, die im Hotel mehr Zimmer brauchen oder die renovieren müssen – das Dach zum Beispiel. Ich glaube schon, dass die meisten nicht solche von 0-5 sind. Aber ihr müsst einmal die Finanzhilfen von der SGH anschauen, da gibt es ein Startkapital. Das Startkapital ist was am Anfang kommt und dann kann man dieses einfach in ein fixes Darlehen umwandeln. Was die SGH mal gesagt hat, ist, dass in denen Jahren 2007, 2008, 2009, also vor der Krise, haben die Banken oftmals sogar Hotel unterstützt mit günstigeren Krediten als die SGH mit 2.5 bis 3.5 Prozent und dann hat es weniger Nachfrage bei der SGH gegeben. Dann haben die Banken die eigentliche Finanzierungsrolle übernommen. Ihr müsst euch vorstellen, dass es eigentlich gar keine Finanzhilfe braucht, wenn jeder seine Aufgabe macht und genug erwirtschaftet, um zu investieren und die Bank vertrauen in euch hat, dann braucht es keine Finanzhilfe und dann ist es auch unsinnig zur SGH zu gehen. Also NRP ist immer von Vorteil, wenn man natürlich gar kein Zins bezahlen muss. Das ist natürlich super günstiges Geld. Auf ein zinsloses Darlehen würde ich jetzt nicht verzichten, auch wenn ich einen SGH-Kredit bräuchte, würde ich diesen sogar durch die NRP ersetzen. Und nachher, was sie auf ihrer Seite gemacht haben, sie haben, die SGH hat auch gebürgt, Bürgschaften gemacht für Bankkredite und damit haben sie aufgehört und zwar aus dem Grund, wenn man jetzt eine Bürgschaft macht, dann macht ja die Bank ein Kredit und die Bank haben dann direkten Kontakt zum Kunden. und sie haben damals gesagt, das sind ja (.) sie haben sehr hohe

Verluste gemacht in den 90er Jahren, wenn die Krise gewesen ist in der Hotellerie, wo hier auch viele Probleme entstanden sind und wo (.) ja die Banken auch viele Kredite gestrichen haben. Da haben sie gesagt, dass sie haben das grosse Problem gehabt, das sie in Zürich gewesen sind oder?! die Kredite sind an die Kantone vergeben worden (.) und anstatt dann irgend wie sie dann zu informieren oder eine Begleitung zu machen, haben die Banken dann direkt dem Bund gesagt geben sie uns das Geld zurück von der Bürgschaft oder – und haben dann die direkt abgeschrieben und dann haben sie gesagt das ist für uns ein zu grosses Risiko. wir machen lieber ein direktes Darlehen, dann sind wir immer in Verbindung mit dem Kunden. Weil der muss ja mit uns Rückzahlungen machen. Wenn wir nur eine Bürgschaft machen, dann haben wir absolut keinen Überblick. Dann ist einfach die Gefahr, dass die Banken viel zu schnell sagen fertig. Ja und vielleicht sonst noch etwas da drüber. Jetzt eben mit der Krise hat die SGH nochmals um 0.5 Prozent den Zins gesenkt. Ich weiss nicht, ob es immer noch der Fall ist. Und sie haben eine Sistierung der Amortisation gemacht. Ich weiss nicht mehr welche Jahre, ich weiss auch nicht ob es immer noch ist, dass man gar nicht die Kredite amortisieren musste. Das ist noch so ein weiterer, so eine weitere Finanzhilfe, die sie gemacht haben. Weiss gar nicht, und hier ist dann noch mal eine gute Erklärung dazu, wann das sie helfen, in welcher ... Wo haben sie das jetzt gemacht? Mhm nie, ab dem ersten Januar 2012 haben sie ein Prozent den Zins vergünstigt auf Kredite mit variablem Zins und für die Hypotheken 0.5 Prozent und für die Start-up-Finanzierungen ist der Zins um 1.5 Prozent gewesen für 3 Jahre und 2 Prozent für 5 Jahre, jawohl! also das ist das was sie gemacht haben. und man konnte einen Amortisationsausschub von einem Jahr machen. Was hier noch eine Schwierigkeit ist, ist, ihr werdet es sehen wenn ihr die Interviews macht, der Hotelier hat für sich ist nicht zufrieden – nie also mit der Finanzierung. Also bei 99 Prozent aller Fälle, werdet ihr niemand finden, der sagt „juhuui, es hat mir jemand ein NRP-Darlehen gemacht“. Was der Hotelier oftmals sieht ist, äh (.) „ich habe einen Bericht bezahlen müssen für SGH oder NRP um einem Kredit zu bekommen. Also der Bericht muss man bezahlen bei der SGH ist es 2.5 Arbeitstage mit 5000 Franken für den Bericht. Das ist natürlich wieder so ein Grund, wo man sagen muss „ei, ei, ei, das ist ein richtiger Mist, weil man so viele Franken bezahlen muss.“ Und dann sagen sie, das ist halt trotzdem irgendwie ein Zins wenn man 5000 Franken bezahlen muss obwohl es zinslose Darlehen sind. Und mit SGH ist gleich, obwohl sie für ihre Kredite relativ einen hohen Zinssatz haben ist natürlich der Hotelier nicht zufrieden. Der sagt, „Ahh, das ist ein riesiger Zinssatz“. Und eigentlich müsste die SGH der Zinssatz noch mehr senken, das ist das was der Hotelier sagen will. Aber es ist auch so das im Gesetz steht, dass (.) die SGH muss ihre Kosten selber decken. Sprich, die bekommen ein Budget für Finanzhilfen pro Jahr oder pro alle 5 Jahre, ich weiss

nicht genau wie das Budget von ihnen ist. Aber alle Lohnkosten die sie haben, äh alle, äh alle generellen Aufwände oder Büromiete, Strom etc. müssen sie bezahlen können über die Einnahmen die sie machen. Eben genau solche Studien für die verschiedenen Kantone, ähm Zinsen die sie beziehen, Darlehen die machen für das Risiko das sie eingehen, weil sie können dann das Geld verleihen. Davon müssen sie eben alles bezahlen können. Sprich, wenn man alles bezahlen muss kann man auch nicht sagen ich gehe beliebig mit dem Zins herab. So wie eine Bank, die kann auch nicht sagen, irgendwo muss Geld verdient werden. Das ist das was die Hoteliers oftmals eben nicht den Zusammenhang sehen. Wenn ihr dann vielleicht einmal die Gelegenheit habt, den Jahresbericht anzuschauen von der SGH, dann sieht man das nicht alle – ich glaube 2013 – haben sie einen Verlust geschrieben, dass es nicht mehr gereicht hat. Also sie haben die Zinsen gesetzt. Und sie kommen dann selber nicht mehr auf einen grünen Zweig. Also man kann das nicht ohne Ende senken und dann sagen, das ist sowieso ein Bundesbetrieb. Also ja, die basieren auf dem Gesetz, aber nein, die können nicht alles einfach so machen wie sie es wollen. Das sie müssen schon darüber nachstudieren, was sie machen. Also jetzt eben noch einmal: 5 Jahre und länger kann man wenn man Renovationen macht, Investitionen in Betten, kann man beantragen. Äh, ein Darlehen von der SGH, ein NRP-Kredit, eine Bürgschaft von CCF, natürlich die Bank klassisch, man kann Eigenmittel bringen. Man kann falls einem plötzlich äh, Hilfsmittel fehlen eine Bürgschaft machen bei der Walliser Bürgschaftsgenossenschaft. Näher als 5 Jahre kann man SGH-Startkapital beantragen, ein NRP-Darlehen. Man könnte rein theoretisch eine CCF-Bürgschaft machen. Ist natürlich ein bisschen schwierig (..) was wir gemacht haben ist, CCF hat ein Fondkapital der Nähe. Das klingt komisch, das ist ein Name der irgendwo im Gesetz steht und der hat man irgendwie einmal so übersetzt. (blättern) (.) das sind die grossen Ausnahmen (blättern) Fondkapital der Nähe ist eine Form die das CCF hat. Durch die (?)-Aktionäre, also wir haben mehrere Aktionäre, die bei uns Geld investieren. CCF trifft Entscheidungen, wo man Investitionen machen kann. Und das ist ein Fall für Unternehmen, wo man Unternehmen unterstützten kann, die nicht wirklich Industrie sind, die aber ähm (.) auch nicht wirklich Handel- und Gewerbe sind. Zum Beispiel das kann zum Beispiel (.) man könnte theoretisch für ein Beispiel zu geben, Kleider Bayard unterstützen. Kleider Bayard ist Handel- und Gewerbe, das ist äh, ein Kleidergeschäft oder? Das ist keine Industrie. Das ist aber so gross, dass nicht wirklich äh – mit einem kleinen Kleidergeschäft verglichen werden kann. Weil die haben natürlich andere Standorte in verschiedenen Orten. Und so Unternehmen kann Fondkapitel der Nähe, kann man dort ein Darlehen machen. Wir haben da ein Darlehen gemacht im Fall von einem kleinen Hotel in Gomaire. Gomaire ist in äh (.) wo man beim grossen Sankt Bernhard fährt kommt irgendwann einmal Liddes, so

heisst das so glaube ich. Und über Liddes hat es so einen Willer gehabt mit 13 Häusern. Und das war ein Belgier der sich entschieden hat, er kauft die ganzen Häuser, weil die wollte niemand mehr, niemand wollte mehr da wohnen. weil die Strasse, die ist so gross wie dieser Tisch, die dort hinauf geht und im Winter ist dies schwierig. Der hat dort ein Hotel gemacht und ihm haben wir dort ein Überbrückungskredit gemacht über Fondkapital der Nähe. Der zahlt hier Zins. Fondkapital der Nähe hier (blättern). Dort kann man also Darlehen machen 100'000-300'000 Franken. Aber es muss wirklich schon ein Projekt sein, das so ein bisschen (.) beispielhaft ist. Also die haben eine Finanzierung für Investitionen von SGH und die haben auch einen NRP-Kredit. Und will es dort so innovativ ist hat meine eine Ausnahme gemacht und gesagt wir machen einen Fondkapital der Nähe. Es gibt also immer irgendwo noch etwas noch, das man könnte (?). Es kommt halt auch darauf an, was es für ein Projekt ist. Und dort, weil es wirklich ein spezielles Projekt ist. Die SGH hat dann danach auch gesagt, die 400'000 hätten sie dann auch noch gemacht, wenn es hätte sein müssen. Die haben das so glaube ich auch in ihrem Jahresbericht erwähnt als beispielhaftes Projekt. (.) Da hat man das jetzt noch machen können. Wenn das aber vielleicht eben ganz kommun 2 Sterne Hotel gewesen wäre irgendwo (..) im Lötschental, sage ich jetzt einmal, wäre das schwierig gewesen. Und! Es gibt noch eine andere Finanzhilfe. Die habe ich jetzt vergessen, aber das wird euch dann Ivo Nanzer wahrscheinlich auch so im Detail erklären. Es gibt über die neue Regionalpolitik, und vielleicht (.) ihr müsst ihn dann fragen ob er, der kann ähm (.) die verschiedenen Finanzhilfen die es aus der neuen Regionalpolitik gibt geben. Die NRP-Darlehen die wir eben hier sehen, es gibt auch andere Hilfen für Hotellerie, das zwar wenn man eine Kooperation macht, eine Hotel-Kooperation. Im Fall von Grächen. Jetzt bin ich gerade darauf gekommen im Fall vom Lötschental. Das war so, dass da auch vier Hotel entschieden haben ja (.) wenn sie das entscheiden ist das ein Indiz, dass es ihnen nicht mehr so gut geht, oder? Dann ist irgendetwas im Busch. Weil normalerweise will man (.) ihr wisst ja wie das ist? Wenn einer mit dem anderen (..) aber dann haben sie auch entschieden ähm, zusammen zu arbeiten und das hat dann gewisse Kosten gehabt diese Zusammenarbeit. Also sie machen schon jetzt zusammen das Marketing, eine Marketingseite und dann diverse Events. Sie haben zusammen die ganze Positionierung überdenkt. Sie haben zusammen eine, auch ein kleines, so ein kleines äh (..) Restaurant übernommen. Eher zum Zweck dort Werbung zu machen für die verschiedenen Betriebe. Und da kann man so mitfinanzieren, das konnte man dort abholen. Also das kann man wahrscheinlich immer noch wenn man sich entscheidet zu kooperieren. Und das kann sein 50 Prozent der Kosten (.) jawohl. 50 Prozent der Kosten kann man dort abholen gehen. Und zwar (.) es gibt wahrscheinlich auch ein Kostenmaximum. Das kann ich jetzt nicht genau

sagen, aber Ivo Nanzer weiss das. Das ist natürlich auch noch gut, weil es sofort Geld kostet. Im Fall von Lötschen war das, habe ich das hier (.), bei 200'000 Franken oder so ... die ganze Positionierung und alles. Und dann haben sie wahrscheinlich so etwas wie 90'000 Franken erhalten. Also da müsst ihr mich jetzt nicht festnageln, ich weiss es nicht mehr genau, also auswendig weiss ich es nicht. (...) Also da muss ich hier nochmals schauen (...) mhm (...) nein, es steht nicht wie viel das maximal sein kann. es steht nur das es gibt. (...) und dann habe ich sonst noch etwas vergessen das es gibt. Es gibt ja noch (.) Innotour. Sagt euch das etwas?

P: Nein.

I: Innotour ähm, da könnt ihr auf die Internetseite des Bundes gehen. Innotour ist das Förderungsprogramm für ähm, Innovationen und dass, wenn ihr etwas sehr innovatives habt, dann könnt ihr da so einen Fond abholen gehen. Also das ist eine Subvention, ich schau gerade (blättern), mal lesen, nein. Eine Zeitlang haben sie das gestoppt dann glaube ich, hat es das gar nicht mehr gegeben. Und plötzlich sagt man, er würde verlängert. Aber auch da kann euch Ivo sagen, was man dort abholen kann und was nicht. Innotour „innovation developement“. Ah ja, da geht es auch um Kooperationen. Ein einzelnes Unternehmen kann dies nicht anfragen. Es muss ein Projekt sein von mehreren Unternehmen im Sinn einer Kooperation. Dann glaube ich ist das im Fall von Lötschen auch so gewesen, dass die eben einerseits NRP, vom NRP-Fond etwas nehmen konnten, und dann von Innotour. Von diesen beiden Sachen. Jawohl, das wäre so ein Überblick. Das wäre es so weit.

P: Kooperationen, können das auch zum Beispiel irgend so ein Spielplatz oder ein Schwimmbad sein, die die Hotels zusammen in einem Standort haben?

I: Ja, ich glaube. Das könnte auch so etwas sein. Wenn man zum Beispiel (.) was es auch manchmal gegeben hat, früher hat man, gab es eine Zeit da haben alle gemeint sie müssen einen Tennisplatz haben. Dann haben die einen Tennisplatz gebaut. Und jetzt sind die Tennisplätze übermoost oder so.. Und dann, wenn man jetzt so ein Projekt hätte, wo beide – wir brauchen beide, also wir brauchen einfach einen zusammen, dann kann man es vielleicht schon abholen gehen. Oder vielleicht besser, man sagt, so ein „vermooster“ (=mit Moss überwuchert) Tennisplatz, wir machen daraus eine Spielhalle für Schlechtwetterprogramm und alle Leute von allen Hotels können danach dorthin gehen. Ich glaube für solche Projekte gibt es immer wieder Hilfe die man irgendwo abholen kann. Oder eben Innotour. Oder eben NRP. Aber er wird euch das sicher im Detail erklären, was da (.) und was für Projekte es in der Vergangenheit gegeben hat. Das weiss ich halt alles nicht, wie sie das machen. Ihr habt (?), dass ich selber einmal solche Sachen machen musste, die ihr jetzt macht. Es war eben



damals das Ziel gewesen, dass man analysiert was sind die finanziellen Bedürfnisse der Hotellerie. Und dann kann aufstellen äh, was für neue Finanzhilfen lanciert werden können für die Hotellerie. Es war einfach so, dass der Schluss von meiner zweijährigen Arbeit oder? Da hat man gesagt, alles schön und gut aber (.) kein Geld. Dann hat es geheissen, das einzige was wir machen können sind Bürgschaften. Und das zwar wenn alle anderen Finanzhilfen nicht genug sind, oder? Das ist doch so, dann hat (..). Das ist halt auch wieder so ein Punkt, vielleicht macht sich die Hotellerie nicht stark dafür.

P: Das könnt sein!

I: Es gibt einen ganzen Katalog Finanzhilfen. Das was wir damals gedacht haben – wenn man ein Industriebetrieb ist, also innovativ und exportorientiert, dann hat man die ganzen Finanzhilfen die man theoretisch abholen kann. Und wenn man ein Hotel ist nicht! Und ständig (.) klagen sie sich, aber anstatt vorwärts zu machen. Die eigenen Zahlen kennen. Damit fängt es ja an. Oder, dass man sagt (.) ja wenn ich jetzt euch frage was haben sie für einen Umsatz gemacht letztes Jahr und ihr sagt mir „ja ich weiss nicht ich muss schnell dem Buchhalter anrufen.“ Dann ist es einfach bei allem anderen auch schwierig, und dann ist es auch schwierig, dass ihr Antworten bekommt auf eure Fragen wenn ihr mit solch jemanden redet. Weil ihr müsst davon ausgehen, ja es sind dann einfach genau die gleichen, die einfach sagen, ja zwei Prozent ist viel zu teuer oder wenn ich 5000 Franken für eine Studie ausgeben muss die nichts bringt.

P: Gut, ich habe gestern mit einem ein Gespräch gehabt der ist Pächter in Gasenried. Der hat dort drei Jahre das Hotel gehabt und jetzt läuft es nicht mehr. Jetzt gibt er dann im September auf und geht sonst wo hin. Und er hat gesagt, es sei viel zu viel Papier Kramm, es sei viel zu kompliziert. Er habe da Angebot bekommen, aber äh, es sei einfach zu viel Papier Kramm für Ihn. er hat jetzt alles eigenfinanziert.

I: Jaja, das ist schon klar! Weil man muss wenn man ein Hotel führt gewisse Kompetenzen haben. Man kann einfach heutzutage nicht mehr sagen (.) ja ihr müsst einfach Spezialist sein in allem. Das spricht halt schon auch für diese Punkte.

P: Ja ich glaube das ist bei ihm nicht das Problem gewesen. Er hat Werbekaufmann gemacht und dann Servicefachangestellter und dann noch Koch und dann hat er das Hotel übernommen.

I: Ja es ist aber vielleicht in all dem Papier Kramm wo man (.) ja ein Businessplan schreiben, da hat es vielleicht wieder gehapert. Dann ist es wieder schwierig. Und ich habe zum Beispiel auch Interview geführt im (.) ja im Bereich Ausbildungen, wo sind

Weiterbildungen. Und ähm ja was mich erstaunt hat damals, alle haben gesagt es gibt gar keine Weiterbildungsmöglichkeiten für Hotelier (.) im Wallis. Und dann ist man halt dem auf den Grund gegangen und Ritzy-Campus ist alles gratis. Gehen sie mal schauen, was es für Ausbildungen gibt. Und dann wenn ihr dort durch seid, dann äh, ja, man muss halt auch interessiert sein. das ist halt schon klar.

Man muss halt die gleichen, man sieht halt all diese Unterlagen, die man einreichen muss. Die Unterlagen, wenn man eine Bankfinanzierung holen will (.) das ist Standard. Eben, wenn man das nicht kann. Wenn man kein Budget machen kann (.) und für alles einen Treuhändler braucht dann ist es wirklich schwierig. Dann ist es hammerhart.

Aber es ist vielleicht auch das was die Kinder heutzutage sagen von den Hoteliers. Wenn ich schaue, was ich alles machen muss, oder was man alles können muss. Und darum sind vielleicht auch die Hotelkooperationen der einzige Weg. Weil ich kann kein Marketingspezialist sein und nebenbei der bester Koch, und nebenbei der Service, ich bin ein Buchhalter und ein. Ja es hat Zeiten gegeben wo man gemeint hat, wenn etwas anderes nicht geht dann mach ich ein Restaurant auf, oder wenn etwas anders nicht geht, dann mach ich ein Hotel auf. Diese Zeiten sind definitiv, die sind vorbei. Wenn ein Hotel richtig läuft oder wenn jemand das richtig gut im Griff hat, das – da muss man Respekt davor haben. Also – ich könnte das nicht. Jetzt müsst ich mir vorstellen, ich müsst morgen (??), ich könnte einen Businessplan machen und Finanzierung, alles kein Problem. Aber alles was man nebenbei können muss und die täglichen Sorgen mit dem Personal. man muss sich mal vorstellen, die (.) ihr kommt euch manchmal vor wie Zuckerbrot und Peitsche. Es sind Leute die haben nicht wirklich immer die allerbeste Ausbildung, vielleicht 20 bis 30 Personen, die müsst ihr alle führen und morgen sind sie nicht da.

K: Vielleicht gerade zu der Problematik, ich bin Hotelier und brauche finanzielle Unterstützung. Wo gehe ich als erstes hin? Oder wo kriege ich überhaupt einen Überblick über das ganze?

I: Also die meisten Hoteliers, gehen als erstes zur Bank oder zum Treuhändler, weil man hat jahrelange Beziehungen zur Bank hat. Und dann geht man zuerst einmal zu denen, und dann ist der Sinn, das Ziel der Wirtschaftsförderung gewesen, das man sagt, ich habe zwei Wirtschaftsantennen. Eine im Oberwallis, eine im Unterwallis. Und ähm, die Wirtschaftsantenne tut alle Finanzhilfen die es gibt, auch alle anderen Beratungsdienstleistungen koordinieren. Die sagen mir wenn ich das brauche, dann gehst du zu CCF, wenn du dies und das braucht dann gehe zur SGH. Das ist die Idee gewesen. Jetzt weiss ich nicht ob jedem das bewusst ist, oder? dass es so ist. Das kann ich nicht beurteilen.



Das müsste man dann mal mit dem Ivo Nanzer mal anschauen. Aber Sinn und Zweck wäre es wenn man sagt, ich gehe zur Bank, dann gehe ich äh, zur Wirtschaftsantenne, die Wirtschaftsantenne tut mich dann zur nötigen Stelle weiterleiten. Und manchmal ist es halt einfach anders. Manchmal kennt man halt jemanden vom CCF oder manchmal kennt man jemandem von der SGH oder wenn man, ja, ein Teil ist im Hotelier-Verein dann kennt man die SGH. Die machen ja auch regelmässig Vorträge oder so. Dann geht es manchmal auch anders, als die Idee gewesen ist von der Politik oder von denen die hier im Büro sind. Es heisst nicht man muss genau, dort so durch gehen. Aber es kann ..Die Stelle ist das RWO. Regionales- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG.

Ich sage dem Wirtschaftsantenne. Sie haben einfach diesen Name ausgelesen. Weil, es gibt den Ivo Nanzer in Naters und es gibt die Wirtschaftsantenne in Martigny. Es sind diese zwei Eingangstüren, die man betreten kann. Und darum wäre auch gut, wenn ihr zum Ivo geht. Er muss eigentlich etwas wissen von allem. Also er müsste eigentlich genau wissen was gibt es alles. Aber ob das dem Hotelier klar ist?

K: Auch für uns, wir arbeiten jetzt in dem Bereich und auch recherchiert haben, es war für uns nie klar gewesen, ja, gehe ich jetzt zu jedem einzelnen vorbei? Oder wo erhalten ich überhaupt einen Überblick, wenn ich keine Ahnung habe?

I: Das kann ich mir schon vorstellen.

P: .Ich habe mal im RRO einen Artikel gelesen. Wie viele Neugründungen das es ungefähr gibt, aber das es jetzt eine Stelle ist wo man sich effektiv informieren kann was es alles gibt, ähm, ja

I: Ich weiss auch nicht, ob ihnen daran liegt, weil sie haben viele Aufgaben. Sie, das ist ein kleiner Teil von dem was sie machen. Nicht nur Hotellerie, sie machen auch viele ..

P: Der Artikel den ich gelesen habe, es ging darum, Kooperation mit der WKB neue Geschäftsideen zu finanzieren.

I: Damals als wir noch das ganze Schulprogramm machten, „Apprendre en entreprendre“, oder wie es auch immer geheissen hat, Unternehmer werden, und dann ist das alles über die RWO gegangen, der Unternehmerpreis. Aber auch dort könnt ihr feststellen, dass wir haben das jahrelang gemacht, createur im Oberwallis und Unterwallis, Innovationen aus Tourismus gab es einen. Es kam niemand und hat gesagt er habe jetzt die und die Idee. Es ist eben auch schwierig, ja!

K: Ja ich denke jetzt auch für vor allem in der Hotellerie Branche, das Innotour das sind alles Sachen was ein Hotelier, also ich habe heute ein Interview gehabt und für ihn kommt

das überhaupt nicht in Frage. Er sagt einfach konstant bleiben, so wie ich bin und ja fertig.

I: ja

P: und ja keine Kooperation.

K: das ist alles ausserhalb von seinem Rahmen.

I: Ja, das ist eben vielleicht genau das was falsch ist. Und andererseits muss man sagen, die haben so viel zu tun mit eben mit dem was sie machen. Ihr könnt nicht 18 Stunden schaffen und dann noch irgendwo denken, aha, ich sollte doch noch etwas super Innovatives machen. Das ist vielleicht auch noch ein Punkt. Darum sagen, die ich mache plötzlich eine Kooperation, das sind meistens die, die sagen es geht meistens gar nicht mehr. Ich kann selber nicht mehr investieren. Ich habe selber keine neue Strategie, ich kann mich selber nicht mehr positionieren. Wenn kein Geld mehr da ist. Ende Monat geht es gerade so auf. Und dann kommt erst die Idee, wo man sagt, jetzt muss ich jemanden anderes ins Boot holen. Und manchmal ist es noch der verhasste Nachbar. Dann sagt man sich plötzlich, ja, und es geht einem selber ja auch nicht gut. Jetzt nehmen wir mal an ihr seid an einem Ort, dort geht es allen anderen Hotels schlecht. und es geht der Bergbahn schlecht. Ja da kann man der innovativste sein und der beste Hotelier sein, da ist die Chance dass es einem gut geht auch gering. Oder, es ist eine globale Welt. Ich kann in die Ferien gehen wo ich will. Dann gehe ich nicht mehr in ein Ort wo es nur ein einziges gutes Hotel und die ganze Leistungskette rundherum funktioniert nicht. Das will ich ja auch nicht. Ich will ja auf die Piste, ich will auch mal in ein anderes Restaurant. Ja, und wenn man eine Region ist wo einfach alle schwächeln, dann ja, da kann man als einzelner noch so gut sein. Es gibt eben vielleicht schon das man vielleicht nur wegen dem Hotel irgendwo hinfährt. Schon eher die Ausnahme. Zum Beispiel das Gomaine, ähm der Willer, der hat sich natürlich völlig anders positioniert. der hat gesagt ich will nur, das meiste was sie machen sind „incentives“ für grosse Unternehmen wie Coca Cola, Google. Und die mieten das ganze Dorf. Und die bleiben dort, die werden begüttert (von Catering) und die (.), ja es ist halt ein ganz anderes Segment. Das ist einfach Innovation. ES ist auch sehr schön. Man muss auch sagen, er hatte viel Geld zum Investieren. Ja, und äh, er macht auch die ganze Kette. ER verlässt sich dort nicht auf jemanden anderes. Einestages hat er gesagt, wäre es schön wenn es ringsherum Restaurant gibt, wäre es schön wenn ich die Wäsche nicht mehr selber machen muss und das Auslagern kann. Aber im Moment muss er die ganze Leistungskette selber kontrollieren können und einfach schauen das die Leistung stimmt. Es kommt niemand, sie rechnen glaube ich 500 Fragen pro Tag und pro Gast, das bezahlt niemand für nur einen Kebab. Man braucht halt auch alles darum herum. Und darum wenn in einer grossen

Destination ein 4 Sterne-Hotel, zum Beispiel, das Ferienart in Saas-Fee das ist für die ganze Destination nicht lustig. Das ist ähm halt einfach, ja, schlecht fürs Image oder. Wenn die nicht mehr überleben, dann ist das nicht gut. Man muss halt das Konkurrenzdenken vielleicht mal auf der Seite lassen und selber sehen was einem schadet. Darum ist ja auch die Idee am Anfang gekommen von den Valais-Excellence mit den ganzen Zertifizierungen. Da hat man gesagt es bringt nichts, wenn nur meine Leistung gut ist man muss versuchen das in der Destination alle Leistungsträger äh sich entwickeln können. Weil allein, ja, eben, wie in Gomaire nicht gerade alleine ist und alles alleine herstellt. Es muss halt stimmten, vom Metzger der freundlich ist, bis zur Bergbahn die etwas anbietet und heutzutage noch vieles mehr. da muss halt eben alles stimmen.

P: Das ist so.

I: Und ihr seht, was sollte man nicht machen? Man sollte nicht Hotelier werden.

P:Eher nicht!

I: Ja es ist schon schwierig, auch ja ein, äh,

P: Dann müsste man in einem Team das übernehmen, einer ist Buchhalter, einer führt das Personal, einer ..

I: Ja im besten Fall, macht man das ja heutzutage so. Wie eben der Ruppen gesagt hat von Grächen, er hat gesagt eines Tages gehört mir nicht mehr das Hotel Desiree. Man hat einfach ein Aktienpaket und Verantwortung mit meinen Kollegen und ja, ich habe in jedem Bereich einen Spezialist. Das ist dann nicht mehr der Donat Ruppen der die Qualität macht. Das ist dann irgendwer der das gelernt hat. Oder die Küche ist dann in einem Top-Niveau, dass man sagt zu fünft können wir uns solch einen Mann leisten, der sich einer alleine nicht leisten kann.

P: Ich habe in Saas-Fee jetzt einer, Herr Werlen, nein Herr Werner, ein Deutscher mit einem Amerikaner zusammen. Also ich habe jetzt zwei Hotels auf der Liste, Hotel Dom und Alpenblick, so irgendwie. Die haben einfach Dom-Collection gemacht. Die Telefonnummer ist das gleiche. Eigentümer der gleiche, Geschäftsführer. Ich habe ihm jetzt mal per Email geschrieben, er hat gesagt online ja aber persönlich treffen nein. Ich habe mir gedacht, ja lieber so

K: Im Handelsregister sind viel mehr so Aktien, wo man sieht, dass sie mehrere Hotelbetriebe in einem haben. Also das kommt immer wie mehr.

P: Das gibt es viel.

K: Es ist zwar, nachteilig für uns, man weiss nicht in der AG ist und man hat keine Kontaktperson. Also man weiss gar nicht welche Hotels dort vertreten sind.

I: Früher waren es Familienbetriebe und jetzt sind es eher so, dass sie das probieren.

P: Ja, in Zermatt war es auch so. Da haben sie ein Hotel Daniela und Hotel Julen so irgendwie. Die zwei waren vorher zusammen, gemeinsam, und dann haben sie in zwei einzelne: genau ja! und in zwei einzelne umgewandelt. Und dann bin ich auf die Internetseite gegangen. Da waren nachher sehr viele Hotels Julen oder so irgendwie.. das ist alles dasselbe. Alles zusammen einer Familie. Die sind ja nicht mehr Junghotelier. Und da habe ich erst gar nicht angerufen.

I: Nein, die gibt es schon lange.

P: Eben!

I: Die gibt es schon ewig lange! Ich war schon mal im Daniela und das sind mindestens schon (.) also 5 Jahre, also Hundert prozentig. Und dann kann man halt eben wenn man in's Daniela geht, geht man in das Wellness vom Julen. Die die gestern in der Rezeption vom Julen ist morgen in dem von Daniela. Ja, Jungunternehmen das ist nicht so einfach. Ausser ihr wollt ins Unterwallis, ich weiss halt nicht wie euer Französisch ist, aber da gibt es eben das Maya-Guesthouse (.) wahrscheinlich redet der Deutsch.

P: Ja gut wir haben eigentlich abgemacht im Oberwallis.

K: Wir haben das definiert auf das Oberwallis.

I: Okay!

P: In Zermatt gäbe es einen, ein Russe der es übernommen hat, der Geschäftsführer ist einer von St. Niklaus. Ich nehme mal an der Russe hat das Hotel gekauft und lebt in Russland. Der Herr Fux führt einfach das Hotel.

K: ja das Geld kommt einfach vom Ausland. Also nicht gesamthaft, aber viel anteilmässig.

I: Mhm! Ja das sieht ihr jetzt auch (.) ein gutes Beispiel ist Interlaken. Da hat man die ganz, vor allem Inder. Es sind nicht einmal mehr die Russen sondern es sind Inder, die auf Interlaken gingen. Die haben die ganzen Höhenmatten gekauft. Die haben natürlich einen Geschäftsführer. Also die kommen nicht hierher und machen ein Indisches Restaurant. Es wird weitergeführt. Es ist einfach für sie eine Investition.

P: Eben. Und solche Hotels können wir auch nicht fragen. Weil wir halt eben

Jungunternehmen fragen müssen.

I: Eben. Ich würde mal mit Patrick Béro, von (.) hier unten im zweiten Stock, vom Hotelier Verein. Er müsste wissen was es für neue Mitglieder es gibt. Das wäre fast am einfachsten. Also er sagt was neu ist. Aber ob ihr da auf 10 kommt (.) die wirklich neu sind (.)

P: eher weniger (..) das ist schon so

I: ja ihr habe euch da was Gutes vorgenommen!

## Anhang VI : Experteninterview mit Ivo Nanzer

Mittwoch, 03.06.2015, 14.00 Uhr, Klingele Haus, Kehrstrasse 12, 3904 Naters

Dauer: 42:49

### Legende

N: Ivo Nanzer

P: Paula Schmidt

K: Katja Walpen

SGH: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit

NRP: Neue Regionalpolitik

RWO: Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

P: Begrüssung, Einführung in die Bachelorarbeit Thematik (Jungunternehmen, KMU, Finanzierung, Strategie, Geschäftsmodell und Marktchancen), in einem Gespräch mit Frau Rieder erhielten wir bereits Informationen über die Finanzhilfen für die Hotellerie und Beherbergungsbetriebe. Was bieten Sie für Finanzhilfen an?

N: Wenn ich von uns rede ist dies immer der Kanton. Wir sind das Eingangsfenster. Der Kanton bietet für Hotels eine gesetzliche Grundlage an. Das Gesetz über den Tourismus vom 9. Februar 1996, im Artikel 32 ist geschrieben, dass der Bau, Renovationen von Hotel über zinslose Darlehen unterstützt werden können. Max. ist 1 Million Franken und maximal 25 % der Kosten.

Gesetzesgrundlage ist die Weisung über den Bau, Renovation und den Kauf/Renovation.

Reiner Kauf ist nicht möglich. Minimalinvestitionen und Beträge usw. ist alles dort definiert.

K: Ist das die Finanzhilfe, die aus den NRP-Geldern kommt?

N: Nein, das was ich meine ist das Tourismusgesetz. NRP ist neue Regionalpolitik und die finanzieren nicht Hotels.

K: Okay. Wir haben eine Finanzhilfe, die halb vom Kanton und halb vom Bund getragen wird. Wir sind anhand des Gesprächs mit Frau Rieder immer davon ausgegangen, dass es sich dabei um die Weisung über den Bau, ... von Hotels handelt.

N: Also von wo habt ihr das?

K: Frau Rieder hat uns die Finanzhilfen für Hotellerie Betriebe aufgezeigt. Eines war eben das, das sie gerade erklärt haben (Weisung) und weiter waren es die Finanzhilfen des CFF und der Bürgschaft.

N: Also NRP unterstützt keine Hotels. Ich kann euch aber eine Übersicht geben, die interessant für euch sein könnte. Also NRP ist schon für den Tourismus aber nicht für die einzelbetriebliche Förderung. Also wenn es um ein Hotel geht, ist dies eine einzelbetrieblich Förderung. NRP Gelder bekommen vor allem Destinationen die Bahnen und so weiter

haben. Ein einzelner bekommt kein NRP Geld.

P: Also in dem Fall haben wir das immer falsch verstanden.

K: Wir haben auch über die IH-Darlehen recherchiert.

N: Ja aber diese gibt es nicht mehr.

K: Wir gingen immer davon aus wenn man von NRP Gelder spricht, dass es sich auch im IH-Darlehen handelt.

N: Wenn es um Bau, Renovation, Kauf/Renovation geht dann rede ich von einer Grössenordnung von minimal Investitionen von Millionenbeträgen. Dies gibt zinslose Darlehen. Dort erhält man 20 %, 25'000, zurückbezahlbar innert 20 Jahren.

Es gibt aber schon auch Gelder für Hotels im Rahmen von à-fonds-perdu über NRP. Dies ist aber nur für Hotel die Kooperationen machen.

K: Okay.

N: Vielleicht habt ihr das gemeint?

P: Ja. Also dem Fall wie im Rahmen der Hotels in Grächen, Matterhorn Valley.

N: Ich ging immer davon aus, dass ihr von Investitionen in grossen Beträgen redet. Hier reden wir von 100'000 CHF das gesamt Projekt. Dort bekommt man ca. 30% à-fonds-perdu.

In der Übersicht sieht man, dass es für Hotels Bürgschaften gibt, CCF, Investitionshilfe-Darlehen (IH-Darlehen). IH-Darlehen ist einzelbetrieblich, zinslos, 25%. NRP ist nur für Kooperationen, Projekte, Zusammenarbeit in irgendeiner Form. Beispielsweise waren das Matterhorn Valley, Lötschental (Die Lötschentaler) und noch eines von Hotellerie Wallis. Dann gibt es noch die SGH, hat aber nichts mit uns zu tun.

Das man aber von Kanton Geld bekommt braucht es einen Bericht von der SGH. Verstanden?

P: Es ist kompliziert.

K: Da wir immer davon ausgingen, dass die kantonale Förderung über die NRP geht, waren wir nun ein bisschen verwirrt.

N: Der Grund ist es, dass es ein anderes Gesetz ist. NRP ist das Gesetz über die neue Regionalpolitik. Kantonal geht aber über das Tourismusgesetz. Das ist der Unterschied.

P: Gut!

N: Der wesentliche Teil ist auch der Unterschied überbetrieblich und einzelbetrieblich. NRP können Einzelbetriebe nicht profitieren nur im Zusammenschluss, ausser Bergbahnen.

P: Gut Bergbahnen sind ja auch gut für die Destination und dann auch für die Hotels.

N: Ja genau. Und beim Kanton ist es eben auch einzelbetrieblich möglich. Diese Möglichkeit gibt es sonst bei keine Instrument ausser bei dem des Kantons. Die Übersicht könnt ihr behalten, die Quelle ist Entwicklungsstrategie so was.

K: Gut. Dankeschön.

P: Wie sieht der Prozess aus? Kommt man zuerst zu Ihnen um einen Kredit



aufzunehmen? Oder geht man direkt zur SGH?

N: Also das spielt keine Rolle. Wir haben einen Prozess. Also sprich eine Checkliste, die ihr im Internet findet könnt. Der wichtigste Punkt, ist der SGH-Bericht. Jetzt könnt ihr zuerst zu uns kommen und dann erst zur SGH. Dies passiert sehr viel. Liegt der SHG-Bericht uns vor, so können wir dies prüfen. Mit einem Antrag schicken wir das dann an den Kanton. Der Kanton prüft es auch nochmals. Ein zinsloses Darlehen, heisst ich gebe das Geld „gratis“, im Gegenzug muss er aber Sicherheiten einbringen. Bei NRP bekommt man einfach à-fonds-perdu-Beiträge ohne gross Rechenschaft abzulegen. Bei zinslosen Darlehen wird ein Vertrag abgeschlossen, dass die Rückzahlung und die Sicherheiten regelt und definiert. Dies Prüft der Kanton, dann geht es zum Staatsrat, es gibt ein Staatsrat Entscheid über das zinslose Darlehen.

K: Sind die Darlehen immer zinslos?

N: Im Gesetz heisst es zinsgünstig oder zinslos. Bis jetzt waren sie immer zinslos. Ich hatte noch keinen Fall, dass die Darlehen zinsgünstig angeboten wurden.

K: Das wird anhand des Staatsrates entschieden?

N: Ja genau. Es ist so, dass im Moment der Zins sehr tief ist. Viele Hotels kommen schon gar nicht mehr, da man der SGH Bericht zahlen muss. Dieser kostet 5'000-10'000 CHF. Wenn man jetzt eine Million ausgibt ist das schon wieder ein Prozent. Jetzt muss man schon überlegen ob man das Geld der SGH geben will und mit dem Kanton lange hin und her spielen will oder ob man der Bank das eine Prozent zahlt. Wenn die Zinsen hoch wären, würden sicherlich auch mehr unsere Hilfe beanspruchen.

K: Können Sie uns etwas sagen über die Zukunft in der Hotellerie?

N: Ich bin kein Hotelspezialist. Dazu kann ich nicht viel sagen. Also die Bilanzen die wir sehen, diese sind nicht gut.

K: Okay. Vielleicht allgemein, wie sieht die Verteilung aus von den Branchen? Welche Branchen beanspruchen diese Gelder des Kantons? Wie ist der Anteil der Hotels an diesem Kuchen?

N: Bei der gesetzlichen Weisung des Kantons ist es 100 Prozent, da es sich nur um die Förderung von Hotels handelt. Wenn man es vergleicht mit den vergangenen Jahren kann man schon sagen, dass in den letzten vier Jahren schon mehr nachgefragt wurde. Eine reine Vermutung ist, dass die Hotels die sich bereit für die Zukunft machen und das Geld haben, anfangen zu renovieren und sich fit machen für die Krise. Wir haben ca. 10 Darlehen pro Jahr.

P: Wie sieht sonst die wirtschaftliche Lage im Wallis aus? Auch für den Tourismus?

N: Wir haben sicherlich Kennzahlen. Es ist einfach die Frage, welche Kennzahlen das man nimmt. Das Oberwallis hat fast keine Arbeitslosigkeit, bei ca. 2 bis 2.5 Prozent. Ab 2 Prozent redet man ja schon von Vollbeschäftigung. Dies ist sicherlich positiv. Im Gegenzug haben wir aber wenig Innovation. Hat auch ein Zusammenhang, wenn man Arbeit hat sucht man nicht unbedingt Innovation. Wir haben auch keine Unis in der Nähe, wo sich die Studienabgänger selbständig machen und innovativ sind. Wir haben mehr Firmengründungen als im Verhältnis zur Schweiz. Im Oberwallis arbeiten wir vor allem mit



dem Tourismus und der Landwirtschaft. Dies sind nicht unbedingt wertschöpfungsreiche Branchen, was man verdient ist nicht sehr hoch. Dies ist schon eine Problematik.

P: Wir haben vorher das Plakat mit den Regionen im Oberwallis und die Tätigkeiten des RWO angeschaut. Wie kamen sie auf die Eingrenzung dieser Regionen?

N: Anhand der Bezirke und der Raumplanung. Die Dienststelle für Raumentwicklung teilt den Oberwalliser-Raum in verschiedene Funktionen ein. Es gibt Zentrumsfunktionen, wie die Agglomeration Brig, Naters, Visp. Hier arbeiten die Gemeinden zusammen und dies wird gefördert. Dann gibt es das Berggebiet. Orange sind die touristischen Zentren. Dann der ländliche Raum. Dann sind die Projekte je Region aufgezeigt. Das RWO macht nicht nur Finanzierungen, das ist nur ein kleiner Teil. Der Hauptteil der Beschäftigung geht an die neue Regionalpolitik oder das Glasfaserprojekt usw.

Zu Business Valais gehört auch das CCF. Sie machen eher die Finanzierungen und wir machen alles drum herum.

K: Zu Business Valais, gehört dies der Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung an?

N: Das ist ein abstraktes Gebilde.

K: Seid ihr auf der gleichen Ebene wie das Finanzkompetenzzentrum und als Partner von Business Valais?

N: Also Business Valais ist die Wirtschaftsförderung. Das ist ein virtuelles Unternehmen. Darunter ist die Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung (Kanton Wallis). Die machen vor allem Ansiedlungen, das heisst Firmen die einen Standort suchen bewerben. Bsp. ist Nespresso auf Sion, Scholl-Glas. Meistens ist dies nicht sehr nachhaltig. Die Firmen kommen aufgrund von Steuererleichterungen und dann gehen sie wieder in fünf Jahren.

Dann gibt es das CCF, die Cimark.

K: Wo ist dann die Bürgschaftsgenossenschaft angesiedelt?

N: Die operieren mit dem CCF. Also die Bürgschaftsgenossenschaft ist in Zusammenarbeit unter dem CCF angegliedert.

Cimark, ist alles was mit Innovation zu tun hat. Die versuchen im Tech in Sion die Studiengänge zu begleiten und Innovationen zu fördern.

RWO ist in Regionen aufgeteilt. Ober-, Mittel und Unterwallis. Wir sind Wirtschaftsförderer für die bestehenden Unternehmungen und für neue Unternehmungen, die aber nicht Innovation sind.

K: Okay. Also wenn jetzt ein neues Unternehmen zu ihnen kommt, dann leiten sie das Unternehmen auch untereinander an die richtige Stelle weiter?

N: Ja genau. Bei Beratung, zu uns. Finanzen zum CCF. Bei Innovation zu Cimark. Aber das ganze zusammen ist dann Business Valais.

Stratos ist auch ein Projekt von uns. Mit neuen Projekten will man dem Tourismus neue Impulse geben. Wir stellen die Plattform dar, dass die Destinationen die Möglichkeit haben gemeinsam etwas zu entwickeln. Wir helfen ihnen die Ideen umzusetzen.

Bei den sonstigen Projekten des RWO sind handeln wir vor allem als Berater und

Prozessbegleiter, Projektmanagement.

K: Machen sie auch spezifische Tourismusförderung?

N: Das ist im Rahmen der NRP. Das ist ein sehr grosser Teil. Die ganzen Stratos-Projekte. Als Beispiel will man ein Bike-Projekt aufbauen. Ausgangslage ist, dass der Bike-Tourismus ein grosses Potential ist. Die Idee ist es die breite Masse abzuholen. Die Idee ist es Bike-Wege zu bauen. Bei der Finanzierung dieses Projektes kommt dann die Gemeinde, der Kanton dann NRP.

P: Was sind die Maximalbeträge die der Bund oder der Kanton zusteuern kann?

N: Grundsatz ist die Planung. Bei NRP gibt es immer Perioden. 2016-2019 ist die neue Periode. Im Vorfeld haben wir die Projekte und die Gelder eingegeben. Bei den Einzel-Projekten sind wir im Geldbetrag frei. Gesamthaft gibt es aber schon ein Gesamtbudget – schweizerisch. Erst dann wird das Geld aufgeteilt in die verschiedenen Kantone. Dann wird es verteilt, anhand der Projekte die man im Vorfeld eingegeben hat. Das Wallis erhält immer ziemlich viel.

K: Also in dem Fall spricht der Bund eine Geldsumme aus, die dann der Kanton erhält. Der Kanton kann dann aber selber entscheiden wie er das Geld aufteilt.

N: Ja so in etwa. Gehört es noch zu eurem Thema?

P: Wir vertiefen auch die Kooperation und die Förderung der Destinationen. Daher ist es sicherlich interessant.

N: In diesem Zusammenhang sind die Lötschentaler interessant. Kanton gibt ein Umsetzungsprogramm ein beim Bund. Förderung von Kooperationen in der Hotellerie. Hier sind die Beträge dargestellt. Die Beträge sind aber nicht definitiv.

K: Wer bringt die Ideen, zum Beispiel wenn eine Kooperation zwischen zwei Destinationen interessant wäre?

N: Normalerweise kommen die Ideen von den Destinationen. Was wir machen sind Strategien und wir begleiten diese. Beispielsweise mit den Gemeinderäten. Daraus kommen manchmal schon Ideen.

P: Gibt es viele innovative Ideen im Bereich der NRP-Gelder? Oder sind dies eher Renovierungen von Bergbahnen?

N: Also wie gesagt ist die Innovation im Oberwallis kein grosses Thema. Dies hat mit der Vollbeschäftigung, keine Universität zu tun. Wir haben weniger Innovationen.

P: Innovationen wie die Märchen-Bahn in Grächen, gibt es solche selten?

N: Ja es gibt es selten. Es gibt es vor allem im Rahmen von Strato. Es gibt Ideen und Impulsprogramme. Dort sind am meisten Innovationen erkennbar. Bei Industrie läuft es meistens dann über Cimark.

K: Ihr habt gesagt, dass die Hotels sich für die Zukunft aufrüsten. Gibt es eine Korrelation zwischen der Anzahl der Anträge und der wirtschaftlichen Lage im Oberwallis oder in der Tourismusbranche?

N: Ja. Man kann aber nicht sagen, wann die Hotels sich vorbereiten und aufrüsten für die

Zukunft. Machen sie es in schlechteren Zeiten oder dann wenn es wirklich gut läuft. Für mich ist dies schwierig zu sagen.

P: Hat es mit dem Euro auch irgendwelche Schwankungen gegeben? Hatte der Euro auch einen Einfluss?

N: Ich nehme es an, kann es aber nicht beurteilen.

K: Hatte die Zeitwohnungsinitiative einen Einfluss?

N: Ja sicher. Es gibt auch zukünftige Projekte, Ideen und Modelle. Diese werden sicher über die NRP mitfinanziert. Dies wird sicherlich kommen. Dann über das Gesetz, das Tourismusgesetz. Dies soll der Gemeinden helfen Tourismusstrategien zu machen und Gelder einzukassieren für Zeitwohnungen.

P: Vielen Dank.

## Selbstständigkeitserklärung des Verfassers

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Patrick Kuonen, IEM (Institut Entremreneurship und Management), Irene Rieder und Ivo Nanzer.

Sierre, 04. Juli 2015

Paula Waleria Schmidt

