

Bachelorarbeit 2015

Geschäftsmodell, Strategie und die Finanzierung als Erfolgsfaktoren bei KMU's im Oberwallis

Untersuchungsobjekt: Beherbergungsbranche



Studentin: Katja Walpen

Dozent: Patrick Kuonen

Abgabe: 13. Juli 2015

Management Summary

Der Erfolg eines Jungunternehmens hängt von ökonomischen und nicht-ökonomischen Erfolgsfaktoren ab. Bereits etliche Forschungsarbeiten haben sich mit dem Thema auseinandergesetzt, weshalb bestimmte Jungunternehmen erfolgreich sind und andere nicht. Da Erfolg jedoch von sehr unterschiedlichen Faktoren abhängig ist, ist diese Frage nur sehr schwer zu beantworten. Das Modell nach Jacobsen umfasst Erfolgsfaktoren aus mehreren Studien des Entrepreneurship. Jedoch ist dieses sehr generell gehalten und kann nicht auf spezifische Branchen bezogen werden. Das Ziel dieser Arbeit bestand nun darin, erfolgsrelevante, nicht-erfolgsrelevante sowie risikobehaftete Faktoren herzuleiten, welche sich durch die Befragung 15 verschiedener Beherbergungsbetriebe im Oberwallis ergaben. Zudem wurden nur Betriebe befragt, welche im Zeitraum von 2005 und 2009 gegründet worden sind. Durch den räumlichen, zeitbezogenen sowie auch branchenspezifischen Bezug, sollte das Thema eingegrenzt und vereinfacht werden. Zusätzlich beziehen sich die Befragungen ausschliesslich auf die Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung.

Die wichtigsten Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Relevanz des Geschäftsmodells als Erfolgsfaktor für Beherbergungsbetriebe ist hoch. Der Grad an Innovation der Geschäftsidee ist ausschlaggebend den Erfolg eines Geschäftsmodells.
- Ein strategisches Vorgehen ist relevant für die Früherkennung von Risikofaktoren. Die Strategie, mit den untersuchten Aspekten Ziele, Massnahmen, Marktchancen und Marketing, ist erfolgsrelevant für Beherbergungsbetriebe.
- Die Problematik der Beherbergungsfinanzierung sowie der erschwerte Zugang zu Finanzmitteln stellt eine grosse Herausforderung für die Beherbergungswirtschaft dar. Die Finanzierung ist erfolgsrelevant für die Beherbergungsbetriebe.

Vorwort und Dank

Das Themengebiet des Jungunternehmertums ist sehr vielfältig und umfangreich. Die Motivation der Arbeit besteht darin, die Erfolgsfaktoren des Jungunternehmertums in der Region Oberwallis herzuleiten. Aufgrund der entscheidenden Bedeutung des Tourismus für die Walliser Wirtschaft wurde der Fokus auf die Beherbergungsbranche gesetzt. Ziel der Arbeit ist die Analyse der erfolgsrelevanten, nicht-erfolgsrelevanten und risikobehafteten Faktoren für Beherbergungsbetriebe in der Region Oberwallis.

Mein Dank geht in erster Linie an meinen Betreuer, Herrn Patrick Kuonen. Seine kompetente Begleitung und Beratung stellte eine wertvolle Unterstützung dar. Auch bei der Themensuche und Branchenauswahl konnte ich von seiner wertvollen Vorarbeit profitieren.

Ein weiterer Dank geht an den Dozenten, Herrn Martin Blatter. Die Erstellung des Fragebogens gewährte den Studenten die Nutzung der Online-Umfrageplattform.

Speziell möchte ich mich bei den Geschäftsführern der Beherbergungsbetriebe bedanken, welche sich die Zeit genommen haben an der Analyse teilzunehmen. Die zur Verfügung gestellten Informationen stellen die Grundlage der vorliegenden Arbeit dar. Durch die erfolgreiche Zusammenarbeit konnte ein spannender Einblick in die Beherbergungsbranche gewonnen werden.

Zum Abschluss danke ich Frau Irene Rieder und Herrn Ivo Nanzer für ihre hilfreiche Unterstützung. Mithilfe Ihrer Informationen und Hinweisen konnte der theoretische Teil der Arbeit aufgebaut und ergänzt werden.

Hinweis

Es ist darauf hinzuweisen, dass in der vorliegenden Arbeit aus Gründen der Leserlichkeit auf die Formulierung der weiblichen Form verzichtet wurde. In der männlichen Form sind die Frauen miteinbezogen. Die männliche Bezugsform schliesst daher die Gesamtheit aller beteiligten Personen mit ein.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Einleitung	1
1 Theoretische Grundlage	3
1.1 <i>Unternehmensgründung</i>	3
1.1.1 Begriff Unternehmen	3
1.1.2 Begriff Unternehmensgründung	3
1.1.3 Begriff Entrepreneur und Entrepreneurship	4
1.1.4 Begriff KMU	4
1.1.5 Formen der Unternehmensgründung	5
1.1.6 Phasen der Unternehmensgründung	7
1.1.7 Erfolg des Unternehmens	8
1.2 <i>Unternehmensgründungen in der Beherbergungsbranche</i>	9
1.3 <i>Bedeutung der Beherbergungsbranche</i>	12
1.3.1 Touristische Bruttowertschöpfung in der Schweiz	12
1.3.2 Nachfrage nach Tourismusregionen	13
1.4 <i>Begriffliche Abgrenzung</i>	14
1.4.1 Der Begriff der Beherbergung.....	14
1.4.2 Der Begriff der Unternehmensgründung	15
1.4.3 Der Begriff der KMU	15
1.5 <i>Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung</i>	16
1.5.1 Geschäftsmodell	17
1.5.2 Strategie.....	20
1.5.3 Finanzierung	25
2 Empirische Untersuchung	49

2.1	<i>Untersuchungsmethodik</i>	49
2.1.1	Fragestellungen	49
2.1.2	Operationalisierung	49
2.1.3	Erhebung der Daten	53
2.1.4	Validierung des Fragebogens und der Ergebnisse	53
2.1.5	Auswertung	53
2.2	<i>Empirische Ergebnisse</i>	54
2.2.1	Beherbergungsbetriebe	54
2.2.2	Die Unternehmerperson	58
2.2.3	Erfolg der Beherbergungsbetriebe	59
2.2.4	Geschäftsmodell	63
2.2.5	Strategie	69
2.2.6	Finanzierung	76
3	Schlussfolgerungen	83
3.1	<i>Geschäftsmodell</i>	83
3.2	<i>Strategie</i>	85
3.3	<i>Finanzierung</i>	86
4	Kritische Würdigung	87
	Literaturverzeichnis	XII
	Anhang I: Touristische Bruttowertschöpfung	XXI
	Anhang II: Erfolgsfaktoren und deren Merkmale nach dem Modell von Jacobsen	XXII
	Anhang III: Querfinanzierung von Investitionen	XXIII
	Anhang IV: Interview Rieder I. – CFF SA Finanzkompetenzzentrum	XXIV
	Anhang V: Interview Nanzer I. – RWO Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG	XXXV

Anhang VI: Fragebogen KMU gesamt.....	XL
Anhang VII: Ergebnisse Interviews offene Fragen.....	LXIV
Selbständigkeitserklärung.....	XCII

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BA	Bachelorarbeit
BFS	Bundesamt für Statistik, Statistik Schweiz
BG	Bundesgesetz
BWG	Bürgerschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes
BWS	Bruttowertschöpfung
bzw.	beziehungsweise
CCF SA	Centre de Compétences Financières SA, auf Deutsch Finanzkompetenzzentrum
CHF	Schweizer Franken
DWE	Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung des Kanton Wallis
FeWo	Ferienwohnung/-en
IH-Darlehen	Investitionshilfe-Darlehen
J	Jahr/-e
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
NRP	Neue Regionalpolitik
max.	maximal
min.	minimal, mindestens
RWO	Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

SA	Société Anonyme, auf Deutsch Aktiengesellschaft
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SHAB	Schweizerisches Handelsamtsblatt
SR	Systematische Rechtssammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
ST	Schweiz Tourismus

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen und Formen der Unternehmensgründung	6
Abbildung 2: Arten der Nachfolgeregelung.....	7
Abbildung 3: Prozess der Unternehmensgründung	8
Abbildung 4: Branchenstruktur Neugründungen Schweiz 2011-2013.....	10
Abbildung 5: Branchenstruktur Neugründungen Wallis 2005-2013 Top 5.....	11
Abbildung 6: Touristische Bruttowertschöpfung in der Schweiz 2013	13
Abbildung 7: Nachfrage nach Tourismusregionen	13
Abbildung 8: Definitionsbereich der Beherbergung	14
Abbildung 9: Five Ps For Strategy	21
Abbildung 10: Modell des Strategischen Managements	22
Abbildung 11: Übersicht Finanzierungsformen und -instrumente	26
Abbildung 12: Finanzierung nach den Entwicklungsstadien des Lebenszyklus	27
Abbildung 13: Problematik der Hotelfinanzierung.....	29
Abbildung 14: Querfinanzierung von Investitionen	31
Abbildung 15: Partnernetzwerk von Business Valais	32
Abbildung 16: Finanzierungsinstrumente für die Beherbergungswirtschaft Wallis	36
Abbildung 17: SGH Volumenbestand nach Regionen	39
Abbildung 18: Finanzdienstleistungen der CCF AG nach Entwicklungsstadien	43
Abbildung 19: Anteil untersuchte Beherbergungen pro Jahr	55
Abbildung 20: Beherbergungen nach Bezirken	55
Abbildung 21: Art der Beherbergung	56
Abbildung 22: Bettenauslastung in Prozent.....	56
Abbildung 23: Anzahl Betten je Unternehmung	57
Abbildung 24: Veränderung Anzahl Angestellte seit Gründung bis heute.....	57
Abbildung 25: Anzahl Angestellte bei der Gründung und heute	58
Abbildung 26: Alter bei der Gründung	59
Abbildung 27: Messung des Erfolgs.....	60
Abbildung 28: Vergleich jetziger Lohn mit dem Lohn einer unselbständigen Stelle	61
Abbildung 29: Arbeitsaufwand pro Woche	62
Abbildung 30: Veränderung des Erfolgs in den nächsten zwei Jahren	62

Abbildung 31: Erfolgsfaktoren in der Beherbergungsbranche.....	63
Abbildung 32: Geschäftsmodell - Was wurde vom Vorgänger übernommen?	65
Abbildung 33: Erstellung eines Businessplans.....	65
Abbildung 34: Erlösbringendsten Geschäftsbereiche	66
Abbildung 35: Buchungskanäle der Kunden.....	68
Abbildung 36: Ermittlung der Kundenbedürfnisse.....	70
Abbildung 37: Arten der Markt- und Marktpotential-Analyse.....	72
Abbildung 38: Gründe für die Nicht-Realisierung von Geschäftsideen	73
Abbildung 39: Marketing und Werbekanäle bei der Gründung.....	74
Abbildung 40: Art der Erstellung eines Marketingkonzepts	75
Abbildung 41: Finanzierungsstruktur	78
Abbildung 42: Veränderung und Zufriedenheit seit der Gründung	80
Abbildung 43: Ermittlung der Höhe des Startkapitals.....	81
Abbildung 44: Berücksichtigung der Amortisation bei der Gründung.....	81
Abbildung 45: Masstäbe der Anschlussfinanzierung.....	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl HR-Eintragungen je Jahr.....	12
Tabelle 2: Erfolgsfaktoren des Entrepreneurship nach Jacobsen	16
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren in der Beherbergungswirtschaft	17
Tabelle 4: Unterschiede des Geschäftsmodells und des Businessplans	19
Tabelle 5: Finanzierungsmodelle für Beherbergungsbetriebe.....	30
Tabelle 6: Querfinanzierungsmodelle für Beherbergungsbetriebe	30
Tabelle 7: Ressorts der Standortförderung und deren Institutionen	34
Tabelle 8: Reihenfolge für die Beantragung von Finanzhilfen	35
Tabelle 9: Finanzierungsinstrumente der SGH.....	38
Tabelle 10: Finanzierungsinstrumente im Rahmen der NRP	40
Tabelle 11: Finanzierungsinstrument Investitionshilfedarlehen.....	42
Tabelle 12: Bedingungen für Finanzdienstleistungen der CCF AG	44
Tabelle 13: Fonds Kapital der Nähe.....	45
Tabelle 14: Bürgschaften von Bank- und Leasingkrediten	46
Tabelle 15: Bürgschaft der Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz.....	47

Einleitung

Ausgangslage

Ein erfolgreicher Start ins Jungunternehmertum hängt von ökonomischen und nicht-ökonomischen Erfolgsfaktoren ab (Jacobsen, 2003, S. 45-46). Bereits diverse Forschungsberichte versuchten die erfolgsrelevanten und irrelevanten Faktoren des Jungunternehmertums zu durchleuchten. Das Modell nach Jacobsen umfasst Erfolgsfaktoren aus mehreren Studien des Entrepreneurship. Jedoch ist das Modell sehr generell gehalten und nicht auf eine spezifische Branche bezogen. Die Motivation der vorliegenden Arbeit besteht nun darin erfolgsrelevante, nicht-erfolgsrelevante sowie risikobehaftete Faktoren herzuleiten. Dazu wird die Relevanz von Erfolgsfaktoren innerhalb einer räumlichen, zeitbezogenen und branchenspezifischen Abgrenzung untersucht.

Abgrenzung

Als Grundlage der vorliegenden Arbeit dient das Modell von Jacobsen (2003). In diesem Modell werden erfolgsrelevante Faktoren des Jungunternehmertums diskutiert. Diese Arbeit fokussiert sich ausschliesslich auf die Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung. Regional schränkt sich die Analyse auf die Region Oberwallis ein. Zusätzlich bezieht sich die Analyse auf Unternehmen, die in den Jahren 2005 bis 2009 gegründet worden sind. Nach der vorgängigen Analyse der Branchenstruktur von Unternehmensgründungen im Oberwallis wurde der Fokus auf die Beherbergungsbranche gelenkt.

Problemstellung

Das Modell nach Jacobsen umfasst alle für ein Entrepreneurship erfolgsrelevanten Einflussfaktoren. Der generelle Aufbau des Modells bezieht sich keine spezifische Branche oder Region. Des Weiteren berücksichtigt das Modell keinen eindeutigen Zeitrahmen für Jungunternehmen.

Zielsetzung

Auf Grundlage der Ausgangslage und der Problemstellung ergibt sich das Ziel in direktem Kontakt mit Beherbergungsbetrieben ein problemzentriertes Interview zu durchzuführen.

Die empirische Untersuchung soll Aufschluss über Relevanz von den Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung für Beherbergungsbetriebe geben, deren Gründungsakt fünf bis zehn Jahre in der Vergangenheit liegt. Mithilfe der Evaluation können des Weiteren erfolgsrelevante, risikohaftende und irrelevante Faktoren generiert werden. Dabei werden die regionalen und branchenspezifischen Unterschiede der erfolgsrelevanten Faktoren in Bezug zum generellen Modell nach Jacobsen gesetzt. Zuletzt bietet eine Auflistung eine Zusammenfassung über die resultierenden Erfolgsfaktoren und erarbeiteten Handlungsempfehlungen zur einer effizienteren Ausschöpfung und Verbesserung der Förderung.

Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit umfasst die theoretischen Grundlagen. Zu einem wird auf die allgemeinen Aspekte der Unternehmensgründung, den Unternehmensgründungen in der Beherbergungsbranche und deren Bedeutung eingegangen. Weiter sorgt eine sorgfältige begriffliche Abgrenzung für einen Definitionsrahmen dieser Arbeit. Die Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung bilden den letzten Bestandteil des theoretischen Teils. Die theoretische Grundlage wurde aus der Literatur erarbeitet und zusätzlich mit Informationen in Rahmen eines Experteninterviews ergänzt.

Im Hauptteil der Arbeit werden die Untersuchungsmethodik und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung festgehalten. Die Untersuchungsmethodik umfasst die der Arbeit zugrundeliegenden Fragestellungen. Die Sachverhalte und Messgrößen aus der theoretischen Voranalyse wurden in einem Fragebogen und Interviewleitfaden operationalisiert. Für die Erarbeitung der Fragestellungen wurde ein problemzentriertes Interview angewendet. Nach einer vorgängigen Validierung des Fragebogens und der Ergebnisse wurde die Auswertung der Interviews vorgenommen. Die anschliessende Analyse präsentiert vorerst allgemeine Resultate zu den Beherbergungsbetrieben, zur Unternehmerperson und zum Erfolg der Beherbergungsbetriebe. Abschliessend zeigt die Analyse Ergebnisse über die Relevanz der Erfolgsfaktoren Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung auf.

In der Schlussfolgerung werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung zusammengefasst und diskutiert. Der Ausblick umfasst zukünftig mögliche Forschungsthemen und -ansätze. Zuletzt wird die vorliegende Arbeit kritisch hinterfragt.

1 Theoretische Grundlage

Zum Einstieg in die Thematik werden die Begriffe der Unternehmensgründung definiert und auf die Formen, Phasen und der Erfolg der Unternehmensgründung eingegangen. Als zweiter Schritt werden die Unternehmensgründungen in der Beherbergungsbranche sowie die Bedeutung der Branche erläutert. Mit der begrifflichen Abgrenzung wird für diese Arbeit ein Definitionsrahmen gesetzt.

Der Hauptteil der theoretischen Grundlage stellen die Erläuterungen der Erfolgsfaktoren dar. Im Kapitel 1.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung wird das Geschäftsmodell, die Strategie und die Finanzierung vertieft.

1.1 Unternehmensgründung

Die Begrifflichkeiten im Rahmen der Unternehmensgründung sind sehr vielfältig. In Bezug zur Literaturrecherche werden in den folgenden Kapiteln die Begriffe der Unternehmensgründung definiert. Auf die Formen und Phasen der Unternehmensgründung wird im Anschluss eingegangen. Die Indikatoren des Unternehmenserfolgs sind am Schluss dieses Kapitels aufgeführt.

1.1.1 Begriff Unternehmen

Der Begriff Unternehmen ist in der Umgangssprache häufig verbreitet. Bei der Bedeutung des Begriffs besteht im Allgemeinen einen Konsens. Die Unternehmung kann als „produktive, soziales System“ beschrieben werden (Ulrich, 1970). Spezifische und unterschiedliche herrschen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht vor (Dr. Dr. Berwanger & Dr. Haric).

1.1.2 Begriff Unternehmensgründung

Die Unternehmensgründung lässt sich als „Entstehung (und allenfalls auch Entwicklung) einer neuen Unternehmung“ verstehen. Die Handelsregistereintragung, die Rechtsformwahl und schliesslich die Finanzierung sind Aspekte, die der formale und juristische Gründungsakt umfasst. (Prof. Dr. Meyer & Sidler, 2009, S. 10)

Die Unternehmensgründung sowie die Aufnahme der Geschäftstätigkeit müssen nicht zum gleichen Zeitpunkt stattfinden und können deshalb zeitliche Differenzen aufweisen (Etter, 2003, S. 29).

1.1.3 Begriff Entrepreneur und Entrepreneurship

Der Begriff Entrepreneurship steht im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung und nimmt eine wichtige Rolle in der Gründungsphase ein. Die Tätigkeit des Entrepreneurship richtet sich nach innovativen Elementen und Geschäftsmöglichkeiten, weshalb der Innovationsgrad hoch ausfällt. Die Identifikation, Evaluation und Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten stehen im Fokus des Entrepreneurship. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 46-48)

Die Person, die die Marktchancen erkennt, in ein Geschäftsmodell umwandelt und schliesslich ein Unternehmen gründet, wird als Entrepreneur bezeichnet. Mit der Umsetzung der innovativen Geschäftsidee verfolgt der Entrepreneur die Absicht eine neue Nachfrage zu schaffen. (Jacobsen, 2003, S. 45)

1.1.4 Begriff KMU

Klein- und Mittelunternehmen definieren sich durch die Zahl der Beschäftigten. Als KMU werden Unternehmen bezeichnet, die weniger als 250 Personen beschäftigen. Dieses Merkmal wird vom SECO und von der Europäischen Union verwendet. (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2015b)

Jedoch kann auch ein weiterer Gesichtspunkt herangezogen werden. Bei KMU handelt es sich um etablierte Unternehmen, die Ihre Tätigkeit auf das Tagesgeschäfts, Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben ausrichten. Entscheidende Unterschiede zum Entrepreneurship sind die Wachstumsorientierung, der Grad an Innovation und die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit. KMU verfolgen aufgrund der fortgeschrittenen Etablierung ins Unternehmensumfeld weniger innovative Geschäftsfelder als im Entrepreneurship. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 46-47)

Die beiden Begriffe Entrepreneurship und KMU weisen eine enge Verbundenheit auf. Eine klare Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten ist nicht möglich. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 46-47)

1.1.5 Formen der Unternehmensgründung

Die Unternehmensgründung kann aus verschiedenen Hintergründen stattfinden. Dieses Kapitel geht auf die verschiedenen Arten der Unternehmensgründung ein. Hierbei besteht das Ziel eine Abgrenzung der Definitionen und der empirischen Untersuchung herzustellen.

In der Literatur über die Unternehmensgründung wird zwischen zwei Dimensionen unterschieden: Systemgestaltung (Systemexistenz) und Abhängigkeit von bereits bestehenden Unternehmen (Selbständigkeit) (nach Szyperski/Nathusius, 1999, S. 26-30 in (Hering & Vincenti, 2005, S. 8)).

Die Dimension Systemexistenz misst den Einfluss, inwieweit auf Strukturen von bestehenden Unternehmungen zurückgegriffen wird. Werden die bereits vorhandenen Unternehmensstrukturen nicht berücksichtigt und verwendet, so handelt es sich um eine originäre Gründung oder auch Aufbaugründung. Handelt es sich bei der Unternehmensgründung um eine derivative Gründung oder Übernahmegründung, so werden betriebliche Strukturen übernommen. Das Risiko bei der Übernahmegründung ist geringer als bei der Aufbaugründung, da auf bestehende Strukturen und Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. (nach Olbrich, 2002, S. 374; Olbrich, 2003, S. 134-142; Hering/Olbrich, 2003, S. 12 in (Hering & Vincenti, 2005, S. 8-9))

Zwei weitere Formen der Unternehmensgründung differenzieren sich durch die Dimension Selbständigkeit. Die Selbständigkeit identifiziert der Grad der Abhängigkeit von bestehenden Unternehmen. Bewahrt das Unternehmen bei der Neugründung die rechtliche Unabhängigkeit und Selbständigkeit, handelt es sich um eine selbständige Gründung. Die un-selbständige Gründung bezeichnet eine Unternehmensneugründung, indem das neugegründete Unternehmen rechtlich oder rechtlich-wirtschaftlich in Abhängigkeit zu einem bereits bestehenden Unternehmen steht. (Hering & Vincenti, 2005, S. 9)

Durch die Kombination der zwei Dimensionen resultieren folglich vier Grundformen der Unternehmensgründung. Aufgrund der Vielfältigkeit der Merkmale können Mischformen von Unternehmensgründungen entstehen. (Hering & Vincenti, 2005, S. 9-10)

Abbildung 1: Dimensionen und Formen der Unternehmensgründung

		Systemgestaltung	
		Aufbaugründung (originäre Gründung) systemschaffend	Übernahmegründung (derivative Gründung) systemändernd
Abhängigkeit	Selbständigkeit (selbständige Gründung)	Unternehmensgründung	Betriebsübernahme / Beteiligung (Existenzgründung)
	Abhängigkeit (unselbständige Gründung)	Gründung Betrieb/Betriebsstätte Tochterunternehmen	Fusion / Umgründung
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Mischformen </div>	

Quelle: nach Szyperski/Nathusius, Unternehmensgründung, 1999, S.27 in (Hering & Vincenti, 2005, S. 10)

Nachfolge- und Übernahmeregung

Bei der Nachfolgeregelung werden drei Arten unterschieden: familieninterne, familienexterne und gemischte Nachfolge (Unternehmensnachfolge, 2015). In der nachfolgenden Tabelle die Arten der Nachfolgeregelung aufgezeigt:

Abbildung 2: Arten der Nachfolgeregelung

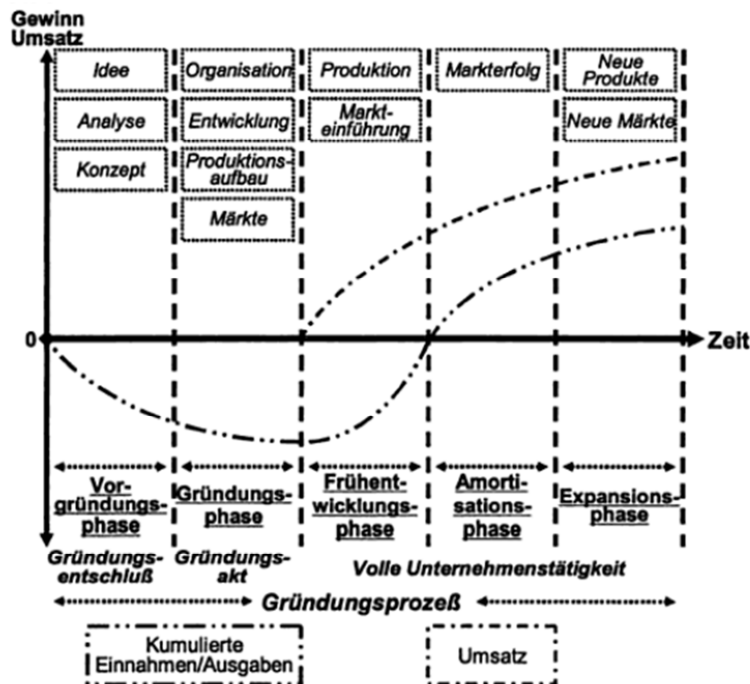
Art der Nachfolgeregelung		
familienintern	familienextern	gemischt
<p><i>vorgängige Nachfolgeregelung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskauf / -verkauf • Schenkung • Erbvorbezug • Immobiliennachfolge • Nutzniessung / Vorbehaltsnutzung <p><i>im Todesfall:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erbrecht (Erbvertrag und Erbverteilung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf an bisherige leitende Mitarbeiter - Management-buy-out (MBO) • Verkauf an bisherige Mitgesellschafter • Verkauf an Dritte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdmanagement mit Familienkontrolle • Unternehmenspacht • Kapitalmässige Mitbeteiligung der neuen Führung • Publikumsöffnung • Fusion mit einem Partner • Liquidation

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

1.1.6 Phasen der Unternehmensgründung

Die Unternehmensgründung lässt sich anhand der Entwicklung in verschiedene Phasen einteilen. Das dargestellte Modell orientiert sich nach einer idealtypischen Vorstellung und wird anhand von finanziellen / ökonomischen Messgrössen veranschaulicht. Der Gründungsprozess eines Unternehmens und die damit verbundene Zeit sind abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren, wie Umfeld der Unternehmung und Branche. Der Prozess der Unternehmensgründung unterscheidet fünf Phasen: Vorgründungs-, Gründungs-, Frühentwicklungs-, Amortisations- und Expansionsphase. (Hering & Vincenti, 2005, S. 13)

Abbildung 3: Prozess der Unternehmensgründung



Quelle: (nach Szyperski/Nathusius, 1999, S. 17-19; Albach, 1986, S. 7-33; Albach, 1987, S. 3-20 in (Hering & Vincenti, 2005, S. 13-17))

Die Finanzierungsstruktur und der Finanzierungsbedarf in Abhängigkeit zu den verschiedenen Entwicklungsstadien werden im Kapitel Finanzierung 1.5.3 Finanzierung erläutert.

1.1.7 Erfolg des Unternehmens

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von den Absichten und Zielvorstellungen des Unternehmers ab. Die Messung der Zielerreichung wird von ökonomischen und nicht-ökonomischen Faktoren beeinflusst. Auch ist bei der Messung des Erfolgs das Entwicklungsstadium des Unternehmens zu berücksichtigen. (Jacobsen, 2003, S. 45-46)

Mit der obigen Begriffserklärung von Erfolg sind keineswegs die Messgrößen beschrieben, welche ein erfolgreiches Unternehmen ausmachen. Hierzu sind folgende Fragen angebracht: Was ist ein erfolgreiches Unternehmen? Was sind die Faktoren, die den Erfolg beeinflussen?

Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzung der Unternehmen lassen sich die Indikatoren des Erfolgs nur sehr schwer definieren. Zusätzlich beeinflusst die subjektive Beurteilung des Unternehmers die nicht-ökonomischen Faktoren des Erfolgs. Dazu zählen die Gründungs-, Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie die politische Stabilität. Die ökonomischen Faktoren

können durch quantitative Messgrößen zur Messung des Erfolgs herangezogen werden. Umsatz, Gewinn, Rendite, Arbeitsplätze, Wertschöpfung, Einkommen, Wohlfahrt, Versorgung und Wachstum sind quantitative Messgrößen. (nach Nathusius, Klandt und Kirschbaum (1984) in (Etter, 2003, S. 37-38))

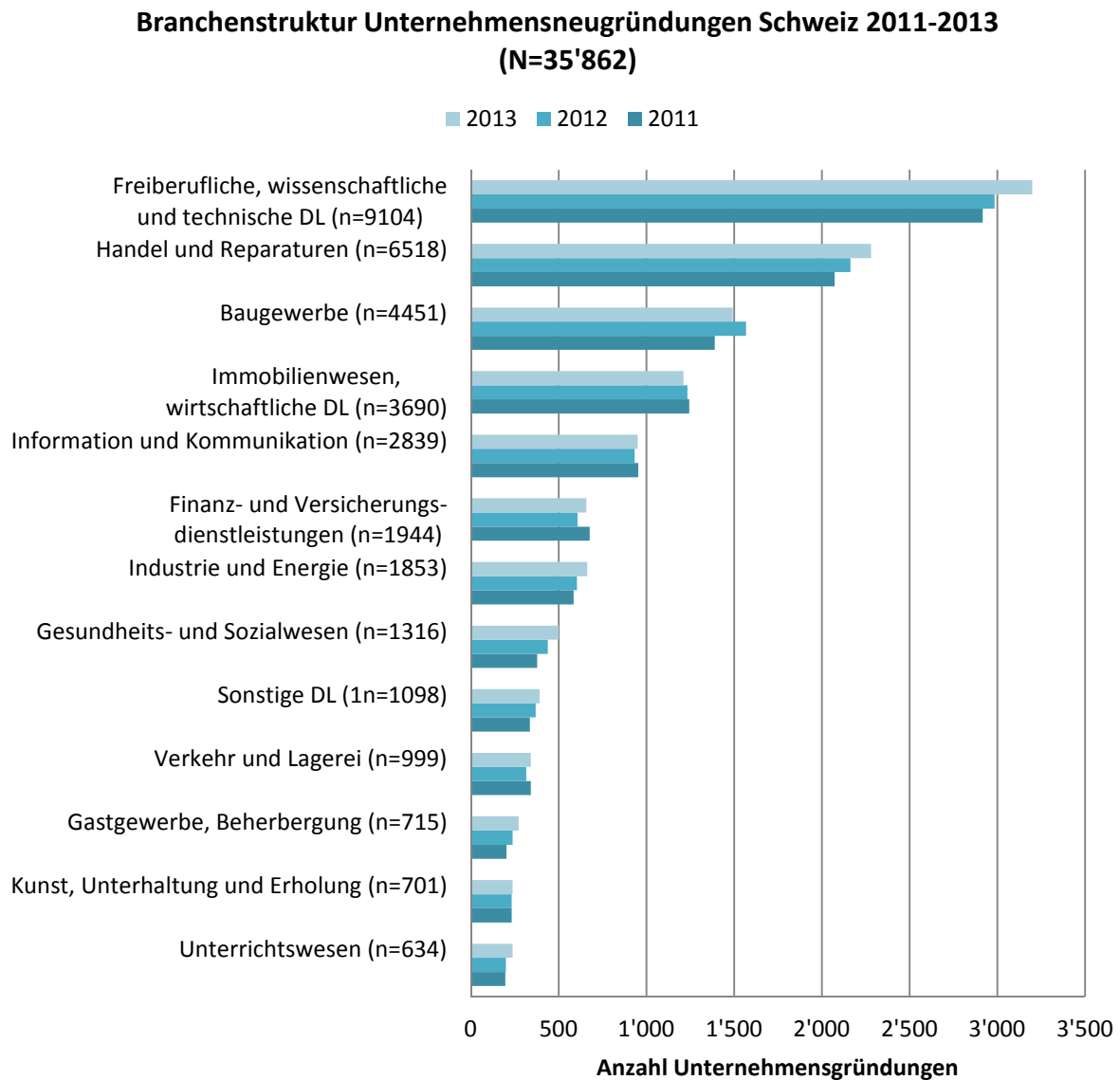
1.2 Unternehmensgründungen in der Beherbergungsbranche

Um die Bezug zwischen den Unternehmensgründungen und der Beherbergungsbranche herzustellen, wird die Branchenstruktur herangezogen. Die Branchenstruktur von Unternehmensgründungen in der Schweiz wird der Branchenstruktur von Unternehmensgründungen des Oberwallis gegenübergestellt

1.2.1.1 Branchenstruktur von Unternehmensneugründungen in der Schweiz

Die Anzahl Unternehmensgründungen sind pro Branche sehr unterschiedlich. Dies zeigt die nachfolgende Abbildung der Unternehmensgründungen im Zeitraum von 2011 bis 2013. Die Illustration ist nach der Reihenfolge der Anzahl der Unternehmensgründungen geordnet. Es ist ersichtlich, dass das Gastgewerbe und die Beherbergung gesamtschweizerisch eine Branche mit vergleichbar wenigen Unternehmensgründungen darstellt.

Abbildung 4: Branchenstruktur Neugründungen Schweiz 2011-2013



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bundesamt für Statistik, 2015d)

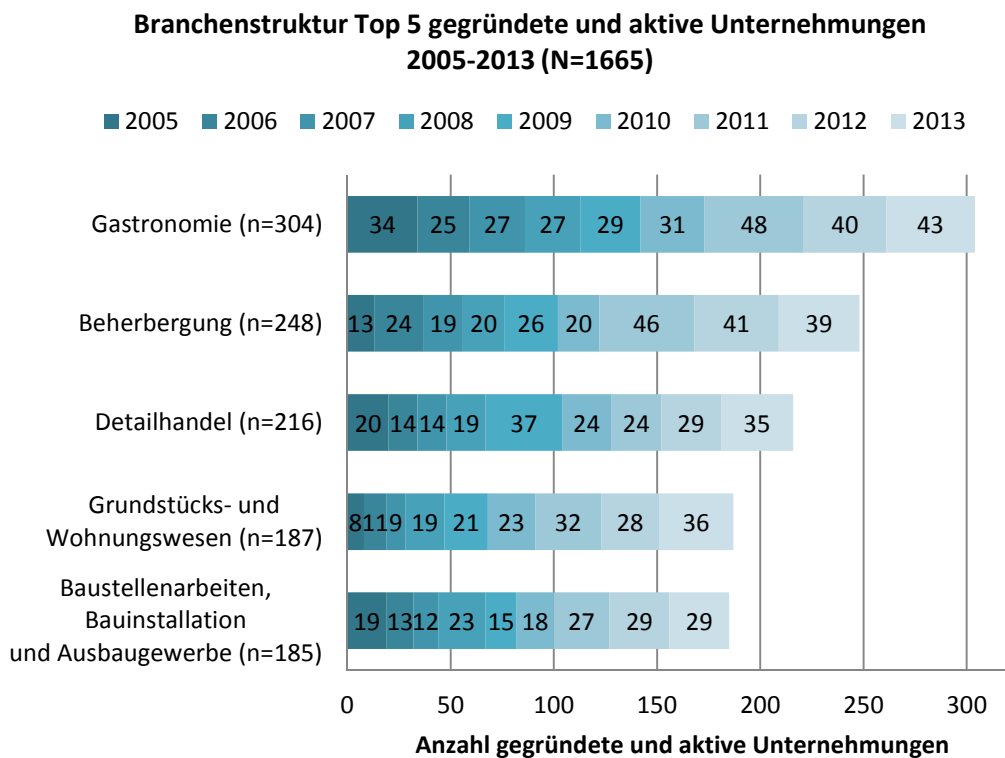
Um die Vergleichbarkeit und die regionalbezogene Veränderung der Branchenstruktur aufzuzeigen wird im folgenden Kapitel auf die Branchenstruktur der Unternehmensgründungen im Oberwallis eingegangen.

1.2.1.2 Branchenstruktur von Unternehmensneugründungen im Oberwallis

Die Branchenstruktur der Region Oberwallis anhand der gegründeten Unternehmen im Zeitraum 2005 bis 2013 zeigt klar auf, dass der Gastronomie und der Beherbergung die grössten Anteile zufallen. Im Vergleich zur Branchenstruktur der Schweiz widerspiegelt dies die Wichtigkeit des Tourismus in der Region Oberwallis.

Gesamthaft wurden während diesem Zeitraum 1665 Unternehmungen in das Schweizerische Handelsamtsblatt (SHAB) eingetragen. Mit 304 Eintragungen und einem Anteil von 18.26% an der Gesamtheit hat die Gastronomie den grössten Anteil. Nach der Gastronomie ist die Beherbergung mit 248 Eintragungen und 14.89% die zweitgrösste Branche mit Unternehmensgründungen. Die folgende Darstellung verdeutlicht die Erläuterungen bildlich und stellt die Handelsregistereintragungen von 2005 bis 2013 bezüglich der einzelnen Branchen dar. Auf Grundlage der folgenden Darstellung und der zentralen Bedeutung der Gastronomie und Hotellerie im Kanton Wallis wurde der Fokus der vorliegenden Arbeit auf die Beherbergungsbranche beschränkt. Durch die Bildung dieser homogenen Gruppe werden die Aussagekraft und die Vergleichbarkeit gesteigert.

Abbildung 5: Branchenstruktur Neugründungen Wallis 2005-2013 Top 5



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

Die anschliessende Tabelle zeigt die Anzahl Handelsregistereintragungen von Beherbergungsbetrieben im Oberwallis im Zeitraum von 2005 bis 2014 auf:

Tabelle 1: Anzahl HR-Eintragungen je Jahr

Zeitraum 1 2005 bis 2009	2005	2006	2007	2008	2009	Total
KMU	13	24	19	19	26	101
Zeitraum 2 2010 bis 2014	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Jungunternehmen	20	46	41	39	27	173
Total Zeitraum 1 und 2						274

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

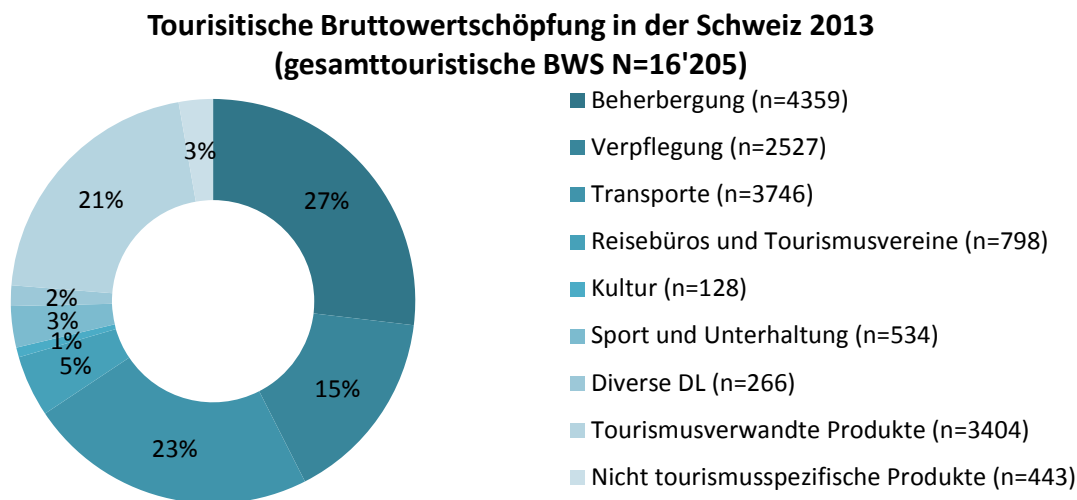
1.3 Bedeutung der Beherbergungsbranche

Die touristische Bruttowertschöpfung in der Schweiz und die Nachfrage nach Tourismusregionen unterstreichen die Bedeutung der Beherbergungsbranche in der Schweiz und insbesondere im Kanton Wallis. Als erstes wird auf die Bruttowertschöpfung im Tourismus präsentiert. Anschliessend zeigt die Nachfrage nach Regionen die Wichtigkeit des Tourismus im Kanton Wallis auf.

1.3.1 Touristische Bruttowertschöpfung in der Schweiz

Im Jahr 2013 hat der Sektor Tourismus in der Schweiz eine Gesamtwertschöpfung von 16'205 Millionen CHF erwirtschaftet. Der grösste Anteil an der Gesamtwertschöpfung wurde mit 27 % von der Beherbergung erzielt. Dies entspricht einer Wertschöpfung in der Beherbergungswirtschaft von 4'359 Millionen CHF. Dies unterstreicht die grosse Bedeutung und Wichtigkeit der Hotellerie und Parahotellerie für den Schweizer Tourismus. (Bundesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, 2015a)

Abbildung 6: Touristische Bruttowertschöpfung in der Schweiz 2013

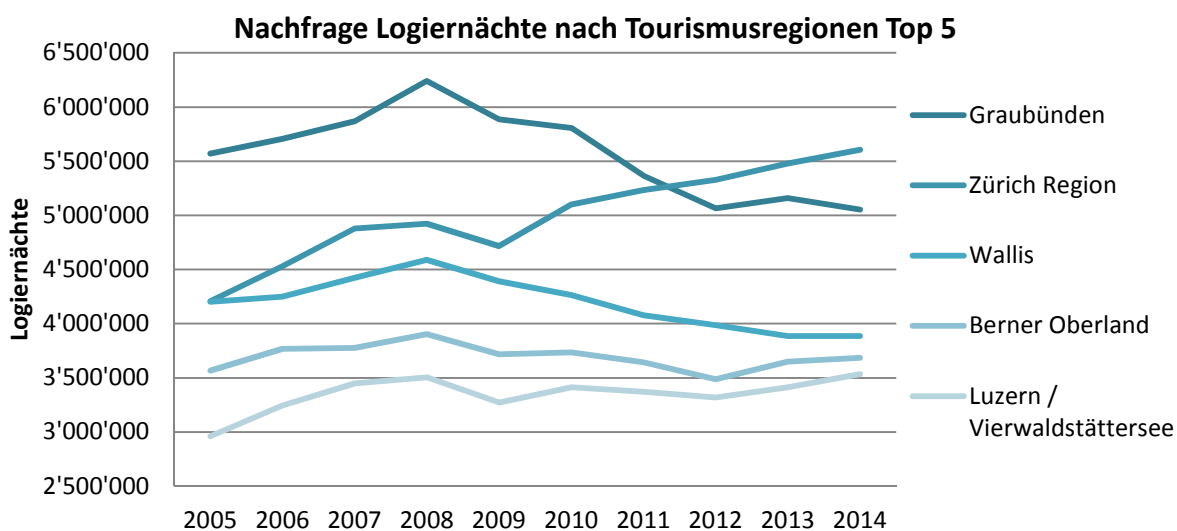


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bundesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, 2015a)

1.3.2 Nachfrage nach Tourismusregionen

Nach der Bedeutung des Tourismus für die Schweiz erscheint die Bedeutung des Tourismus für den Kanton Wallis als interessant. Dies wird anhand eines Überblicks der Nachfrage von Logiernächten nach Tourismusregionen veranschaulicht. Die Abbildung 7 illustriert die ersten fünf Tourismusregionen mit der grössten Nachfrage nach Logiernächten. Im Kanton Wallis herrscht gesamtschweizerisch die drittgrösste Nachfrage nach Logiernächten, wodurch dem Tourismus und der Beherbergungsbranche im Kanton Wallis eine bedeutende Rolle zukommt.

Abbildung 7: Nachfrage nach Tourismusregionen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Bundesamt für Statistik, 2015e)

1.4 Begriffliche Abgrenzung

Eine klare und eindeutige begriffliche Abgrenzung ist aufgrund der Unterschiede in den Begriffsdefinitionen und der Verwendungen wichtig und essentiell. Die Begriffe Beherbergung, Unternehmensgründung und KMU werden für die vorliegende Arbeit abgegrenzt.

1.4.1 Der Begriff der Beherbergung

Unter dem Begriff Beherbergung wird in der Umgangssprache eine Unterkunft oder Übernachtungsmöglichkeit verstanden. Jedoch kann der Begriff aufgrund von unterschiedlichen Aspekten und Kategorien unterteilt werden.

Der Schweizer Tourismus-Verband gliedert die verschiedenen Möglichkeiten der Beherbergung in zwei entscheidende Unterbereiche: Hotellerie und Parahotellerie (Schweizer Tourismus-Verband STV, 2014, S. 17).

Abbildung 8: Definitionsbereich der Beherbergung

Hotellerie	
Hotels	Hotels, Pensionen, Gasthäuser, Motels ^a
Kurbetriebe	Kurhäuser mit ärztlicher Leistung oder Betreuung ohne kantonale Unterstützung, Heilbäder und Rheuma- und Höhenkliniken ^a
Parahotellerie	
Ferienhäuser und FeWo ^a	Vermietung von Ferienhäuser und Wohnungen, ausgeschlossen sind Dauervermietungen und Besetzung durch Eigentümer ^a
Kollektivunterkünfte ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Campingplätze ^a und ^b • Gruppenunterkünfte, wie Massenlager, Vereinshäuser und Berghütten ^a • Jugendherbergen ^a und ^b • Reka-Feriendörfer ^b • Bed & Breakfast, Unterkunft mit der verbundenen Dienstleistung Frühstück ^b

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. (Bundesamt für Statistik BFS, 2015c)

b. (Parahotellerie Suisse)

Im Bericht *Tourismusfinanzierung ohne Zeitwohnungen* wird innerhalb des Begriffes Beherbergung die beiden folgenden Definitionen unterschieden: strukturierte (auch kommerziell/gewerbliche) und unstrukturierte Beherbergung. Die strukturierte Beherbergung umfasst die klassischen Hotels, im Bereich der gehobenen und low-cost-Klasse sowie die Feriendörfer mit oder ohne Stockwerkeigentum. Primär steht hier die Vermietung an Dritte im Vordergrund. Unter die Definition der unstrukturierten Beherbergung fallen Ferienwohnungen, die erstrangig zur Selbstnutzung und sekundär zur Vermietung bestimmt sind. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 36-37)

Für diese Arbeit wird keine Abgrenzung bezüglich der obengenannten Begriffsdefinitionen gemacht. Die erwähnten Formen der Hotellerie und Parahotellerie sowie strukturierte und unstrukturierte Beherbergungen stehen im Fokus der Betrachtung und werden im analytischen Teil der Arbeit als Definitionsrahmen herangezogen.

1.4.2 Der Begriff der Unternehmensgründung

In dieser Arbeit wird unter dem Begriff Unternehmensgründung einerseits der formal-juristische Gründungsakt (Handelsregistereintragung) und alle Formen der Unternehmensgründung verstanden. Handelsregistereintragungen in Form von Rechtsform- und Namensänderungen fallen nicht unter Unternehmensgründungen und sind nicht Bestandteil der empirischen Untersuchung.

Auf der anderen Seite bezieht sich die Unternehmensgründung auf die Gründungsphase eines Unternehmens, wobei zusätzlich ein zeitlicher Rahmen festgelegt wird. Der zeitliche Rahmen umfasst Unternehmungen, deren Gründungsakt nicht länger als fünf Jahre zurückliegt. Dazu beziehen sich die Definition und die empirische Untersuchung auf Unternehmungen mit Gründungsakt im Zeitraum von 2010 bis 2014. Die Unternehmensgründungen im diesem Zeitraum sowie der Begriff Entrepreneurship werden in dieser Arbeit nicht behandelt. Hierzu wird auf die Bachelorarbeiten *Erfolgsfaktoren bei Jungunternehmen* verwiesen.

1.4.3 Der Begriff der KMU

Der Begriff KMU definiert sich in dieser Arbeit nicht durch die Anzahl der Beschäftigten. Dieser Aspekt bleibt unbeachtet. Mit KMU werden Beherbergungsbetriebe bezeichnet, de-

ren Gründungsakt mindestens fünf Jahre bis maximal zehn Jahre zurückliegt und im Zeitraum von 2005 bis 2009 getätigt wurde. Mithilfe der zeitlichen Abgrenzung fallen die Nachgründungs- und die Wachstumsphase in den Fokus dieser Arbeit.

1.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung

In der Literatur werden verschiedene Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung genannt, wobei die Begrifflichkeiten unterschiedlich charakterisiert werden. Die Erfolgsfaktoren des Entrepreneurship gemäss der Dissertation von Liv Kirsten Jacobsen *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship - Entwicklung eines umfassenden Modells* (2003) werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt:

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren des Entrepreneurship nach Jacobsen

Die Person						
Demografische Merkmale	Persönlichkeits-eigenschaften		Humankapital		Team	
Das neue Unternehmen						
Marktchance und Geschäftsmodell	Strategie und Planung	Netzwerke	Struktur / Organisationsform		Finanzierung	
Das Umfeld						
Mikroso-ziales Umfeld	Kultur und gesellschaftliches Klima	Ökonomische Situation	Branche	Standort	Ordnungspolitisches Umfeld	Wirtschaftspolitik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Jacobsen, 2003, S. 47-128)

Die Erfolgsfaktoren werden anhand der Charakteristika drei Teilen zugeordnet: die Person, das neue Unternehmen und das Umfeld. Im Anhang II: Erfolgsfaktoren und deren Merkmale nach dem Modell von Jacobsen sind die Erfolgsfaktoren im Detail beschrieben.

In dieser Arbeit liegt der Fokus ausschliesslich auf den oben markierten Erfolgsfaktoren. Die Erfolgsfaktoren des Entrepreneurship stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Aus diesem Grund sind die Erfolgsfaktoren lediglich in der Gesamtheit unter Berücksichtigung

der gegenseitigen Beeinflussung zu betrachten. Eine branchenspezifische, regionale und zeitbezogene Abgrenzung unterliegt dem Modell nicht.

Bezogen auf die Beherbergungswirtschaft werden in der Literatur die anschließenden erfolgsrelevanten Faktoren genannt:

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren in der Beherbergungswirtschaft

Erfolgsfaktoren	Literaturquellen (zit. nach Laesser, 2002, S. 7-10)
Geografischer Standort	nach Rehkugler & Pohl (1991), Nagel (1993), Buer (1997), Henschel (2001) und Huber (2000)
Infrastrukturqualität	nach Nagel (1993), Gee (1994), Buer (1997), Meyer & Hoffmann (199/), Wirtschaftsforum Graubünden (1998) und Henschel (2001)
Managementwissen und -erfahrung	Gee (1994), Kotas (1996), Wirtschaftsforum Graubünden (1998) und Huber (2000)
Strategie (Marketing)	Kotas (1996), Buer (1997), Wirtschaftsforum Graubünden (1998) und Ludwig (2000)
Kooperationen mit anderen Hotels	Buer (1997, S. 113 f.), Gee (1994, S. 132), Kotas (1996, S. 23), Wirtschaftsforum Graubünden (1998, S. 29), Frey (2002), Henschel (2001) und Dettmer et al. (1999)
Marktstellung	Nagel (1993) und Huber (2000)
Kapitalstruktur	Nagel (1993), Gee (1994) und Wirtschaftsforum Graubünden (1998)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Laesser, 2002, S. 7-10)

Auf den geografischen Standort, die Infrastrukturqualität und Managementwissen und -erfahrung als Erfolgsfaktoren der Beherbergungswirtschaft wird nicht tiefer eingegangen. Die erfolgsrelevanten Faktoren Strategie, Kooperation als Geschäftsmodell sowie die Kapitalstruktur sind Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

1.5.1 Geschäftsmodell

Zu Beginn werden die Definitionen des Geschäftsmodells wiedergegeben und auf die Geschäftsmodell-Ansätze eingegangen. Abschliessend zu diesem Kapitel wird die Kooperation als Geschäftsmodell erklärt.

1.5.1.1 Definition und Beschreibung des Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell beinhaltet die Beschreibung der Vorgehensweise der Strategieumsetzung. Die Funktionsweise eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs werden mithilfe von Modellen dargestellt und beschrieben. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 174)

Das Geschäftsmodell ist der wesentliche Punkt in dem sich Unternehmungen unterscheiden. Die Differenzierung von der Konkurrenz und eine Steigerung des Absatzes und Gewinns sind Indikatoren, die sich aufgrund eines grossartigen Geschäftsmodells ergeben und zum Erfolg führen. Es zeigt den grundlegenden Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit auf. (Crainer & Dearlove, 2006, S. 20)

„Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll.“ (Nagl, 2014, S. 9).

Die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Zeit sowie der Branchen beeinflussen ein Geschäftsmodell und können Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg eines Geschäftsmodells darstellen. Mit dem Wachstum und dem Erfolgs des Unternehmens gewinnt das Geschäftsmodell an Komplexität, weshalb eine kontinuierliche Entwicklung und Anpassung des Modells erforderlich ist. (Crainer & Dearlove, 2006, S. 21-23)

Der Businessplan wird auf der Grundlage des Geschäftsmodells konzipiert und beinhaltet ausführlichere Informationen wie Markt, Strategie, Finanzierung, Management und Marketing (Crainer & Dearlove, 2006, S. 20).

Die folgende Aufstellung illustriert die inhaltlichen und thematischen Unterschiede zwischen dem Geschäftsmodell und dem Businessplan eines Unternehmens:

Tabelle 4: Unterschiede des Geschäftsmodells und des Businessplans

Das Geschäftsmodell	Der Businessplan
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungserstellungsprozesse ^a • Wertschöpfungskette ^a • Geschäftsfelder ^a • Vision und Mission ^a 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung ^a und ^b • Geschäftsidee und Geschäftsmodell ^a und ^b • Markt ^a und ^b • Strategie und Ziele ^a • Marketing und Vertrieb ^a • Organisation, Management ^a und ^b • SWOT Analyse (Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen) ^a und ^b • Finanzplanung ^a und ^b

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Der Businessplan (Nagl, 2014, S. 5)

b. Aufbau und Inhalt eines Businessplans (Startups.ch)

Die drei elementaren Inhaltspunkte eines Geschäftsmodells sind die externen und internen Einflussfaktoren und die finanziellen Ziele, die sich durch eine gegenseitige Wechselwirkung beeinflussen. Zu den externen Einflussfaktoren zählen das Unternehmensumfeld, die Kunden und die Ursachenanalyse; zu den internen Faktoren zählen die Strategie, Prozesse, das Personal und die Organisation; zu den finanziellen Zielen zählen der Umsatz, das Wachstum, die Kapitalintensität, die Investitionen und die Cash-Flows eines Unternehmens. (Bossidy & Charan, 2004, S. 79)

1.5.1.2 Geschäftsmodell-Ansätze

Elemente und Bestandteile eines Geschäftsmodells werden in der Literatur unterschiedlich beschrieben. Zu den Kernelementen eines Geschäftsmodells zählen: strukturelle und rechtliche Aspekte, Wertschöpfungsnetzwerk, Markt und Kunden / Produkte und Dienstleistungen, Kultur, Geschäftsprozesse, Finanzen, Meilensteine und Strategie und Kern-Nutzen. Die Modellierung des Geschäftsmodells ist ein Bestandteil der Strategieentwicklung. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 192-193)

Das *Business Modell Canvas* von Alexander Osterwalder ist ein weiterer bekannter Geschäftsmodell-Ansatz. Zu den Elementen des Business Modell Canvas zählen Kundensegmente, Nutzen, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Kernressourcen, Kernaktivitäten,

Partner sowie die Kostenstruktur. (nach Alexander Osterwalder in (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 193-194))

1.5.1.3 Kooperation als Geschäftsmodell

Die Integration in eine Hotelkette und die Kooperation mit anderen Beherbergungsbetrieben werden in der Literatur als ausschlagende Erfolgsfaktoren der Beherbergungsbranche genannt (Laesser, 2002, S. 9). Zu den kooperativen Aufgaben zählen nach Freyer (1993, S. 201) die Förderung des Erscheinungsbildes, die gemeinsame Beratung, die Gästebetreuung und Gästegewinnung durch gemeinsame Marketingmassnahmen (Bieger, 1997, S. 81).

1.5.2 Strategie

Zu Beginn werden auf die Definitionen und die Elemente der Vision, Mission, Strategie und Massnahmen eingegangen. Anhand des Modells des Strategischen Managements wird der Prozess der Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle aufgezeigt und eingehend erläutert. Die Wichtigkeit der Strategischen Planung wird am Ende dieses Kapitels dargelegt.

1.5.2.1 Definition Vision, Mission und Strategie

Nach Lombriser & Abplanalp enthält eine Vision zwei Elemente. Zu einem ist die Vision „die Vorstellung von richtungsweisenden Gedanken für die zukünftige Unternehmensentwicklung.“. Der ideologische Kern stellt das zweite wesentliche Element einer Unternehmensvision dar. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 224-225)

Ein zielgerichtetes und realistisches Unternehmensbild in der Zukunft wird durch die Vision vermittelt. Zu den Funktionen einer Vision zählen die Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden, die Schaffung einer gemeinsamen Identität sowie die Identifikation mit der Unternehmung. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 173-179)

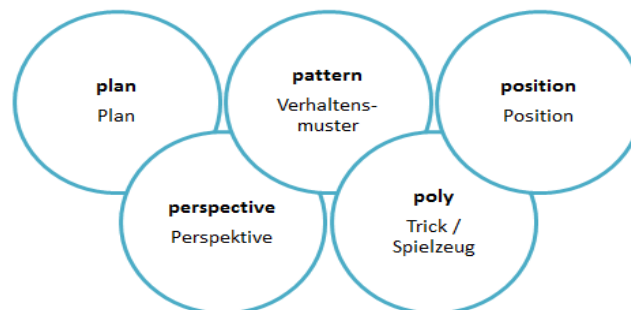
Die Vision wird in der Mission (Unternehmensleitbild) festgehalten. Die strategische Mission, die Grundwerte, die strategische Intention, die Grundstrategien, Kernkompetenzen und Rahmenbedingungen sind inhaltliche Punkte eines Leitbildes. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 229)

Die Festlegung der Unternehmensziele stellt die Grundlage für die Entwicklung der Unternehmensstrategien dar. Aus den Zielen werden Strategien abgeleitet, die den Weg zur Erreichung der Unternehmensziele aufzeigen. Nach Doran (1981) sind die Ziele nach der SMART-Formel zu formulieren, um die Erreichung der Ziele messbar zu machen. Die Ziele müssen Specific (spezifisch), Measurable (messbar), Achievable (erreichbar), Relevant (relevant) und Timely (zeitlich begrenzt) sein. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 180) und (Doran, 1981, S. 35-36)

Die Strategie wird nach den Aktivitäten des Unternehmens auf ein langfristiges Ziel im Rahmen der Vision entwickelt. Der Aufbau und die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz ist das Ziel der Entwicklung von Strategien. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 173-175)

Mintzberg ist der Auffassung, dass sich Strategie nicht in einer einzigen Definition formulieren lässt. Um die Vielfalt der Aspekte und der Wechselwirkungen aufzuzeigen, fasste er die Definition von Strategie in 5 verschiedenen Ansätzen zusammen. (Mintzberg, 1987, S. 11)

Abbildung 9: Five Ps For Strategy



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 176-178) und (Mintzberg, 1987, S. 11-21)

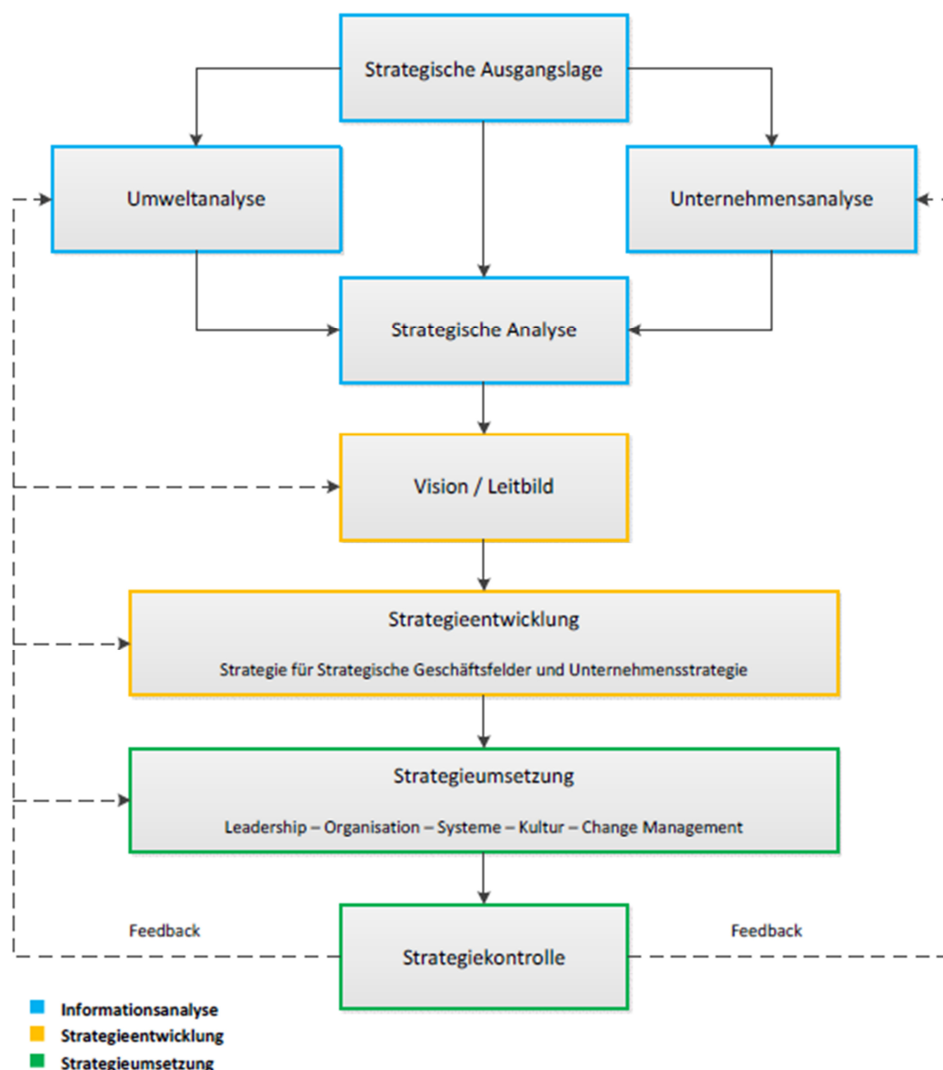
Die Strategie als Plan richtet sich nach der Zielerreichung mit einer passenden Beschreibung, wie das Ziel erreicht werden kann. Die zweite Strategie beschreibt eine Rangfolge der Handlungen und des Verhaltens nach einem bestimmten Muster (Verhaltensmuster). Die Definition der Strategie als Position schildert die Positionierung des Unternehmens in der Umwelt und die Marktpositionierung gegenüber der Konkurrenz. Der Ansatz der Strategie als Perspektive beachtet die Sichtweise des Unternehmens auf das Unternehmensumfeld und die Aussenwelt. Die letzte Definition versteht die Strategie als eine Trick / Spielzeug sich

gegenüber der Konkurrenz behaupten zu können. (Mintzberg, 1987, S. 11-21) in (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 176-178)

1.5.2.2 Das Modell des Strategischen Managements

Nach dem Modell des Strategischen Managements von Lombriser und Abplanalp ist der Prozess in acht Schritte unterteilt. Die erste Phase ist die Informationsanalyse. Sie umfasst die Strategische Ausgangslage, Umwelt-, Unternehmens- und die strategische Analyse. In der Phase der Strategieentwicklung werden die Vision und das Leitbild formuliert und daraus als nächsten Schritt Strategien entwickelt. Die letzte Phase stellt die Strategieumsetzung dar, die mit der Strategiekontrolle abgeschlossen wird. Das Modell und der Prozess des Strategischen Managements wird folgend dargelegt. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 46-47)

Abbildung 10: Modell des Strategischen Managements



Quelle: (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 47)

Jeder Schritt des Strategischen Managements Prozesses ist mit unterschiedlichen Herausforderungen und Zielen verbunden. Zur Unterstützung des Prozesses können für jeden Schritt strategische Instrumente herangezogen werden. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 60)

Die Strategische Ausgangslage umfasst die Analyse der bisherigen Entwicklung (finanzielle Situation, strategische Grössen), der bisherigen Strategie (strategische Massnahmen) und der bisherigen Aktivitätsfelder (Nutzen, Abnehmer, Verfahren) (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 69-72).

Mit der Analyse des Unternehmensumfelds werden die externen Einflussfaktoren mithilfe der Stakeholder-Analyse, der Analyse auf Unternehmensebene wie Veränderungen und Entwicklungen im globalen Umfeld nach Hax/Majluf (1991, S. 68ff. und S. 313ff.) und der Analyse auf Geschäftseinheitsebene wie globales Umfeld, Branche mit den fünf Wettbewerbskräften nach Porter (1992, S. 26), Konkurrenz nach Porter (1992, S. 80) ermittelt (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 93-124).

Zur Unternehmensanalyse werden die Analyse der Ressourcen/Fähigkeiten, der Wertkette (Wertschöpfungskette nach Porter (1989, S.66ff.)), der Unternehmenskultur (Fragebogen, Interviewleitfäden, Beobachtungen), der Position gegenüber den Wettbewerbskräften nach Porter (1992, S. 200), der Kundenstruktur ABC-Analyse nach Pipp (1990, S. 23f.), der ökologischen Auswirkungen, die Unternehmensanalyse auf Konzernebene wie Kernkompetenzen und Synergieanalyse und die Analyse des Benchmarking angewendet.

Bei der Strategischen Analyse zählen zu den strategischen Instrumenten die Chancen und Gefahren Analyse, die Informationsanalyse und SWOT-Analyse nach Ansoff/McDonnell (1990) und die strategische Analyse auf Unternehmensebene erfolgt durch die Portfolio-Analyse mit Hilfe der Marktanteils-/Marktwachstums-Matrix nach der Boston Consulting Group, der Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Matrix nach McKinsey und der Bereichspositionierungs-Matrix nach Ansoff/McDonnell (1990, S. 96ff.). (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 181-218)

Im ersten Schritt der Strategieentwicklung werden die Vision und das Leitbild in einem Workshop erarbeitet. Als Grundlage wird die Analyse der Ausgangslage herangezogen und

ein Entwurf des Unternehmensleitbildes erarbeitet und daraus Funktions- oder Bereichsleitbildern abgeleitet nach Hilb (1994, S. 46ff.). Die Kommunikation, Sofortmassnahmen und das Aktionsprogramm sind weitere Aspekte der Umsetzung des Leitbildes und der Vision. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 223-242)

Im Prozessschritt der Strategieentwicklung auf Geschäftseinheitenebene stehen die Formulierung der Strategie, die Auswahl der Dimension von Wettbewerbsstrategien nach Porter (1986, S. 93ff. und S. 164ff.) und bei der Strategieentwicklung auf Unternehmensebene stehen die Bestimmung der Unternehmensstrategie für die Zukunft, das Kerngeschäft und die Internationalisierung im Vordergrund. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 246-322)

Für die Strategieumsetzung erfolgt auf den Ebenen Organisation, Management, Kultur und Führung. Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, das es erlaubt die Strategieumsetzung zu beobachten und in Kennzahlen zu quantifizieren und auszudrücken. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 327-381)

Mittels der Strategiekontrolle können anhand von Indikatoren Fehlentwicklungen und Probleme frühzeitig erkannt werden. Die Überprüfung der Prämissen, der Wirksamkeit und des Fortschritts der Strategie geben Aufschluss über die Fehlentwicklung. Nach den erarbeiteten Ursachen und Abweichungen erfolgen die Anpassung der Ziele und Strategien und die Entwicklung von Massnahmen nach Probst/Büchel, 1994, S. 113 und Pümpin/Geilinger, 1988, S. 56). (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 385-393)

Die Strategischen Management Modelle unterscheiden sich grundsätzlich in der Modellierung und Unterteilung des Strategieprozesses. Ein Konsens zeigt sich in der Wichtigkeit über den Feedback-Prozess. Die Veränderungen der Rahmenbedingungen erfordert für das Unternehmen eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Der Prozess kann daher nicht als linear betrachtet werden. Die Phasen des Strategischen Management Modells stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander. Ein erfolgreiches Strategiemangement setzt eine Kontinuität der Strategiekontrolle und eine Anpassung an die verändernden Rahmenbedingungen voraus. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 178)

1.5.2.3 Marktchancen

Wie im Modell des Strategischen Management beschrieben wird können die strategischen Instrumente angewendet werden. Bei der Analyse der Marktchancen steht die Markt- und Marktpotentialanalyse im Vordergrund.

Entscheidend sind zusätzlich die Ressourcen wie indirekten Faktoren einer Unternehmung. Mithilfe der erwähnten Instrumente des Strategischen Managements können Marktchancen identifiziert werden und folglich die strategische Ausrichtung gewählt werden. (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 46-50)

1.5.2.4 Marketing

Das Marketing ist ein Bestandteil der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens. Unter den Erfolgsfaktoren der Strategie zählen unter anderem Aspekte des Marketings. Nach Malik (2011) zählen sind die folgenden Faktoren entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens in der Gründungsphase: Marketingposition, Innovation, Einzigartigkeit, Absatzmärkte, Managementenerfahrung, Befriedigung der Nachfrage sowie die Marktumgebung (in (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 186)).

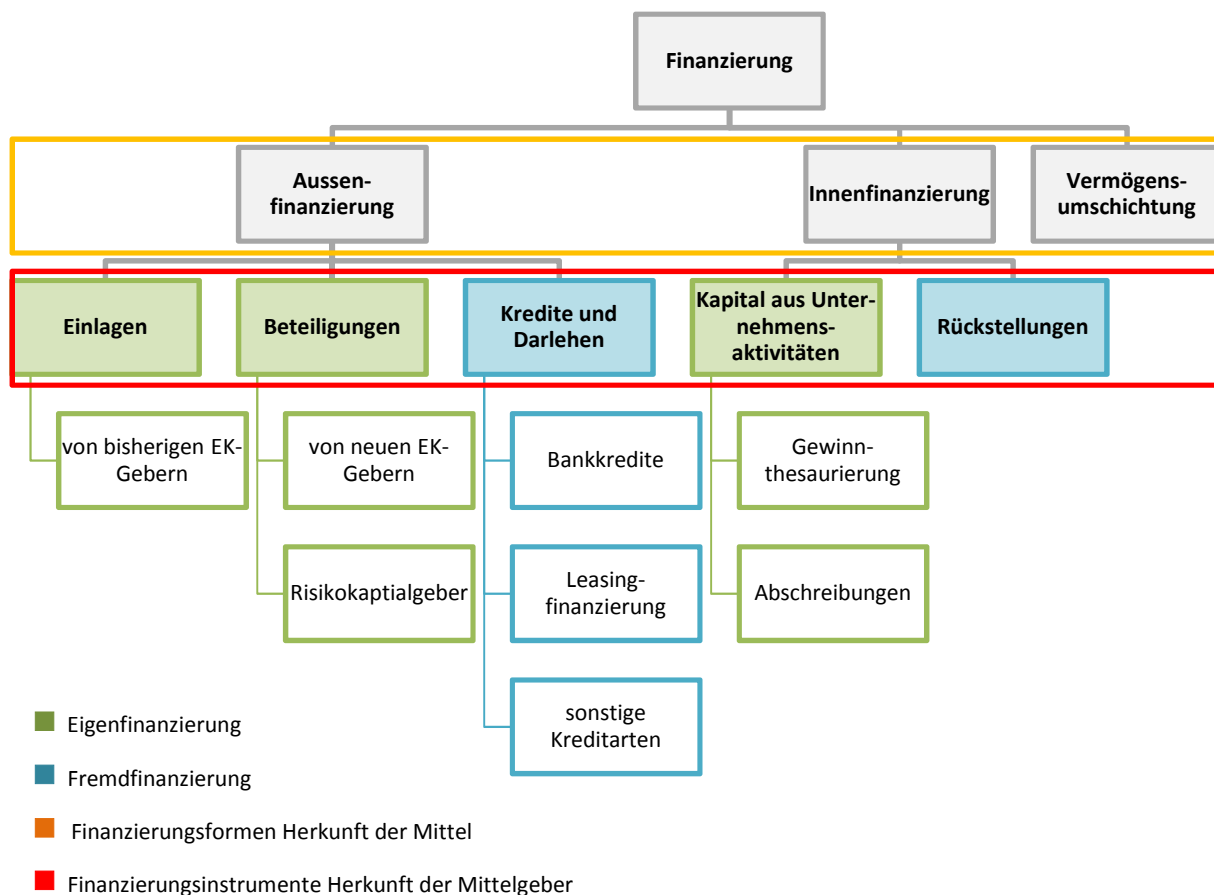
1.5.3 Finanzierung

Die Finanzierung bei der Unternehmensgründung stellt eine wesentliche Herausforderung dar. In diesem Kapitel werden die Unternehmensfinanzierung, die Finanzierung bei der Unternehmensgründung und anschliessend die Förderungspolitik mit Finanzierungshilfen in Bezug auf den Tourismus und die Beherbergungsbetriebe diskutiert.

1.5.3.1 Formen und Instrumente der Finanzierung

Das Diagramm zeigt die verschiedenen Möglichkeiten der Formen und Instrumente der Unternehmensfinanzierung. Hierbei bleiben die Entwicklung und Grösse des Unternehmens sowie die spezifische Berücksichtigung der Branche ungeachtet.

Abbildung 11: Übersicht Finanzierungsformen und -instrumente



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Dr. Spremann, 1991, S. 184-187) und (Gründerlexikon 2.0)

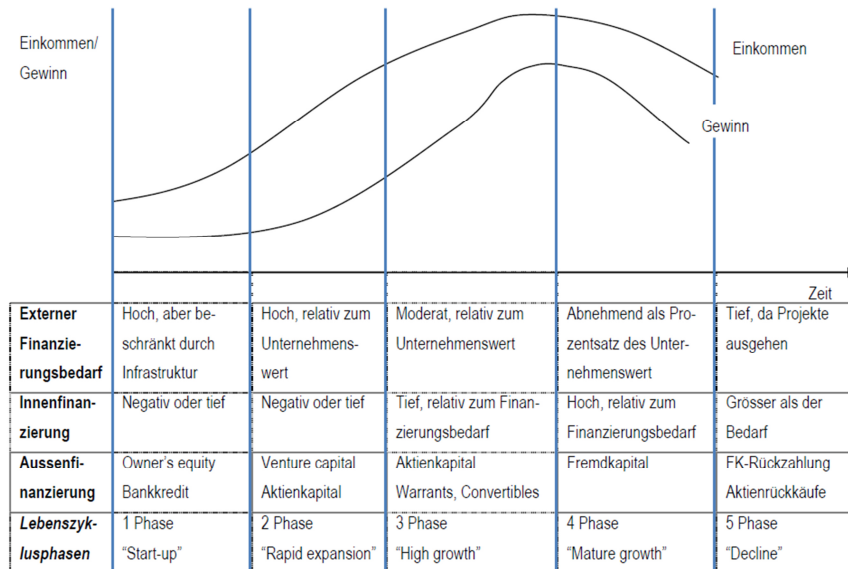
Die Finanzierungsstruktur hängt stark mit der Form der Unternehmensgründung zusammen. Je nach Gründungsform ist eine spezifische Eigenfinanzierungslösung anzuwenden. Familie und Bekannte, Business Angels, Venture Capital, öffentliche Fördermittel, Banken und der Kapitalmarkt sind Beispiele für Arten von Kapitalgebern. Die finanz- und betriebswirtschaftlichen Kriterien, wie Finanzierungsvolumen, Dauer, Kosten und Kontakte, beeinflussen die Wahl von Kapitalgebern. (Fueglistaller, Müller, Müller, & Volery, 2012, S. 268-273)

1.5.3.2 Finanzierung nach den Entwicklungsstadien des Unternehmenslebenszyklus

Das Unternehmen durchläuft während seiner Geschäftstätigkeit verschiedene Entwicklungsstadien. In der Fachliteratur herrschen nicht immer einheitliche Ansichten in Bezug zu den Stadien der des Unternehmenslebenszyklus vor. Nach Damodaran (2001) besteht der Lebenszyklus aus fünf Phasen. Der finanzielle Bedarf sowie das Unternehmensrisikos verändern sich in jeder Entwicklungsphase und verhalten sich korrelierend zum Lebenszyklus. Die

Grafik illustriert den Finanzierungsbedarf in Bezug zu den Entwicklungsstadien des Lebenszyklus. (Wäber, 2008, S. 28-30)

Abbildung 12: Finanzierung nach den Entwicklungsstadien des Lebenszyklus



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Damodaran, 2001, S. 512 in (Wäber, 2008, S. 28-30)

Die Phase 1 „Start-up“ und 2 „Rapid expansion“ und der entsprechende Finanzbedarf und die Finanzstruktur stehen im Fokus der vorliegenden Arbeit und werden im folgenden Kapitel erarbeitet.

1.5.3.3 Finanzierung in der Gründungs- und Nachgründungsphase

Auf die Unterschiede des Finanzbedarfs nach Entwicklungsstadium des Unternehmens wird im Folgenden näher eingegangen.

Gründungsphase

Die Gründungsphase entspricht, der im Diagramm dargestellten ersten Phase „Start-up“. Trotz der undefinierten Dauer der einzelnen Phasen wird für die vorliegende Arbeit den Entwicklungsstadien eine zeitliche Abgrenzung zugeordnet. Die Gründungsphase bezieht sich auf Unternehmungen, deren Gründungsakt nicht länger als fünf Jahre zurückliegt.

Während der Gründungsphase ist der finanzielle Bedarf eines Unternehmens hoch und wird beschränkt mangels finanzieller Ressourcen. Durch die kurze Unternehmensaktivität ist die Innenfinanzierung für Unternehmen in der Gründungsphase nicht oder lediglich in einem geringen Ausmass möglich. Der Finanzbedarf wird vorwiegend durch Eigen- und Fremdkapi-

tel mittels Bankfinanzierung gedeckt. (nach Damodaran, 2001, S.512 in (Wäber, 2008, S. 28-30))

Nachgründungsphase

Die Phase 2 „Rapid expansion“ entspricht der Nachgründungsphase und bezieht sich auf Unternehmungen, deren Gründungsakt zwischen fünf bis maximal zehn Jahre in der Vergangenheit liegt. Es ist zu beachten, dass auch Aspekte der Wachstumsphase (Phase 3 „High growth“) einfließen können.

Der Finanzierungsbedarf in der Nachgründungsphase ist hoch und ändert sich in Vergleich zur Gründungsphase relativ zum Unternehmenswert. Die Innenfinanzierung durch Kapital aus der Unternehmenstätigkeit und aus Rückstellungen ist in dieser Phase tief bis negativ. Die Form der Aussenfinanzierung bietet mittels Einlagen und Beteiligungen von Eigenkapital- oder Risikokapitalgebern (venture capital) Möglichkeiten den finanziellen Bedarf in der Nachgründungsphase zu decken. (nach Damodaran, 2001, S.512 in (Wäber, 2008, S. 28-30))

1.5.3.4 Finanzierung von Beherbergungsbetrieben

Diese Arbeit fokussiert sich auf die in Kapitel 1.5.3.2 Finanzierung nach den Entwicklungsstadien des Unternehmenslebenszyklus dargelegten Gründungs- und Nachgründungsphase und dem jeweiligen Finanzbedarf.

Gründungsphase

In der Gründungsphase besteht die Finanzierung aus der oben beschriebenen Finanzierungsstruktur. Die Höhe des Startkapitals sowie der Zugang zum Geld spielen in dieser Phase eine wichtige Rolle und gestalten sich je nach Branche unterschiedlich. Eine spezielle Bedeutung ist der Eigentümerstruktur von Beherbergungsbetrieben zuzurechnen. Die Mehrheit der Beherbergungsbetriebe sind Familienbetrieb, wobei in Bezug zur Finanzierung Lösungen der Nachfolgeregelungen angewendet werden (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 40). Ein weiterer Aspekt der Eigentümerstruktur ist das Pachtverhältnis zwischen Inhaber und Mieter, wobei die Finanzierungsintensität grundsätzlich geringer ausfällt im Vergleich zu einem Kauf oder einer Beteiligung.

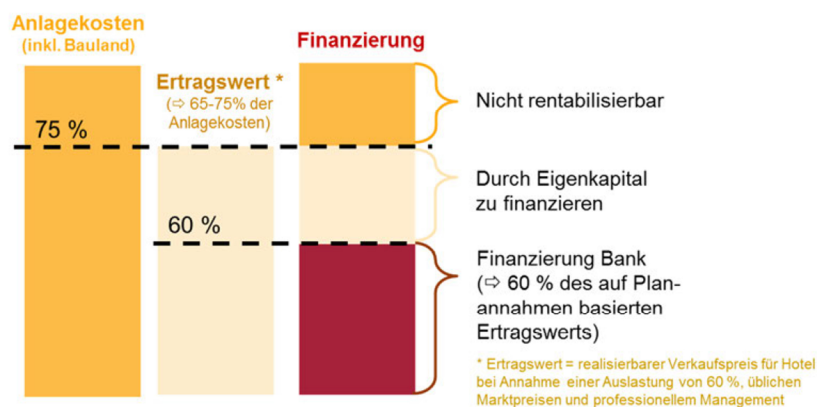
Nachgründungsphase

Nach der Gründungsphase ändern sich die finanziellen Bedürfnisse und die Finanzierungsstruktur eines Beherbergungsbetriebs. Die laufenden Fremdkapitalkosten (Zinsen) und die Rückzahlung der Schuld (Amortisation) stellen laufende Kosten dar. Des Weiteren zählen zu den Investitionen eines Beherbergungsbetriebs Erweiterungs-/Umbau- oder Neubauinvestitionen (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 39).

Problematik der Finanzierung von Beherbergungsbetrieben

Die grosse Herausforderung von Beherbergungsbetrieben ist die Kapitalbeschaffung. Bei Beherbergungsbetrieben im Schweizer Alpenraum fallen die Investitionen höher aus als die erwirtschaftete Rendite. Dies ist der Fall, wenn der Ertragswert unter den Anlagekosten liegt. Aufgrund des nicht-rentabilisierbaren Kapitals entsteht ein Finanzierungslücke. Die nachfolgenden Grafik widerspiegelt die beschriebene Problematik und zeigt die Finanzierungslücke von circa 75 Prozent auf. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 41-42)

Abbildung 13: Problematik der Hotelfinanzierung



Quelle: (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 42)

Mangels Alternativnutzungsmöglichkeiten schätzen die Fremdkapitalgeber das Risiko höher ein. Folglich fällt die Belehnung bis maximal 60 Prozent des Ertragswertes aus. Die kapitalintensive Beherbergungsbranche bringt bei der Eigenmittelbeschaffung eine weitere Herausforderung mit sich. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 43)

1.5.3.5 Finanzierungsmodelle für Beherbergungsbetriebe

Als Folge der Problematik der Beherbergungsfinanzierung resultieren verschiedene Arten von Finanzierungs- und Querfinanzierungsmodellen zur Schliessung Finanzierungslücke.

Tabelle 5: Finanzierungsmodelle für Beherbergungsbetriebe

Finanzierungsmodell

Bank-Finanzierung: grundpfandgesicherte Darlehen von 60 bis max. 70 Prozent des Ertragswertes werden ergänzt durch Eigenmittel und SGH, Hauptfinanzierungsart (95%)

Immobilienfonds: Investitionen in Beherbergungsobjekte der Ferienhotellerie, einzelne Möglichkeiten

Kapitalmarkt: Hotelketten finanzieren sich auf dem Kapitalmarkt, Veräusserung und zurückmieten der Objekte für die Geschäftsaktivität, selten, eher in der Stadthotellerie

Publikum: breiter Aktionärskreis für die Eigenkapitalbeschaffung, für Grossprojekte im Rahmen der Destinationsförderung

Regionale Akteure: Beteiligungen von regionalen Akteuren als Investor, Eigentümer oder Darlehensgeber, in der Ferienhotellerie sehr verbreitet

Clubfinanzierung: Verkauf von Ferienaufenthaltsrechten durch Mitgliederbeiträge, im Ausland oder in Feriendorfprojekten

Verkauf von Wohnungen: Wohneinheiten an Private verkaufen, für den Betrieb wird die Einheit zurückgemietet, im Ausland oder in Feriendorfprojekten

Mäzene: Finanzierung durch wohlhabende Personen, für Investitionsprojekte, bei gehobener Hotelkategorie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 43-46)

Tabelle 6: Querfinanzierungsmodelle für Beherbergungsbetriebe

Querfinanzierungsmodell

Verkauf von Zweitwohnungen: Beschaffung von Eigenkapital

Langzeitvermietung zur Deckung der Infrastrukturkosten: bewirtschaftete Wohneinheiten langfristig vermieten

Wohlstand aus Wohnungs-/Baulandverkauf: Einnahmen aus der Vergangenheit werden für Investitionen gebraucht

Verkauf von zwangsbewirtschafteten Wohnungen: Rendite des Käufers tiefer als bei anderen Anlagen, durch das Recht der Eigennutzung erhält der Käufer eine Rendite

Mischrechnung mit Gesamtimmobilienüberbauung: Erstellung von Wohnungen, Gewerbeflächen, Infrastruktur und Hotellerie, durch die Attraktivität des Angebots und der Hotelumgebung wird der Wert gesteigert

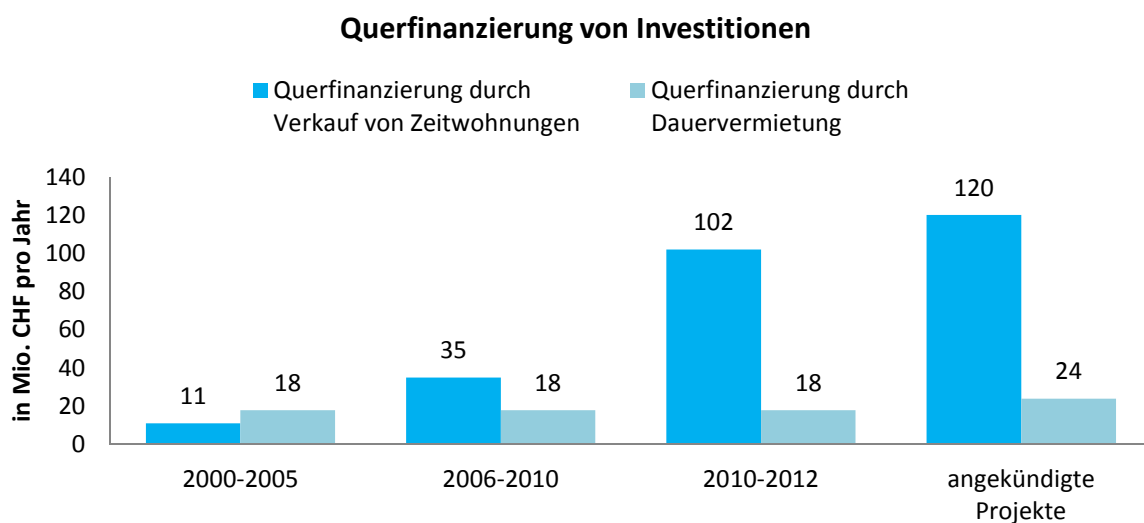
Unterstützung durch Staat und Tourismusakteure: diese profitieren durch Umwegrenditen von den Projekten, Eigenkapitaleinlagen oder Massnahmen im Rahmen von Eigenkapital, wie Sacheinlagen

Mischrechnung mit anderen Geschäftszweigen: Interesse von Unternehmungen an der Destinationsattraktivität und hoher Gästefrequenz, das indirekte Interesse begründet sich durch die Steigerung der Umsatz und Gewinns durch die Gästefrequenz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 46-48)

Von den verschiedenen Finanzierungsmodellen wird von 95 % der Beherbergungsbetriebe die Bank-Finanzierung gewählt. Die restlichen Modelle werden vorwiegend für grosse und kapitalintensive Investitionsprojekte genutzt. Die bedeutendste Form der Querfinanzierung ist der Verkauf von Zweitwohnungen. In der Vergangenheit konnte ein Grossteil der Investitionen durch diese Form realisiert werden. Das folgende Diagramm spiegelt die wachsende Bedeutung der Querfinanzierung für Beherbergungsbetriebe wider. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 43-46 und S. 82)

Abbildung 14: Querfinanzierung von Investitionen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (nach BP – Hanser und Partner AG; Hotelmonitoring Wirtschaftsforum Graubünden; Pressemonitoring hotelleriesuisse in (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 82))

Mit der Annahmen der Zweitwohnungsinitiative am 11. März 2012 wurde der Bau von Zweitwohnungen in der Schweiz stark eingeschränkt (Credit Suisse, 2012). Folglich beschreibt BHP – Hanser und Partner im Bericht *Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen* die Auswirkungen auf die Beherbergungsfinanzierung. Durch die Annahmen der Zweitwohnungsinitiative können die Finanzierungs- und Querfinanzierungsmodelle grösstenteils nicht mehr angewendet werden. Dies vergrössert die Finanzierungslücke und somit die Problematik der Beherbergungsfinanzierung. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 39-48)

1.5.3.6 Finanzhilfen für Beherbergungsbetriebe

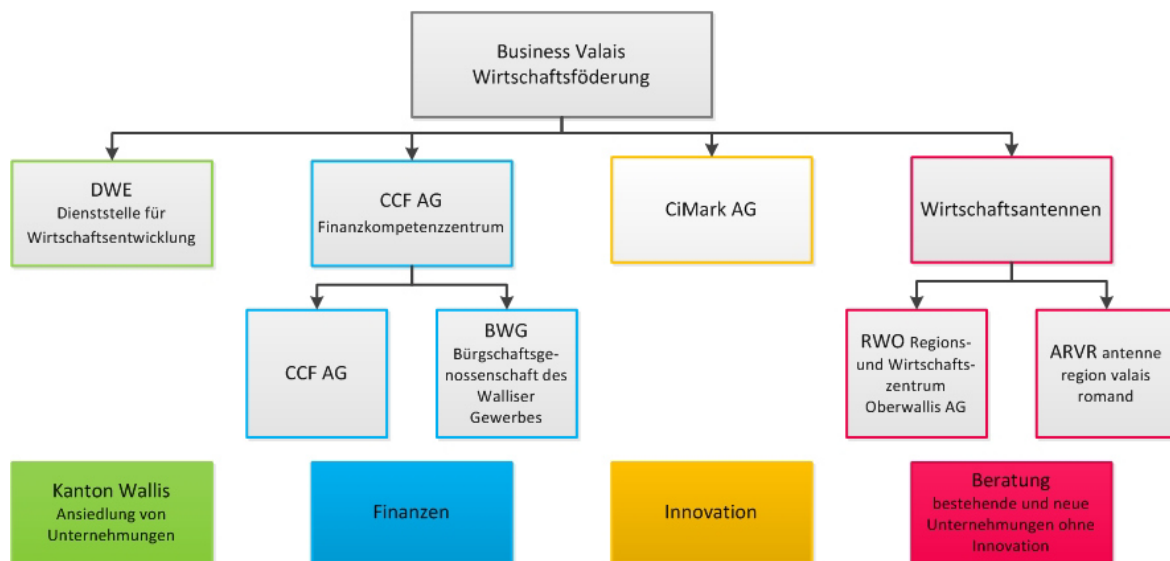
Wirtschaftsförderung im Kanton Wallis

Zur gezielten Wirtschaftsförderung und zur Schliessung der Finanzierungslücke in der Beherbergungsbranche stellen der Bund und der Kanton Wallis günstige und attraktive Finanzinstrumente und -hilfen zur Verfügung.

Business Valais ist eine zentrale und virtuelle Einrichtung des Kanton Wallis und tritt als Vertreter der kantonalen Wirtschaftsförderung auf. Zu den Partnern von Business Valais zählen die Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung (DWE), das Finanzkompetenzzentrum (CCF AG), die Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes (BWG), die CiMark AG, die Wirtschaftsantennen des Unterwallis (ARVR antenne region valais romand) und die Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO). (Business Valais, 2015)

Das RWO ist in den Geschäftsfeldern Wirtschaftsförderung, Regionalmanagement sowie Wissenstransfer in der Region Oberwallis tätig (Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG). Sie dient als Anlaufstelle und als Oberwalliser Wirtschaftsantenne für regionale Unternehmen bezüglich Beratung der Vorgehensweise und Finanzhilfen (Rieder, 2015). Als Wirtschaftsförderer unterstützt das RWO bestehende und neue Unternehmungen ohne Innovation (Nanzer, 2015). In der Grafik wird das Netzwerk der Partner von Business Valais aufgezeichnet.

Abbildung 15: Partnernetzwerk von Business Valais



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

Förderung des Tourismus und der Beherbergungswirtschaft Schweiz

Für die Standortförderung des Bundes ist das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) verantwortlich. Der Direktion für Standortförderung sind die Ressorts Tourismuspolitik, KMU-Politik, Regional- und Raumordnungspolitik und die Exportförderung / Standortpromotion zugeordnet. Zur Förderung des Tourismus und der Beherbergungswirtschaft stellen die erwähnten Ressorts der Standortförderung und die einzelnen Kantone spezifische Förder- und Finanzierungshilfen zu Verfügung. (SECO, 2015e)

Der Auftrag der Tourismuspolitik ist anhand des Berichtes *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz* und dem daraus erarbeiteten *Umsetzungsprogramm 2012-2015* definiert (SECO, 2012, S. 7). Die erste Körperschaft der Tourismuspolitik ist Schweiz Tourismus (ST), die als Marketingorganisation für den Marktauftritt des Schweizer Tourismus verantwortlich ist (SECO, 2012, S. 30). Die zweite und dritte Körperschaft bilden die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) und das Innovationsprogramm Innotour (SGH, 2010, S. 8-9). Im Rahmen der Förderung der Beherbergungswirtschaft und des Tourismus wird anschliessend auf die beiden letzten Körperschaften im Detail eingegangen.

Die KMU-Politik wurde durch die Lancierung des *Bundesgesetz über die Finanzhilfen an gewerbeorientierte Bürgschaftsorganisationen (SR 951.25)* gefördert (SGH, 2010, S. 9). Das Ziel ist Förderung und Stärkung von KMU mithilfe von Bürgschaften für Bankkredite (SGH, 2010, S. 9). Aus diesen Grundlagen heraus wurde am 18. Juli 2007 die Bürgschaft Westschweiz mit der Zweigniederlassung Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes (BWG) gebildet (Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz, 2015a).

Die Neue Regionalpolitik (NRP) unterliegt dem Tätigkeitsbereich der Regional- und Raumordnungspolitik und ist im *Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0)* definiert (SECO, 2015c). Ziel der NRP ist die Bewältigung des Strukturwandels in Grenzregionen, Bergebieten und ländlichen Gebieten (Regiosuisse, 2013, S. 1-3). Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, die Erhöhung der Wertschöpfung sowie die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen liegen im Fokus der NRP (BG über Regionalpolitik SR 901.0, 2006, S. Art. 1).

Das Ressort Exportförderung/Standortpromotion wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft.

Tabelle 7: Ressorts der Standortförderung und deren Institutionen

Ressorts	Gesetzlicher Rahmen	Institutionen und Programme
Tourismus-politik	Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz ^c Umsetzungsprogramm 2012-2015 ^c	Schweiz Tourismus (ST) ^c
	BG über die Förderung der Beherbergungswirtschaft (SR 935.12) ^c	Schweizerische Gesellschaft für Hoteltkredit (SGH) ^c
	BG über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (SR 935.22) und Verordnung (SR 935.221) ^c	Innovationsprogramm Innotour ^c
KMU-Politik	BG über die Finanzhilfen an gewerbeorientierte Bürgschaftsorganisationen (SR 951.25) und Verordnung (SR 951.251) ^c	Bürgschaft Westschweiz ^c Bürgschaftsgenossenschaft des Walliser Gewerbes BWG
Regional- und Raumordnungspolitik	BG über Regionalpolitik (SR 901.0) und Verordnung (SR 901.021) Gesetz über Regionalpolitik des Kantons Wallis (SR 901.1) und Verordnung (SR 901.00)	Mehrjahresprogramm Bund 2008-2015 mit den Umsetzungsprogrammen der Kantone 2008-2011 und 2012-2015 Mehrjahresprogramm Bund 2016-2023 mit den Umsetzungsprogrammen der Kantone 2016-2019 und 2020-2023
Exportförderung/Standortpromotion	BG über die Förderung des Exports vom 6. Oktober 2000 (SR 946.14) ^a BG zur Förderung der Information über den Unternehmensstandort Schweiz (SR 194.2) ^b	Switzerland Trade & Investment Promotion ^a und ^b Exportmöglichkeiten ermitteln und wahrnehmen ^a Förderung der Standortattraktivität zur Ansiedlung von ausländischen Unternehmen in der Schweiz ^b

Quelle : Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Exportförderung (SECO, 2015a)

b. Standortpromotion (SECO, 2015b)

c. SGH Geschäftsbericht 2010 - Fördermittel für die Beherbergungswirtschaft (SGH, 2010)

Finanzhilfen des Bundes und des Kanton Wallis

Der Bund sowie der Kanton Wallis unterstützen den Tourismus und die Beherbergungsbranche mit verschiedenen Förderinstrumenten und Finanzhilfen. Die Finanzierungsstruktur eines Beherbergungsbetriebs setzt sich aus Eigenkapital und Fremdkapital zusammen. Zur Schliessung der Finanzierungslücke können die Beherbergungsbetriebe verschiedenen Finanzhilfen beanspruchen. Nach dem Interview mit Frau Rieder, CCF AG - Finanzkompetenzzentrum Mitglied der Dirktion und Verantwortliche Oberwallis, besteht bei den Beherbergungsbetrieben grösstenteils folgende Reihenfolge für die Beantragung von Finanzhilfen:

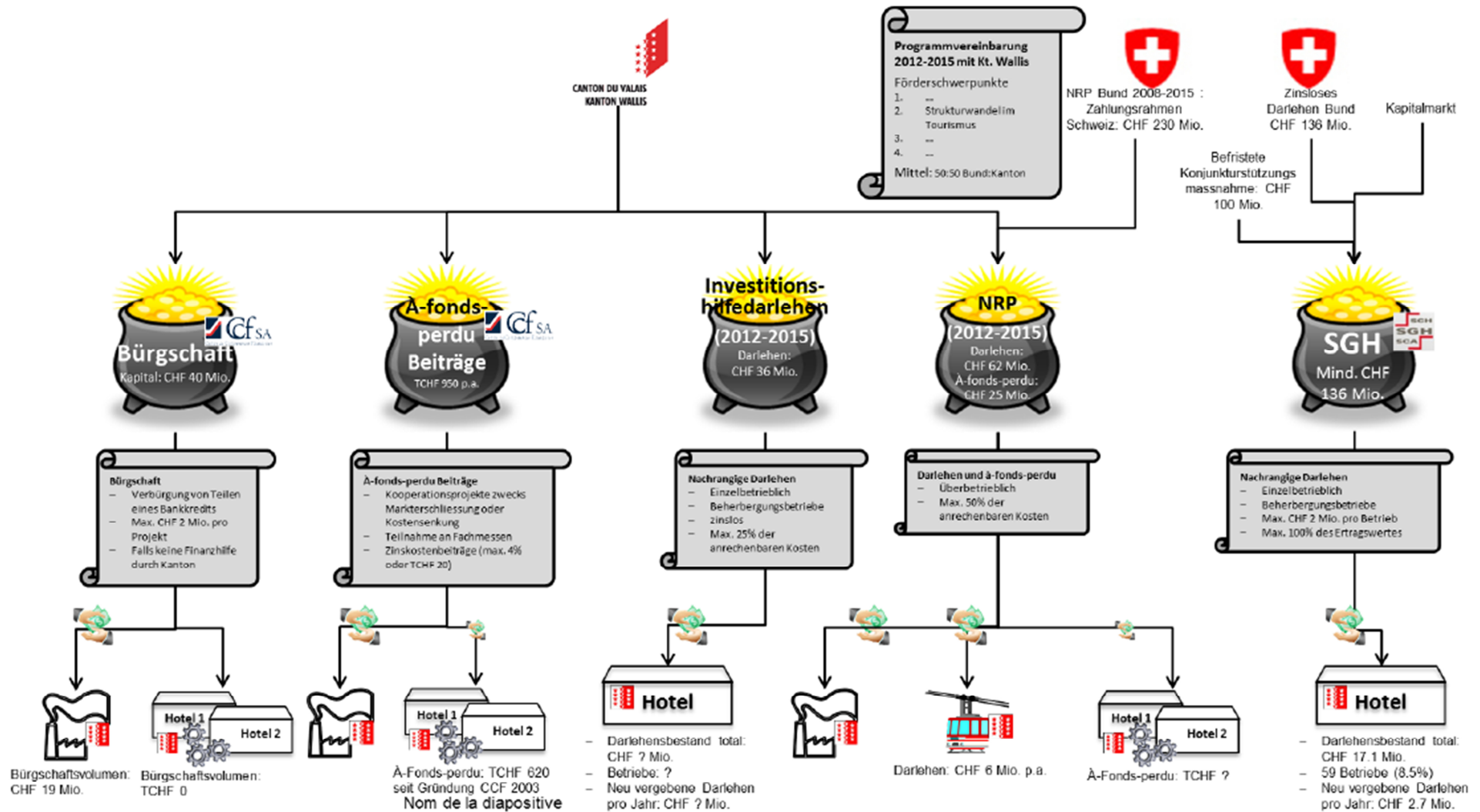
Tabelle 8: Reihenfolge für die Beantragung von Finanzhilfen

Reihenfolge für die Beantragung von Finanzhilfen	
1.	Eigenkapital
2.	Fremdkapital (Bankfinanzierung)
3.	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)
4.	Neue Regionalpolitik (NRP)
5.	CCF AG - Finanzhilfen
6.	CCF AG - Bürgschaft Westschweiz
7.	Innotour - Innovationsprogramm a

Quelle : Eigene Darstellung in Anlehnung an Interview (Rieder, 2015)

Die folgende Abbildung 16: Finanzierungsinstrumente für die Beherbergungswirtschaft Wallis gibt einen Überblick über die bestehenden Finanzierungsinstrumente. Im Anschluss wird auf die Förderinstrumente der SGH, der NRP, die Investitionshilfedarlehen des Kanton Wallis, der CCF AG mit À-fonds-perdu Beiträgen und mit Bürgschaften der Bürgschaft Westschweiz und Innotour eingegangen.

Abbildung 16: Finanzierungsinstrumente für die Beherbergungswirtschaft Wallis



Quelle: (nach BHP – Hanser und Partner AG basierend auf Daten des Kantons, der SGH und des CCF in (BHP - Hanser und Partner AG, 2013))

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)

Gemäss dem *Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft (SR 935.12)* vom 20. Juni 2003 erteilt der Bund der SGH den Auftrag die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in der Beherbergungswirtschaft zu unterstützen (BG über die Förderung der Beherbergungswirtschaft SR 935.12, 2003).

Die Aufgabe der SGH definiert sich in der Finanzierung von Beherbergungsbetrieben mit schmaler Eigenkapitalstruktur und anlageintensiven Investitionen. Als Förderungsmittel werden nachrangige grundpfandgesicherte Darlehen in einer Höhe von max. 2 Millionen Franken gewährt. Zur Berechnung der Höhe des Darlehens und zur Bestimmung des künftigen Ertragswertes wird die Discounted-Cash-Flow-Methode herangezogen. (SGH, 2015a, S. 1)

Ein weiterer Fokus der Aufgaben der SGH liegt in der Beratungsdienstleistung (SGH, 2015a, S. 1). Im Rahmen der Beratung führt die SGH folgenden Tätigkeiten aus Unternehmensbewertungen, Betriebs- und Projektanalysen, Machbarkeitsstudien, Investitionsberatung, Meinung zu Businessplänen, Impulsprogramm und Destinationsförderung, Beratung bei Fragen zu Mietverträgen, Experten und – Jurytätigkeiten, Nachfolgeplanung und Kooperation (SGH, 2015b).

Die Gewährung von Darlehen ist auf Fremdenverkehrsgebiete und auf Badekurorte beschränkt. Ortschaften und Gebiete mit grossen saisonalen Schwankungen werden als Fremdenverkehrsgebiete definiert. (BG über die Förderung der Beherbergungswirtschaft SR 935.12, 2003, S. Art. 5 Abs. I und II)

Die Finanzierungsprodukte der SGH sind Startdarlehen, variable Darlehen und Festzinsdarlehen (SGH, 2015c, S. 1-3). Folglich werden bezüglich zu diesen Produkten Angaben über den jeweiligen Verwendungszwecke, Zinskonditionen und Bestimmungen aufgezeigt.

Tabelle 9: Finanzierungsinstrumente der SGH

	Verwendung	Höhe des Darlehens	Zinsbindung auf Laufzeit	Zinskonditionen in % (J = Jahre)
Startdarlehen ^a	für Investitionen und Neubauten ^a	min. 100'000 CHF max. 6 Mio. CHF ^a	3.5 bis 10 Jahre ^a unabhängig vom Kundenrating ^a	3 J 1.25 % 5 J 1.75 % 10 J 2.25 % ^b
	für Investitionen und Neubauten Verlängerung oder Umwandlung von bestehenden Darlehen der SGH Ablösung von Drittdarlehen ^a	kein Minimum max. 6 Mio. CHF ^a	keine Zinsbindung ^a Anpassung gemäss dem Geld- und Kapitalmarkt ^a Kündigungsfrist 6 Monate Kundenzinssatz gemäss Rating ^a	2 J 1.10-2.10 % 3 J 1.30-2.30 % 4 J 1.50-2.50 % 5 J 1.80-2.80 % 6 J 2.00-3.00 % 7 J 2.15-3.15 % 8 J 2.30-3.30 % 9 J 2.40-3.40 % 10 J 2.50-3.50 % ^b
Festzinsdarlehen ^a	für Investitionen und Neubauten Umwandlung von bestehenden Darlehen der SGH Ablösung von Drittdarlehen ^a	min. 100'000 CHF max. 6 Mio. CHF ^a	2 bis 10 Jahre ^a gemäss dem Geld- und Kapitalmarkt und dem Kundenrating ^a	2.50 – 3.50 % ^b

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Unsere Finanzierungsprodukte (SGH, 2015c, S. 1-3)

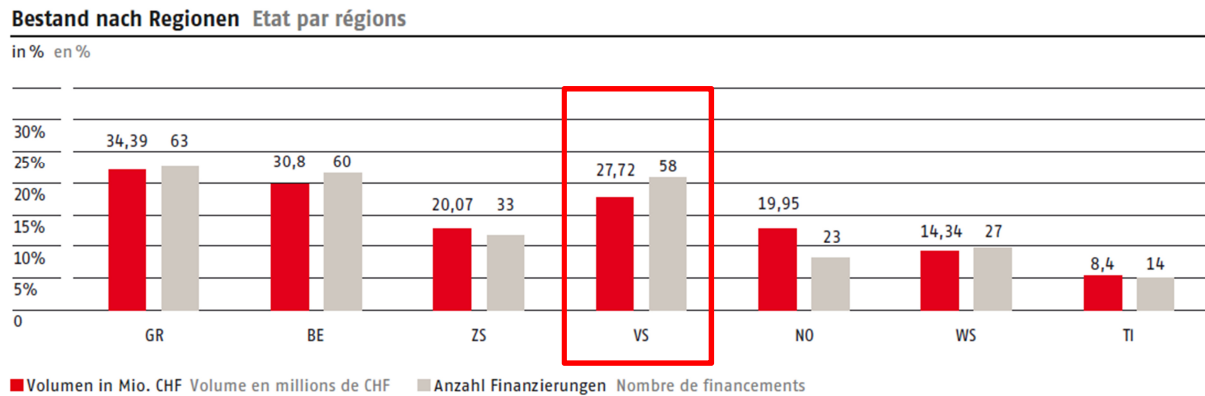
b. Unsere aktuellen Konditionen (SGH, 2015d, S. 1-2)

Die Gebühren für Neugeschäfte betragen ein Prozent des Darlehensbetrags, wobei min. 500 CHF und maximal 5'000 CHF berechnet werden. Bei Änderungen sind 0.5 Prozent des Darlehensbetrags geschuldet. Das Minimum der Gebühr liegt dabei bei 250 CHF bis max. 2'500 CHF. (SGH, 2015d, S. 1)

Das Darlehens- und das noch bestehende Bürgschaftsvolumen im Kanton Wallis betragen im Jahr 2014 27.72 Millionen CHF auf eine Anzahl von 58 Finanzierungen aufgeteilt. Im Vergleich zu den übrigen Kantonen besteht im Wallis das drittgrösste Volumen. Gesamtschweizerisch betrug das Finanzierungsvolumen der SGH im Jahr 2014 155.7 Millionen CHF (im Vorjahr 146.3 Millionen CHF). Rund 11 Millionen CHF wurden im Jahr 2014 im Kanton Wallis in

Form von bewilligten Darlehen an Beherbergungsbetriebe zugesprochen. (SGH, 2015e, S. 15-17)

Abbildung 17: SGH Volumenbestand nach Regionen



Quelle: (SGH, 2015e, S. 15)

Neue Regionalpolitik (NRP)

Für Projekte im Rahmen der Bewältigung des Strukturwandels im ländlichen Raum, in Berggebieten und Grenzregionen der Schweiz als Ziel bieten der Bund und die Kantone finanzielle Unterstützung an. Im Bundesgesetz vom 6. Oktober 2006 über Regionalpolitik (SR 901.0, Art. 14 Abs. I und II) ist ein Mehrjahresprogramm von acht Jahren definiert in dem die Förderschwerpunkte und -inhalte sowie die Massnahmen und Finanzhilfen dargelegt werden. Das Mehrjahresprogramm des Bundes ist für die Periode von 2008 bis 2015 beschränkt und bildet die Grundlage für die kantonalen oder überkantonalen UP. Die Umsetzungsprogramme der Kanton sind jeweils für einen vierjährigen Zeitraum von 2008 bis 2011 und 2012 bis 2015 festgelegt und beinhalten Strategien und Zielvorgaben. Die Finanzhilfen werden beim jeweiligen Kanton beantragt und dieser entscheidet über die Gewährung von Finanzhilfen und Steuererleichterungen nach Art. 15 Abs. II des BG über Regionalpolitik. Als Abschluss des Mehrjahresprogrammes 2008 bis 2015 wird eine Evaluation durchgeführt und zur Fortführung wird ein neues Mehrjahresprogramm für 2016 bis 2023 erarbeitet. (Regiosuisse, 2013, S. 1-3)

Die Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung ist dem Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung (DVER) des Kanton Wallis untergeordnet und ist zuständig für Unternehmen, Regionalpolitik und Tourismus (Kanton Wallis). In der unterstehenden Tabel-

le werden die Rahmenbedingungen, Massnahmen, Förderschwerpunkte und die Finanzhilfen der NRP zusammengefasst dargestellt:

Tabelle 10: Finanzierungsinstrumente im Rahmen der NRP

Finanzierungsinstrumente im Rahmen der NRP	
Örtlicher Wirkungsbereich	Berggebiete, ländlicher Raum und Grenzgebiete in der Schweiz ^a Die ausgenommenen Gebiete sind in der <i>Verordnung über Regionalpolitik SR 901.021 Art. 1 Abs. 1 a. und b.</i> erläutert.
Zweck und Grundsätze	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung der Wertschöpfung sowie die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen ^b • Berücksichtigung der nachhaltigen Entwicklung ^b • Entwicklung von eigenen regionalen Initiativen ^b
Förderinstrumente	<p>A-fonds-perdu-Beiträge für die ^c</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Förderung von Initiativen, Programme und Projekte,</i> die zur Ausschöpfung und Verbesserung von regionalen Potenzialen und Wertschöpfungssystemen beitragen, zur Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Anstalten, zwischen Regionen und verschiedenen Branchen beitragen, Innovationscharakter beinhalten und der grösste Nutzen in der Region aufweist. ^b • <i>Förderung von Entwicklungsträgern, regionalen Geschäftsstellen und anderen regionalen Akteuren</i> ^b • <i>Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit</i> ^b <p>Zinsgünstige oder zinslose Darlehen für Infrastrukturvorhaben ^b</p> <p>Das BG über Regionalpolitik sieht bei der Festlegung des Zinssatzes die Berücksichtigung des Darlehensnehmers vor und eine Rückzahlungsfrist von höchstens 25 Jahren. ^b</p> <p>Steuererleichterungen für Privatunternehmen ^b</p> <p>Bürgschaften und Zinskostenbeiträge im Berggebiet und im weiteren ländlichen Raum ^d</p>

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Örtlicher Wirkungsbereich Art. 1 (Verordnung über Regionalpolitik SR 901.021, 2007)

b. Zweck der Regionalpolitik Art. 1; Grundsätze der Regionalpolitik Art. 2; Förderinstrumente und Kriterien Art. 4, 5, 6, 7 + 12; Verzinsung, Rückzahlung der Darlehen und Darlehensverluste Art. 8 (BG über Regionalpolitik SR 901.0, 2006)

c. Finanzhilfen im Rahmen der NRP (Regiosuisse, 2013, S. 1-2)

d. Förderinstrumente im Rahmen der NRP (SECO, 2015d)

NRP unterstützt überbetriebliche Projekte, wie Kooperationsaufbau, bis zu max. 50 Prozent der Kosten. Die einzelbetriebliche Beherbergungsförderung wird im Rahmen der kantonalen Investitionshilfedarlehen gewährleistet. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 34-36)

Investitionshilfedarlehen (IH-Darlehen)

Zur Förderung der Beherbergungswirtschaft bietet der Kanton Wallis als Finanzierungsinstrument Investitionshilfedarlehen (IH-Darlehen) an. Die gesetzliche Grundlage ist das Tourismusgesetz vom 9. Februar 1996. In der *Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen für den Bau, die Renovation und den Kauf/Renovation von Hotels und einfachen Unterkünften* sind die Bedingungen des kantonalen Finanzierungsinstruments definiert. (Nanzer, 2015)

Die IH-Darlehen werden zur Förderung der einzelbetrieblichen Beherbergungsbetriebe eingesetzt. Das Volumen für die Jahre 2012-2015 beträgt 36 Millionen CHF. (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 34-36)

Tabelle 11: Finanzierungsinstrument Investitionshilfedarlehen

Finanzierungsinstrument Investitionshilfedarlehen		
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • für klein und mittlere Familienbetriebe a • durchgeführte Betriebsanalyse und Berechnung des Ertragswertes durch die SGH a • die Entscheidung über die Gewährung des IH-Darlehen wird auf Grundlage der Analyse der SGH getroffen a • über die Gewährung des Darlehens entscheidet der Staatsrat b 	
Laufzeit	zwischen 15 und 18 Jahren a	
Höhe	Höhe der Darlehen beträgt max. 25 Prozent der Investition c Die Höhe des Darlehens wird gemäss den Mehrjahresprogrammen der sozio-ökonomischen Regionen festgelegt. a	
Zins	zinslos b	
Minimalinvestitionen	100'000 CHF	für einfach Unterkünfte a
	200'000 CHF	für Hotel Renovation a
	1'000'000 CHF	für Hotelneubau a
	1'000'000 CHF	für Kauf/Renovation von Hotels a

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Voraussetzungen für die Gewährung von IH-Darlehen Art. 2.1, Höhe der Unterstützung Art. 2.2, Laufzeit Art. 2.3, Art. 2.4 Minimalinvestitionen (Kanton Wallis; François, Seppey, 2003))

b. Entscheid über die Gewährung des Darlehens, Zinskonditionen (Nanzer, 2015)

c. Höhe der Darlehen (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 34)

Die Kosten der Beurteilung durch die SGH wurden oben unter Gebühren der SGH aufgeführt. Die Kosten belaufen sich auf max. 5'000 CHF (SGH, 2015d, S. 1). Nach Art. 3 a. kann ein Objekt alle drei Jahre, aber nicht mehr als zweimal in zehn Jahren unterstützt werden (Kanton Wallis; François, Seppey, 2003). Diese Bedingung stellt eine grosse Einschränkung für Beherbergungsbetriebe im Kanton Wallis dar, die eine schrittweise Renovation beabsichtigen (BHP - Hanser und Partner AG, 2013, S. 34).

Finanzkompetenzzentrum (CCF AG)

Das Finanzkompetenzzentrum (CCF SA - Centre de Compétences Financières SA) fungiert als Partner von Business Valais für die kantonale Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung, als Finanzdienstleister und bietet Finanzierungshilfen und Beratung für Walliser Unternehmungen.

gen an (CCF AG, 2015a). In Zusammenarbeit mit dem CCF ist die Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz unter dem CCF angegliedert (Nanzer, 2015).

Das Finanzkompetenzzentrum stellt kantonale Förderungsinstrumente in Form von Finanzierungshilfen spezifisch für die einzelnen Entwicklungsstadien des Lebenszyklus eines Unternehmens bereit. Die folgende Abbildung zeigt die Förderinstrumente des CCF für die entsprechenden Entwicklungsstadien. In Bezug zur Förderung der Beherbergungswirtschaft sind nicht alle abgebildeten Finanzhilfen geeignet. Die rot markierten Finanzhilfen sind jene, die für die finanzielle Unterstützung von Beherbergungsbetrieben in Frage kommen und am häufigsten verwendet werden. (Rieder, 2015)

Abbildung 18: Finanzdienstleistungen der CCF AG nach Entwicklungsstadien

	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)						
	Investitionsfonds (CCF)						
	Fonds Kapital der Nähe (CCF)						
	Unterstützungsfonds (CCF)						
	Seed Money Fonds (CCF)						

Quelle: (CCF AG, 2015b)

Zur Gewährung von Finanzdienstleistungen der CCF AG müssen die anschliessenden Bedingungen und Kriterien erfüllt werden:

Tabelle 12: Bedingungen für Finanzdienstleistungen der CCF AG

Bedingungen für Finanzdienstleistungen der CCF AG	
Kriterien (min. Erfüllung eines Kriteriums)	<ul style="list-style-type: none"> • innovativ • exportorientiert, Umsatz wird grösstenteils ausserhalb des Kantons erzielt • Nachhaltigkeit bei der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen
Beteiligungen	Die Beteiligungen aus öffentlicher Hand oder öffentlichen Beiträgen an der Unternehmung dürfen nicht grösser sein als 50 Prozent.
Charakter des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • industriell • teilindustriell
Gesuche aus Hotellerie	Gewährung von Finanzdienstleistungen ist nur zulässig, wenn die Beanspruchung aus kantonalen Finanzhilfen (IH-Darlehen) nicht zugesichert ist.
Mindestbetrag	Finanzdienstleistung muss mehr als 5'000 CHF sein.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (CCF AG, 2015c, S. 2)

Für die Beherbergungswirtschaft sind die Finanzhilfen Fonds Kapital der Nähe, Bürgschaften von Bank- und Leasingkrediten des CCF und Bürgschaften von Bankkrediten der Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz (BWG) anwendbar (Rieder, 2015). Folglich werden die Bedingungen und Konditionen dieser drei Finanzdienstleistungen aufgeführt.

Tabelle 13: Fonds Kapital der Nähe

Fonds Kapital der Nähe	
Ziel	Beteiligung am Gesellschaftskapital von Unternehmungen zur Stärkung der Walliser Wirtschaftsstruktur. Unterstützt werden Unternehmen aus allen Branchen, einschliesslich Unternehmen aus traditionellen Branchen.
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • exportorientiert, Umsatz wird grösstenteils ausserhalb des Kantons erzielt • Wachstumspotenzial ist hoch • günstiges Verhältnis zwischen Risiko und Rentabilität • das Unternehmen hat die Form einer juristischen Person • Sitz im Kanton Wallis • ausgeschlossen sind Finanzhilfen für Unternehmenssanierungen
Spezifische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Businessplan und das Management wird bewertet • relevante Informationen wie Businessplan, Statuten, Revisionsberichte, Bilanzen, Erfolgsrechnungen, Finanzplanung usw. müssen dem CCF offengelegt werden • Akzeptanz der Bedingungen über den Ausstieg
Eigenschaften	Fonds Kapital der Nähe ist klassifiziert als Eigenkapital und wird gemäss Abbildung 18 für Unternehmungen im Entwicklungsstadium Gleichgewicht und Expansion angewendet.
Höhe	min. 100'000 CHF max. 500'000 CHF
Ausstieg	Der Zeitpunkt des Ausstiegs erfolgt zwischen 3 bis 8 Jahren und wird individuell anhand des Unternehmens festgelegt.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (CCF AG, 2015c, S. 13 und 18)

Tabelle 15: Bürgschaft der Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz

Bürgschaft der Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz	
Ziel	<p>Förderung der erleichterten Aufnahmen von Bankdarlehen und der Neugründung von Klein- und Mittelunternehmungen. ^a</p> <p>Unterstützung beim Erhalt von Bankkrediten von selbständig Erwerbenden und KMU-Betrieben aus traditionellen Branchen. ^b</p> <p>Traditionelle Branchen sind Handwerk, Handel, Gastronomie usw. ^b</p>
Verwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Gründungen, Übernahmen, Nachfolge und Kauf ^{b und c} • Investitionen in Anlagen, Ausrüstung und Betriebskapital ^c • Neu- und Ausbau von Liegenschaften ^c • Wachstums- und Betriebserweiterungsfinanzierung ^c
Höhe	max. 500'000.– CHF ^d
Laufzeit und Amortisation	gemäss des Bankkredites ^b , innert 10 und 15 Jahren bei einem Hypothekarkredit ^d
Sicherheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Rückbürgschaft auf 100% des verbürgten Kredits für juristische Personen ^b • Beitritt zur Risikoversicherung mit einer Prämie von 0.45 % der ausstehenden Bürgschaft ^c • Individuell zusätzliche Sicherheiten wie Hinterlegung des Aktienkapital, Schuldbrief usw. ^d
Eigenschaften	Fremdkapital und für Unternehmen aus allen Entwicklungsstadien. ^b
Kosten einmalig	<p>Anmeldung: 250.– CHF für Einzelfirmen und 500.– CHF für Personen- und Kapitalgesellschaften ^d</p> <p>1.2 % des Bürgschaftswerts (min. 500.– CHF, max. 5'000.–CHF) für Prüfungskosten ^{c und d}</p>
Jährliche Kosten und Zins	<p>Verwaltungskosten 250.– CHF ^d</p> <p>Risikoprämie 1.25 % des ausstehenden Bürgschaftsbetrags ^d</p>

Quelle: Eigene Darstellung aus mehreren Quellen

a. Grundsatz Art. 1 Abs. I (BG über die Finanzhilfen an gewerbeorientierte Bürgschaftsorganisationen SR 951.25, 2006)

b. Bürgschaften für KMU (CCF AG, 2015c, S. 16)

c. Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz – Produkte (Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz, 2015b)

d. Erläuterungen (Bürgschaftsgenossenschaft Westschweiz, 2015c, S. 1-2)

Die Palette von Finanzdienstleistungen ist gross und auf unterschiedliche Branchen und Entwicklungsstadien ausgerichtet. Folglich sind die einzelnen Finanzhilfen mit spezifischen Kriterien und Bedingungen verknüpft. Welche Finanzhilfe am geeignetsten ist für ein Unternehmen, ist einzeln und unternehmensspezifisch zu beurteilen.

1.5.3.7 Zusammenfassung

Die Finanzierung von Beherbergungsbetrieben während der Gründung sowie Nachgründungs- und Wachstumsphase ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Je nach Form der Finanzierung und Entwicklungsstadium stellen sich unterschiedliche Herausforderungen. Zusätzlich erschwert die Finanzierungslücke die Situation von Beherbergungsbetrieben. Zur Schliessung der Finanzierungslücke entwickelten Unternehmungen in der Beherbergungsbranche verschieden Finanzierungsmodelle. Auch setzen sich der Bund und die Kantone mithilfe von Förderinstrumenten und Finanzhilfen für die Förderung des Tourismus und der Beherbergungswirtschaft ein.

Welche Faktoren erfolgsentscheidend oder nicht-relevant für den Unternehmenserfolg sind, wird im Anschluss im Rahmen der empirischen Untersuchung analysiert.

2 Empirische Untersuchung

Am Anfang dieses Kapitels wird die Untersuchungsmethodik mit den Fragestellungen, der Operationalisierung sowie Erhebung, Validierung und Auswertung der Daten dargelegt. Anschliessend werden die empirischen Ergebnisse präsentiert.

2.1 Untersuchungsmethodik

Als erstes werden die beiden Fragestellungen, die als Grundlage der Arbeit dienen, vorgestellt und auf die Operationalisierung eingegangen. Die Methodik der Datenerhebung, Validierung und Auswertung wird im Anschluss an die Operationalisierung erläutert.

2.1.1 Fragestellungen

Auf Basis der folgenden zwei Fragestellungen wird die vorliegende Arbeit erarbeitet:

1. Können die Dimensionen (Geschäftsmodell, Strategie, Finanzierung) in einem Fragebogen und einem Interviewleitfaden operationalisiert werden?
2. Können der erarbeitete Fragebogen und der erarbeitete Interviewleitfaden Aussagen über Erfolgsfaktoren, nicht-relevante Faktoren und Risikofaktoren bezüglich der Dimensionen der Beherbergungsbranche liefern?

2.1.2 Operationalisierung

In der Vorbereitung des Fragebogens und des Interviewleitfadens wurden die theoretischen Grundlagen analysiert und für die Operationalisierung passende Messgrössen und beobachtbare Sachverhalte erarbeitet. Die Operationalisierung ist der Beantwortung der oben beschriebenen Fragestellungen ausgerichtet.

Zuerst wird auf die Methodik der Untersuchung mithilfe eines problemzentrierten Interviews eingegangen. Anschliessend auf Operationalisierung der theoretischen Grundlagen in einem Fragebogen und Interviewleitfaden.

2.1.2.1 Fragebogen und Interviewleitfaden

Das Ziel bei derer Bearbeitung des Fragebogens und des Interviewleitfadens ist es, das theoretisch-wissenschaftliche Wissen einfließen zu lassen. Dazu wurde die Theorie der einzelnen Dimensionen in Fragen operationalisiert und im Rahmen eines problemzentrierten Interviews der Fragebogen und Interviewleitfaden erarbeitet.

Im Fragebogen wurden offene sowie geschlossene Fragen integriert, wobei die offenen Fragen in einem separaten Interviewleitfaden zusammengefasst wurden. Durch die Ergänzung mit den offenen Fragen wird der Freiheitsgrad des Befragten gewährleistet. Zur Aufzeichnung des Interviews dient eine Tonaufnahme und anschliessende Transkription des Gesprächs. (Mayring, 2002, S. 66-72)

Zu den Vorteilen eines problemzentrierten Interviews zählen der Einbezug der theoretischen Grundlagen sowie die teilweise Standardisierung des Fragebogens und Interviewleitfadens. (Mayring, 2002, S. 70)

2.1.2.2 Operationalisierung des allgemeinen Teils

Zur Einführung besteht das Interview aus allgemeinen Fragen zum Unternehmen. Der allgemeine Teil ist in zwei Themenbereiche unterteilt.

Das erste Themengebiet umfasst Fragen zu den Beherbergungsbetrieben, wie Name, Standort, Gründungsjahr und Art der Gründung. Folglich zählen auch Aspekte bezüglich der Art der Beherbergung, Anzahl Betten, Bettenauslastung und Anzahl Angestellte dazu.

Der zweite Teil bezieht sich auf Fragen bezüglich der Unternehmerperson. Fragen dazu sind Geschlecht, Alter bei der Gründung, Nationalität, familiärer Hintergrund sowie die berufliche Situation.

2.1.2.3 Operationalisierung des Erfolgs von Beherbergungsbetrieben

Der Fokus bei diesem Teil des Fragebogens liegt bei der Einschätzung des Erfolgs durch die Unternehmerperson. Die Messung des Erfolgs durch Faktoren wie Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Unabhängigkeit, persönliche Zufriedenheit, Zukunftsaussichten und insgesamt steht im Vordergrund.

Ergänzend vervollständigen Fragen bezüglich der Selbständigkeit im Vergleich zu einer unselbständigen Stelle, Lohn und Arbeitsaufwand das Bild über die Einschätzung des Erfolgs. Die Beurteilung der Veränderung der Faktoren im Ausblick auf die Zukunft ist interessant, um eine Einschätzung der Erfolgsaussichten des Unternehmens zu erhalten.

Abschliessend zu diesem Teil der empirischen Untersuchung interessieren die entscheidenden Erfolgsfaktoren aus Sicht des Unternehmers.

2.1.2.4 Operationalisierung der Dimensionen

Die Dimensionen Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung wurden auf Grundlage des theoretischen Wissens im Fragebogen operationalisiert. Anschliessend wurden Fragen in Bezug zu den einzelnen Dimensionen entwickelt. Um dem Umfang des Fragebogens gering zu halten wurden Fragen lediglich auf die wichtigsten theoretischen Aspekte der Dimensionen erarbeitet. Die Abbildung der einzelnen Dimension wird durch die Begrenzung der Fragen jedoch nicht eingeschränkt.

Die Operationalisierung der einzelnen Dimensionen wird im Folgenden dargelegt:

Dimension Geschäftsmodell

Die Dimension Geschäftsmodell verfolgt die Frage nach der Entstehung der Geschäftsidee bis zur Entwicklung eines Geschäftsmodells. Mit den Fragen zum Geschäftsmodell werden die Hintergründe der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells analysiert. Dies wurde im Fragebogen mit den folgenden Fragen operationalisiert:

1. Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und zur anschliessenden konkreten Umsetzung?
2. Was wurde im Hinblick auf die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell vom Vorgänger übernommen?
3. Haben Sie bei der Gründung des Unternehmens einen Businessplan (schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee) erstellt?
4. In welchen drei Geschäftsbereichen erzielen Sie Ihre wichtigsten Erlöse?
5. Kooperieren Sie mit anderen Hotels? Falls nicht, könnten Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen? Wie würde diese aussehen?
6. Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle über die Ihre Kunden buchen?

Dimension Strategie

Mit den Fragen über die Dimension Strategie wird überprüft, ob ein Strategischen Vorgehen und Konzept im Unternehmen vorhanden ist und welche Instrumente angewendet werden. Die theoretischen Grundlagen zur Dimension Strategie wurden im Fragebogen wie folgt operationalisiert:

1. Wie sehen Ihre Ziele aus?
2. Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?
3. Was unternehmen Sie, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln?
4. Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?
5. Was waren die Gründe für Nicht-Realisierungen von Geschäftsideen?
6. Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?
7. Wie haben Sie den Markt und das Marktpotential analysiert?
8. Wie sah das Marketing / die Werbung des Unternehmens bei der Gründung aus?
9. Wie würden Sie die Bedeutung des Marketings am Anfang Ihres Unternehmertums und im Vergleich zu heute einschätzen?
10. Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?

Dimension Finanzierung

Bei der Dimension Finanzierung geht es um alle finanziellen Aspekte eines Unternehmens. Hierzu spielt die Finanzierung bei der Gründung, Probleme, Veränderung, das Startkapital, die Amortisation und Anschlussfinanzierung eine entscheidende Rolle. Um diese Aspekte zu operationalisieren wurden die folgenden Fragen entwickelt:

1. Wie war die Finanzierung während den Gründungsjahren (1 bis 5 Jahre)?
2. Aus welchen Mitteln stellt sich die Finanzierung heute zusammen?
3. Sind Sie auf Probleme/Schwierigkeiten bei der Finanzierung gestossen? Welche?
4. Wie haben sich folgende Faktoren/Kennzahlen seit dem Gründungs-/Übernahmejahr verändert und wie zufrieden sind Sie mit diesen Veränderungen?
5. Wie wurde die Höhe des Startkapitals ermittelt?

6. Wurde die Planung der Amortisation (Rückzahlung der Schuld) des Fremdkapitals bereits bei der Gründung berücksichtigt?
7. Was waren die Massstäbe für die Fremdkapitalgeber für eine Anschlussfinanzierung / weitere Finanzierungen?

2.1.3 Erhebung der Daten

Die Erhebung der offenen Fragen im Interviewleitfaden erfolgte in einem Interview mit den Unternehmern der Beherbergungsbetriebe. Der geschlossene Teil der Erhebung wurde schriftlich durchgeführt. Die Befragungsteilnehmer hatten die Möglichkeit den schriftlichen Teil online mithilfe der Online-Umfrage-Applikation Limesurvey oder schriftlich per Post auszufüllen.

Die Daten der geschlossenen Fragen wurden nach der Untersuchung im Limesurvey zusammengetragen. Die offenen Fragen des Interviewleitfadens wurden in einem persönlichen Gespräch mit dem Unternehmer durchgeführt und mittels Tonaufnahme und Transkription schriftlich aufgezeichnet.

Gesamthaft wurden im Rahmen der Untersuchung 15 Unternehmungen im Rahmen eines problemzentrierten Interviews befragt. Dabei wurden von jedem Studenten fünf Beherbergungsbetriebe mit Gründung im Zeitraum 2005 bis 2009 in der Region Oberwallis untersucht.

2.1.4 Validierung des Fragebogens und der Ergebnisse

Durch die Begutachtung des Fragebogens mit einem Experten und mit dem Dozenten wurden die Ausrichtung des Fragebogens und Interviewleitfadens sowie die Relevanz der einzelnen Fragen überprüft. Die erworbenen Ergebnisse und die zugrundeliegende Theorie dieser Arbeit wurden in einem Interview mit einem weiteren Experten der Oberwalliser Wirtschaftsförderung beraten und auf die Richtigkeit geprüft.

2.1.5 Auswertung

Die Daten aus den geschlossenen Fragen wurden zur Auswertung aus der Online-Umfrage-Plattform Limesurvey in eine Excel-Datei exportiert. Mit Hilfe von Excel wurden

statistische Auswertungen, Berechnungen und grafischen Darstellungen generiert. Die Ergebnisse aus den offenen Fragen des Interviewleitfadens wurden in transkribierter Form zusammengetragen. Die Auswertung dient als Grundlage der Analyse in Bezug zu den Dimensionen Strategie, Geschäftsmodell und Finanzierung. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Nachfolgenden dargelegt.

2.2 Empirische Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die ausgewerteten Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung zusammengetragen und aufgezeigt. Der erste Teil umfasst allgemeine Resultate zum Hotel, zur Unternehmerperson und zum Erfolg. Ergebnisse zum Geschäftsmodell, zur Strategie und zur Finanzierung werden im Anschluss dargelegt.

Mit der Bezeichnung gross N wird die Stichprobe, die Gesamtmenge der erhaltenen Antworten beschriftet. Das klein n gibt die Anzahl der einzelnen Antworten je Kategorie an der Gesamtmenge an.

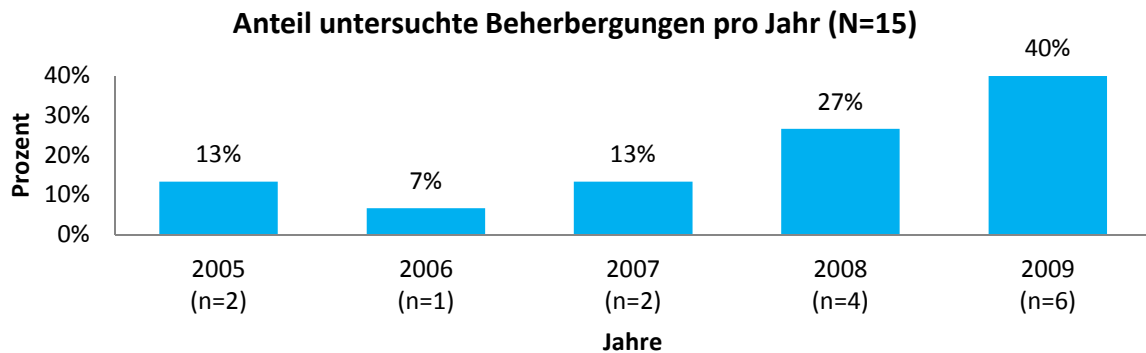
2.2.1 Beherbergungsbetriebe

In diesem Kapitel sind die allgemeinen Ergebnisse der befragten Beherbergungsbetriebe aufgezeigt. Die Anzahl Gründungen pro Jahr, Standorte, Art der Beherbergung, Bettenauslastung, Anzahl Betten und Anzahl Angestellte der Beherbergungsbetriebe werden folglich erläutert.

2.2.1.1 Gründungsjahr

Im Rahmen der empirischen Untersuchung stehen als Grundlage die Ergebnisse von 15 Unternehmungen zur Verfügung. Die Abbildung 19 illustriert den Anteil der befragten Beherbergungen pro Jahr im vordefinierten Zeitraum von 2005 bis 2009. Das Jahr entspricht dem Gründungsjahr des Beherbergungsbetriebs.

Abbildung 19: Anteil untersuchte Beherbergungen pro Jahr

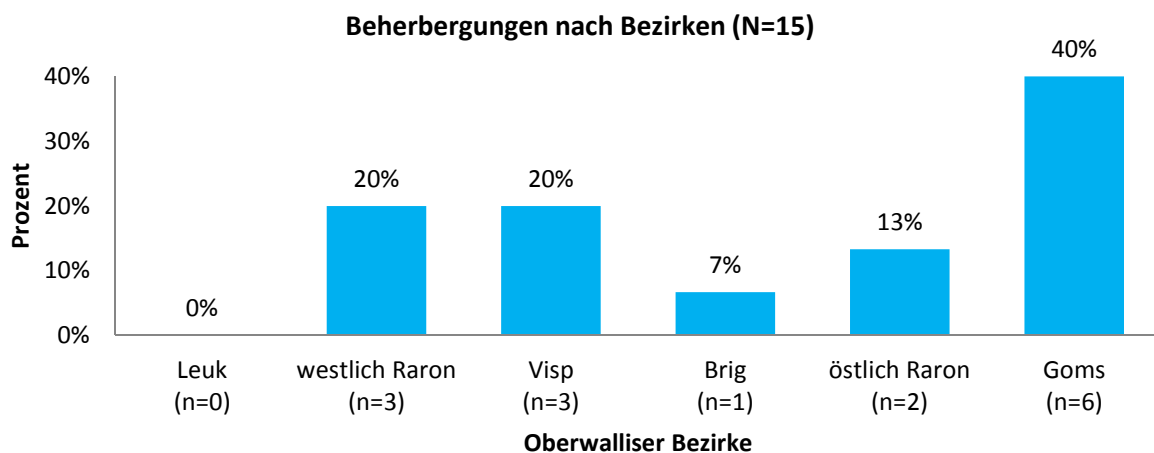


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1.2 Beherbergung nach Bezirken

Die Analyse beschränkt sich auf Beherbergungsbetriebe in der Region Oberwallis. In der Grafik wird der Anteil der untersuchten Unternehmungen pro Oberwalliser Bezirk aufgezeigt. Im Bezirk Leuk wurde kein Beherbergungsbetrieb (0 %, n=0); in den Bezirken westlich Raron und Visp jeweils drei (20 %, n=3); im Bezirk Brig ein (7 %, n=1), im Bezirk östlich Raron zwei (13 %, n=2) und im Bezirk Goms sechs (40 %, n=6) Beherbergungsbetriebe untersucht.

Abbildung 20: Beherbergungen nach Bezirken



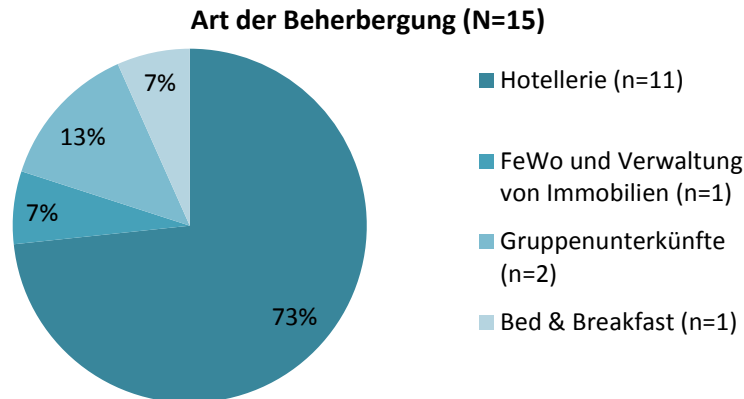
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1.3 Art der Beherbergung

Die Mehrheit der verschiedenen Arten von Beherbergungen nimmt mit einem Anteil von 73 % (n=11) die Hotellerie ein. Den zweit grössten Anteil haben die Gruppenunterkünfte mit 13 % (n=2). Die Ferienwohnungen und die Verwaltung von Immobilien und sowie Bed &

Breakfast haben einen Anteil von jeweils 7 % (n=1). Die Resultate sind in der Abbildung 21: Art der Beherbergung ersichtlich.

Abbildung 21: Art der Beherbergung

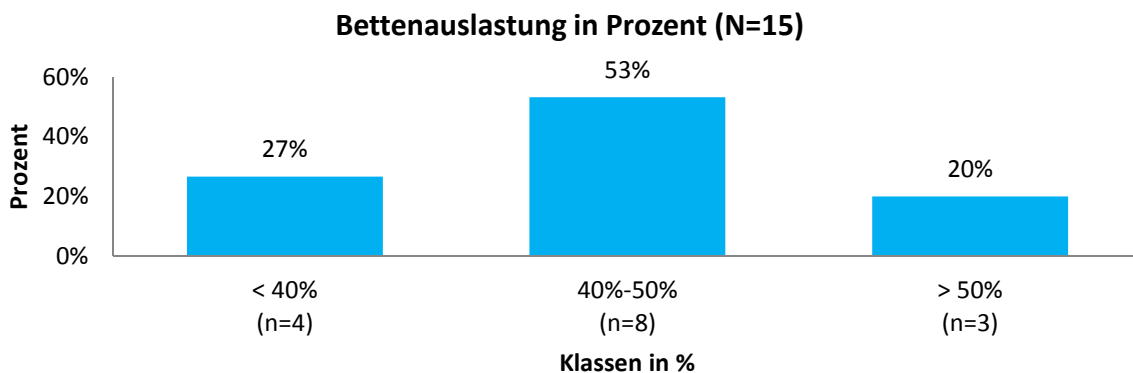


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1.4 Bettenauslastung

Eine Bettenauslastung mit weniger als 40 % fällt bei 27 % (n=4) der Beherbergungsbetriebe an. Mehr als die Hälfte (53 %, n=8) der Befragten haben eine Auslastung zwischen 40 % bis 50 %. Eine Minderheit (20 %, n=3) hat eine Bettenauslastung, die grösser ist als 50 %.

Abbildung 22: Bettenauslastung in Prozent



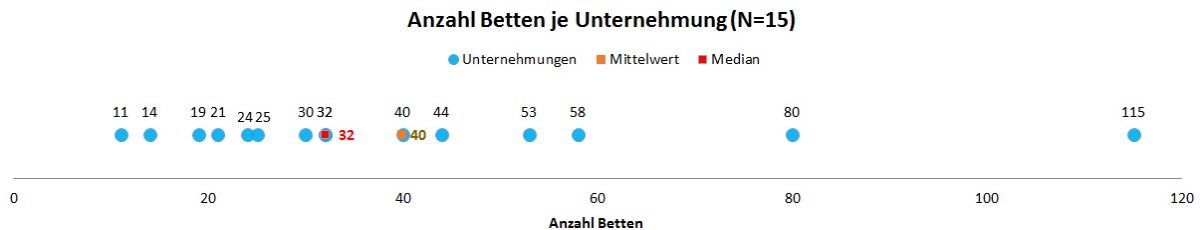
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1.5 Anzahl Betten

Die nachstehende Abbildung 23 zeigt die Anzahl Betten je Unternehmung auf. Hierbei wird ersichtlich, dass das Intervall der Anzahl Betten pro Beherbergungsbetrieb von 11 bis zu 115 Betten reicht. Gesamthaft haben die befragten Unternehmungen eine Anzahl Betten von 598. Durchschnittlich besitzen die Beherbergungsbetriebe 40 Betten. Mit der Bereini-

gung des Ausreissers besitzen die Beherbergungsbetriebe durchschnittlich 32 Betten. In der Grafik ist der Mittelwert orange und der Median rot markiert.

Abbildung 23: Anzahl Betten je Unternehmung

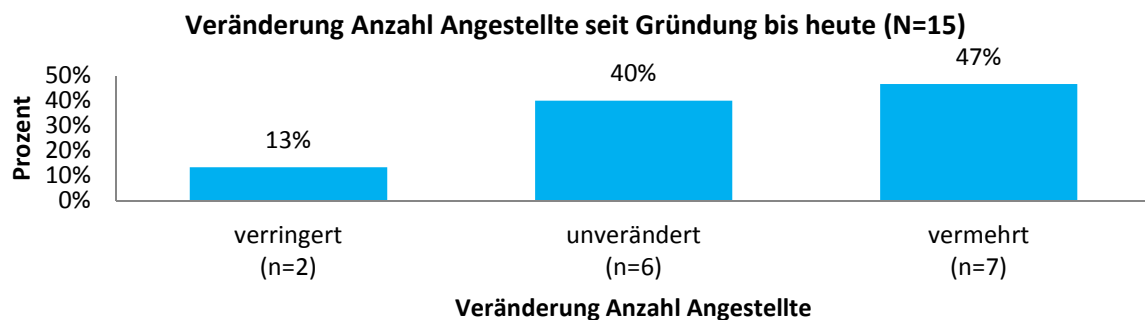


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1.6 Anzahl Angestellte

Die Abbildung 24 stellt die Art der Veränderung der Anzahl Angestellten seit der Gründung bis heute dar. Die Minderheit der Beherbergungsbetriebe (13 %, n=2) haben seit der Gründung die Anzahl der Angestellten verringert. Sechs Unternehmungen mit einem Anteil von 40 % haben heute gleich viele Angestellte wie bei der Gründung. Es ist festzustellen, dass die Mehrheit (47%, n=7) der Unternehmungen die Anzahl der Angestellten seit der Gründung erhöhen konnten.

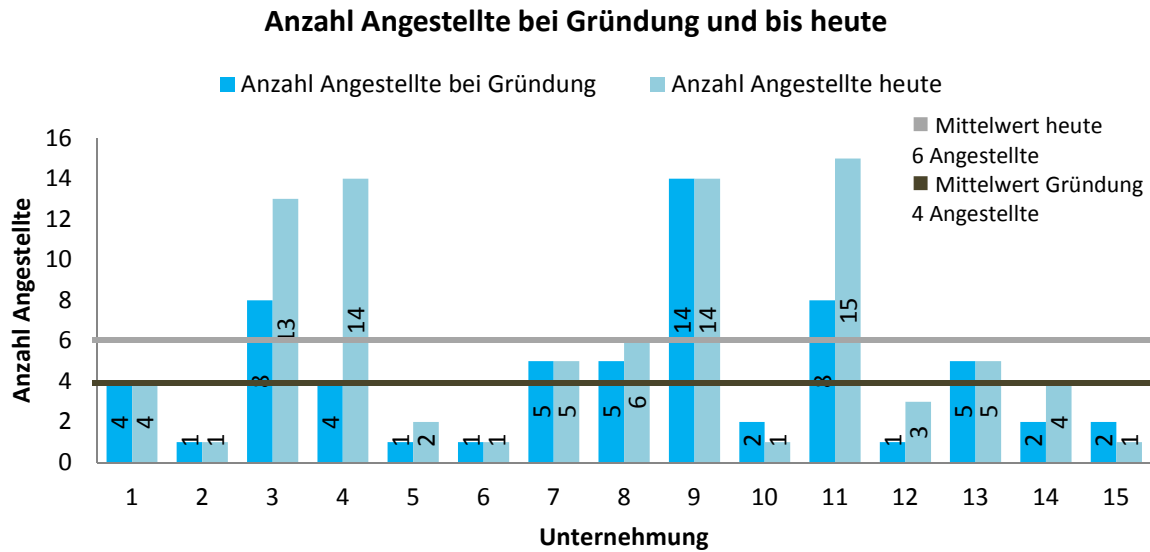
Abbildung 24: Veränderung Anzahl Angestellte seit Gründung bis heute



Quelle: Eigene Darstellung

Der Vergleich der Anzahl Angestellten bei der Gründung und heute wird in der Abbildung 25 illustriert. Bei der Gründung haben die Beherbergungsbetriebe durchschnittlich vier Angestellte. Mindestens fünf Jahren nach der Gründung haben die Mehrheit der Unternehmungen (47%, n=7) die Anzahl der Angestellten erhöhen können. Der Mittelwert heute liegt bei sechs Angestellten. Dies entspricht einer Steigerung von % seit der Gründung bis heute (4 auf 6 Angestellte).

Abbildung 25: Anzahl Angestellte bei der Gründung und heute



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.2 Die Unternehmerperson

Die Unternehmerperson wird im Allgemeinen durch das Geschlecht, die Nationalität, den familiären Hintergrund, die berufliche Situation und das Alter bei der Gründung/Übernahme beschrieben.

2.2.2.1 Geschlecht und Nationalität

Die Gesamtheit der befragten Beherbergungsbetriebe sind 15 Unternehmungen (N=15). Der Anteil der weiblichen Befragten beträgt 47 % (n=7), wobei der männliche Anteil 53 % (n=8) beträgt.

Die Mehrheit der Geschäftsführer der befragten Beherbergungsbetriebe sind Schweizer (80 %, n=12). Jeweils 6.79 % kommen aus der Niederlande, aus Frankreich oder aus Deutschland (n=1).

2.2.2.2 Familiärer Hintergrund

Die Analyse des familiären Hintergrunds der Geschäftsführer zeigt, dass 33 % (n=5) bereits in der Beherbergungswirtschaft aufgewachsen sind. Mit 67 % (n=10) hat jedoch die Mehrheit keinen solchen Hintergrund in der Familie. Von den 33 % (n=5) der Befragten die bereits einen Hintergrund in der Beherbergungswirtschaft in ihrer Familie hatten sind 80 %

(n=4) der Meinung, dass dies die Erfolgchancen in der Branche erhöht. Eine Person (n=1, 20 %) sieht der familiäre Hintergrund nicht als relevant für den Erfolg in der Beherbergungsbranche.

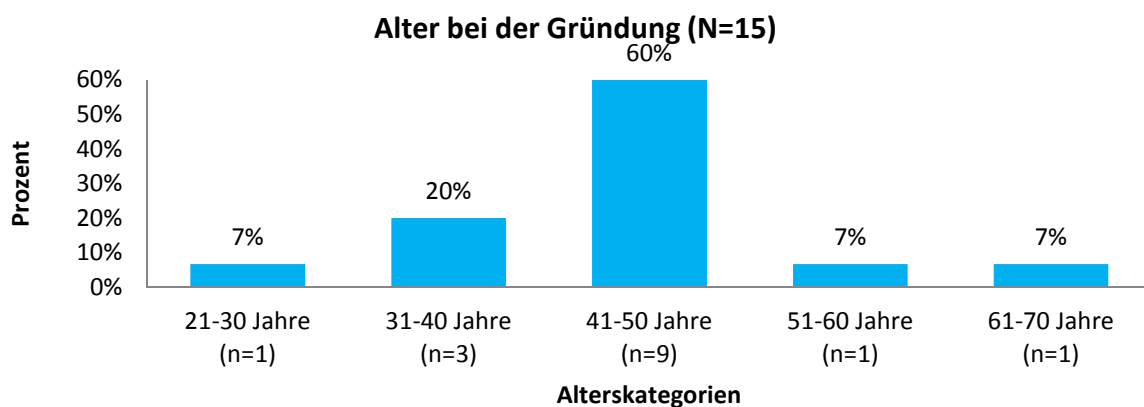
2.2.2.3 Beschäftigung im Beherbergungsbetrieb

Zwei-Drittel (67 %, n=10) der Geschäftsführer sind zurzeit Vollzeit in der Unternehmung tätig. 33 % der Teilnehmenden (n=5) führen eine Teilzeitbeschäftigung im Betrieb aus. Von den Teilzeitbeschäftigten gehen 40 % (n=2) einer weiteren bezahlten Stelle nach; 40 % (n=2) sind Teilzeit noch in einer anderen oder verwandten Branche selbständig; 20 % (n=1) übt neben dem Teilzeitpensum im Beherbergungsbetrieb keine weitere Tätigkeit aus.

2.2.2.4 Alter bei der Gründung

Die Ergebnisse aus der Befragung ergeben, dass mit 60 % (n=9) die Mehrheit der Gründungen von Beherbergungsbetrieben im Alter von 41 bis 50 Jahren stattfinden. Die zweitgrösste Alterskategorie ist zwischen 31 bis 40 Jahren (20 %, n=3). Die restlichen 20 % verteilen sich auf die Alterskategorien 21 bis 30 Jahre, 51 bis 60 Jahre und 61 bis 70 Jahre zu jeweils 7 % (n=1).

Abbildung 26: Alter bei der Gründung



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3 Erfolg der Beherbergungsbetriebe

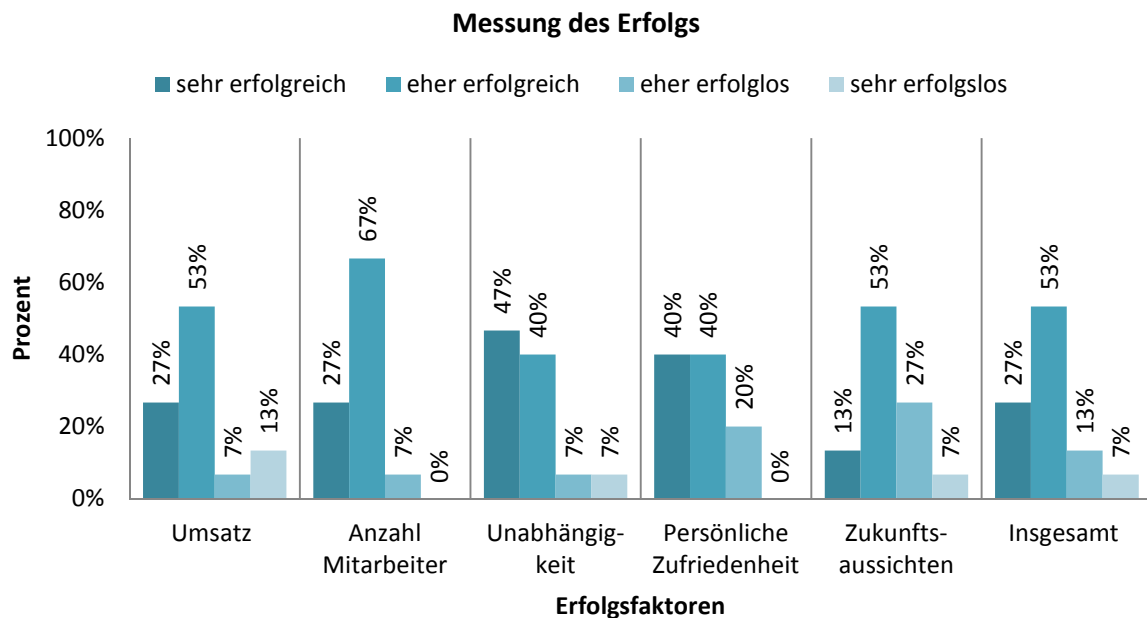
In diesem Kapitel werden die Messungsergebnisse des Erfolgs der Beherbergungsbetriebe dargelegt. Im Vordergrund steht die Einschätzung der Befragten über den Erfolg, die Erfolgsfaktoren und die Erfolgsaussichten des eigenen Beherbergungsbetriebs.

2.2.3.1 Messung des Erfolgs mit erfolgsrelevanten Faktoren

Als Grundlage zur Messung des Erfolgs wurden im Vorfeld die Faktoren Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Unabhängigkeit, persönliche Zufriedenheit, Zukunftsaussichten und der Erfolg insgesamt bestimmt. In der Abbildung 27 ist ersichtlich, dass die Mehrheit der Befragten den Erfolg nach den erwähnten Faktoren als eher erfolgreich bis sehr erfolgreich einschätzt. Nur einen geringeren Anteil sehen die Faktoren als eher erfolglos oder sehr erfolglos.

Gemessen am Umsatz und der Anzahl Mitarbeiter ist die Mehrheit sehr erfolgreich bis eher erfolgreich. Lediglich einen geringen Anteil der befragten schätzen diese zwei Faktoren als eher erfolglos bis sehr erfolglos ein. Auch bei den Faktoren Unabhängigkeit und persönliche Zufriedenheit zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die Zukunftsaussichten sehen 13 % als sehr erfolgreich und 53 % als eher erfolgreich. Im Vergleich zu den anderen Faktoren fällt bei der Messung der Zukunftsaussichten auf, dass ein grosser Anteil von 34 % dies als eher erfolglos bis sehr erfolglos einschätzt. 80 % der Befragten sind insgesamt sehr bis eher erfolgreich, 20 % eher bis sehr erfolglos.

Abbildung 27: Messung des Erfolgs



Quelle: Eigene Darstellung

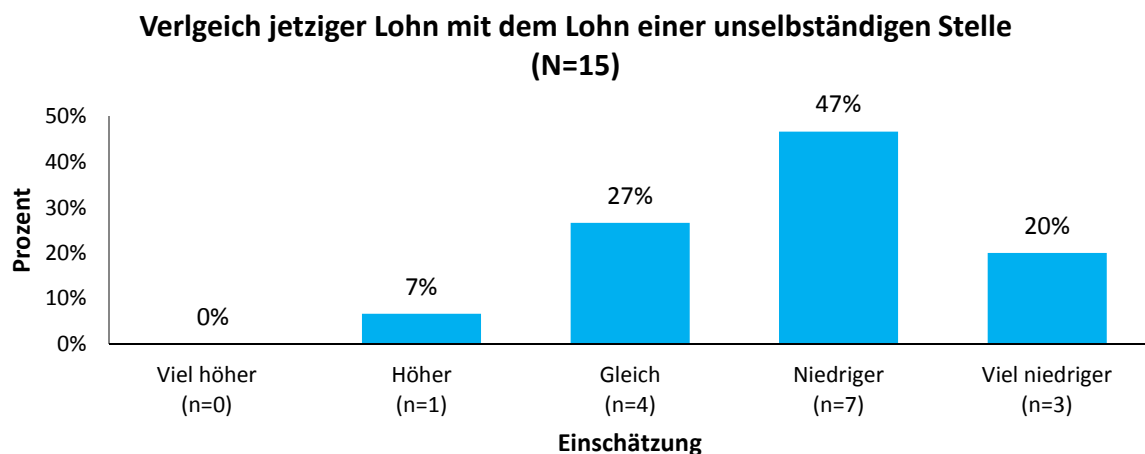
2.2.3.2 Aufgaben der Selbständigkeit

Die Mehrheit der Befragten (53 %, n=8) würde die Selbständigkeit für einen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz wieder aufgeben. 47 % (n=7) der Befragten würden die Selbständigkeit für seinen ähnlich interessanten und angemessen bezahlten Arbeitsplatz nicht aufgeben.

2.2.3.3 Lohn bei Selbständigkeit und unselbständiger Arbeitsstelle

Bei der Analyse des jetzigen Lohns im Vergleich mit dem Lohn einer ähnlichen unselbständigen Stelle, schätzte keiner der Befragten den jetzigen Lohn als viel höher ein (0 %, n=0). Ein Befragter (7 %, n=1) schätzt den jetzigen Lohn höher ein als der Lohn bei einer ähnlichen unselbständigen Stelle. 27 % (n=4) kalkulieren den jetzigen Lohn gleich ein. Die Mehrheit (47 %, n=7) und 20% (n=3) bewerten den jetzigen Lohn niedriger oder viel niedriger als der Lohn bei einer ähnlichen unselbständigen Arbeitsstelle.

Abbildung 28: Vergleich jetziger Lohn mit dem Lohn einer unselbständigen Stelle

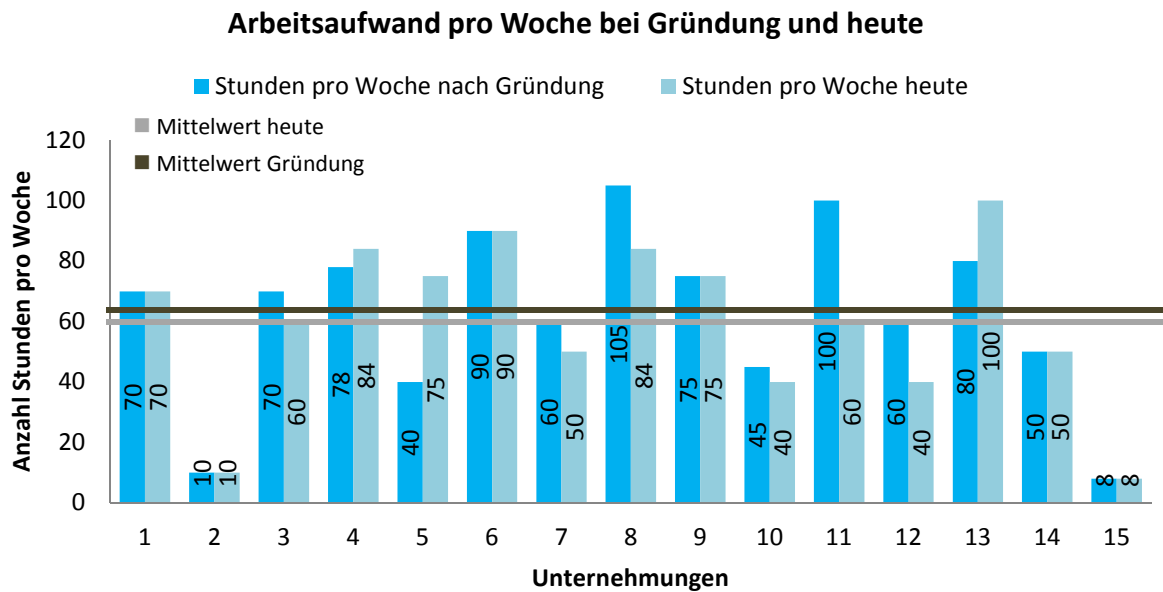


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.4 Investierter Arbeitsaufwand pro Woche

Der Arbeitsaufwandes pro Woche bei der Gründung und heute wir in der folgenden Illustration gegenübergestellt. Der Arbeitsaufwand pro Woche nach der Gründung hat sich im Vergleich mit dem Arbeitsaufwand pro Woche heute um drei Stunden verringert. Bei der Gründung war der Arbeitsaufwand pro Woche im Durchschnitt 63 Stunden (Mittelwert Gründung). Dies hat sich nach mindestens fünf Jahren nach der Gründung auf 60 Arbeitsstunden pro Woche vermindert (Mittelwert heute).

Abbildung 29: Arbeitsaufwand pro Woche

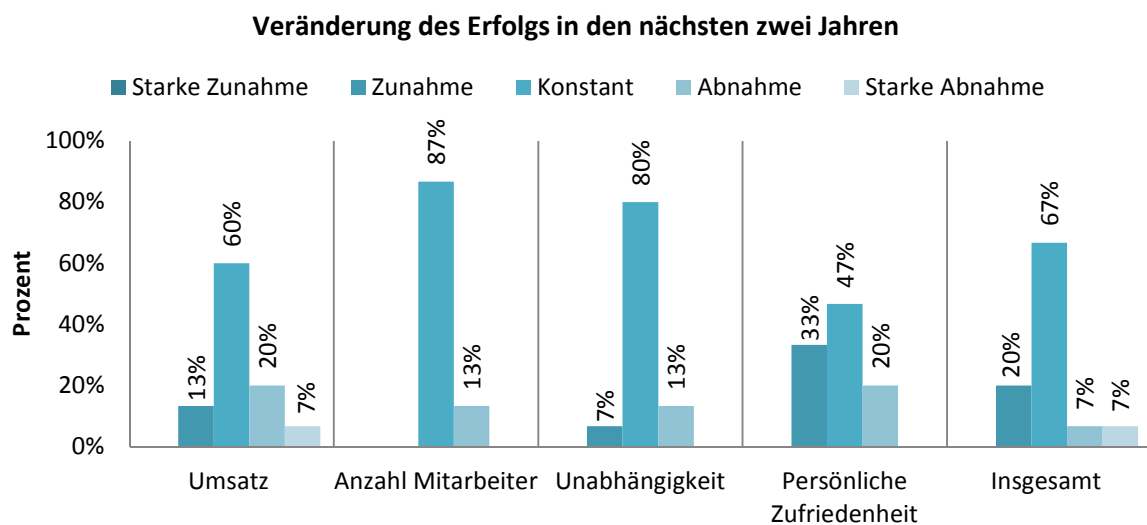


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.5 Zukünftige Veränderung

Die zukünftige Veränderung wird wie bei der Messung des Erfolgs anhand der Faktoren Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, Unabhängigkeit, persönliche Zufriedenheit und insgesamt eingeschätzt. In Ausblick auf die künftigen zwei Jahre wird von der Mehrheit der Befragten für alle Faktoren eine konstante Entwicklung erwartet. Einen detaillierten Überblick über die Einschätzung der zukünftigen Veränderung des Erfolgs ist in der Abbildung 30 ersichtlich.

Abbildung 30: Veränderung des Erfolgs in den nächsten zwei Jahren



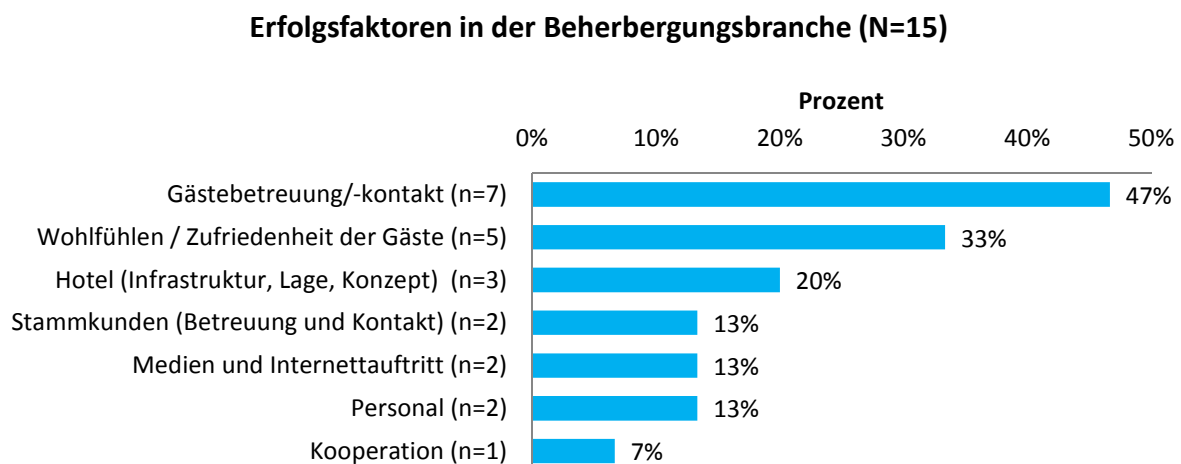
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.6 Erfolgsfaktoren in der Beherbergungsbranche

Das Ziel dieser Frage, war es die Erfolgsfaktoren der Beherbergungsbetriebe zu generieren. Der Definitionsspielraum wurde bewusst offen gestaltet, um ein umfassendes Bild von erfolgsrelevanten Faktoren und Einflüssen zu erhalten. Die Antworten wurden in Kategorien zusammengefasst und in der nachfolgenden Grafik illustrativ dargestellt.

Sieben Unternehmungen (47 %, n=7) haben angegeben, dass die Gästebetreuung und der Gästekontakt entscheidend für den Erfolg ist. Mit 33 % (n=5) sehen die befragten Beherbergungsbetriebe das Wohlfühlen und die Zufriedenheit der Gäste als wichtig. Die Infrastruktur, die Lage sowie das Konzept ist für 20 % (n=3) erfolgsentscheidend. Die Betreuung und der Kontakt der Stammkunden (n=2), die Medien und der Internetauftritt (n=2) und das Personal (n=2) haben jeweils 13 % der Befragten Unternehmungen als Erfolgsfaktor genannt. Lediglich ein Beherbergungsbetrieb (7 %, n=1) sieht die Kooperation als relevant und wichtig für den Erfolg in der Beherbergungsbranche.

Abbildung 31: Erfolgsfaktoren in der Beherbergungsbranche



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4 Geschäftsmodell

Die Ergebnisse der Dimension Geschäftsmodell umfassen die Themenbereiche Geschäftsidee bis zur Umsetzung des Geschäftsmodelles, der Businessplan, die Geschäftsbereiche, die Kooperation sowie die Buchungskanäle der Kunden. Die Analyse dieser Themenbereiche wurde in den folgenden Kapiteln erfasst.

2.2.4.1 Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung des Geschäftsmodells

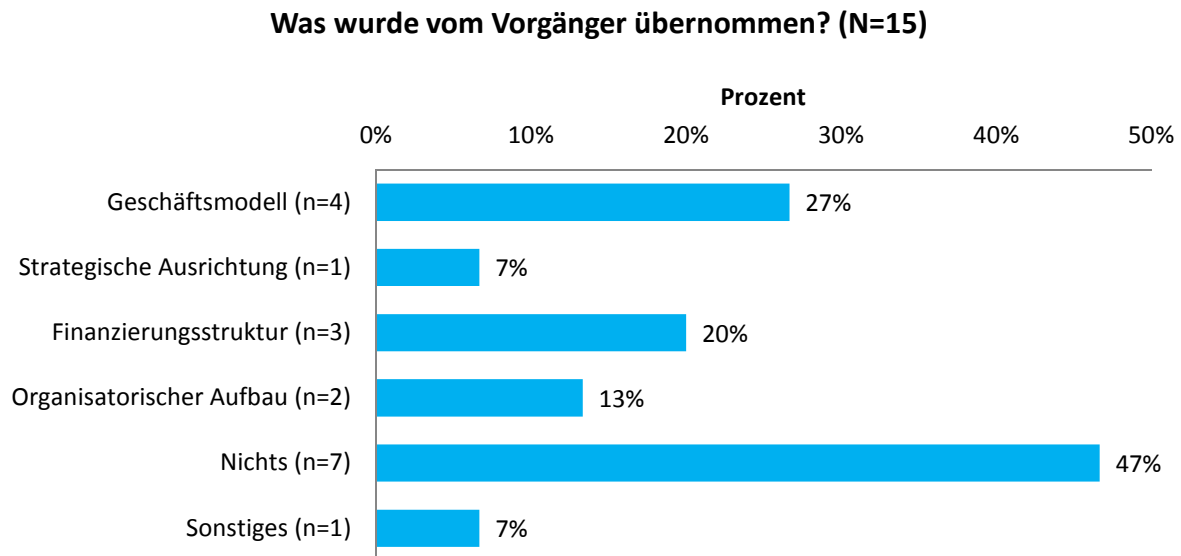
Aus der offenen Frage über die Hintergründe und Entstehung der Geschäftsidee bis zur Umsetzung des Geschäftsmodells resultieren unterschiedliche Ergebnisse. Beim grössten Teil der befragten Beherbergungsbetriebe entstand die Geschäftsidee durch den familiären Hintergrund und die Regelung der Nachfolge. Die Motivation zur Selbständigkeit, die berufliche Ausbildung und Erfahrung, die Veränderung des Marktumfeldes sowie Zufall wurden als weitere ausschlaggebende Punkte der Geschäftsidee genannt. Unter Zufall erwähnten die Befragten, dass vorgängig keine absichtliche Motivation bestand, sich jedoch durch die gewissen Umstände die Situation ergab, in der Beherbergungswirtschaft tätig zu werden. Das Angebot und die Auswahl für die Pachtung oder den Kauf eines Beherbergungsobjektes sind beschränkt. Folglich entsteht daraus bei der Umsetzung ein geringer Spielraum. Finanzielle Aspekte sowie räumliche Gegebenheiten können die Umsetzung zusätzlich einschränken.

Übernahme der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells vom Vorgänger

Da es sich bei der Gründung von Beherbergungsbetrieben grösstenteils um Übernahmen und Nachfolgeregelungen handelt und nicht um originäre Neugründungen spielt hier die Übernahme von der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells vom Vorgänger eine entscheidende Rolle. Die Abbildung 32: *Geschäftsmodell - Was wurde vom Vorgänger übernommen?* zeigt die Aspekte auf, die bei der Gründung ohne eine spezifische Anpassung vom Vorgänger übernommen worden sind.

Ein grundlegender Neuaufbau des Unternehmens ohne Berücksichtigung des Geschäftsmodell, der Geschäftsidee, der Finanzierungsstruktur oder des organisatorischen Aufbaus des Vorgänger wurde von der Mehrheit der Beherbergungsbetriebe (47 %, n=7) umgesetzt. 27 % (n=4) der Beherbergungsbetriebe haben das Geschäftsmodell, 20 % (n=3) die Finanzierungsstruktur, 13 % (n=2) den organisatorischen Aufbau und 7 % (n=1) die strategische Ausrichtung von ihrem Vorgänger übernommen. Ein Unternehmen (7 %, n=1) hat unter Sonstiges erwähnt, dass die Stammkundschaft vom Vorgänger übernommen werden konnte.

Abbildung 32: Geschäftsmodell - Was wurde vom Vorgänger übernommen?

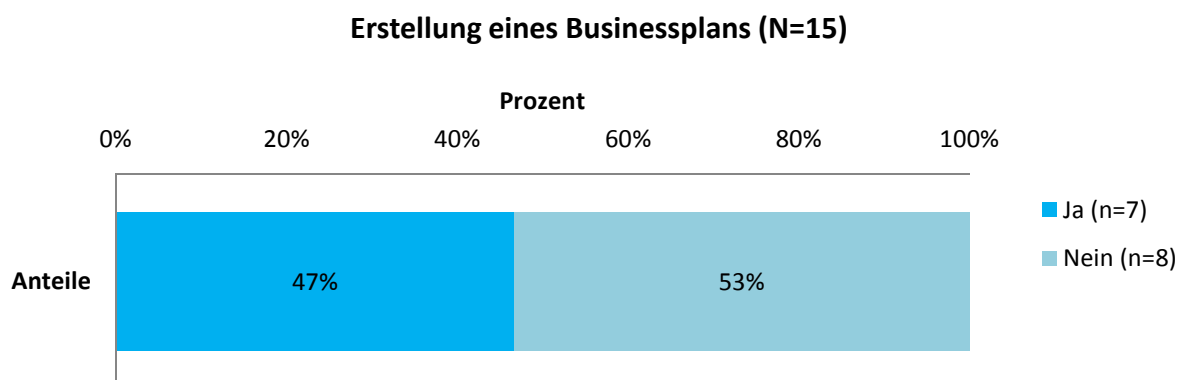


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4.2 Businessplan

Die Grundlage der dieser Ergebnisse ist die Frage, ob bei der Gründung des Beherbergungsbetriebs ein Businessplan, ein schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee, erarbeitet wurde. Aus den Ergebnissen der Umfrage resultiert eine Mehrheit, die bei der Gründung keinen Businessplan erstellt hat (53 %, n=8). Die Minderheit von 47 % (n=7) hat bei der Gründung ein schriftliches Konzept verfasst.

Abbildung 33: Erstellung eines Businessplans

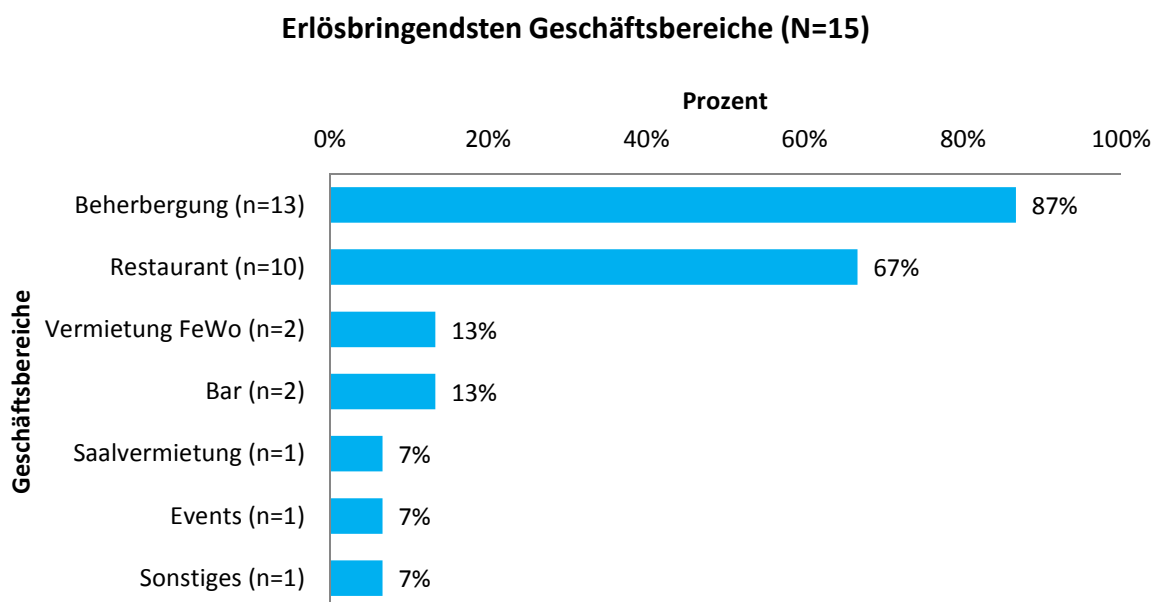


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4.3 Geschäftsbereiche

Von den untersuchten Beherbergungsbetrieben wird als der erlösbringendste Geschäftsbereich die Beherbergung (87 %, n=13) genannt. In der Grafik wird ersichtlich, dass neben der Beherbergung der zweitwichtigste Geschäftsbereich für die Erzielung des Erlöses das Restaurant (67 %, n=10) ist. Durch die Geschäftsbereiche Vermietung von Ferienwohnungen und Bar wird durchschnittlich je 13 % (n=2) des Erlöses erzielt. Mit einem geringen Anteil von je 7 % (n=1) tragen die Geschäftsbereiche Saalvermietung, Events und Sonstiges, wie andere Angebote, nur einen kleinen Teil zum Erlös bei. Dienstleistungen von externen Partnern, Wellness, SPA-Bereich, Schwimmbad oder Fitness wurden nicht genannt (0 %, n=0). Somit erzielen diese einen geringen Anteil am Erlös.

Abbildung 34: Erlösbringendsten Geschäftsbereiche



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4.4 Kooperation

Die Mehrheit der befragten Beherbergungsbetriebe kooperiert nicht mit anderen Partnern. Lediglich ein befragter Beherbergungsbetrieb nimmt in einer Kooperationsgemeinschaft teil. Diese Kooperation wurde bereits vor zehn Jahren gegründet und wird professionell geführt. Voraussetzungen für die Mitgliedschaft der Kooperation sind definierte Qualitätsanforderungen, ein Mitgliedschaftsbeitrag und die Offenlegung der Buchhaltung. Die

jährlichen Kosten belaufen sich auf drei Prozent des Jahresumsatzes. Diese Einnahmen der Kooperationsgemeinschaft werden für ein professionelles Marketing eingesetzt. Die Beitrittskosten für die Kooperation sind hoch, jedoch können auf der anderen Seite Synergien generiert werden. Als wichtigste Voraussetzungen wurden das Vertrauen untereinander und die absolute Offenlegung genannt. Vorteile resultieren durch das gemeinsame Marketing und durch die steigende Verhandlungsmacht. Zusätzlich können aufgrund der Grösse der Kooperation und der Unterstützung von Profis Marktveränderungen und Probleme besser überwunden werden, als ein einzelner Betrieb alleine.

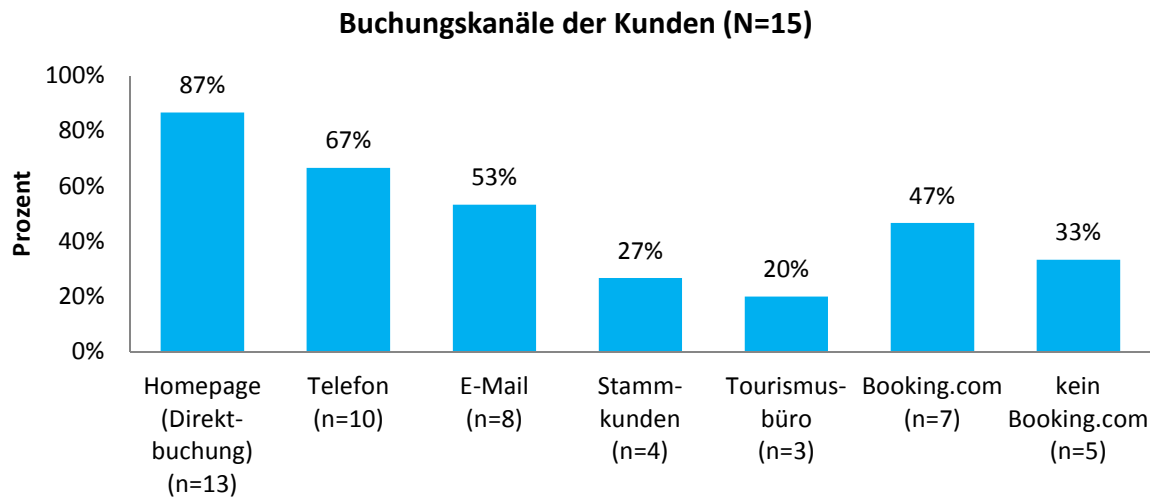
Als Gründe für die Nicht-Kooperation mit anderen Partnern wurden die Umsetzung und die Offenlegung genannt. Zusätzlich ist eine Kooperation für die Beherbergungsbetriebe aufgrund des Standortes, des geringen Dienstleistungsangebots in der Umgebung, der hohen Fluktuation und mangelnder Bereitschaft nicht möglich. Grundsätzlich sieht jedoch die Mehrheit der befragten Betriebe klare Vorteile in einer Kooperation.

Zusätzlich ist festzustellen, dass die Mehrheit der Befragten in einem kleinen Umfang kooperative Tätigkeiten ausüben. Dies vorwiegend im Rahmen der gegenseitigen Vermittlung bei Überbuchungen oder Dienstleistungsangeboten.

2.2.4.5 Buchungskanäle der Kunden

Für den Hauptteil der befragten Beherbergungsbetriebe stellen die Kundenbuchungen über die Homepage (Direktbuchung) (87 %, n=13) und über das Telefon (67 %, n=10) die am häufigsten benutzten Kanäle dar. Mit einem Anteil von 53 % (n=8) nannten acht Unternehmen die Buchung über E-Mail als eines der wichtigsten Buchungskanäle der Kunden. Vier Beherbergungsbetriebe (27 %, n=4) erwähnten, dass ein Grossteil der Buchungen von Stammgästen bereits bei der Abreise oder bis zu einem Jahr im Voraus gebucht werden. Buchungen über das Tourismusbüro nehmen einen geringen Anteil (20 %, n=3) ein. Der Einfluss der Buchungsplattform Booking.com widerspiegelt das Ergebnis mit 47 % (n=7). Die Ergebnisse der Analyse zeigen auf, dass die Plattform Booking.com grösstenteils von der Hotellerie genutzt werden. Für die Beherbergungsbetriebe im Bereich der Parahotellerie sind die hohen Beitragskosten oder die zeitlichen und personellen Ressourcen zu knapp. Aus diesen Gründen sind 33 % (n=5) nicht auf der Buchungsplattform Booking.com vertreten.

Abbildung 35: Buchungskanäle der Kunden



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4.6 Zusammenfassung Geschäftsmodell als Erfolgsfaktor

Das Geschäftsmodell wird vom Angebot an Beherbergungsbetrieben, räumlichen Gegebenheiten und oftmals vom familiären Hintergrund eingeschränkt, woraus ein geringer Spielraum zur Umsetzung resultiert. Erfolgsentscheidend ist bei der Umsetzung eines Geschäftsmodells der Grad an Innovation. Darunter fallen hauptsächlich Aspekte wie Generierung und Ausrichtung auf spezifische Markt- und Kundensegmente.

Die Erstellung eines Businessplans zeichnet sich aus den Resultaten der Analyse als erfolgsrelevant heraus. Ein planloses Vorgehen ist als Risikofaktor zu bezeichnen.

Auch das Dienstleistungsangebot und die Infrastruktur der Beherbergungsbetriebe und Destinationen können als erfolgsfördernde Faktoren betrachtet werden. Jedoch ist aus den Ergebnissen erkennbar, dass diese lediglich einen indirekten und geringfügigen Einfluss auf den Erlös der Beherbergungsbetriebe haben. Inwieweit die anderen Geschäftsbereiche erfolgsrelevant sind, kann mit der Analyse nicht beantwortet werden.

Die Ergebnisse ergeben, dass eine Kooperation mit Partnern durchaus fördernd für den Unternehmenserfolg sein kann. Jedoch kann sich nicht als erfolgsrelevant bezeichnet werden.

Letztlich resultiert aus der Analyse die zunehmende Wichtigkeit der Präsenz im Internet und auf Buchungsplattformen.

2.2.5 Strategie

In diesem Kapitel der Arbeit werden die Ergebnisse zur Dimension Strategie aufgezeigt. Im ersten Teil werden auf die Ziele und Massnahmen der Beherbergungsbetriebe eingegangen. Die Ermittlung der Kundenbedürfnisse und die Konkurrenzanalyse stellen jeweils einen weiteren Teil dar. Der vierte Teil umfasst die Ergebnisse zu den Marktchancen. Die Resultate des Bereichs Marketing werden abschliessend in diesem Kapitel präsentiert.

2.2.5.1 Ziele und Massnahmen zur Zielerreichung

Die Ziele der Beherbergungsbetriebe richten sich mehrheitlich nach finanziellen Grössen, sind kurzfristig ausgerichtet und nicht schriftlich erfasst. Die finanziellen Grössen, wie Umsatz, Gewinn und Umsatz pro Gast, wollen von den Beherbergungsbetrieben gehalten oder gesteigert werden. Dabei werden die Ziele nicht schriftlich erfasst und die Massnahmen zur Zielerreichung nicht in einer detaillierten Planung vorgenommen. Ergänzend zu den finanziellen Grössen wurde die Ausweitung des Dienstleistungsangebots, die Steigerung der Qualität und Kundenzufriedenheit erwähnt. Bei der Ausweitung des Dienstleistungsangebots konnten keine konkreten und ausgearbeiteten Beispiele erwähnt werden, was auf eine kurzfristiges und intuitives Handeln rückschliessen lässt. Die Geschäftsführung eines Beherbergungsbetriebs fokussiert sich zurzeit auf die Nachfolgeregelung und die Vorbereitung der Pension, wobei auch dazu kein Konzept erarbeitet wurde.

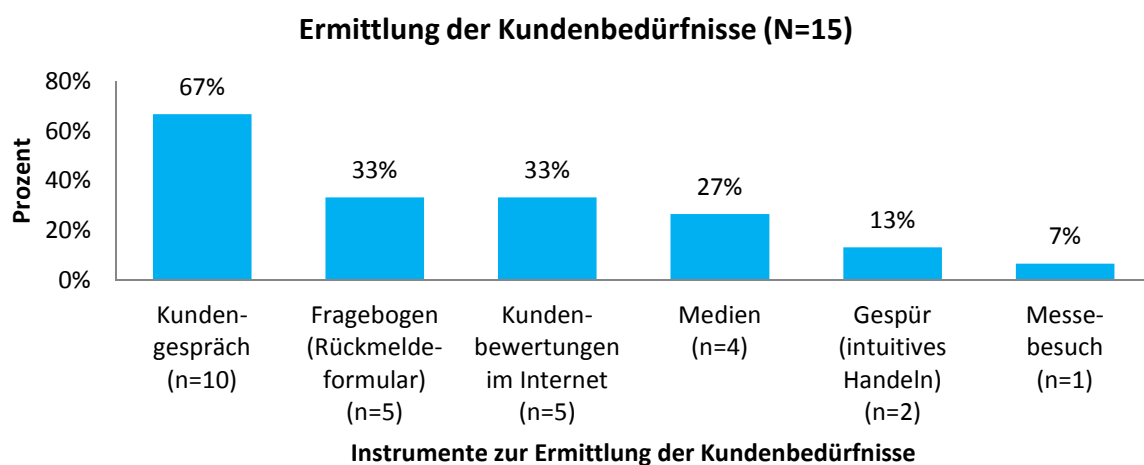
Die intuitive und nicht-schriftliche Zielausrichtung setzen keinesfalls eine ungeplante Vorgehensweise zur Zielerreichung voraus. Trotz der meist intuitiven, kurzfristigen und nicht schriftlich erfassten Ziele werden gezielte Massnahmen angewendet. Bei Zielen finanzieller Natur werden Massnahmen im Rahmen von Kosteneinsparung, Angebotsausweitung und gezieltes Marketing herangezogen. Zusätzlich fällt der Planung der Finanzen und Auslastung sowie der Kontrolle der Zielerreichung eine grosse Bedeutung zu. Die kontinuierlichen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erschweren eine langfristige und detaillierte Planung. Als weitere Massnahmen betrachten die befragten Unternehmen die Verbesserung der Kundenbetreuung der Kundenzufriedenheit, Konzentration und Vorbereitung auf künftige Projekte sowie die Steigerung der Präsenz im Unternehmen.

Das Erfassen der Ziele sowie die Massnahmen zur Zielerreichung hängen vom Zeitraum und der Kostenintensivität ab. Bei langfristigen und kostenintensiven Zielen besteht ein schriftliches Konzept. In den Ergebnissen der Umfrage handelt es sich dabei um die Erstellung eines neuen Geschäftsmodells oder Renovation und Sanierung des Beherbergungsbetriebs. Die Ausrichtung nach einem neuen Geschäftsbereich sowie die Planung einer Kooperation werden im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells angestrebt.

2.2.5.2 Ermittlung der Kundenbedürfnisse

Zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse gehen die befragten Beherbergungsbetriebe unterschiedlich vor und wenden verschiedene Instrumente an. Der grösste Teil (67 %, n=10) ermittelt durch persönliche Gespräche mit den Gästen die Kundenbedürfnisse. Damit unterstreicht die Mehrheit der Befragten die Wichtigkeit des direkten Kontakts und der Nähe zum Kunden, wobei wertvolle Ideen und Verbesserungsvorschläge gewonnen werden können. Die Gespräche werden während der Aufenthaltsdauer der Gäste oder bei der Abreise als Abschlussgespräch geführt. 33 % (n=5) bevorzugen die Ermittlung mithilfe eines Fragebogens in Form eines Rückmeldeformulars. Weitere 33 % (n=5) berücksichtigen die Bewertungen und Kommentare im Internet, wie beispielsweise auf der Homepage und auf weiteren Buchungsplattformen. Mit Hilfe von Medien, wie Fachzeitschriften, Berichte und Statistiken, ermitteln 27 % (n=4) die Bedürfnisse der Kunden. Ein geringer Anteil handelt intuitiv (13 %, n=2) oder besucht Fachmessen (7 %, n=1).

Abbildung 36: Ermittlung der Kundenbedürfnisse



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.5.3 Konkurrenzanalyse

Die Resultate der Analyse ergeben, dass die Mehrheit der Beherbergungsbetriebe mittels Gespräche mit den Gästen und dem Vergleich das Angebot der Konkurrenten ermitteln. Von einem Beherbergungsbetrieb wird die Analyse der Konkurrenz im Rahmen der Kooperationsgemeinschaft durchgeführt.

Aufgrund des Dienstleistungsangebots und der unterschiedlichen Kundensegmente erachtet ein Grossteil eine ausführliche Analyse als nicht notwendig. Zusätzlich wurden nicht oder nur beschränkt beeinflussbare Faktoren wie Standort oder Ausstattung der Zimmer als Unterschiede zur Konkurrenz genannt. Die Mehrheit handelt intuitiv und setzt auf den Gästekontakt und die Gästebetreuung, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Des Weiteren differenzieren sich die Beherbergungsbetriebe durch unterschiedliche regionale Angebote und Dienstleistungen. Der Stammkundschaft kommt eine bedeutende Rolle zu und wird als erfolgsrelevant betrachtet.

2.2.5.4 Marktchancen

Im diesem Themenbereich werden das Erkennen der Marktchancen, die Markt- und Marktpotentialanalyse sowie die Gründe für die Nicht-Realisierung von Geschäftsideen vertieft.

Erkennen von Marktchancen

Die Hintergründe des Erkennens der Marktchancen sind sehr unterschiedlich. Aufgrund des familiären Hintergrund, des geringen Spielraums und den räumlichen Gegebenheiten sind die Voraussetzungen grösstenteils gegeben. Der Raum für eine individuelle Gestaltung ist daher beschränkt.

Ein Teil der Befragten erkannten die Marktchancen an der Lage und der Infrastruktur des Beherbergungsobjektes. Die Mehrheit jedoch erkannten die Marktchancen bei der Schaffung und Ausweitung des Angebots. Dazu wurden Angebote und Konzepte entwickelt, die neuartig in der Umgebung waren und somit eine Differenzierung zur Konkurrenz erzielt werden konnte. Auch wurde die Ausrichtung nach einem spezifischen Kundensegment, wie beispielsweise Familien, Wanderer oder Biker, als Marktchance genannt. Ein Beherbergungsbe-

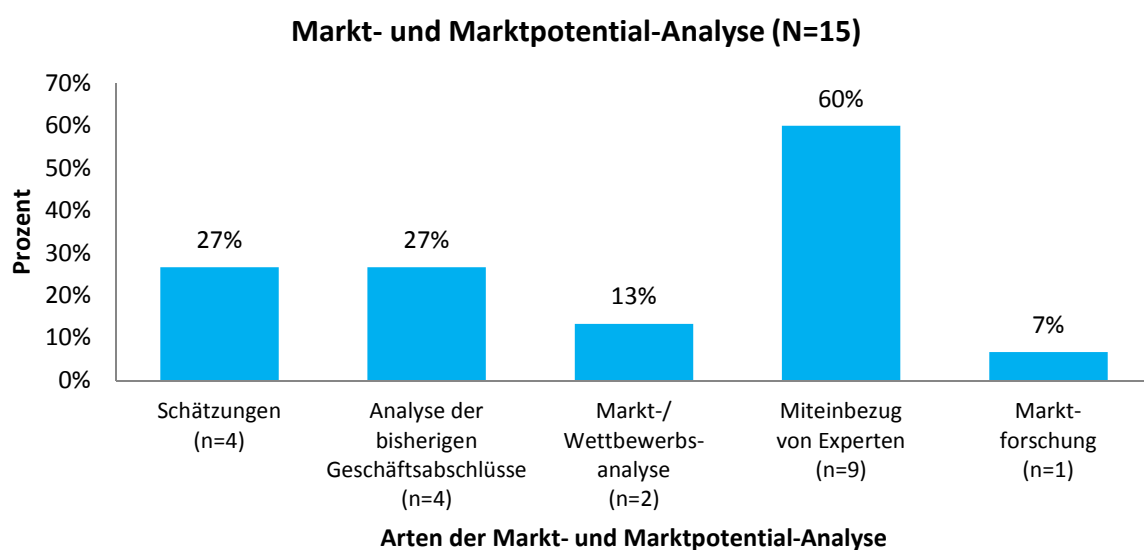
trieb sah die Marktchancen in einer Kooperationsgemeinschaft. Das vordergründige Ziel bestand aus der Nutzung von Synergien, aus Kosteneinsparungen und aus dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit auf dem verändernden Markt.

Markt- und Marktpotentialanalyse

Für das Erkennen und Bewerten von Marktchancen ist eine umfangreiche Analyse des Marktes und des Marktpotentials unumgänglich. Eine vorgängige und detaillierte Analyse ist für die erfolgreiche Gründung und für das Fortbestehen von entscheidender Bedeutung.

Die Unternehmungen haben mehrere Arten der Markt- und Marktpotential-Analyse verwendet. Schätzungen und die Analyse der Geschäftsabschlüsse des Vorgängers wurden mit jeweils 27 % (n=4) für die Analyse der Marktchancen angewendet. Eine ausführliche Markt-/Wettbewerbsanalyse wurde nur von einem geringen Anteil von 13 % (n=2) genutzt. Der Hauptteil der Beherbergungsbetriebe (60 %, n=9) hat im Vorfeld einen Experten, wie z.B. einem Treuhändler, Unternehmensberater oder Steuerexperten, in die Analyse miteinbezogen. Die Marktforschung wurde lediglich von einem Unternehmen (7 %, n=1) in Betracht gezogen. Die Analyse des Kundenverhaltens wurde von keinem der Beherbergungsbetriebe angewendet. Jedoch hat jedes Unternehmen im Vorfeld von einer Art der Markt- und Marktpotential-Analyse Gebrauch gemacht.

Abbildung 37: Arten der Markt- und Marktpotential-Analyse

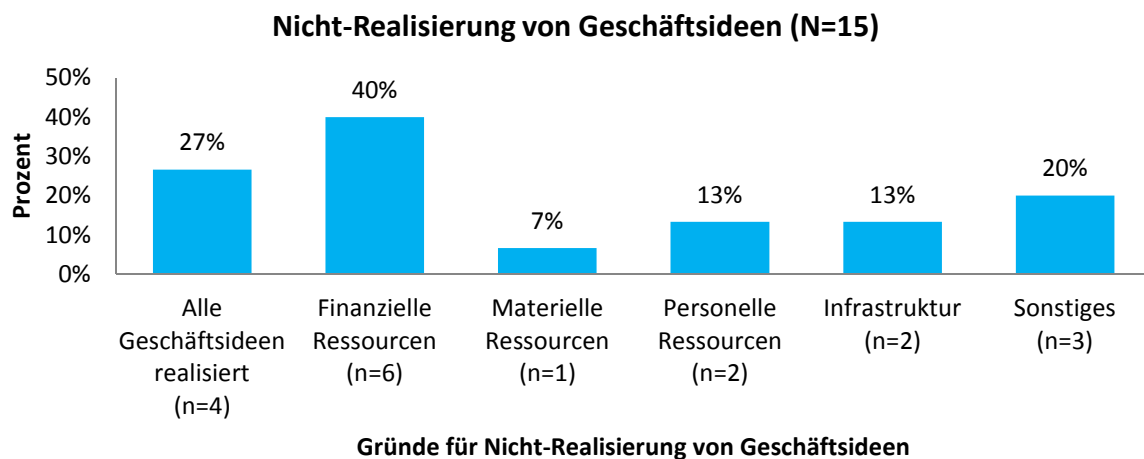


Quelle: Eigene Darstellung

Nicht-Realisierung von Geschäftsideen

27 % (n=4) der untersuchten Beherbergungsbetriebe konnten alle Geschäftsideen erfolgreich realisieren. Bei den Gründen für die Nicht-Realisierung von Geschäftsideen wurden mehrheitlich finanzielle Ressourcen genannt (40 %, n=6). Gefolgt von den finanziellen Ressourcen haben sonstige Gründe (20 %, n=3), wie Gesundheit und Alter, zur Nicht-Realisierung von Geschäftsideen beigetragen. Personelle Ressourcen und Infrastruktur trifft jeweils bei 13 % (n=2) der Unternehmungen zu. Von geringer Bedeutung für die Nicht-Realisierung von Geschäftsideen waren materielle Ressourcen (7 %, n=1).

Abbildung 38: Gründe für die Nicht-Realisierung von Geschäftsideen



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.5.5 Marketing

Die Ergebnisse zum Marketing und zu den Werbekanälen, zur Bedeutung des Marketings während der Gründung und zur Erstellung eines Marketingkonzepts werden in diesem Teil der Arbeit beleuchtet.

Marketing und Werbekanäle bei der Gründung

Die Homepage und die Mund-zu-Mund-Propaganda sind für die Beherbergungsbetriebe bei der Gründung mit einem Anteil von jeweils 80 % (n=12) die wichtigsten Werbe- und Marketingmittel. Den Inseraten in regionalen Zeitungen wird mit einem Anteil von 47 % (n=7) eine grosse Bedeutung zugesprochen. Auch wird klar, dass das Marketing auf den Social Media Plattformen wie Facebook und Twitter bei der Gründung von Beherbergungsbetrieben von Bedeutung ist (27 %, n=4). Nationale wie internationale Zeitungen (je 13%, n=2), lokale

Plakatwerbung (7 %, n=1), Mailing und Versand von Newslettern (20 %, n=3) und sonstige Werbemittel, wie über die Tourismusorganisation (7 %, n=1), sind wenig bedeutend für das Marketing während der Gründungsphase.

Abbildung 39: Marketing und Werbekanäle bei der Gründung



Quelle: Eigene Darstellung

Bedeutung des Marketings bei der Gründung im Vergleich zu heute

Bei der Gründung des Beherbergungsbetriebes wird dem Netzwerk des Unternehmers eine entscheidende Rolle zugesprochen. Der Kontakt und die Betreuung der Gäste sowie eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda sind in der Gründungsphase entscheidend. Auch die Betreuung der Stammgäste kann sich erfolgsentscheidend auf das Unternehmen auswirken. Diese genannten Faktoren erachten die Mehrheit der Befragten während der Gründung als ausschlaggebend für die Kundenbindung und den Erfolg des Unternehmens.

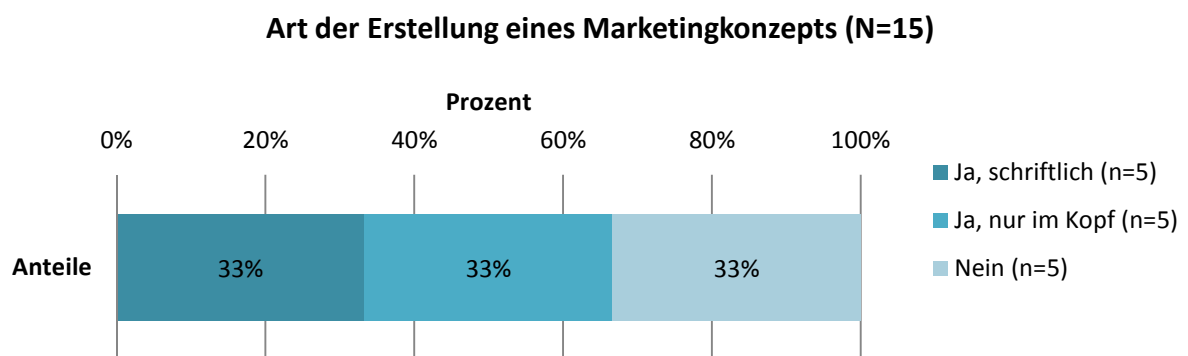
Wie oben aufgezeigt werden in der Gründungsphase auch andere Werbekanäle eingesetzt. Es ist jedoch festzustellen, dass sich die Verwendung der Werbekanäle bei der Gründung im Vergleich zur Nachgründungsphase nicht wesentlich verändert. Die Wichtigkeit des Webauftritts, der regionalen Zeitungsinserte und des Social Media besteht in der Nachgründungsphase weiter. Ein entscheidender Unterschied liegt in der Gründungsphase beim intensiven Kontakt mit den Gästen und den Stammgästen. Jedoch zählen der Gästekontakt

und die Gästebetreuung für die Mehrheit der befragten Beherbergungsbetriebe zu einem erfolgsrelevanten Faktor unabhängig vom Entwicklungsstadium des Unternehmens.

Marketingkonzept

Mehrheitlich erstellten 66 % (n=10) der Beherbergungsbetriebe ein Marketingkonzept. Von 33 % (n=5) der Befragten wurde kein Marketingkonzept erarbeitet. Die Anteile der Resultate sind gleichmässig verteilt. Jeweils 33 % (n=5) haben das Marketingkonzept schriftlich, nur im Kopf oder gar nicht erstellt.

Abbildung 40: Art der Erstellung eines Marketingkonzepts



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.5.6 Zusammenfassung Strategie als Erfolgsfaktor

Ein konzeptionelles Verfassen der Ziele und Massnahmen zur Zielerreichung ist erfolgsrelevant. In Bezug zu einer hohen Kostenintensität und langfristigen Zielorientierung ist ein nicht-konzeptionelles Vorgehen risikobehaftet.

Wie bei der Ermittlung der Kundenbedürfnisse sowie auch bei der Konkurrenzanalyse sind der Gästekontakt und die Gästebetreuung wichtig für den Erfolg eines Beherbergungsbetriebs.

Das Erkennen von Marktchancen ist für die Gründung sowie das Fortbestehen der Beherbergungsbetriebe wesentlich. Mithilfe einer Markt- und Marktpotentialanalyse können neue Kundensegmenten und Märkten angesprochen werden, was das Fortbestehen des Unternehmens sicherstellt.

Das Marketing ist für Beherbergungsbetriebe als Erfolgsfaktor zu bezeichnen.

2.2.6 Finanzierung

Das grundlegende Ziel dieses Kapitels ist die Analyse der Finanzierung und der Finanzierungsstruktur nach der Gründung. Zu Beginn dieses Kapitel wird die Finanzierungsstruktur in der Gründungsphase mit der Finanzierungsstruktur heute verglichen und zusätzlich die Schwierigkeiten der Finanzierung dargelegt. Folgend werden die Resultate über die Veränderungen der Finanzgrößen, das Startkapital, die Amortisation und die Anschlussfinanzierung präsentiert.

2.2.6.1 Finanzierungsstruktur

Die Finanzierungsstruktur ist abhängig vom Entwicklungsstadium eines Unternehmens. Im Folgenden wird die Finanzierungsstruktur in der Gründungsphase und in der Nachgründungsphase beschrieben. Anschliessend wird auf die Problematik der Finanzierung von Beherbergungsbetrieben eingegangen.

Finanzierungsstruktur in der Gründungsphase

Die Finanzierungsform hängt mit dem Eigentümerverhältnis zusammen. Bei einer Neugründung, Übernahmegründung oder Kauf eines Beherbergungsbetriebs ist der Anteil der Bank- und Kreditfinanzierung höher. Unternehmensgründungen im Rahmen eines Pachtverhältnisses wurden mehrheitlich durch Eigenmittel finanziert. Die Kapitalintensität bei der Gründung ist dabei geringer.

Die Finanzmittelbeschaffung gestaltet sich bei einer Gründung in Form einer Übernahme und einer familieninternen Nachfolgeregelung einfacher als bei einer Neugründung. Die finanziellen Verbindlichkeiten, wie Kredite und Hypotheken, können vom Vorgänger übernommen werden. Unabhängig von der Gründungsform war der Zugang zu Fremdkapital in der Vergangenheit einfacher. Auf der anderen Seite ist jedoch zu beachten, dass die Zinsstruktur hohe Fremdkapitalkosten verursachten und dies zu einer Tendenz der Finanzierung durch Eigenmittel führte.

Bei der Finanzierung in der Gründungsphase wurde von den Beherbergungsbetrieben mehrheitlich genannt, dass die Erträge und Gewinne aus der Geschäftstätigkeit fortlaufend investiert wurden.

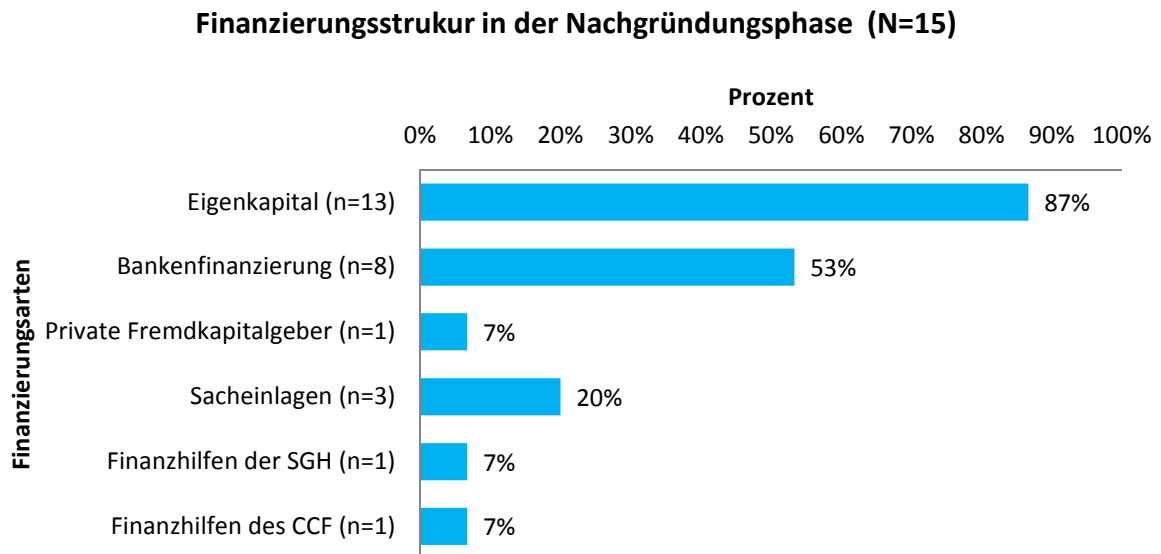
Ein Zusammenhang zwischen der Erstellung eines Businessplans und der Fremdfinanzierung ist nicht gegeben. Die Erstellung eines Businessplans ist nicht abhängig von der Fremdfinanzierung. Aus den Ergebnissen resultiert, dass auch eigenfinanzierte Unternehmungen zur Planung und Machbarkeitsanalyse einen Businessplan bei der Gründung erstellten.

Finanzhilfe der SGH oder des CCF wurde bei keinem der befragten Beherbergungsbetriebe bei der Gründungsfinanzierung beansprucht.

Finanzierungsstruktur in der Nachgründungsphase

Die Zusammensetzung der Finanzierungsstruktur der Beherbergungsbetriebe wird in der Abbildung 41: Finanzierungsstruktur aufgelistet. Die am meist angewendete Finanzierungsart stellt das Einbringen von Eigenkapital (87 %, n=13) dar. Zusätzlich wird von 53 % (n=8) die Finanzierung durch Banken sichergestellt. Eine weitere Finanzierungsart der Beherbergungsbetriebe ist die Sacheinlage, wie z.B. durch Liegenschaften, Mobiliar oder Inventar. Die Sacheinlage wird von 20 % (n=3) als Finanzierungsart genutzt. Ein geringer Anteil von jeweils 7 % (n=1) nehmen Private Fremdkapitalgeber, Finanzhilfen der SGH oder des CCF ein. Darlehen von Familie/Bekanntem und Risikokapital, wie beispielsweise Private Equity und Venture Capital, wurde von keinem der Unternehmen (0%, n=0) als Finanzierungsart genannt.

Abbildung 41: Finanzierungsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung

Schwierigkeiten und Probleme bei der Finanzierung

Als aktuelle Probleme der Beherbergungsbetriebe wurde die Finanzierung von Investitionen genannt. Der Investitionsbedarf ist gross und erfolgsentscheidend für das Fortbestehen der Beherbergungsbetriebe. In der wenig wertschöpfenden Beherbergungsbranche ist es unter den gegebenen Umständen für die Mehrheit kaum möglich Investitionen aus den Erträgen zu tätigen. Des Weiteren erschwert ist der Zugang zum Geld und die damit verbundenen Anforderungen, wie Eigenmittel, Sicherheiten und Formulare, haben gemäss den befragten Beherbergungsbetrieben zugenommen. Eine Bankfinanzierung gestaltet sich als schwierig, da Anlagekosten von Neuinvestitionen hoch sind und die Banken daher nicht gewillt sind den vollständigen Finanzbedarf abzudecken. Das Resultat der Beherbergungsbetriebe ist schliesslich eine Finanzierungslücke. In diesem Zusammenhang wurde auch die Problematik der Zweitwohnungsinitiative für den Tourismus und die Beherbergungswirtschaft im Kanton Wallis angesprochen. Hohe Investitionen der Beherbergungsbetriebe konnten durch den Verkauf oder die Langzeitvermietung von Zeitwohnungen realisiert werden. Diese Querfinanzierung von Investitionen ist mit der Annahme der Zweitwohnungsinitiative stark eingeschränkt oder unterbunden worden.

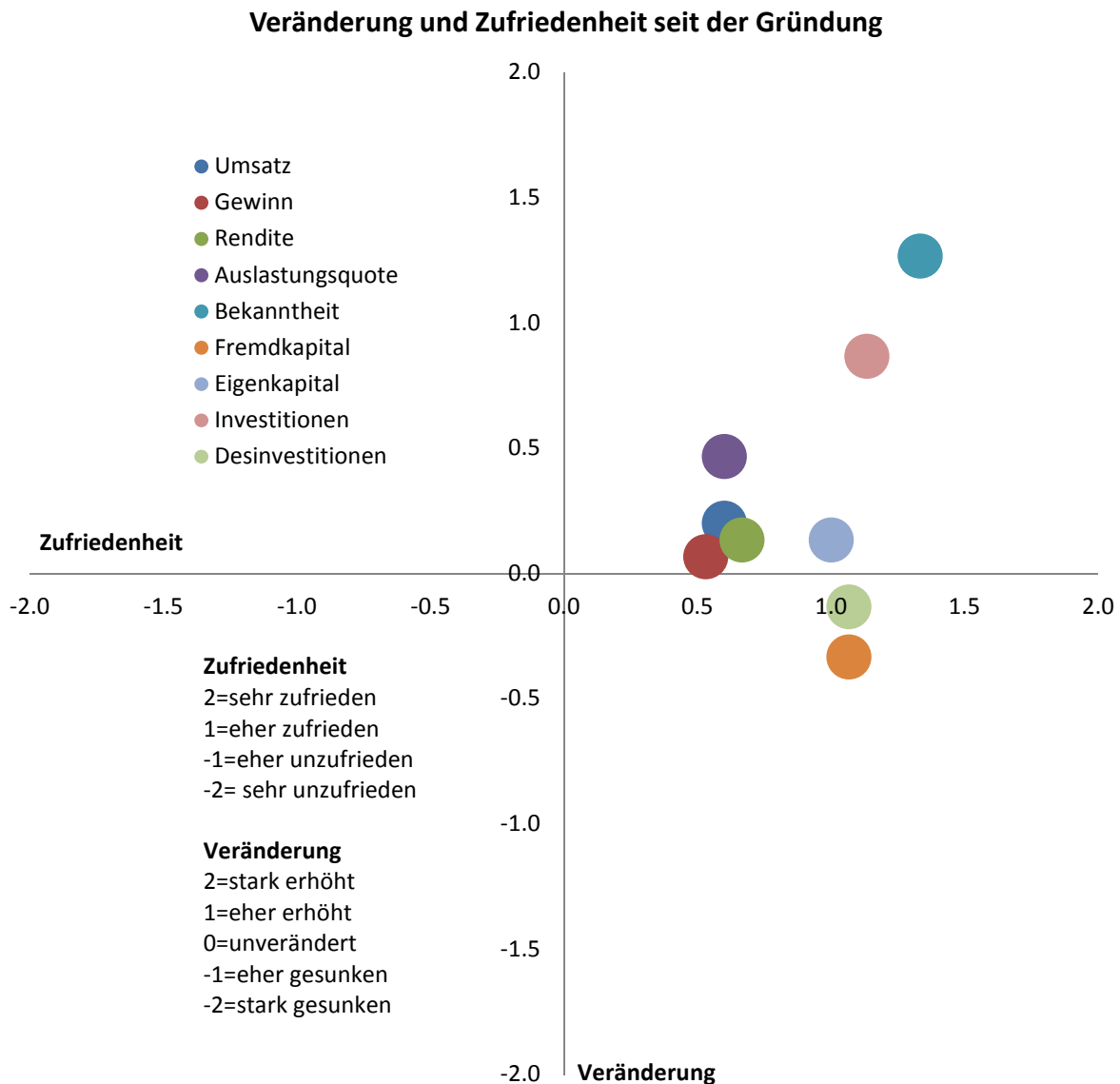
Bei der Finanzierung von Gründungen im Rahmen einer Nachfolgeregelung oder Übernahme war die Problematik der Kapitalbeschaffung geringer. Die Verbindlichkeiten, Bankkredite, Hypotheken und Darlehen konnten bei der Gründung mehrheitlich vom Vorgänger übernommen werden. Die Auszahlung der Geschwister bei einem Erbvorausbezug wurde zusätzlich von einem Beherbergungsbetrieb als Schwierigkeit genannt.

In Bezug zu den Fördermittel und Finanzhilfen des Bundes und des Kanton Wallis sehen die befragten Beherbergungsbetriebe die Anforderungen und Bedingungen sowie die Konditionen als zu gross. Der Zugang zum Geld gestaltet sich als zu schwierig. Zusätzlich liegen die Zinskonditionen und Kosten für die Beanspruchung einer Finanzhilfe über dem marktüblichen Zins.

2.2.6.2 Finanzgrössen – Veränderung und Zufriedenheit

Zur Analyse der Entwicklung von Finanzgrössen wurden die Variablen Veränderung und die Zufriedenheit verwendet. Im Vordergrund stehen die Veränderungen der Finanzgrössen seit der Gründung bis heute und die damit verbundene Zufriedenheit über die Veränderungen. Diese Variablen wurden in Bezug auf finanzrelevante Grössen wie Umsatz, Gewinn, Rendite, Auslastungsquote, Bekanntheit, Fremdkapital, Eigenkapital, Investitionen und Desinvestitionen, gemessen. Auf der Y-Achse ist die Veränderung dargestellt. Die Variable Veränderung wurde in einem Intervall von stark erhöht (2) bis stark gesunken (-2) gemessen. Die Variable Zufriedenheit wurde anhand der Merkmale sehr zufrieden (2) bis sehr unzufrieden(-2) erhoben. Die Ergebnisse der Zufriedenheit sind auf der X-Achse illustriert. Die Veränderung der Finanzgrössen und die Zufriedenheit werden in der Abbildung 42 dargelegt.

Abbildung 42: Veränderung und Zufriedenheit seit der Gründung

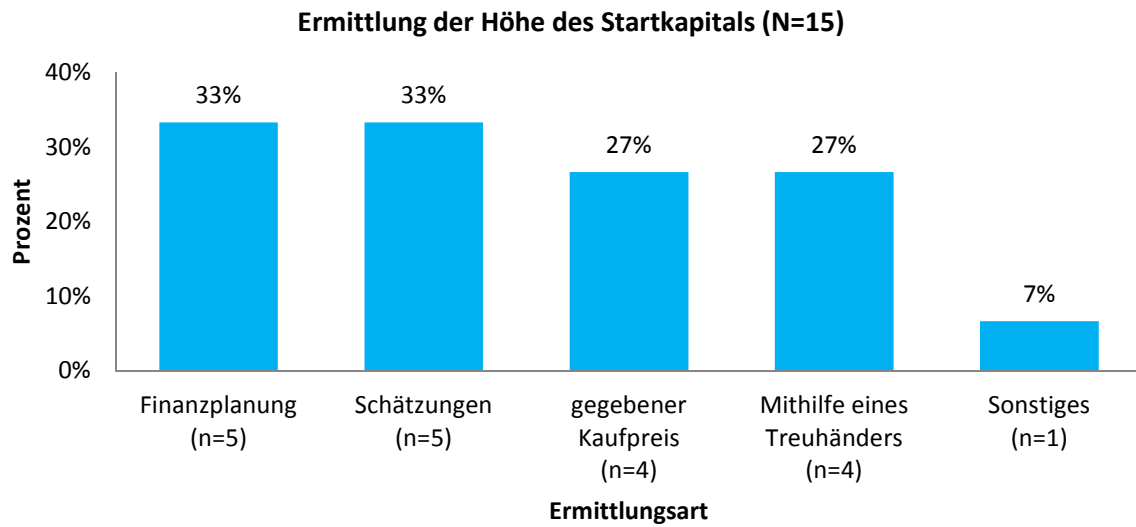


Quelle: Eigene Darstellung

2.2.6.3 Ermittlung des Startkapitals

Die Wichtigkeit der Gründungsfinanzierung setzt bereits vor und während der Gründungsphase eine gründliche Planung voraus. Zur Ermittlung der Höhe des Startkapitals können verschiedene Methoden angewendet werden. Von den Beherbergungsbetrieben haben je 33 % (n=5) eine detaillierte Finanzplanung oder Schätzungen zur Startkapitalermittlung vorgenommen. Bei jeweils 27 % (n=4) war das Startkapital mit dem Kaufpreis gegeben oder das Startkapital wurde mithilfe eines Treuhänders ermittelt. Unter Sonstiges hat ein Unternehmen (7 %, n=1) angegeben, dass die Höhe des Startkapitals mit Einbezug eines externen Partners festgelegt wurde.

Abbildung 43: Ermittlung der Höhe des Startkapitals



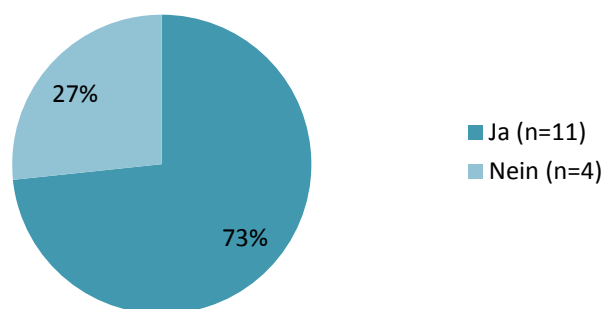
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.6.4 Amortisation

Ein wesentlicher Inhaltspunkt der Finanzplanung und ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Berücksichtigung der Amortisationsrückzahlungen. Aus der Untersuchung resultiert eine Menge von 73 % (n=11), die die Amortisation bei der Planung berücksichtigen. Bei lediglich 27 % (n=4) blieb dieser Aspekt bei der Finanzplanung unbeachtet.

Abbildung 44: Berücksichtigung der Amortisation bei der Gründung

Berücksichtigung der Amortisation bei der Gründung (N=15)



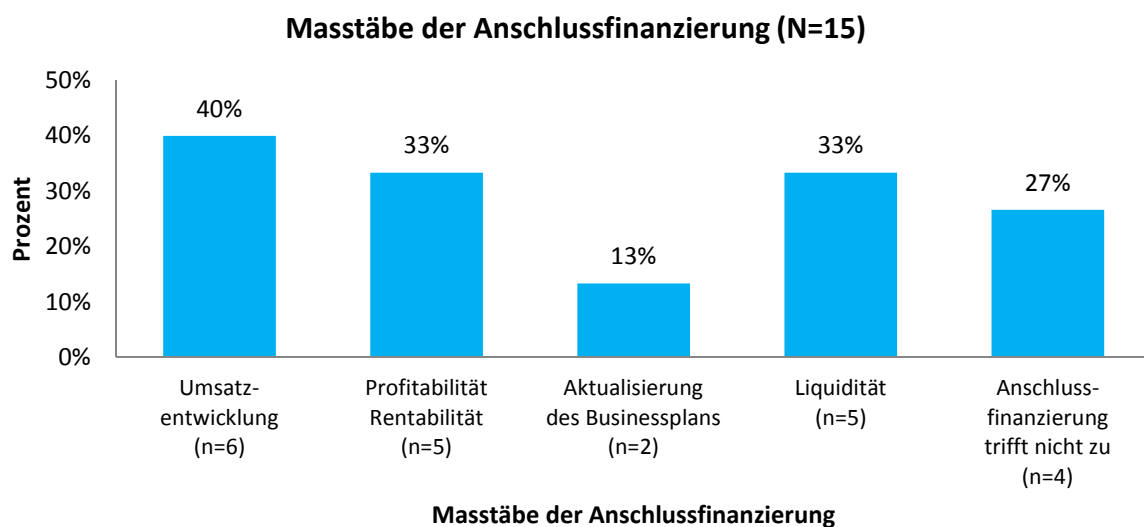
Quelle: Eigene Darstellung

2.2.6.5 Anschlussfinanzierung

Nach der Gründungsfinanzierung kommt der Anschlussfinanzierung für die Realisierung von Investitionen und für das Wachstum des Unternehmens eine entscheidende Bedeutung

zu. Bei der Anschlussfinanzierung verwenden die Fremdkapitalgeber auf Indikatoren und Masstäbe, die die Wachstums- und Erfolgsaussichten des Unternehmens einschätzen. 40 % (n=6) der Beherbergungsbetriebe gaben an, dass die Umsatzentwicklung des Unternehmens ein Masstab der Anschlussfinanzierung darstellt. Die Liquidität und die Profitabilität / Rentabilität wurde bei je 33 % (n=5) als Indikator genannt. Die Aktualisierung des Businessplans war bei zwei Beherbergungsbetrieben (13 %, n=2) ausschlaggebend für die Anschlussfinanzierung. Bei einem Anteil von 27 % (n=4) trifft die Anschlussfinanzierung nicht zu.

Abbildung 45: Masstäbe der Anschlussfinanzierung



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.6.6 Zusammenfassung Finanzierung als Erfolgsfaktor

Aufgrund der Finanzierungsstruktur können keine Aussagen über die Erfolgsrelevanz von Beherbergungsbetrieben gemacht werden. Die Finanzierungsstruktur ist von der Form der Gründung, den Eigentümerverhältnissen und weiteren Faktoren abhängig. Aus der Analyse kann keine idealtypische und erfolgsentscheidende Finanzierungsstruktur abgeleitet werden.

Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist die Kapitalbeschaffung. Wie die Ergebnisse aus der Problematik der Finanzierung von Beherbergungsbetrieben darlegen.

3 Schlussfolgerungen

Im abschliessenden Teil der Arbeit werden die Erfolgsfaktoren diskutiert. Die Diskussion differenziert erfolgsrelevante, nicht-erfolgsrelevante und risikobehaftete Faktoren der Beherbergungsbetriebe. Die theoretischen Grundlagen und die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung werden miteinander verknüpft.

3.1 Geschäftsmodell

Geschäftsidee

Die Geschäftsidee ist von indirekten Einflussfaktoren abhängig, wobei der Spielraum der Umsetzung eingeschränkt ist. Zu den Einflussfaktoren zählen der familiäre Hintergrund, die Motivation der Unternehmerperson sowie auch finanzielle Ressourcen. Der Grad an Innovation hat Auswirkung auf den Erfolg.

Businessplan

Die Erstellung eines Businessplans gilt als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells. Für die Oberwalliser Beherbergungsbetriebe resultiert, dass die Erstellung eines Businessplans nicht ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens ist. Jedoch ist festzustellen, dass die Mehrheit einzelne Aspekte des Businessplans in der Planung berücksichtigten. Dies vor allem vorwiegend im Rahmen der Finanzplanung. Die Planung der finanziellen Aspekte schafft Sicherheit bei der Umsetzung und kann bei ungenügender Planung zu einem risikobehafteten Faktor werden.

Geschäftsbereiche

Die Tätigkeit in verschiedenen Geschäftsbereichen weitet das Dienstleistungsangebot für die Gäste der Beherbergungsbetriebe aus. Die Wichtigkeit eines breiten Dienstleistungsangebots nimmt im Tourismus und in der Beherbergungswirtschaft an Bedeutung zu. Aus diesem Grund kann sich die Tätigkeit in verwandten Geschäftsbereichen lohnen und sich positiv auf dem Erfolg auswirken. Die Beherbergung und Gastronomie resultieren in der Untersuchung als die erlösbringendsten Geschäftsbereiche. Dienstleistungsergänzende Geschäftsbereiche sind nicht wesentlich erlösbringend. Schenkt man aber der zunehmenden Wichtigkeit

eines breiten Dienstleistungsangebots Bedeutung, so kann ein breites Dienstleistungsangebot als erfolgsrelevant betrachtet werden.

Kooperation

Wie in der Theorie dargelegt können aus der Kooperation Vorteile realisiert werden. Aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung ist festzustellen, dass Kooperationsgemeinschaften in der Oberwalliser Beherbergungsbranche in der Minderheit vertreten sind. Die Mehrheit führt kooperative Tätigkeiten mit Partnern aus und kann klare Vorteile in der Kooperationsgemeinschaft erkennen. Eine Kooperation ist für Beherbergungsbetriebe nicht erfolgsrelevant, kann sich aber erfolgsfördernd auswirken.

Buchungskanäle

Die Buchungskanäle der Kunden sind sehr vielfältig. Für einen Beherbergungsbetrieb erscheint es daher wichtig durch verschiedene Buchungskanäle erreichbar zu sein. Die Bedeutung des Internets hat auch hier zugenommen. Vorwiegend die Hotellerie kann zusätzlich von den Buchungsplattformen profitieren. Daher ist der Beitritt zu den Buchungsplattformen erfolgsfördernd für die Hotellerie. Bei der Parahotellerie sind die Buchungskanäle Homepage, E-Mail und Telefon, wobei auch dort spezifische Buchungsplattformen vorherrschen. Diese sind jedoch weniger bekannt und verbreitet. Auch in der Parahotellerie kann die Bedeutung der Buchungsplattformen zu nehmen. Daraus lässt sich schliessen, dass die Nicht-Vertretung auf Buchungsplattformen risikobehaftete Auswirkungen mit sich bringen kann.

Zusammenfassung

Gesamthaft ist die Relevanz des Geschäftsmodells als Erfolgsfaktor für Beherbergungsbetriebe hoch. Grundsätzlich macht der Grad an Innovation ein erfolgreiches Geschäftsmodell aus. Neuen Geschäftsfeldern sowie der zunehmenden Wichtigkeit der Vernetzung aufgrund des Internets ist Bedeutung zu schenken.

3.2 Strategie

Ziele und Massnahmen zur Zielerreichung

Eine Strategieentwicklung anhand des Strategischen Management Modells kann für Unternehmen erfolgreich sein. Aus der Untersuchung ergibt sich, dass die Mehrheit der Oberwalliser Beherbergungsbetriebe keine schriftlich festgehaltenen Ziele, Massnahmen oder Strategien aufweisen. Eine hohe Kostenintensität und Langfristigkeit der Ziele und Strategieausrichtung bringt mehrheitlich jedoch ein konzeptionelles Vorgehen mit sich. In Abhängigkeit zur Kostenintensität und Langfristigkeit der strategischen Ausrichtung ist ein konzeptionelles Vorgehen nach dem Strategischen Management erfolgsrelevant.

Instrumente des Strategischen Managements

Das Strategische Management verwendet für die Unternehmens- und Umfeldanalyse unterschiedliche Instrumente. Basierend auf den Ergebnissen der Analyse werden Strategien entwickelt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Ermittlung der Kundenbedürfnisse und die Konkurrenzanalyse erforscht. In beiden Bereichen wird mehrheitlich ein intuitives Handeln und Vorgehen sowie der Kontakt mit den Gästen angesprochen. Eine tiefgründige Analyse der Kundenbedürfnisse und der Konkurrenz sind nicht entscheidend für den Erfolg eines Beherbergungsbetriebs.

Marktchancen

Die Marktchancen können als erfolgsrelevant bewertet werden. Die vorgegebenen Rahmenbedingungen sowie die beschränkten Ressourcen schränken den Spielraum der Marktchancen massgebend ein. Unter Einbezug eines Experten in die Markt- und Marktpotentialanalyse lassen sich risikobehaftete Faktoren erkennen und abwägen, was sich entscheidend auf den Erfolg auswirken kann.

Marketing

Die Instrumente und Vorgehensweisen des Marketings sind weitreichend und vielfältig. In der Praxis zeigt sich, dass die Mehrheit der Beherbergungsbetriebe auf die herkömmlichen und einfachen Instrumente zurückgreift. Die zunehmende Wichtigkeit des Internetauftritts und die Erreichbarkeit spiegeln sich auch in den Ergebnissen wider. Neben diesen Wer-

bekanntesten ist die Bedeutung des Gästekontakte und der Gästebetreuung nicht zu unterschätzen. Die gezielte Ausrichtung und Nutzung des Marketing und der Werbekanäle auf spezifische Kunden- und Marktsegmente ist erfolgsrelevant.

Zusammenfassung

Die Ziele und Massnahmen der Zielerreichung, die Marktchance sowie das Marketing haben für die Beherbergungsbetriebe erfolgsentscheidenden Charakter. Durch ein konzeptionelles und strategisches Vorgehen können risikobehaftete Faktoren identifiziert und Massnahmen entwickelt werden.

3.3 Finanzierung

Die Form der Unternehmensgründung, die Eigentümerverhältnisse sowie weitere Faktoren beeinflussen die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens. Auch hängt die Finanzierungsstruktur vom Entwicklungsstadium des Unternehmens ab. Aufgrund der Analyse der Finanzierung von Beherbergungsbetrieben lassen sich auch hier diese Zusammenhänge feststellen. Eine idealtypische Finanzierungsstruktur kann aus den Ergebnissen nicht herausgelesen werden. Dies scheint aufgrund von den indirekten und unternehmens-individuellen Einflussfaktoren nicht möglich. Zusätzlich nehmen die Problematik der Beherbergungsfinanzierung und die darauf folgende Finanzierungslücke einen grossen Einfluss.

Die Zusammenhänge der Finanzierungsstruktur, Kapitalbeschaffung und Amortisation und Anschlussfinanzierung sind in der Finanzplanung zu berücksichtigen. Für die Beherbergungsbetriebe resultiert eine hohe Relevanz der Finanzierung als Erfolgsfaktor.

Die Problematik der Beherbergungsfinanzierung, die Einschränkung der Querfinanzierungsmöglichkeiten sowie die makroökonomischen Einflüsse beeinflussen die Beherbergungsbranche im Oberwallis stark. Der Zugang zu Förder- und Finanzmitteln sollten vereinfacht und zu günstigeren, marktgerechteren Konditionen angeboten werden.

4 Kritische Würdigung

Die empirisch erfassten Grundlagen dieser Arbeit basieren auf den Stellungnahmen von lediglich 15 verschiedenen Beherbergungsbetrieben. Um eine höhere statistische Relevanz zu erhalten, wäre es sinnvoll die Anzahl der befragten Betriebe zu erhöhen.

Während den Interviews sollten die 15 Beherbergungsbetriebe Auskunft über das Geschäftsmodell, Strategie und Finanzierung geben. Eine Einschränkung auf lediglich einen Forschungsaspekt würde zum Vorteil haben, dass in der Arbeit detaillierter auf den gewählten Aspekt eingegangen werden könnte. Dadurch würde Aussagekraft gestärkt und die Qualität verbessert werden.

Weiter offenbart sich oftmals das Problem, dass die Betriebe unterschiedliche Definitionen und Klassifizierungen benutzen um den Erfolg einer Unternehmung zu beurteilen. Die Benutzung von geschlossenen Fragen an die Betriebe würde eine einheitliche Klassifizierung der Daten und die anschliessende Quantifizierung erheblich vereinfachen.

Literaturverzeichnis

BHP - Hanser und Partner AG. (Juni 2013). *Entwicklungsstrategie für die touristische Beherbergung - Ausgangslage, Strategie und Massnahmenvorschläge*. Abgerufen am 09. Juni 2015 von Kanton Wallis: http://www.vs.ch/NavigData/DS_356/M32029/de/Strategie%20Touristische%20Beherbergung.pdf

BHP - Hanser und Partner AG. (Januar 2013). *Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen - Auswirkungen der Zeitwohnungsinitiative auf die Finanzierung von Beherbergungsbetrieben und Tourismusinfrastrukturen*. Abgerufen am 09. Juni 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft: <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/29808.pdf>

Bieger, D. T. (1997). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München, Deutschland: R. Oldenbourg Verlag GmbH.

Bossidy, L., & Charan, R. (2004). *Confronting Reality: Doing what matters to get things right*. New York: Crown Business.

Bundesamt für Statistik. (2015d). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Abgerufen am 27. Juni 2015 von Bundesamt für Statistik - Unternehmensdemografie: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/02/neugruendungen.html>

Bundesamt für Statistik. (April 2015e). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Abgerufen am 29. Juni 2015 von Hotels und Kurbetriebe: Angebot und Nachfrage nach Tourismusregion: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/03/blank/key/01/02.html>

Bundesamt für Statistik BFS. (09. Juni 2015c). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Abgerufen am 09. Juni 2015 von Bundesamt für Statistik BFS: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/11/def.html>

Bundesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. (2015a). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Abgerufen am 09. Juni 2015 von Touristische Bruttowertschöpfung, Nachfrage und Beschäftigung: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/02/blank/key/01.html>

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (20. Juni 2003). *BG über die Förderung der Beherbergungswirtschaft SR 935.12*. Abgerufen am 14. Mai 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft: <https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2003/4311.pdf>

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (6. Oktober 2006). *BG über die Finanzhilfen an gewerbeorientierte Bürgerschaftsorganisationen SR 951.25*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft: <https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2007/693.pdf>

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (6. Oktober 2006). *BG über Regionalpolitik SR 901.0*. Abgerufen am 26. Mai 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft: <https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2007/681.pdf>

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (30. September 2011). *BG über über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus SR935.22*. Abgerufen am 02. Juni 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft: <https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2012/501.pdf>

Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz. (2015a). *Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Portrait: http://www.crcpme.ch/index.php?article_id=7&clang=1

Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz. (2015b). *Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Produkte: http://www.crcpme.ch/index.php?article_id=17&clang=1

Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz. (2015c). *Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz - Erläuterungen*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Bürgerschaftsgenossenschaft Westschweiz: <http://www.crcpme.ch/files/erlaeuterungen.pdf>

Business Valais. (2015). *Business Valais*. Abgerufen am 27. Mai 2015 von <https://web.vs.ch/de/web/entreprises>

CCF AG. (2015a). *CCF AG*. Abgerufen am 13. Mai 2015 von Präsentation: <http://www.ccf-valais.ch/de/portrat-ccf/prasentation>

CCF AG. (2015b). *CCF AG*. Abgerufen am 13. Mai 2015 von Finanzdienstleistungen nach Entwicklungsstadien: http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/Schema_D.pdf

CCF AG. (20. April 2015c). *CCF AG*. Abgerufen am 27. Mai 2015 von Finanzdienstleistungen Reglement: http://www.ccf-valais.ch/media/k2/attachments/Reglement_D.pdf

Crainer, S., & Dearlove, D. (2006). *Der Atlas des Managements - Navigationshilfen für die Reise durch die Business-Welt*. Frankfurt: Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.

Credit Suisse. (20. März 2012). *Faktenblatt - Annahmen der Zweitwohnungsinitiative*. Abgerufen am 06. Juli 2015 von Swisstourfed - Schweizer Tourismus-Verband: http://www.swisstourfed.ch/files/infothek/news/2012/Faktenblatt_Zweitwohnungen.pdf

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives*. Management Review (AMA FORUM).

Dr. Dr. Berwanger, J., & Dr. Haric, P. (kein Datum). *Gabler Wirtschaftslexikon*. (S. G. Verlag, Herausgeber) Abgerufen am 26. Juni 2015 von Stichwort: Unternehmen: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2942/unternehmen-v11.html>

Dr. Spremann, K. (1991). *Investition und Finanzierung* (4. Ausg.). München, Wien: Oldenbourg Verlag GmbH.

Etter, C. (2003). Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich. *Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Erfolg*. (F. U. Berlin, Hrsg.) Berlin, Deutschland.

- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship - Modelle - Umsetzung - Perspektiven - Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Gründerlexikon 2.0. (kein Datum). *Gründerlexikon 2.0*. Abgerufen am 06. Juni 2015 von <http://www.gruenderlexikon.de/magazin/finanzierungsarten-was-du-heute-kannst-besorgen>
- Hering, T., & Vincenti, A. (2005). *Unternehmensgründung*. München, Deutschland: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Jacobsen, L. K. (27. November 2003). Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship - Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells. Berlin, Deutschland.
- Kanton Wallis. (kein Datum). *Kanton Wallis*. Abgerufen am 28. Mai 2015 von Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung - Regionalpolitik - Beherbergung von Touristen: <https://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=32619&Language=de>
- Kanton Wallis. (kein Datum). *Kanton Wallis*. Abgerufen am 28. Mai 2015 von Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung: <https://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=23484&Language=de>
- Kanton Wallis; François, Seppey. (1. Oktober 2003). *Weisung für die Gewährung von Investitionshilfedarlehen für den Bau, die Renovation und den Kauf/Renovation von Hotels und einfachen Unterkünften*. Abgerufen am 28. 05 2015 von Kanton Wallis, Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung, Regionalpolitik: https://www.vs.ch/NavigData/DS_346/M23435/de/WeisungHotelfinanzierung5.11.2003.pdf
- Kuonen, P. (25. März 2015). SHAB_Einträge. Sierre, Wallis, Schweiz.
- Laesser, D. C. (14. August 2002). *Erfolgsfaktoren in der Hotellerie - Der Fall Schweiz*. (U. S. Gallen, Hrsg.) Abgerufen am 19. Juni 2015 von Universität St. Gallen - Alexandria: <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/47222.pdf>.

Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2005). *Strategisches Management - Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen* (4. Ausg.). Zürich: Versus Verlag AG.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (5. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Studium.

Mintzberg, H. (25. Juni 1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review. California: U. of California. Abgerufen am 5. Juni 2015 von <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf>

Nagl, A. (2014). *Der Businessplan - Geschäftspläne professionell erstellen, Mit Checklisten und Fallbeispielen* (7. Ausg.). Aalen, München, Deutschland: Springer Gabler.

Nanzer, I. (03. Juni 2015). RWO als Wirtschaftsförderer - Förderung der Beherbergungswirtschaft. (P. Schmidt, & K. Walpen, Interviewer) Naters, Wallis, Schweiz.

Parahotellerie Suisse. (kein Datum). *Parahotellerie Suisse*. Abgerufen am 09. Juni 2015 von <http://www.parahotellerieschweiz.ch/facts-parahotellerie>

Prof. Dr. Meyer, R., & Sidler, U. (2009). *Die neuen Selbständigen 2009 - Forschungsbericht*. Olten, Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Unternehmensführung.

Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG. (kein Datum). *Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG*. Abgerufen am 05. Mai 2015 von <https://www.rw-oberwallis.ch/home/ueber-uns>

Regiosuisse. (September 2013). *Faktenblatt - Die Neue Schweizer Regionalpolitik (NRP)*. Abgerufen am 26. Mai 2015 von Regiosuisse - Netzwerkstelle Regionalentwicklung: <http://www.regiosuisse.ch/regiosuisse-angebote/publikationen/faktenblaetter/faktenblatt-nrp/faktenblatt-nrp-271108-d.pdf>

Regiosuisse. (27. Mai 2015). *Regiosuisse - Netzwerkstelle Regionalentwicklung*. Abgerufen am 27. Mai 2015 von NRP 16+: <http://www.regiosuisse.ch/regionalpolitik/nrp-2016/>

Rieder, I. (29. April 2015). Finanzhilfen für die Beherbergungswirtschaft im Kanton Wallis. (P. Schmidt, & K. Walpen, Interviewer) Sion, Wallis, Schweiz.

Schweizer Tourismus-Verband STV. (Juli 2014). *Schweizer Tourismus-Verband STV*. (S. T.-V. STV, Hrsg.) Abgerufen am 09. Juni 2015 von Schweizer Tourismus in Zahlen 2013, Struktur- und Branchendaten:
http://www.swisstourfed.ch/files/infothek/Vademecum/2013/STiZ_2013_de.pdf

Schweizerische Eidgenossenschaft. (27. Juni 2015b). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Abgerufen am 27. Juni 2015 von KMU Portal:
<http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/index.html?lang=de>

Schweizerischer Bundesrat. (28. November 2007). *Verordnung über Regionalpolitik SR 901.021*. Abgerufen am 26. Mai 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft:
<https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2007/6863.pdf>

Schweizerischer Bundesrat. (30. November 2011). *Verordnung über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus*. Abgerufen am 02. Juni 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft:
<https://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2012/505.pdf>

SECO. (27. Februar 2012). *Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz: Umsetzungsprogramm 2012-2015*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Staatssekretariat für Wirtschaft SECO:
<http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/26470.pdf>

SECO. (02. Juni 2015). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 02. Juni 2015 von Innotour: <http://www.seco.admin.ch/innotour/>

SECO. (2. Juni 2015). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 2. Juni 2015 von Innotour - Basisinformation zur Gesuchstellung:
<http://www.seco.admin.ch/innotour/04809/index.html?lang=de>

- SECO. (2015a). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 29. Mai 2015 von Exportförderung:
<http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05120/05125/index.html?lang=de>
- SECO. (2015b). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 29. Mai 2015 von Standortpromotion:
<http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05120/05124/index.html?lang=de>
- SECO. (2015c). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 26. Mai 2015 von Regional- und Raumordnungspolitik:
<http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05119/index.html?lang=de>
- SECO. (2015d). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 27. Mai 2015 von Förderinstrumente im Rahmen der NRP:
<http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05119/05150/index.html?lang=de>
- SECO. (2015e). *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Organigramm SECO Stand: 01.03.2015:
http://www.seco.admin.ch/org/00686/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCFfIF6e2ym162epYbg2c_JjKbNoKS n6A--
- SGH. (2010). *SGH - Geschäftsbericht 2010 - Fördermittel für die Beherbergungswirtschaft*. Abgerufen am 13. Mai 2015 von Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit:
http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Unternehmen/5_D_F_Weitere_Foerderung.pdf
- SGH. (1. Juli 2015a). *Vielseitigkeit unserer Förderaufgabe*. Abgerufen am 7. Juli 2015 von Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH:
http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2015_07_01_Foerderungsaetigkeit_D.pdf
- SGH. (14. Mai 2015b). *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH*. Abgerufen am 14. Mai 2015 von Beratungsdienstleistungen:
<http://www.sgh.ch/beratung/dienstleistungen/>

- SGH. (1. Juli 2015c). *Unsere Finanzierungsprodukte*. Abgerufen am 7. Juli 2015 von Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH: http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2015_07_03_Finanzierungsprodukte_D.pdf
- SGH. (2. Juli 2015d). *Unsere aktuellen Konditionen*. Abgerufen am 7. Juli 2015 von Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH: http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Toolbox/Finanzierung/2015_07_02_Konditionen_D_F.pdf
- SGH. (15. Mai 2015e). *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH*. Abgerufen am 15. Mai 2015 von Finanzierungslösungen: <http://www.sgh.ch/finanzierung/finanzierungsloesungen/>
- SGH. (1. April 2015e). *SGH - Geschäftsbericht 2014*. Abgerufen am 7. Juli 2015 von Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit: http://www.sgh.ch/fileadmin/documents/Downloads/GV/2015/SGH_Geschaeftsbericht_2014.pdf
- Startups.ch. (kein Datum). *Startups.ch*. Abgerufen am 02. Juni 2015 von Clever eine Firma gründen: <https://www.startups.ch/de/vorbereiten/businessplan-erstellung/aufbau/>
- Szyperski, N., & Nathusius, K. (1977). *Probleme der Unternehmensgründung: Eine betriebswirtschaftl. Analyse unternehmer. Startbedingungen* (Bd. 1. Auflage). C.E. Poeschel.
- Ulrich, H. (1970). Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. *Unternehmung und Unternehmungsführung*. Bern, Stuttgart: Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.
- Unternehmensnachfolge. (2015). *Unternehmensnachfolge*. Abgerufen am 15. Juni 2015 von Informationen zu Nachfolge und Nachfolgeplanung in Familienunternehmen: <http://www.unternehmensnachfolge.ch/einleitung>

Wäber, P. (21. Januar 2008). *Der Lebenszyklus eines Unternehmens und seine Kapitalstruktur.*

Abgerufen am 15. Mai 2015 von Universität Bern - Institut für Finanzmanagement:

<http://www.ifm.unibe.ch/content/research/masterarbeiten/e893/e1554/e1581/e2245/2008Waeber.pdf>

Winistörfer, N. (2011). *Ich mache mich selbständig - Von der Geschäftsidee zur erfolgreichen*

Firmengründung (Bd. 7). (D. S. Beobachter, Hrsg.) Zürich, Zürich, Schweiz:

Beobachter-Buchverlag.

Wirtschaftsentwicklung, D. f. (Juli 2007). *UP der neuen Regionalpolitik für den Kanton Wallis*

für die Periode 2008-2011. Abgerufen am 29. Mai 2015 von Regiosuisse:

[http://www.regiosuisse.ch/docs/grundlagen-fundements-](http://www.regiosuisse.ch/docs/grundlagen-fundements-basi/umsetzungsprogramme-programmes-de-mise-en-oeuvre/up-vs-2008-2011)

[basi/umsetzungsprogramme-programmes-de-mise-en-oeuvre/up-vs-2008-2011](http://www.regiosuisse.ch/docs/grundlagen-fundements-basi/umsetzungsprogramme-programmes-de-mise-en-oeuvre/up-vs-2008-2011)

Anhang I: Touristische Bruttowertschöpfung

Quelle: Bundesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. (2015). *Schweizerische Eidgenossenschaft*.

Abgerufen am 09. Juni 2015 von Touristische Bruttowertschöpfung, Nachfrage und Beschäftigung:

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/10/02/blank/key/01.html>

Touristische Bruttowertschöpfung, Nachfrage und Beschäftigung 2013 1)

T
10.2.1.3

	Bruttowertschöpfung 2)		Nachfrage		Beschäftigung	
	zu laufenden Preisen, in Mio. CHF	Wachstum in %	zu laufenden Preisen, in Mio. CHF	Wachstum in %	in Vollzeitäquivalenten	Wachstum in %
Total	16'205	2.0	38'475	3.5	167'590	-0.3
A. Tourismusspezifische Produkte	15'762	2.0	28'733	2.1	166'031	-0.3
A.1 Tourismuscharakteristische Produkte	12'358	2.1	23'581	2.0	128'788	-0.4
1 - Beherbergung	4'359	1.1	5'398	0.4	39'197	-0.9
davon Beherbergung in der Hotellerie	2'430	1.3	4'593	1.3	36'043	-0.6
2 - Verpflegung in Gaststätten und Hotels	2'527	2.5	5'091	1.0	43'702	-1.2
3 - Passagierverkehr	3'746	2.3	9'284	3.0	25'740	1.7
davon Bergbahnen	533	3.3	1'034	3.3	6'021	1.8
davon Luftverkehr	1'878	1.7	5'575	2.8	7'054	0.0
4 - Reisebüros und Tourismusvereine	798	2.2	2'005	4.1	9'102	4.3
5 - Kultur	128	4.2	201	4.6	3'045	-5.3
6 - Sport und Unterhaltung	534	5.1	1'154	1.6	5'184	-4.8
7 - Diverse Dienstleistungen	266	3.0	447	2.9	2'817	0.7
A.2 Tourismusverwandte Produkte	3'404	1.8	5'152	2.7	37'243	0.1
B. Nicht tourismusspezifische Produkte	443	0.7	9'742	7.8	1'559	1.4

1) Provisorische Werte

2) Bruttowertschöpfung (BWS): Errechnet sich aus dem Gesamtwert der im Produktionsprozess erzeugten Waren und Dienstleistungen (Bruttoproduktionswert) abzüglich dem Wert der im Produktionsprozess verbrauchten, verarbeiteten oder umgewandelten Waren und Dienstleistungen (Vorleistungen). Bruttowertschöpfung = Bruttoproduktionswert - Vorleistungen

Bundesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung

Auskunft: 058 4 63 66 59, info.vgr-cn@bfs.admin.ch

© BFS - Statistisches Lexikon der Schweiz

Anhang II: Erfolgsfaktoren und deren Merkmale nach dem Modell von Jacobsen

Quelle: Jacobsen, L. K. (27. November 2003). *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship - Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells*. Berlin, Deutschland.

Die Person						
Demografische Merkmale	Persönlichkeits-eigenschaften	Humankapital	Team			
Lebensalter, Familiärer Hintergrund, Konfession, Nationalität, Geschlecht	Motivation, Risikofreudigkeit, soziale Fähigkeiten, unternehmerische Intuition, Flexibilität, Zielorientierung	Ausbildung/Wissen, Berufs-/Branchenerfahrung, Entrepreneurial Skills, Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Unternehmerisches Verhalten			
Das neue Unternehmen						
Marktchance und Geschäftsmodell	Strategie und Planung	Netzwerke	Struktur / Organisationsform	Finanzierung		
Marktchance und Information, Geschäftsidee und Geschäftsmodell, Innovation	Strategie/Marketing, Planung, Change Management	Netzwerke, Inkubatoren	Rechtsform, interne Struktur	Finanzielle Grundausstattung, Eigenkapital, Fremdkapital Anschlussfinanzierung, sparsamer Umgang mit Ressourcen		
Das Umfeld						
Mikrosoziales Umfeld	Kultur und gesellschaftliches Klima	Ökonomische Situation	Branche	Standort	Ordnungspolitisches Umfeld	Wirtschaftspolitik

Anhang III: Querfinanzierung von Investitionen

Quelle: nach BP – Hanser und Partner AG; Hotelmonitoring Wirtschaftsforum Graubünden; Pressemonitoring hotellerie-suisse in (BHP - Hanser und Partner AG. (Januar 2013). *Tourismusfinanzierung ohne Zweitwohnungen - Auswirkungen der Zeitwohnungsinitiative auf die Finanzierung von Beherbergungsbetrieben und Tourismusinfrastrukturen*. Abgerufen am 09.

Juni 2015 von Schweizerische Eidgenossenschaft:

<http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/29808.pdf>

	Bauinvestitionen in Mio. CHF pro Jahr	
	Querfinanzierung durch Verkauf von Zeitwohnungen	Querfinanzierung durch Dauervermietung
2000-2005	11	18
2000-2010	35	18
2010-2012	102	18
angekündigte Projekte	120	24

Anhang IV: Interview Rieder I.– CFF SA Finanzkompetenzzentrum

Finanzhilfen für Beherbergungswirtschaft im Kanton Wallis

Mittwoch, 29.04.2015, 15.00 Uhr, Pré-Fleuri 6, 1951 Sitten, Dauer: 1:36:40

I: Rieder I., CCF SA

P: Schmidt Paula

K: Walpen Katja

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 Hotel.

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 Hotel ist das Handelsregister. Da wird anhand der periode von KMU und Jungunternehmen unterschieden.

I: Gibt es den viele jungunternehmen in der Hotellerie?

P: Wir zählen zu den Jungunternehmern auch Übernahmen 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 der 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, wie die Unterstützung der Bank aussah/aussieht. Man hat zwar gedacht, man könnte aus dieser Umfrage Rückschlüsse ziehen, wie je nach Sternen sieht es so oder so aus. 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 hatte bei der Fragen und den Antworten keine Korrelationen. 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 Student 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 daraus gemacht haben. Jetzt hat ein Bruder alles übernommen und aus den zwei Einzelunternehmungen eine AG gemacht.

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 mal hatten. Wenn sie eine komplett andere übernehmen sieht es wieder anders aus.

I: Bei den Diplomarbeiten über die Coiffeur Betriebe was das auch das Problem. Ich kannte da grad einen, er hatte schon jahrelang einen Laden, hat einfach einen neuen Stand eröffnet. Und das war dann im Handelsregister natürlich als Neuunternehmer.

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 ihn 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 die ist global und alles ist individuell. Je nach Destinationen ist es auch anders, was für Zermatt 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 niemand anderem 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 ohne Finanzbedarf hat. Durch die Wirtschaftskrise geht es vielen Hoteliers im Moment nicht sehr 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 Hotelkredite. 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 reicht 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 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 treffen 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, das ist immer auf vier oder fünf Jahre festgelegt. 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 Dossier 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 bei 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. (24:15) 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. (26:28) 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. Das 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 diese genau finanziell unterstützt. Und das 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 der 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. 31.05

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, das man eines Tages, wenn es um die Nachfolge geht, dass man 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 auch 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 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 Her 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. 38:16 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. Die SGH finanziert auch keine Betriebsmittel. Wenn wir sagen es fehlt mir an Liquiden Mitteln in der zwischen Saison (39:25). 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 den Hoteliers entweder die Bank ein Kontokorrent einrichten, und wenn die Bank es nicht will, weil zu hohes Risiko besteht, muss man 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 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 man 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 gemacht, weil die SHG das nicht gemacht 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 das 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 Bürgschaftsgenossenschaft ist das so, dass man eine Ausbildung in diesem Sektor haben. Es wird niemand unterstützt, der keine passende Ausbildung hat. Und man brauch natürlich auch eine Aufenthaltsbewilligung. Ich weiss gar nicht was für welche das sind, aber schon eine 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. Ich hatte die C Bewilligung und meine Mutter die B, von dem her weiss ich das grad.

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? Wahrscheinlich schon oder? 44:20

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 diesen bestellen kann. Und es gibt auch Länder, wo es einen Betreuungsauszug gar nicht gibt. Vor allem muss man nachweisen können, woher das die Eigenmittel kommen. Auch muss man nachweisen, dass man in dem Land aus welchem man kommt 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 auch 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 fragt man manchmal 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 für eine AG und eine GmbH verbürgt, 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, die letztjährige Steuererklärung. Den Strafregister sollte man 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 dann je nach dem.

P: Gut eher schon den Betreuungsauszug.

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 Betreuungsauszug des letzten Wohnortes ebenfalls 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: Ihr habt in der Präsentation die Branchen erwähnt, die sie unterstützen und da ist Gastronomie auch drin. Sind da jetzt auch Restaurant inbegriffen, die mit Hotel zusammen sind? Es gibt ja viel, dass das Hotel auch noch ein Restaurant hat? Oder sind das effektiv nur Restaurant?

I: ch 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, wo 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, aber was ist nachher? Gibt es auch noch Möglichkeiten oder, das ist mir noch ziemlich unklar?

I: Also die meisten Hotel, die Finanzhilfe verlangen, das sind nicht Jungunternehmer. Also die meisten, die kommen das sind welche die wieder investieren. Also die meisten sind welche die im Hotel mehr Zimmer brau-

chen oder die die mehr (.) irgendetwas renovieren müssen – das Dach. Ich glaube schon, dass die meisten nicht solche sind von 0-5. Aber ihr müsst einmal die Finanzhilfen anschauen von der SGH, da gibt es eben ein Startkapital. Und das was am Anfang kommt und dann kann man einfach die fixen Darlehen abholen. Also ich sage das ist von 5 bis 150 Jahre. Die können das jederzeit holen gehen. Und eben die, äh, die Bürgschaften hier muss mal schauen wie die heissen, also zuerst kommt das Startkapital das geht 3 Jahre, nein das dreijährige ähh, der Drei-Jahres-Zins ist 1.5 Prozent, 5 Jahre 2 Prozent, das wäre jetzt für die ... Und das Darlehen mit fixem Zins (..) und da muss man mindestens 100'000 Franken beantragen, also es gibt nicht so Kleinkredite, das gibt es nicht. Da ist der Zins zwischen 2.5 und 3.5 Prozent. Was damals die SGH gesagt hat ist gewesen, dass – ich kann mich erinnern, ich war auch mal bei denen vorbeigegangen – ist gewesen, dass in denen Jahren äh (.) 2007, 2008, 2009, also vor dem die Krise gekommen ist, 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 gegeben äh bei der SGH. und dann haben eigentlich die Banken die Rolle übernommen, ihr müsst euch vorstellen eigentlich braucht man gar keine Finanzhilfe, wenn jeder seine Aufgabe macht und genug erwirtschaftet um zu investieren und die Bank vertrauen in euch hat, dann braucht man eine 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. Wir machen natürlich da (.) das ist eine super Finanzhilfe, das muss man natürlich schon sagen. Darauf würde ich jetzt nicht verzichten auch wenn ich (.) kein SGH Kredit bräuchte, würde ich sogar das 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 irgendwie 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 Sistirung 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 unterstützen 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 Fondkapital der Nähe, kann man dort ein Darlehen machen. Wir haben da ein Darlehen gemacht im Fall von einem kleinen Hotel in Gomaine. Gomaine 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 development“. 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 Ritz-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 Gomaire, ähm der Willer, der hat sich natürlich völlig anders positioniert. der hat gesagt ich will nur, das meiste was sie machen sind „insentives“ für grosse Unternehmen wie Coca Cola, Google. Und die mieten das ganze Dorf. Und die bleiben dort, die werden begütert (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 Ferienort 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 stimmen, 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 Bérod, 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 V: Interview Nanzer I. – RWO Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

RWO als Wirtschaftsförderer - Förderung der Beherbergungswirtschaft

Mittwoch, 03.06.2015, 14.00 Uhr, Klingele Haus, Kehrstrasse 12, 3904 Naters, Dauer: 42:49

N: Nanzer I.

P: Schmidt Paula

K: Walpen Katja

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, zurückbezahlfar 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 Renovationen 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?

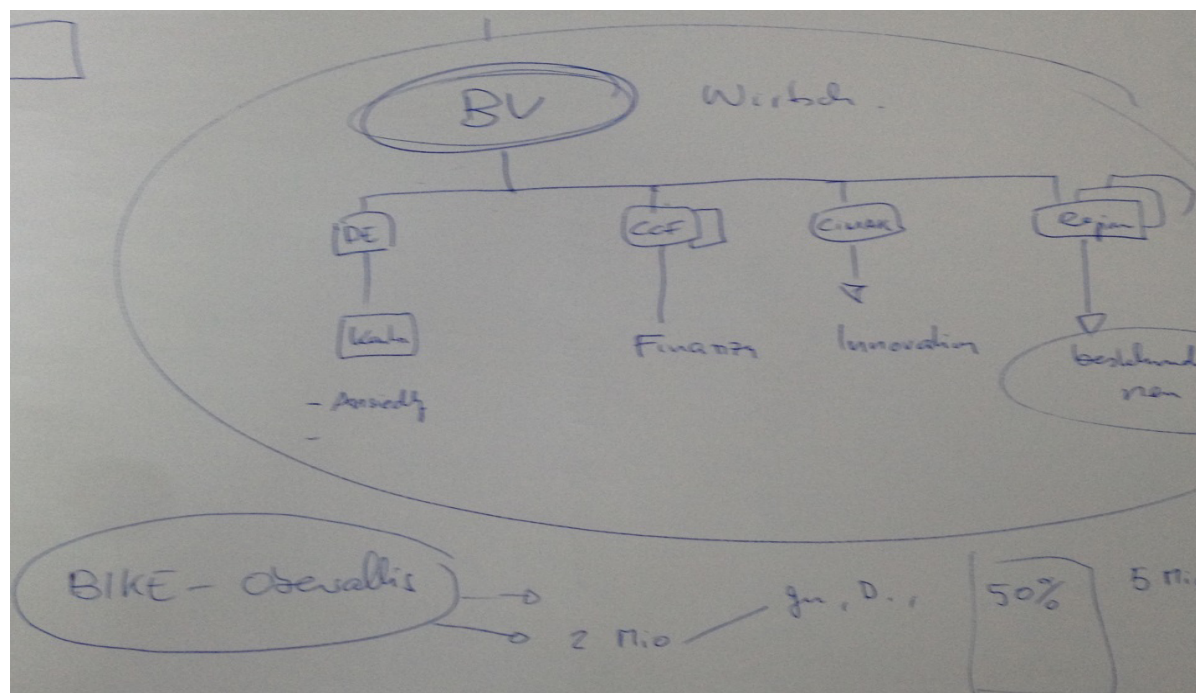
N: Ich nehme es an, kann es aber nicht beurteilen.

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.

Skizze Aufbau von Business Valais



Quelle: Ivo Nanzer (03.06.2015)

Anhang VI: Fragebogen KMU gesamt

Umfrage - Umfrage Erfolgsfaktoren Oberwalliser Hotels KMU

Seite 1 von 25

Umfrage Erfolgsfaktoren Oberwalliser Hotels KMU

Willkommen bei unserer Umfrage. Im Rahmen unserer Bachelorarbeit versuchen wir die Erfolgsfaktoren für Oberwalliser Hotels herauszufinden. Dieser Fragebogen besteht aus mehrer Teilgebieten. Zur Beantwortung dieser Umfrage benötigen Sie etwa 60 Minuten. Ihre Daten werden anonym ausgewertet. Wir bedanken uns herzlich für Ihre Mithilfe.

Diese Umfrage enthält 92 Fragen.

Allgemeine Fragen

1 [A]Name des Unternehmers

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

2 [B]Name der Unternehmung

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

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

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

4 [D]Gründungs-/ Übernahmejahr

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

5 [1]**Geschlecht ***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
 männlich

6 [2]Familiäre Situation *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Alleinstehend
 In fester Partnerschaft

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

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

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

8 [3]Wie alt sind Sie?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

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

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

10 [4a] Wo sind Sie geboren? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Schweiz
- Anderes Land

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

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Kanton Wallis
- Anderer Kanton

12 [4b] Wo sind Sie aufgewachsen? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Schweiz
- Anderes Land

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

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Kanton Wallis
- Anderer Kanton

14 [5]**Sind Sie in der Hotellerie gross geworden? ***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

15 [5b]**Sind Sie der Meinung, dass Sie durch Ihren familiären Hintergrund bessere Erfolgchancen in der Branche haben?**

*

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

16 [6]**Berufliche Situation**

*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Vollzeitbeschäftigung für die Unternehmung
 Teilzeitbeschäftigung für die Unternehmung

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

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

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

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

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

19 [8] Art der Beherberung *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Hotel
 Immobilienverwaltung
 Ferienwohnungsvermietung
 Camping
 Andere:

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

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

21 [10]Bettenauslastung (in %)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

22 [11]Öffnungszeiten *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ganzjährig
 Wintersaison
 Sommersaison

23 [12]Anzahl Angestellte *

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Bei der Gründung angestellte Personen

Heute angestellte Personen

24 [13]Grossteil der Nationalität der Kunden *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Schweiz
 Deutschland
 Österreich
 Italien
 Frankreich
 Niederlande
 Grossbritannien
 Russland
 Andere:

Fragen zum Erfolg

25 [14]

Messung des Erfolgs anhand verschiedener Faktoren *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

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

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

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

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

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

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Stunden pro Woche nach Gründung/Übernahme

Stunden pro Woche heute

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

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

30 [19] Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Hotellerie Branche? Und warum?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Fragen zur Person**31 [20]Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

32 [21]Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

33 [22]Haben Sie bereits Berufserfahrung vor Ihrer Selbständigkeit gesammelt? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

34 [22b]Berufserfahrung vor Selbständigkeit *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
Antwort war 'Ja' bei Frage '33 [22]' (Haben Sie bereits Berufserfahrung vor Ihrer Selbständigkeit gesammelt?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Anzahl Jahre Berufstätigkeit allgemein
Anzahl Jahre Berufserfahrung in der Hotellerie

35 [23]Situation im letzten Jahr vor der Selbständigkeit *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

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

36 [24]

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

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

37 [25]

Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Fähigkeiten?

0 = sehr unwichtig

10 = äusserst wichtig

*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

38 [26]

Welche Charaktereigenschaften treffen auf Sie zu? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft nicht zu	Trifft gar nicht zu
Leistungsmotiv, Ehrgeiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machbarkeitsdenken (Selbstvertrauen in die Umsetzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikofreudigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeitsstreben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchhaltevermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wachstumsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Fähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität / Neugier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmerische Intuition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entschlussfreudigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit aus Fehlern zu lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39 [27]

Wie wichtig sind die folgenden Charaktereigenschaften Ihrer Meinung nach für die Unternehmensführung?

0 = sehr unwichtig

10 = äusserst wichtig *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

40 [28] Wie wichtig waren Ihnen folgende Gründe sich selbständig zu machen? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

41 [29] Haben folgende Personen / Institutionen Ihren Entscheid zur Selbständigkeit unterstützt? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

42 [30] Wie lange dauerte es, bis Sie sich selbständig gemacht haben? *

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Monate vom Zeitpunkt der ersten Idee zum Entscheid zur Selbständigkeit.

Monate vom Zeitpunkt des Entscheides zur Selbständigkeit bis zur Arbeitsaufnahme.

43 [31]

Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?

*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

44 [31b]

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

*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 Antwort war 'Ja' bei Frage '43 [31]' (Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

45 [32]Wer hat mit Ihnen die Unternehmung im Gründerteam aufgebaut? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 Antwort war 'Ja' bei Frage '43 [31]' (Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

46 [33]Was waren die Gründe als Team das Unternehmen zu gründen? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 Antwort war 'Ja' bei Frage '43 [31]' (Haben Sie die Unternehmung als Gründerteam aufgebaut?)

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

47 [34]

Wie wichtig ist Ihre Herkunftsfamilie (Eltern, Verwandte) für folgende Faktoren? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

48 [35]

Wie wichtig ist Ihr Ehepartner/Lebensgefährte für folgende Faktoren?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

49 [36]

Wie wichtig ist Ihr privates Netzwerk (Freunde, Bekannte) für folgende Faktoren?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

50 [37]

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

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

51 [38] Sind Sie in Ihrer Freizeit in Vereinen/Institutionen Mitglied?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

52 [39] Beurteilen Sie die folgenden Beispiele. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

53 [40]Wie hat sich Ihr Netzwerk in den letzten Jahren verändert?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

54 [41]Inwiefern ist/kann Ihr Unternehmen innovativ sein dank dem Netzwerk?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

55 [42]Wo informieren Sie sich über Veränderungen im Umfeld (Mitbewerber, volkswirtschaftliche Lage, politische Gesetzesänderungen etc.)?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

56 [43] Wie wichtig sind für Sie die untenstehenden Faktoren für den Unternehmenserfolg? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

57 [44] Wie zufrieden sind Sie aktuell mit den untenstehenden Faktoren? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

58 [45] Was gefährdet aus volkswirtschaftlicher Sicht Ihren Unternehmenserfolg am meisten?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

59 [46] Wie sichern Sie sich gegen Wechselkursrisiken, zukünftige Konjunkturlage und politische Gesetzesänderungen ab?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

60 [47] Beurteilen Sie die Attraktivität des Standorts Ihrer Unternehmung anhand der folgenden Faktoren. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

61 [48] Welche der untenstehenden Aussagen treffen für Sie zu? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

62 [49] Wieso ist Ihr jetziger Standort attraktiv / nicht attraktiv?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

63 [50] Wieso schätzen Sie Ihren Standort vorteilhafter gemessen an den Mitbewerbern?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

64 [51] Wieso haben Sie genau diesen Standort gewählt? (Falls geerbt: Wieso an diesem Ort weitergeführt?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

65 [52] Sind Einkommenseinbussen infolge Schneemangel / verregnetem Sommer entstanden? Wenn ja, wie wollen Sie zukünftig auf diese Herausforderungen reagieren?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell**66 [53] Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee und anschliessend zur konkreten Umsetzung?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

67 [54] Was haben Sie im Hinblick auf die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell von Ihren Vorgängern übernommen? *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

68 [55] Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

69 [56] Was waren die Gründe für Nicht-Realisierungen von Geschäftsideen? *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

70 [57]Wie haben Sie den Markt und das Marktpotential analysiert? *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

71 [58]In welchen drei Geschäftsbereichen erzielen Sie Ihre wichtigsten Erlöse? *

Bitte wählen Sie maximal 3 Antworten.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

Fragen zur Strategie und Planung

72 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

73 [60]Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

74 [61]Was unternehmen Sie, um Kundenbedürfnisse zu ermitteln? (Marketing: Tagungen, Messen, Umfragen,...)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

75 [62]Kooperieren Sie mit anderen Hotels? Falls nicht, könnten Sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen? Wie sähe diese aus? (Bsp. um Kosten zu sparen, um Synergien zu nutzen,..)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

76 [63] Wie beurteilen Sie Ihre Konkurrenz? (Wie stellen Sie sicher, dass Sie besser sind?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

77 [64] Wie sah das Marketing / die Werbung des Unternehmens bei der Gründung aus?

*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

78 [65] Wie würden Sie die Bedeutung des Marketings am Anfang Ihres Unternehmertums und zum jetzigen Zeitpunkt einschätzen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

79 [66] Welches sind die 3 wichtigsten Kanäle über die Ihre Kunden buchen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

80 [67] Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

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

81 [68a] Wozu wurde das Marketingkonzept erstellt? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 Antwort war 'Ja (schriftlich)' oder 'Ja (nur im Kopf)' bei Frage '80 [67]' (Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?) und Antwort war 'Ja (schriftlich)' oder 'Ja (nur im Kopf)' bei Frage '80 [67]' (Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

82 [68b] Was sind die Gründe dafür, dass Sie kein Marketingkonzept für Ihr Unternehmen haben? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 Antwort war 'Nein' bei Frage '80 [67]' (Besitzen Sie ein Marketingkonzept, in welchem Sie das Angebot, die Preise, den Service und die Werbung aufeinander abstimmen?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

83 [69]

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

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

84 [69a] Was waren die Gründe für die Erstellung eines Businessplans? *

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
 Antwort war 'Ja' bei Frage '83 [69]' (Haben Sie bei der Gründung/Übernahme des Unternehmens einen Businessplan (Schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee) erstellt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

85 [69b] Haben Sie den Businessplan seit der Gründung/Übernahme des Unternehmens angepasst? *

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

Antwort war 'Ja' bei Frage '83 [69]' (Haben Sie bei der Gründung/Übernahme des Unternehmens einen Businessplan (Schriftliches Konzept zur Erstellung der Geschäftsidee) erstellt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

Fragen zur Finanzierung

86 [70] Aus welchen Mitteln stellt sich die Finanzierung zum jetzigen Zeitpunkt zusammen? *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

87 [71] Sind Sie auf Probleme/Schwierigkeiten bei der Finanzierung gestossen? Welche? (Formulare, Businessplan, Bonitätsanalyse, Sicherheiten,...)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

88 [72] Wie war die Finanzierung während den Gründungs-/Übernahmejahren (1-5)? (Finanzmittelbeschaffung, Erträge, Gewinne, Ausgaben, Investitionen, Rendite,...)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

89 [73] Wie haben sich folgende Faktoren/Kennzahlen seit dem Gründungs-/Übernahmejahr verändert und wie zufrieden sind Sie mit diesen Veränderungen? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

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

90 [74]Wie wurde die Höhe des Startkapitals ermittelt? *

*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

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

91 [75]Wurde die Planung der Amortisation (Rückzahlung der Schuld) des Fremdkapitals bereits bei der Gründung / Übernahme berücksichtigt? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

92 [76 KMU]Was waren/sind die Massstäbe für die Fremdkapitalgeber für eine Anschlussfinanzierung / weitere Finanzierungen? *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Umsatzentwicklung
- Profitabilität / Rentabilität
- Aktualisierung des Businessplans
- Liquidität
- Sonstiges:

Anhang VII: Ergebnisse Interviews offene Fragen

KMU 1

Fragen zum Erfolg

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

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ja ganz klar. Weg von der Werbung, weg von der Zeitung, das bringt nichts mehr. Heute muss man schauen, dass man eine gute Website hat. Der Internetauftritt ist wichtig. Und sonst muss man knallhart selektionieren, was macht man mit und was nicht. Weil dort kann man sich sehr verzetteln. Facebook mach ich nicht. Aber es

hat sich viel verändert, alles auf dem Netz. Auch booking.com wenn man dort nicht dabei ist, verliert man viel. Viele Gäste schauen dort zuerst die Bewertungen an.

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

booking.com

eigene Direktbuchung auf der Website und Email

hauptsächlich Telefon

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

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

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

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

Zusätzlich

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

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

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

Beanspruchen Sie Finanzhilfe von der SGH oder andere?

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

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

KMU 2

Fragen zum Erfolg

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

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

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

Personal: qualifiziertes, erfahrenes, freundliches und einheimisches Personal

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

Bäcker- Konditor während 3 Jahren

Radio- und Fernseh-Elektriker während 4 Jahren

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

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

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

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

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

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

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

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

Unsere Gäste wollen billig übernachten ohne grosse Dienstleistungen nebenbei. Sauberkeit ist am wichtigsten für diese. Durch diese Einfachheit kann ich mir das Personal sparen, was im Hotel immer noch den grössten Anteil an Kosten ausmacht. Zusätzlich unterstützt mich die Mutter mit der Wäsche. Mit ein bis zwei Mitarbeitern würde sich das alles für mich gar nicht mehr lohnen.

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

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

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

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

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

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

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

Aufhebung des Eurokurses habe ich weniger gemerkt, da ich mehrheitlich Schweizer Gäste habe. Es gibt nur einzelne Deutsche Gäste. Da gab es einige aber mit denen suchte man dann einen Kompromiss. Da aber die Preise in der Schweiz für die Ausländer enorm gestiegen sind, sieht man halt dass zum Beispiel Lebensmittel in die Ferien mitgebracht werden und auf Leistungen wie Nachtessen usw. verzichtet. Den Rückgang aufgrund des Euros werden wir wahrscheinlich erst nächsten Winter zum Spüren bekommen.

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

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

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

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

Die Nähe zum Zentrum und die Nähe zum Pub.

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

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

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

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

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

Im Sommer bei schlechtem Wetter sagen viele Gäste die Ferien ab. Dies erlaube ich ihnen auch, ich sage den Gästen, sie sollen zwei bis drei Tage vorher anrufen, ob sie definitiv kommen oder nicht. Da kann es halt schon sein, dass man 40-50 Anmeldungen hat und am Schluss wenn das Wetter schlecht ist hat man nur noch 5 Gäste. Meldet es aber schönes Wetter so kann es sein, dass man zusätzlich noch 20 Gäste dazubekommt.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

Fragen zur Strategie und Planung

Bezüglich der Übernahme, habe Sie dort Ihre Strategie geändert?

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

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

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

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

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

→ Eine Sanierung wäre wünschenswert, da es solch ein Angebot auf der X nicht ein zweites Mal gibt. Und so viele Leute in einem Haus hat sonst niemand und schliesslich ist es auch wichtig für die Destination und die anderen lokalen Betriebe, da das Haus viele Leute anzieht die konsumieren und ihr Geld ausgeben. Mit Woh-

nungen kann man nicht so viele Gäste anziehen. So würde auch der Station pro Gast und Tag mindestens 100 Franken verloren gehen.

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

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

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

Gespräche mit den Gästen.

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

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

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

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

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

vgl. Frage 16

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

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

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

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

ebooking.com habe ich nicht

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

Vielleicht noch etwas über das Tourismusbüro.

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

vgl. Frage 22

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

Zusätzliches

- **Personalkosten:** Die kann ich sparen, da meine Mutter mir viel hilft und ich somit keine Angestellte fürs Putzen und die Wäsche brauche. Ein Garni ist sicherlich viel attraktiver als ein Hotel zu führen, da die Personalkosten im Service um einiges höher sind. Auch mit schlecht qualifiziertem Personal lässt die Qualität im Service enorm ab. Auch ist das Personal nur Saison-Angestellt und hat wenig Erfahrung und kennt den Betrieb und die Destination nicht gut.
- Auch das Problem mit den schwachen Wochen in der Saison, dass man diese Kosten nicht mehr wettmachen kann. Heute machen die Betriebe einfach zu wenn es nicht mehr rentiert. Dies ist nicht gut für den Ruf der Destination da die Gäste nicht mehr in die Restaurant einkehren können.
- **Kosten für Kurtaxen und Tourismusförderung:** 12'000-13'000 Franken pro Jahr, mit diesem Geld wird auch Marketing betrieben und dies kostet viel und wenn man auf der anderen Seite sieht das Facebook viel mehr Leute erreicht und noch gratis ist so ist dies sehr attraktiv.
- **Events:** Die jungen wollen Anlässe organisieren, die auch gut für den Ort von Vorteil sind. Jedoch gibt es viele Einheimische die dies wieder als schlecht bezeichnen. Es gibt viel Missgunst untereinander. Aber selbst etwas zu unternehmen und zu organisieren, dafür sind zu sie faul. So sollte man die Jungen dies organisieren lassen, da es ja für alle von Vorteil ist.

KMU 3

Fragen zum Erfolg

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

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

Erfolgsfaktoren Hotellerie → Kooperationen, Zusammenarbeiten in allen Bereichen

Fragen zur Person

2 [20] Welche Ausbildungen haben Sie absolviert?

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

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

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

3 [21] Welche Weiterbildungen haben Sie besucht?

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

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

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

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

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

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

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

Umfeld, aus den Sitzungen der Kooperation, Medien

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

Fragen zum Makroökonomischen Umfeld

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

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

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

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

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

jeder Architekt und Doktor ob er zwei Mal oder nur einmal im Jahr in die Ferien will. Das alles ist einfach nicht wahr. Ein riesiger Fehler.

→ Haben Sie das im Hotel nicht gemerkt?

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

Aber ehrlich gesagt ist das die Schlaueheit der Leute. Das mach ich auch wenn ich nach Luzern gehe, gehe ich erst um halb neun Abende an die Rezeption. Da kann ich mir sicher sein, dass ich das Zimmer günstiger bekomme, da der Rezeptionist das Zimmer um diese Uhrzeit sicherlich nicht mehr besetzen kann. Besser Gäste zu einem niedrigeren Preis als gar keine Gäste mehr. Damit will ich sagen, wenn man den Leuten sagt die Schweiz ist zu teuer und die Gäste sollten um den Preis verhandeln, so wird der Gast auch reagieren und anrufen. Und ich im Hotel bin auch froh wenn die Gäste kommen zu einem niedrigeren Preis als gar nicht. Hätte man es dem Gast aber nicht gesagt, würde er es auch nicht machen. Dies ist ein massgebender Fehler der die Tourismusprofis gemacht haben.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

→ Wie kamen Sie auf die Geschäftsidee von Matterhorn Valley?

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

Beispielsweise gingen wir letzte Woche mit der Kooperation zu den Bergbahnen um attraktivere Preise auszuhandeln. In der Kooperation generieren wir 50% der Übernachtungen. Wir sagten dass wir diesen Preis zahlen und dann konnte man verhandeln. Wir erreichten zwar keinen Preisnachlass dafür aber andere Vorteile, dies erzielt man nur dank der Kooperation. Einer alleine kann dies nicht machen. Wenn man so eine Macht hat, auch in der Politik eine Lobby und so zusammensteht kann man viel mehr erreichen.

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

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

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kooperation

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

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

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

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

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

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

vgl. Frage 23

Zusätzlich Kooperation und Nachfolgeregelung

→ Wurde die Kooperation auch aufgrund der Nachfolgeregelung gemacht?

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

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

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

→ Gründung von Hotellerie Betrieben

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

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

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

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

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

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

→ Werden alle Hotels aufgenommen?

Es gibt Kriterien, die wir wahrscheinlich lockern müssen. Es gibt das Triple-Q Schweiz Tourismus. Das ist knallhart, es ist sehr aufwendig. Als Eintritt braucht man das Triple-Q, man muss Mitglied sein von Schweiz Tourismus, Mitglied von Walliser Hotelier Verein. Dies ist so weil wir das alles fördern wollen. Auch Momentan sieht man eine Tendenz, dass Hotel aufgrund der Gebühr von 1'000 Franken bei Schweiz Tourismus oder Schweiz Hotelier Verein nicht mehr mitmachen und austreten. Das sind totale Fehler und man muss einfach mitmachen, auch wenn Schweiz Tourismus manchmal nicht so gut ist. Deshalb haben wir diese Kriterien für den Eintritt definiert.

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

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

KMU 4

Fragen zum Erfolg

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

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

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

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

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

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

Wir wollen dem Kunden einfach danke sagen damit er wiederkommt.

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

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

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

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

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

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

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

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

Für mich ist immer wichtig, dass die Homepage aktuell ist und die Stammkunden mit Mund-zu-Mund Propaganda Werbung machen. Des Weiteren ist Booking.com sehr wichtig, obwohl es sehr teuer ist. Artikel in Zeitungen werden heute nicht mehr viele publiziert, da die Leute nun wissen, dass wir z.B. ein Muttertagmenü anbieten. Heute werden nur noch selten Inserate geschaltet.

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

Anrufen Homepage Booking.com

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

KMU 5

Fragen zum Erfolg

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

KMU 6

Fragen zum Erfolg

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Telefon; Booking.com; Homepage

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

KMU 7

Fragen zum Erfolg

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

14 Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

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

Fragen zur Strategie und Planung

15 Wie sehen Ihre Ziele aus?

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

16 Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fragen zur Finanzierung

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

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

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

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

KMU 8

Fragen zu Erfolg

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

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

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

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

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

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

Fragen zur Strategie

15 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?

Der Umsatz soll ein bisschen steigen. Dass wir mehr Gäste haben. Wir sind offen für alle Fragen und neue Angebote und geben uns Mühe, dass das immer mehr Tourismus anzieht.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

→ Wie sah das Marketing am Anfang aus?

Jetzt momentan haben wir verschiedene Angebote und Events. Wir versuchen immer wieder etwas zu ändern und etwas Neues zu machen, damit wir immer wieder etwas Neues anbieten können und damit es immer wieder kleine Änderungen gibt. Es ist aber auch wichtig, dass die Gemeinde den Tourismus unterstützt und Angebote bietet und etwas organisiert. Vor allem auch in der Zwischensaison. Denn viele haben dann geschlossen und dann ist es wichtig, dass die Gemeinde etwas bietet, dass die Gäste trotzdem kommen. Wir sind die, die das ganze Jahr offen haben. Wir schliessen nie. Daher machen wir selber Werbung, aber brauchen auch die Unterstützung der Gemeinde und dem Tourismusbüro.

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

Tourismusbüro → Reservieren Zimmer und stornieren diese dann auch wieder → so verlieren wir auch Zimmer
Persönlicher Kontakt → Mail, Telefon Booking.com

Fragen zur Finanzierung

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

Nein

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

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

KMU 9

Fragen zum Erfolg

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

Beim Gast zu sein für den Gast dazu sein das heisst dem Gast zuhören und mit ihm reden. Und dann wird er dir erzählen was er will und das sollte man erfüllen.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Das hat sich so in der Historie ergeben. Wir konnten von Onkeln und Tanten das Restaurant und die Wohnungen übernehmen. So war schon vieles gegeben. Sicher haben wir vieles erweitert zum Beispiel der Lebensmittelladen auf dem X.

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

Auf dem X haben wir sicher Chancen erkannt (siehe Frage 13 den Lebensmittelladen) und hier haben wir die Chance erkannt, aber es gibt Faktoren wie der Euro vor drei Jahren und jetzt die Wiederholung, das macht dir alle Chancen kaputt. Man kann nicht so schnell reagieren, auch wenn viele Fachleute ganze Bücher schreiben können. Natürlich haben wir weitere Chancen erkannt mit dem Rollibock, MyX oder mit dem Kinderbuch das wir in der nächsten Zeit herausbringen, doch es ist schwierig wir hätten diese Woche an der BEA sein sollen, doch die zeitlichen Ressourcen sind stark begrenzt.(Vorgespräch mit Herr X)

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59]Wie sehen Ihre Ziele aus?

Das ist noch schwierig. Ich überlege mir sicher Optionen, ob es als Hotel weitergeführt werden soll oder nur halb und den Rest umnutzen oder komplette Veränderungen wie Residenzen sogar ein Asylheim ist ein Thema. Man muss es auch einsehen die Betriebskosten sind da und der Gast wird immer schwieriger zu akquirieren. Und man kann nicht mit ich „hätti und wellti“ die Rechnungen zahlen.

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

Man versucht zuerst im Hotel zu planen, ob man als Schulungs-, oder Seniorenhotel umbauen will. Es gibt heute so viele Hotels, aber es ist eigentlich immer das Gleiche. Man sollte sich nicht zu fest auf etwas fixieren, vor allem heute wo auf einmal Faktoren wie Euro, Mitarbeiter oder Gesetzgebung und alles schnell einen Strich durch die Rechnung machen kann.

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

Viel geht mit dem Gast. Umfragen direkt beim Gast. Und viel auch über Berichte in Zeitungen „Hotelrevue“ oder „Gastrojournal“ etc. , da schaue ich was es neues gibt. Neue Trends zu setzen muss man schon sehr, sehr gut sein und genügend Zeit haben. *Wir haben auch solche Momente wie „MyX“ oder „Rollibock“.* (siehe Frage 14)

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

Das ist sehr schwierig, das hat vielleicht auch ein bisschen mit der Lage und der Qualität vom Haus zu tun. Ich sage nicht, dass das andere schlecht ist, aber wenn man heute im Talgrund mit Wellness arbeitet, kann man nicht unbedingt mit jedem Hotel kooperieren. Und dann sind es auch die Wege. Wir sind neben X und ca 30 Minuten von Brig entfernt und das wird schwierig. Wir haben früher mit Gruppen gewisse Schnittmengen gehabt, wo wir bei gewissen Grössen kooperieren mussten, aber mit dem Zusammenbruch des Gruppenmarkts ist das eigentlich hinfällig.

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

Viel geht über Feedbacks und eigene Erfahrungen. Gästerückmeldungen ist eigentlich sehr wichtig, denn die Leute kennen die Regionen und es kommt immer wieder vor, dass die Gäste dir Erlebnisse erzählen und dass das gute Tipps sind. Und klar gibt es heute gewisse Tools wie STR wo man Preise und Strategien von anderen vergleichen kann, aber ich gehe nicht zu viel auf das ein. Denn ich merke selber wenn ich mit den Preisen und Pauschalen etwas mache, ob es ankommt, ob man es verkaufen kann. Wir haben eigentlich genug Messinstrumente um uns selber zu messen. Und solange ich sehe wie die Auslastungen in den anderen Hotels in X aussehen kann ich mich sehen lassen. Aber ich muss schauen mich nicht zu fest in den Markt X eingliedern lassen, den X hat einen schlechten Ruf.

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

Es hat sich viel verändert mit der Technik, der Kenntnisse und natürlich auch mit schulen. Mein Mut hat sich auch geändert etwas zu machen. Es ist immer so mit neuen Sachen, dass man zuerst versuchen muss und dann erkennt ob es nützlich war oder nicht. *(Antworten in Frage 14 erweitert)*

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

Telefon, E-Mail und Homepage. Viele schauen die Homepage an und rufen dann an.

Fragen zur Finanzierung

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

Ich bin nur auf Probleme gestossen. Bereits meine Eltern im Jahr 98 stiessen bei der Finanzierung auf Probleme, obwohl wir die besten Zahlen und Auslastungen in der Region hatten. Daraufhin haben wir die privaten Kapitalanleger gefunden. Seither hat man nur Sorgen mit den Banken.

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

Bei der Übernahme ging es sehr gut. Wir hatten einen guten Business Plan und zeigten die Erweiterungen auf dem Kuhboden auf. Wir konnten aufzeigen, dass wir das alles von Tanten und Onkels übernehmen. Hingegen beim Umbau auf dem Kuhboden hatte uns ein Bankinspektor den Antrag angenommen. Anschliessend hat die Verantwortliche von der Bank X uns darüber informiert, dass sie beschlossen haben, dass die Finanzierung abgelehnt wurde. Dank dem Gutachten konnten wir es trotzdem realisieren. Aber das war auch das letzte Mal, wo wir positive Erfahrungen sammeln konnten mit der Bank.

KMU 10

Fragen zum Erfolg

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

Nur mit neuen Medien. Allen voran mit einem guten Internetauftritt. Sonst hat man keine Chance. Das allerwichtigste sind aber die Stammkunden zu halten. Für mich bedeutet der Erfolg der Kontakt neben dem Gewinn auch der Kontakt mit der Kundschaft.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Ich habe jetzt altersbedingt für Gruppentouren Angebote gemacht. Ich wollte nichts mehr investieren. Somit ist dies sehr gut für mich. Die Gruppen kochen sich auch selber, somit brauche ich auch keine Küche mehr.

14 Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

Seit fünf Jahren überlege ich was ich machen kann. Es gibt zwei Alternativen. Verkaufen oder weiterführen. In der jetzigen Situation muss ich wohl verkaufen, da keine Nachfolger da sind, die das Hotel übernehmen wollen. Somit kann ich mit Gruppentouren noch Geld generieren mit geringerem Aufwand.

Fragen zur Strategie und Planung

15 Wie sehen Ihre Ziele aus?

Hotellerie ist und war immer mein Traum. Mein persönliches Ziel war schon immer diesen Beruf auszuüben. Ein wirtschaftliches Ziel ist das Hotel weiterzuführen.

16 Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

Mithilfe von Gruppentouren will ich das Hotel nun weiterführen bis zum Verkauf.

Wir haben Zimmer mit eigenen Toiletten usw., welche ideale Bedingungen für die Gruppen bilden.

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

Der Mann hat sich früher darum gekümmert und hat sich überlegt was das Hotel benötigt. Und nun habe ich durch Gespräche mit den Gästen entschieden nur noch für Gruppen Angebote zu verkaufen, welche sich selber kochen können. Es war intuitiv.

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

In dieser Region (X) ist dies nicht möglich. Alle haben Angst, dass die Hotels die Gäste verlieren. Meine Vorschläge wurden nie beachtet. So wie in Grächen, dass die Hotels zusammenarbeiten, ist hier nicht möglich. (Zusammenarbeit im Einkauf, Unterhalt, Buchhaltung). Das Problem ist vor allem die Buchhaltung. Niemand will hier die Bücher offen legen. Der Verdienst will man den Mitbewerbern nicht zeigen. Das System in Grächen fände ich toll, ist leider nicht im Sass möglich.

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

Mein Konkurrent war einzig das Hotel X mit 2 Sternen. Doch dieses Hotel hat sich nun auch auf 3 Sterne geändert. Hotel mit 2 Sternen gibt es sonst gar keines im X. Somit habe ich auch nicht die gleichen Kundengruppe.

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

Der Gast verlangt heute viel mehr. Der Gast will immer sehr viel haben, jedoch wenig bezahlen. Aber nun geht es in der Region besser, da die andern Hotels mit 3 und 4 Sternen höhere Preise verlangen. Somit bin ich mit meinem Preis auch wettbewerbsfähig.

Im Internet mache ich nun Werbung. Google+, Facebook und mit Apps. Dies machen aber die Kinder.

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

Internet (Ebooking. / Homepage / E-Mail) Telefonisch schriftlich

Fragen zur Finanzierung

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

Das ist einfach weitergeführt worden vom Mann. Wir haben aber nie hohe finanzielle Verbindlichkeiten auf dem Hotel gehabt. Die Bank ist uns auch sehr entgegen gekommen. Alles ist reibungslos übertragen worden.

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

Es wurden keine Investitionen mehr getätigt oder Darlehen aufgenommen. Das Hotel wird einfach noch so lange wie möglich weitergeführt werden. Investiert werden nur noch ganz kleine Summen investiert. Der Gewinn ist nicht sehr hoch.

KMU 11

Fragen zum Erfolg

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

In der Hotellerie muss man komplett auf den Gast eingehen. Als ich Angestellter war, hat ein Kollege einmal ein ganz wichtiger Satz gesagt: „Du kannst überall sparen in der Gastronomie, an Personal sparen oder am Einkauf. Aber an einer Sache darf man nicht sparen und das ist der Gast.“ Dies ist nun mein Leitsatz. Man darf dem Gast nicht das Gefühl geben, dass man ihn ausnehmen will, sondern der Gast muss sich bei uns wohlfühlen. Und dann kommt er auch wieder, ansonsten kommt er nicht mehr. Ein anderer Erfolgsfaktor ist die Konstanz. Ein Betrieb aufzubauen ist eines, dies ist schwer, aber wenn dies geschafft ist, muss man dies auch halten. Das schwere dabei ist, was man aufgebaut hat auch zu halten. Der Standard zu halten ist nicht immer einfach, aber ist sehr wichtig.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Ich hatte früher ein anderer Betrieb und das ist nicht gut gegangen. Man muss im richtigen Moment am richtigen Ort sein und das war beim letzten Betrieb nicht so. Aber dann habe ich angefangen zu suchen und es ist nicht einfach von einem Tag auf den anderen oder innert kürzester Zeit eine neue Stelle oder einen neuen Betrieb zu finden. Es gibt genug Beizen und Hotels im Wallis. Mindestens in jedem Dorf im Wallis kann man ein Hotel oder ein Restaurant kaufen. Aber man muss etwas finden, mit dem man auch leben kann. Das ist die einzige Überlegung. Es geht rein um Überleben. Man sitzt sich nicht an einen Schreibtisch und überlegt sich, was kann ich jetzt machen. Das ist Wunschenken. Es wäre super, wenn das geht, aber das hat nichts mit dem Leben/mit der Praxis zu tun.

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

Ich habe nicht Chancen erkannt, ich habe einfach das genommen, was da gewesen ist. Man kann heute nicht mehr aussuchen, man muss nehmen, was man kriegt und aus dem das Beste machen. In Zermatt beispielsweise kann man mit einem Konzept kommen und etwas machen, was es noch nicht gibt. Wenn ich jünger wäre, beispielsweise in Ihrem Alter, dann hätte ich Konzepte. Wenn ihr genug Geld habt, könnt ihr zu mir kommen und ich sage euch, macht das und das, das hat Erfolg. Z.B. eine Sushi-Bar in der Bahnhofsstrasse X mit einem Mittagsmenü. Die ganzen Studenten zum Essen kommen dann zu euch. So etwas gibt es in X noch nicht. Oder macht einen BurgerKing auf in der Bahnhofsstrasse oder im Bahnhof.

Fragen zur Strategie

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Damals habe ich einen Business Plan erstellt mit meinem Treuhänder. Da haben wir die Miete und alles genommen und haben gesehen, was der Umsatz war, der der frühere Besitzer hatte. Wir haben dann gesehen, wir müssen den Umsatz steigern und dann kommen wir ca. raus. Das Ziel wurde bei weitem übertroffen.

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

Die Ziele wurden erreicht. Jetzt müssen diese gehalten werden. Man darf die Ziele nicht loslassen, man muss am Ball bleiben.

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

Also für die Küche nicht und ansonsten habe ich dafür meine Frau. Wir haben keine Kunden, wir haben Gäste. Das ist ein wichtiger Unterschied in meinen Augen. Ein Geschäft hat Kunden und wir haben Gäste. Das ist ganz entscheidend, dass wir Gäste haben und keine Kunden. Und wenn man das Gespür hat, dann weiss man was die Gäste wollen. Das ist alles. Man muss wissen, was die Gäste wollen. Aber zum Teil sagen die Gäste selber, was sie wollen.

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

Habe ich gemacht, aber das ist nicht gut gekommen.

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

Ich versuche einfach besser zu sein als meine Mitbewerber und fertig. Das ist alles.

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

In einem grossen Hotel ist das Marketing sehr wichtig. Aber hier in dem Fall, ist das Marketing vor Ort. Was zum Beispiel wichtig ist, ist eine gute Homepage. Ich arbeite zwar fast nur mit älteren Leuten, aber trotzdem ist die Homepage sehr wichtig. Es ist mir aufgefallen, dass das sehr wichtig ist und das es wichtig ist, dass man da genug Informationen hat. Wenn ich Hochzeiten habe, habe ich alles offen auf der Homepage. Das hat die Konkurrenz nicht unbedingt. Man kann sich da informieren. Wenn ihr heiraten wollt, könnt ihr auf die Homepage und da stehen die Preise und alles drin. Das hat auch seine Vorteile. Wenn man im „Stapfen“ die Hochzeit feiert, zahlt man viel mehr als bei mir. Und das versuche ich mit der Offenlegung des Preises zu zeigen.

→ Haben Sie am Anfang das Marketing speziell ausgerichtet?

Nein das ist gar nicht möglich. Du hast die Kundschaft mit übernommen und dann wird die Kundschaft selektiert. Also das gibt eine natürliche Selektion. Denn ich passe nicht jedem und meine Frau passt auch nicht jedem.

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

Also ich habe neun Zimmer und arbeite eigentlich nicht unbedingt mit Touristen. Ich arbeite sehr viel mit Vertretern und Arbeitern usw. Wir optimieren zurzeit die Homepage und da haben wir gerade über dies gesprochen. Da habe ich gesagt, dass die Homepage so gestaltet werden muss, dass ein Personalchef irgendeiner Grossfirma, der X nicht kennt, dass die mich finden, wenn die eine Unterkunft suchen. Das ist Marketing für mich und nichts anderes. Das Marketing muss einfach so ausgelegt werden, dass auf die Segmente, auf die man ansonsten nicht kommt, dass man da drauf kommt. Und anhand von dem wird nun die Homepage optimiert. Das ist mein Marketing. Die Homepage. Dann auch die Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn ihr hier heiratet und mit 100 Gästen hier seid, kann ich es mir nicht erlauben, dass etwas nicht gut ist. Denn wenn die Gäste gehen und sagen im X haben wir super gegessen und das war ein super Abend, spricht sich dies um. Wenn nur ein Gast geht und sagt „Was für ein Scheiss“, dann spricht sich das noch schneller um. Denn für jede Reklamation braucht man wieder 100 zufriedene Gäste. Das ist verdammt viel. Booking.com würde ich gerne machen. Aber das ist eine Personalfrage. Ich habe keine Sekretärin. Wir sind so klein (14-15 Angestellte) und dann liegt eine Sekretärin nicht auch noch drin. Die Hotelreservierungen laufen alle über die Serviertochter, meine Frau oder über mich. Wir haben die Zeit nicht, immer am Computer zu hocken.

Fragen zur Finanzierung

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

Nein eigentlich nicht. Denn das Hotel gehört ja nicht mir, wir mieten das Hotel. Man muss sich bewusst sein, dass es relativ viel Geld braucht um etwas zu übernehmen. Man muss normalerweise auch das Material übernehmen, die Lebensmittel und viele andere Sachen. Also mit keinem Geld ist es nicht möglich eine Beiz zu öffnen. Ich habe mich selber finanziert. Ich bin in der Lage, der Bank zu sagen, leckt mir am Arsch.

→ Aus welchem Grund, habt Ihr den Business Plan erstellt?

Für mich selber. Ich will ja wissen wo ich stehe, was ich investiere und was am Schluss übrig bleibt. Denn heute kann man nicht mehr blauäugig umher laufen. Die Zeiten sind vorbei. Es gibt viele Restaurants, wo immer wieder der Besitzer wechselt. Dann kommt wieder ein neuer und ein Jahr später ist auch dieser wieder weg. Das muss ja nicht sein.

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

Am Anfang war ich eine Einzelfirma, da ist alles über mein Name gelaufen. Nach ca. eineinhalb Jahren, als das erste Jahr abgeschlossen war, hat man gesehen, dass ich viel zu viel Steuern zahlen muss. Ich arbeite sehr eng mit meinem Treuhänder zusammen und dann habe ich ein halbes Jahr rückwirkend gesagt, dass muss geändert werden. Mittlerweile bin ich mein eigener Angestellter und meine Frau auch (GmbH). Ich kann jedem empfehlen eine Gesellschaft zu gründen.

KMU 12

Fragen zu Erfolg

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

Bei mir ist das, weil es individuell ist. Also persönlicher und dadurch familiärer. Zudem haben wir ein Konzept. Konzept Holz. Das ist etwas anderes, als die anderen. Qualität von den Zimmer und dem Frühstücksbuffet, da es fast alles regionale Produkte sind. Plus die Gästebetreuung ist auch einer der wichtigsten Faktoren. Das heisst, dass man auch Bescheid weiss über die Region. Denn da sind die Gäste einem dankbar. Man muss einfach das Angebot in der Region kennen und so den Gästen auch Auskunft geben können. Die Freundlichkeit ist allgemein in der Branche sehr wichtig.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Die Eröffnung bzw. die Selbständigkeit war bei mir eigentlich ein Zufall. Wenn das Gebäude nicht leer gewesen wäre, wären wir auch nicht auf die Idee gekommen etwas zu machen. Per Zufall ist das leer geworden und das nächste ist natürlich durch das Reisen. Wenn man viel reist, sieht man viel. Und man denkt sich dann, schade gibt es ein solches Angebot bei uns noch nicht. Man muss natürlich schon gerade die Gelegenheit erhalten, so etwas zu machen. Das heisst ein Haus zu haben bzw. die Lokalitäten. Ich habe viele Gäste, die sagen, so etwas möchten sie auch machen. Aber die haben dann das Haus nicht zur Verfügung oder haben keine Gelegenheit. Vielleicht suchen sie und finden dann mal etwas.

14 Welche Chancen haben Sie auf dem Markt erkannt?

Ja ein solches Angebot gab es in der Umgebung noch nicht und darin habe ich die Chance erkannt. Der Grund war wirklich, dass wir gesagt haben, es braucht mal etwas neues Mal etwas anderes. Denn das Hotelangebot gibt es ja genug und zum Teil sind es alte Hotels. Wir haben gedacht etwas Kleineres und etwas anderes zu machen und dies mit einem Konzept zu verbinden. Es war wie so eine Nische und nicht etwas Grosses.

Fragen zur Strategie

15 Wie sehen Ihre Ziele aus?

Ziel ist es, hauptsächlich die Qualität zu halten. Dass man viele Wiederkehrer hat und hauptsächlich Schweizer Gäste. Es ist schön wenn auch andere Gäste kommen, aber das ist immer eine Preisfrage. Für das Ausland haben wir nicht grosse Ziele. Die Kundschaft, die wir haben, möchten wir so behalten. Aber inzwischen ist es auch für den Schweizer Gast im Ausland billiger, z.B. in Österreich.

16 Mit welchen Massnahmen planen Sie diese Ziele zu erreichen?

Für den Schweizer Gast zu behalten, ist die Qualität sehr wichtig und auch die persönliche Betreuung. Die Qualität der Zimmer und auch des Frühstücks. Wir versuchen das zu erhalten, weil mehr und noch mehr irgendwann nicht mehr geht. Die Region hat bereits ein grosses Angebot und das einzige was wir noch machen könnten, ist ein Hotel zu werden. Aber das ist nicht mein Ziel. Ich könnte die Zimmer mit Fernseher und mehr Luxus ausstatten oder auch die Zimmer vergrössern, aber dann hätte man wieder eine andere Kundschaft und der Preis würde auch steigen. So würden wir dann auch unsere bisherigen Gäste verlieren, was sicher nicht das Ziel ist. Wir wollen eigentlich den Betrieb so erhalten. Wir haben uns schon auch Überlegungen gemacht, ob wir grösser werden wollen, aber wir haben uns entschieden das nicht zu machen.

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

➔ **Was machen Sie um herauszufinden, was wollen die Kunden?**

Hauptsächlich ist es persönlich. Es ist nicht wie in einem grossen Hotel, wo man nicht weiss wer ist der Chef und wem soll ich etwas sagen. Wenn die Gäste aus- oder einchecken, bin ich einmal sicher immer da. Da es so persönlich ist und ich dann frage, sagen die Gäste dann auch direkt was sie denken. Oder manchmal kann man auch die Bewertungen im Internet lesen. Wobei der Austausch schon mehr persönlich stattfindet. Und wie schon gesagt, gehen wir oft in andere Betriebe und da sehen wir dann auch was die Kunden wollen oder was die Kunden stört, da man es dann am eigenen Körper erfährt. Klar kann man nicht immer alles anbieten. Es gibt Gäste, die hätten gerne eine Sauna oder eine Badewanne. Aber man kann es nie allen Recht machen. Das sind ja auch Bedürfnisse. Aber dann müssen die Gäste einfach ein Hotel aussuchen, die das anbieten. Man kann ja nicht immer alle zur Verfügung stellen. Aber wir machen eigentlich sehr viel, wenn den Gästen etwas fehlt,

organisieren wir das, wenn es z.B. eine Zahnbürste ist. Aber grössere Wünsche kann man nicht immer erfüllen, dann müssten sie schon in ein Wellnesshotel gehen.

➔ **Gehen Sie auch auf Messen, um zu sehen was es Neues gibt?**

Also auf Messen bin ich eigentlich noch nie gegangen. Aber ich lese oft die Zeitschriften von den Hotelbranchen. Ich finde es interessant, was angeboten wird, welche Produkte. Dann gibt es auch Zeitungen, wo man sieht, wer hat welchen Preis gewonnen.

➔ **Machen Sie auch so wie kleine Gästebefragungen/Umfragen?**

Das habe ich mir mal überlegt. Aber will es hier so persönlich ist, habe ich mich dagegen entschieden. Die Gäste sagen einem ihre eigentlich selber. Die Gäste kennen wir alle mit Namen, da es nur neun Zimmer hat und da macht es fast keinen Sinn so eine Umfrage zu machen. Denn die Umfrage muss ja auch noch ausgewertet werden, was sicher ein grosser Aufwand darstellt. In einem grossen Betrieb kann das Sinn machen, aber in einem solchen kleinen Betrieb macht das weniger Sinn. Man könnte es sich einmal versuchen für zwei bis drei Monate, um zu sehen, wie viele beantworten die Umfrage wirklich. Denn wenn ich ehrlich bin, habe ich selber wahrscheinlich noch nie eine solche Umfrage ausgefüllt.

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

Also wenn ich überbucht bin, oder wenn die Gruppe zu gross ist oder die Zimmer nicht den Anforderungen entsprechen, dann empfehle ich die Hotels hier in der Umgebung. Manchmal fragen die Gäste auch für Hotels auswärts. Da wir kein Nachtessen anbieten, empfehlen wir natürlich ebenfalls andere Betriebe. Hier empfehle ich aber nicht nur die Restaurants im Dorf, sondern in der ganzen Region. Kommt natürlich immer darauf an, was die Gäste wollen.

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

Ich finde es schade, dass es in der Nähe kein ähnlicher Betrieb gibt. Zum Beispiel aus dem Grund, wenn ich überbucht bin, kann ich kein ähnlicher Betrieb in der Nähe empfehlen, was sehr schade. Muss ja nicht auch unbedingt im Dorf sein, aber in der Region. Und bei den Hotelbetrieben gibt es einige die saniert haben und einige, die nichts saniert haben. Was sehr schade ist, dass die Inhaber dem nicht mehr wert geben und mal etwas Neues machen. Ich weiss nicht ob diese Betriebe nicht sanieren, um möglichst tiefe Preise anzubieten. Ich finde es schade, dass sie nichts machen. Aber es gibt ja auch solche, die immer wieder etwas machen, was ich sehr gut finde. Wenn man die Hotels sanieren würde, stellte dies ein Mehrwert für die Region dar, was wiederum heisst neue Gäste bzw. sogar mehr Gäste.

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

Am Anfang hatten wir nur die Homepage und das Tourismusbüro. Und wie das heute mit dem Internet ist, muss man selber nicht mehr so viel Werbung machen, wie früher. Wir haben im Dezember eröffnet und da kannte uns eigentlich noch kein Mensch. Wir hatten damals einen Tag der offenen Tür, aber da sind eigentlich nur Einheimische gekommen. Trotzdem war das ein sehr guter Winter. Ich habe gestaunt, dass es nicht mehr Werbung braucht um zu eröffnen und Erfolg zu haben.

➔ **Wahrscheinlich haben dann auch die Einheimischen Werbung betrieben für Ihren Betrieb?**

Ja inzwischen haben wir viele Einheimische, die uns weiterempfehlen. Aber am Anfang hatten wir nur diesen Tag der offenen Tür und dann hat der Betrieb geöffnet. Die ersten Weihnachtsgäste haben aber schon im Voraus gebucht, also bevor wir eröffnet haben. Da war ich sehr erstaunt, wie schnell das heute geht mit dem Internet. Im Internet sehen dich die Gäste auf der Seite des Tourismusbüro oder wo auch immer, ohne das es da grosse Werbung braucht. Ich wollte da nicht eine grosse teure Werbekampagne machen und habe jetzt im Nachhinein auch gemerkt, dass das gar nicht nötig ist. Bis jetzt hat sich eigentlich nicht gross geändert, dass einzige ist, dass wir jetzt in der Bed&Breakfast-Vereinigung drin sind. Aber ansonsten haben wir einfach unsere Homepage und das Tourismusbüro. Und was noch dazukommt, ist jetzt natürlich die Mund-zu-Mund-Propaganda. Da wir vor allem Schweizer Gäste haben, geht das extrem schnell in der Schweiz umher. Wir stellen auch viele Gutscheine aus, die dann weitergeschenkt werden, das ist natürlich auch Werbung. Einmal war ein Artikel über das Haus in der Zeitschrift Landliebe, das hatte auch noch so Wirkung. Das war auch gute Werbung für uns.

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

Am meisten buchen die Gäste per E-Mail. Wir können immer noch nicht Online-Buchen, weil ich aufgrund der wenigen Zimmer ohne Online-Buchen besser steuern kann. Wenige buchen über das Tourismusbüro. Die Gäste buchen lieber direkt. Meistens gehen die Gäste auf die Seite und haben dann die Angaben und buchen dann direkt bei uns.

➔ **Sind Sie auch auf Booking.com?**

Nein bin ich nicht. Die wollen eine hohe Kommission und dann habe ich entschieden, ich versuche es alleine. Wenn ich die Zimmer ohne die vermiete, dann brauche ich das ja auch gar nicht. In der Saison ist es kein Problem die Zimmer zu vermieten. In der Nebensaison ist es schwieriger, da einfach niemand im November oder April und Mai hier Ferien machen möchte. Das ist halt hier einfach so und es geht ja allen gleich.

Klar hätte man dann mal einen Gast mehr, aber ob es sich dann wirklich auch lohnt die hohe Kommission zu zahlen, ist die andere Frage. Ich denke, für so ein kleines Haus lohnt sich das nicht. Für ein grosses Haus sieht das wahrscheinlich schon anders aus.

Fragen zur Finanzierung

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

Ein Teil des Hauses war ja bereits unseres und der andere Teil haben wir von den Schwiegereltern gekauft. Von dem her hatten wir keine Schwierigkeiten.

→ Mussten Sie nicht zur Bank gehen und einen Business Plan vorlegen?

Nein, wir haben den Kauf selber finanziert und daher war es für uns sehr einfach. Wir haben unser eigenes Geld investiert, anstatt bei der Bank Geld zu nehmen.

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

Das war bei uns einfach, da wir unser eigenes Geld investiert haben. Daher war es einfach. Aber ja, was heisst schon einfach, man geht dann doch ein Risiko ein. Man muss sich selber schon sicher sein.

KMU 13

Fragen zum Erfolg

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

Das ist eine gute Frage. Natürlich ist Freundlichkeit, den Gast als Gast sehen und einfach die Zufriedenheit des Gastes und dies man versuchen zu gewährleisten. Vor allem die Zufriedenheit des Gastes ist sehr wichtig, denn davon lebt man ja auch.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Eher zufällig. Also ich und mein Mann haben eigentlich schon immer im Gastgewerbe gearbeitet. Und dadurch hat sich das so ergeben. Wir wollten es einfach mal probieren uns selbstständig zu machen und wenn es geht, ist das gut und ansonsten gehen wir wieder in die Privatwirtschaft zurück. Bis jetzt hat es gut funktioniert.

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

Die Infrastruktur war gut. Und das Hotel hatte bereits viele Stammgäste. Zudem wird der Ort immer bekannter, durch verschiedene Anlässe, die gemacht werden. Es ist zwar eigentlich nicht unbedingt ein Touristendorf. Es sind viele Leute die in der Lonza gearbeitet haben oder in der Landwirtschaft, also in den Reben. Auch das Vereinsleben im Dorf ist sehr wichtig und dadurch können das Hotel und das Restaurant auch bestehen.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Unsere Ziele sind so, dass wir eigentlich aufhören Ende Jahr. Wir sind beide Mitte 50 und rücken gegen 60. Wir wollen etwas Kleineres suchen, weil es einfach schon streng ist. Das Personal ist extrem teuer. Jeder Tellerwäscher hat seine 3'500 Fr. zugesprochen vom Staat und den Rest muss man selber machen, das man einigermaßen davon leben kann und dann muss man manchmal zwei Schichten selber schieben und das wird mit der Zeit streng. Die ganze Saison durch hat man eigentlich kein Tag frei. Auch wenn man das Restaurant einen Tag zu machen würde, ist der Hotelgast trotzdem da. Also Ankunft und Abreise ist trotzdem und man hat dann einfach keine Freizeit. Daher wollen wir nachher einfach ein kleines Restaurant und kein Hotel mehr.

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

Wir fahren jetzt noch weiter wie bis jetzt. Und versuchen uns dann schon auf unser nächstes Projekt zu konzentrieren.

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

Wir machen in den Zimmern Umfragen. Die Gäste haben eine Umfrage im Zimmer, die sie ausfüllen können. Also wieso dass sie gekommen sind. Anregungen. Was Ihnen gefallen hat und was nicht. Wie Sie gebucht haben. So sehen wir dann auch gerade immer was nicht gut ist bzw. war und können dies dann auch immer direkt ändern oder zumindest versuchen dies zu ändern.

→ Gehen Sie auch so an Messen, um zu sehen was gibt es Neues?

Die Messen sind meistens genau dann, wann wir offen haben. Man informiert sich heute eigentlich mehr oder weniger einfach über das Internet.

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

Zum Beispiel bei den Fasnachtsanlässen sprechen wir uns untereinander ab. Jedes Restaurant stellt die Jury und auch die Preise werden miteinander abgesprochen. Auch was wir für Fasnachtsspezialitäten anbieten sprechen wir ab. Nicht das wir einander in die Quere kommen.

→ Wie sieht es aus, wenn sie beispielsweise überbucht sind? Geben Sie dann die Gäste an ein anderes Hotel weiter?

Ja auf jeden Fall. Auch wenn die anderen Hotels voll sind und wir noch etwas frei haben, werden die Gäste an uns weitergereicht.

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

Wir sind hier vier verschiedene Betriebe. Also komplett verschiedene Betriebe. Wir haben ein bisschen ein höherer Standard und das untere Hotel hat ein bisschen ein tieferer Standard, das ist aber auch viel älter.

Dann die Restaurants sind auch sehr unterschiedlich. Eines ist ein Speiserestaurant. Und dann im Dorfkern gibt es ein Restaurant, die übertragen Fussball und machen eher Pizza und solche Sachen. Also wir sind wirklich vier komplett verschiedene Betriebe und kommen daher einander nicht in die Quere.

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

Also im Hotel selber sind wir besser, aber das liegt daran, dass das andere Hotel viel älter ist. Im anderen Hotel ist weniger gemacht worden. Man sollte ja eigentlich schon immer wieder etwas renovieren. In unserem Betrieb wurde dies durch den Vermieter gemacht. Wir haben alle Duschen ausgewechselt und die Heizungen wurden ersetzt. Also es wird eigentlich jedes Jahr etwas gemacht. So hat man dann auch nie einen alten Betrieb und muss dann nicht alles auf einmal machen. Durch die ständigen Erneuerungen versuchen wir auch die Qualität des Betriebes zu halten. Wir müssen nicht einen sehr hohen Standard haben. Mir müssen einfach einen guten Standard haben und diesen dann auch halten. Wir haben auch Geschäftsleute von X, also von der Lonza, die hier übernachten und nicht in X bleiben wollen. Manchmal werden hier in unserem Betrieb auch Meetings und Sitzungen durchgeführt. Dann stellen wir Beamer usw. zur Verfügung.

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

Das Marketing selber haben wir nicht gross geändert. Wir haben eher im Service Verbesserungen vorgenommen. Sei es das Frühstücksbuffet oder ähnliches. Wir versuchen immer wieder Sachen zu ändern und zu verbessern. Aber sehr viel kann man an dem Betrieb nicht ändern. Wir schauen einfach, dass wir einen guten Standard halten und probieren aber auch immer wieder etwas Neues aus, zum Beispiel machen wir dann manchmal ein neues Angebot: Z.B. eine Spezialität.

→ Hat sich die Art wie Sie Werbung machen geändert?

Nein eigentlich nicht unbedingt. Wir hatten ja vorher schon einen Betrieb. Werbung betreiben wir hauptsächlich über das Internet. Aber wir machen immer wieder neue Angebote zum Beispiel für Modellsegelflieger. Da haben wir weltweit in einer Fachzeitschrift ein Angebot gemacht. Ein Wochenangebot und haben auch Sachen zur Verfügung gestellt, wie ein Bastelraum und ein Raum, um die Sachen zu platzieren. Solche Sachen haben wir schon gemacht. Wie sich das bewährt weiss niemand so genau, aber wir haben es jetzt einfach mal versucht. Es ist hier ein spezielles Gebiet für Modellsegelflieger. Aber das ist eher ein Geheimtipp. Ich habe hier Schweden, Deutsche, Österreicher usw., die nur aufgrund des Fliegens kommen. Das ist jetzt vielleicht noch so eine kleine Marktlücke, die man noch ausbauen kann.

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

70% buchen eigentlich direkt über die Homepage. Und dann ist booking.com. Auch über Schweiz Tourismus haben wir aufgeschaltet, aber da kommt eigentlich wenig. Zudem sind wir noch auf Booking Valais. Inzwischen sind die Plattformen eigentlich alle miteinander verbunden. Also das heisst, wir haben eigentlich eine Plattform und haben dann die Kanäle dazu genommen und jetzt wird eigentlich immer nur eine Plattform bearbeitet. Also die Freischaltungen und so werden nur über einen Kanal gemacht. Auch wenn die Gäste buchen, geht dies automatisch über die Plattform. Solange Zimmer zur Verfügung sind, können die Gäste über die Plattformen buchen, aber auch über die Homepage direkt oder auch über die Kontaktfunktion kann eine Anfrage gestellt werden. Auch telefonisch bekommen wir viele Anfragen, ob wir noch Zimmer frei haben zu einem bestimmten Zeitpunkt. Viele ältere Leute, die sitzen dann vor der Homepage und haben alles vor sich. Diese rufen dann trotzdem schnell an, weil sie wahrscheinlich dem Internet nicht ganz trauen. Also wir haben auch viel telefonisch. Auch die Gäste, die den Ort kennen und bereits hier waren rufen dann an.

Fragen zur Finanzierung

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

Nein eigentlich nicht. Wir hatten genügend Eigenkapital, um das Hotel zu übernehmen, da es eine gleitende Übernahme war vom früheren Hotel in Randa zu diesem hier. Also wir hatten eigentlich keine grossen Probleme. Wir haben kein Fremdkapital benötigt.

→ Sie mieten das Hotel?

Ja genau.

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

Das sieht noch genau gleich aus. Das ist alles Eigenkapital. Wir haben keine Kredite aufgenommen, um den Einstieg zu finanzieren. Kredite sind immer ein bisschen heiss. Wenn es nicht läuft, wird es dann schwierig.

Dafür macht man zuerst einen Business Plan, um zu sehen, funktioniert es bzw. kann es funktionieren. 100% kann man nie sicher sein. Aber anhand des Business Plan kann man sehen, ungefähr den Umsatz hat man usw. Dann sieht, ob es machbar ist und es gibt einem ein bisschen Sicherheit. Ob die Zahlen dann immer stimmen, ist eine andere Frage. Aber mehr oder weniger sollte es ja stimmen. Man informiert sich ja auch nicht nur über die Eigentümer, sondern auch nach aussen.

KMU 14

Fragen zu Erfolg

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

Die Lage ist sehr wichtig. Die gute Führung.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Ich habe früh die Ausbildung zum Bergführer gemacht und habe dann auch gemerkt, dass mir das gefällt. Habe dann als Bergführer gearbeitet und so ist dies geblieben. So kam ich dann auf die Idee mich selbständig zu machen. Bis jetzt ist alles immer gewachsen, die Bergführerei, die Anzahl Touren und auch die Anzahl Gäste.

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

Als Chance habe ich den Klettersport gesehen. Vor vielen Jahren war dies noch nicht so wie jetzt. Niemand kam ins Wallis, um zu klettern. Die, die ins Wallis gekommen sind, kamen um zu bergsteigen, um auf die grossen Berge zu gehen. Aber zum Klettern kam niemand. Dann habe ich gesehen, wie das im Ausland gemacht wird, wir das angeboten wird und wie es vermarktet wird. Wir haben dann ähnliche Kletterparks aufgemacht und auch Klettersteige. Die Klettersteige haben eine neue Fangemeinde angezogen. Die gingen früher ins Tirol oder in die Dolomiten. Unser Klettersteig war der erste im Wallis. Dann sind immer mehr entstanden.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Das Ziel für die Zukunft ist, an der Zukunft zu arbeiten. Also das ist meistens so. Auch wenn man nur wenige Gäste hat, muss man diesen gut schauen, also ob die Hütte voll ist. Die Ziele sind Kundenzufriedenheit, Qualität und die Zukunft zu gestalten.

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

Gute Arbeit sollte das sein. Qualität und die Zufriedenheit muss gehalten werden.

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

Das erfährt man während den Touren oder während dem Nachtessen mit den Gästen. Da erfährt man, was die Gäste machen wollen. Dann kann man das nächste Jahr etwas Neues anbieten. Viele Angebote sind Ideen von den Gästen.

→ Weil Sie viel mit den Gästen unterwegs sind und die Atmosphäre sehr persönlich und familiär ist, sagen Ihnen die Kunden direkt was sie wollen?

Ja in den Bergen ist man nahe beieinander. Und dann haben die Gäste zu kalt oder zu warm oder sind müde und dann bekommt man alles Mögliche mit, was die Gäste so machen wollen. Und dann gestaltet man halt Angebote. Zum Beispiel andere Touren. Wir bieten sehr viele Angebote an. Die Angebote sind nicht nur in der Schweiz, die sind auch in Italien und in anderen umliegenden Ländern. Wir haben verschiedene Klettertouren und auch ein Klettersteig und viele weitere Angebote. Also wir erfahren die Bedürfnisse eigentlich direkt aus den Gesprächen mit den Gästen. Aber wir wecken auch immer wieder neue Bedürfnisse.

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

Ja auf jeden Fall.

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

Unsere Konkurrenz sind auch unsere Kollegen. Das sind nicht irgendwie Konkurrenten, mit denen wir uns gegenseitig ausspielen. Es ist auch anders als bei Hotels. Jeder hat eigentlich sein Gebiet und dann kommt man einander nicht so in die Quere. Auch die anderen Hütten machen ihren Job sehr gut. Zum Teil auch viel besser. Andere knien sich da mehr hinein in den Hüttenwart. Aber die haben dann zum Teil auch keine Zeit und kein Platz für anderes. Die haben dann die Zeit nicht noch Führungen zu machen.

→ Bei Ihnen stehen eher die Angebote im Vordergrund und bei anderen eher die Hütte an sich?

Ja also ich führe in erster Linie und in zweiter Linie organisiere ich die Hütten. Also das heisst, dass genügend Personal vor Ort ist und auch das es denen gut geht. Die Hütten müssen mit Ware versorgt werden und dann muss ich mit dem Helikopter Ware in die Hütte bringen und dann auch wieder Sachen entsorgen. All die Sachen mache ich. Ich mache die Buchhaltung, die Werbung und all das. Aber vor Ort in der Hütte habe ich Personal, die das besser machen als ich.

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

Das ist alles einfacher geworden durch das Internet. Früher hat man eher mit Inseraten, was sehr teuer war und auch aufwendig. Mit dem Internet ist das anders, da kann man sehr viele Informationen an sehr viele Leute bringen. Wenn ich Werbung mache sieht das selten nach Werbung aus. Es sind dann eher Informationen bezüglich guter Bedingungen. Und dann ist das dann indirekt Werbung für uns. Oder wenn eine Reportage in unserem gedreht wird und ich als Bergführer das Team begleite, gibt das sehr schöne Bilder und schlussendlich ist das die beste Werbung für uns. Das ist dann unbezahlbar und sieht nicht nach Werbung aus. Ich bin mir nicht sicher, ob Inserate usw. auch wirklich etwas bringt. Aber wie gesagt, für die Hütte machen wir selten Inserate. Ausser wenn man fast muss. Das heisst, wenn im Dorf ein Anlass stattfindet, macht man da mit. Aber nicht unbedingt um für sich Werbung zu machen, sondern eher zur Unterstützung. Das allerwichtigste ist die Mund-zu-Mund-Propaganda. Wenn ich mit einem Gast auf das Bietschhorn gehe, wird der noch 1000mal darüber reden und wird es immer Leuten erzählen, die es auch interessiert und wird somit niemanden damit langweilen. Er wird es an Leute, die vielleicht dann auch kommen. Aufgrund von dem werden anschliessend mindestens 10 weitere auch kommen. Aber das geht nur wenn der Kunde zufrieden ist und alles gut geklappt hat. Wenn ein Gast zwei andere bringt, bringen die zwei wieder je zwei andere usw. Das verdoppelt sich immer. Das ist wie ein Schneebrett, das geht nach allen Seiten aus. Das ist wunderbar und so habe ich dann immer mehr Gäste. Normalerweise habe ich im November den Sommer, also das ganze Jahr, ausgebucht. Die Gäste gehen nach Hause und buchen gerade wieder. In den ersten fünf Jahren ist die Vernetzung noch klein und erst später wird dies grösser. Das ist in vielen Betrieben so, dass die ersten Jahre, die schwierigsten sind. Sobald das eine gewisse Grösse hat, geht alles von alleine. Und dann muss sich alles darum drehen, dass man gut arbeitet, dass man pünktlich ist usw.

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

Persönlich vor allem. Und dann natürlich über das Internet.

→ Auf Booking.com sind Sie nicht?

Nein, das Geschäft machen wir lieber selber. Wenn der Wetterbericht gut ist, sind die Hütten voll. Und wenn der Bericht nicht gut ist, dann sind die Hütten vielleicht leer und das Wetter wäre gut.

Fragen zur Finanzierung

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

Eigentlich hatte ich keine Schwierigkeiten. Ich hatte zwar kein Geld, aber damals hatten die Banken das Geld einfach so gegeben. Ich ging mit dem ehemaligen Direktor der CS ein Kaffee trinken und habe dem erzählt, was ich machen will und er hat sofort gesagt „ja, das machen wir“. Dann haben wir über etwas anderes geredet.

→ Also mussten Sie keinen Business Plan vorlegen?

Nein. Aber in dem Gespräch, hat der schon gemerkt, um was es geht. Der war sehr überrascht, wie wenig es kostet und ich hätte noch mehr zugesprochen bekommen, wenn ich es gebraucht hätte.

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

Am Anfang war viel harter. Dann waren 7.5% Zins. Und jetzt ist wahrscheinlich noch 1.5%, ich weiss nicht mal. Auf jeden Fall sind in der Schweiz weltweit die einfachsten Bedingungen. Also von Problemen kann da niemand reden. Wenn wir die Hütte gebaut haben war der Zins 5%. Und 2 Jahre später 7.5%. Da bekommt man ja nur einen Brief: „Die Verhältnisse auf dem Kapitalmarkt haben sich geändert und der Zins wird höher.“ da kann man gar nicht machen. Was man machen kann, ist kündigen. Aber es ging ja allen gleich. Also eigentlich wurde das alles einfacher.

KMU 15**Fragen zum Erfolg**

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

Für das Vermieten von Ferienwohnungen sind das wichtigste die Stammgäste. Man muss die Gäste zu Fans der Wohnungen und von dem eigenen Angebot und vom Gebiet machen. Die Gäste müssen gerne wiederkommen und sich wohlfühlen. Bei Dauervermietung ist gute Nachbarschaft und das Wohlbefinden in der Umgebung und in den Wohnungen am wichtigsten.

Fragen zu den Marktchancen und zum Geschäftsmodell

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

Zuerst stand der Traum einer eigenen Ferienwohnung im Vordergrund. Damit man aber die Nebenkosten und der Erneuerungsfonds decken kann vermietet man die Wohnung.

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

Durch die Vermietung kann man Nebenkosten decken und auch einen grossen Selbstnutzen daraus ziehen, wie die Selbstnutzung der Wohnung.

Fragen zur Strategie und Planung

15 [59] Wie sehen Ihre Ziele aus?

Ziel der Destination im Allgemeinen ist die Ausrichtung nach Familienferien und Familienfreundlichkeit.

In Bezug zu uns haben wir das Ziel, im Rahmen von Air B&B ein Projekt zu fördern. Ziel, ist die zentrale Verwaltung von mehreren Wohnungen, Kooperation, Kosten senken, bessere Vermietung und Marketing. Ein B&B ist etwas, dass es in unserer Destination noch nicht gibt.

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

Im Moment ist alles noch in der Vorbereitung. Ein Partner ist zurzeit an der Planung des Konzepts und den Einstieg zu der Plattform Air B&B.

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

Da wir den Fokus auf den Kundenkontakt legen ist dies eigentlich gegeben. Wir sind auch jederzeit auf dem Handy erreichbar, wenn Fragen auftreten. Oder auch E-Mail-Kontakt, so weiss man im Voraus was die Kunden wünschen. Zusätzlich macht man ein Begrüssung Geschenk, zum Abschluss findet meist ein Gespräch statt. Dort fragt man dann schon, wie es war, was sie noch wünschen und was man verbessern kann.

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

Ja, mit den Sportgeschäften vor allem. Die Gäste haben ein Kundenkarte oder Bonuskarte, damit sie Rabatte erhalten. Mit den Bahnen oder sonst, eigentlich nicht.

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

Durch die Kundennähe und den persönlichen Kontakt, was die Kunden sehr schätzen, kann ich spezifisch auf Kundenwünsche eingehen. Zusätzlich braucht es für diese Aufgaben eine aufgestellte, kommunikative und offene Person. Ich denke dass ich das bin, dies schätzen die Kunden auch. Man muss den Kunden zum eigenen Fan machen. Somit kann man Stammgäste gewinnen. In der Hauptsaison habe ich seit Jahren immer die gleichen Gäste, die bereits bei der Abreise für das nächste Jahr buchen. Dies alles zusammen ist sicherlich ein grosser Erfolgsfaktor.

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

Der Kampf untereinander hat stark zugenommen. Viele Leute beschwerden sich. Man hat gemerkt dass viele mehr Werbung mit Flyern machen. Jeder einzelne will besser sein als der andere. Ich habe das Gefühl, wenn man zusammen arbeitet und einander etwas gönnt, so könnte man viel mehr erreichen. Man könnte ja die Wohnungen gemeinsam ins Internet stellen und gemeinsam Werbung machen. Ich denke dies würde sehr viel mehr bringen.

Dieser Druck war am Anfang nicht so stark vorhanden. Eine Zusammenarbeit bedeutet am Anfang sehr viel Arbeit und viele Gespräche. Die Umsetzung ist schwierig, das Resultat bringt aber schlussendlich sehr viel.

→ Kann man dadurch Synergien nutzen? Kosten sparen, gemeinsames Marketing?

Ja ganz klar, ein Kooperation und Zusammenarbeit hat nur dies zum Ziel und Zweck. Zusammen kann man das Angebot für den Kunden viel besser ausweiten als alleine. Und zusätzlich kann mit geringerem Aufwand mehr erzielt werden.

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

Ich vermiete die Wohnungen nur per direkt Anfrage von den Gästen. Damit will ich Kundenbindung und den direkten Kontakt zum Kunden sicherstellen. Online (Mail, Plattform), Telefonisch

Fragen zur Finanzierung

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

Dies finanziert man durch Eigenmittel und dann mit einer Aufnahme einer Hypothek. Wenn man das bestimmte Eigenkapital bringt musste man zu dieser Zeit keine sonstigen Sachen vorlegen, wie Businessplan usw.

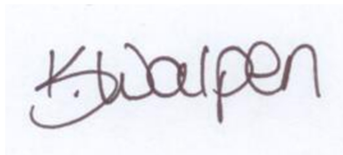
23 [72]Wie war die Finanzierung während den Gründungs-/Übernahmejahren (1-5)? (Finanzmittelbeschaffung, Erträge, Gewinne, Ausgaben, Investitionen, Rendite,...)

Da hat sich nichts geändert. Wie gesagt es ist finanziert durch Eigen- und Fremdmittel. Durch die Amortisation des Fremdkapitals verringert sich dies jährlich. Investitionen finanzieren wir auch mit Aufnahme von Krediten, die wir dann in einem Zeitraum amortisieren. Der Aufwand ist gestiegen. Früher konnte man viel zwei Wochen hintereinander vermieten. Dies ist heute nicht mehr so. Vielfach vermietet man nur wochenweise. Somit steigen die Kosten der Verwaltung, des Putzpersonals, der Wäscherei usw. Dies merkt man schon. Aber die Vermietungspreise sind auch gestiegen, somit kann man sagen, dass heute ein bisschen mehr Ertrag herauschaut als früher.

Selbständigkeitserklärung

„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: Irene Rieder und Ivo Nanzer“.

Unterschrift

A handwritten signature in brown ink on a light blue background. The signature reads "K. Walpen" in a cursive script.