

Posthotel Löwe Mulegns

Businessplan Gesamtkonzipierung 2014 - 2018
unter Einbezug der übrigen touristischen Infrastruktur der Region



Schweizerische Hotelfachschule Luzern
Semester Unternehmensführung
Team 2

Urs Dörig
Remo Buchser
Selina Steinmann

Nina Steiner
Olivia Lanz
Selma Araz

Jessica Hackl
Marina Bochsler
Sandro Orvati

MANAGEMENT SUMMARY

AUSGANGSLAGE

Das Posthotel Löwe befindet sich im Dorf Mulegns an der viel befahrenen Julieroute inmitten des grössten Naturparks der Schweiz, dem Parc Ela. Als früheres Transithotel für den Kutschenverkehr und als Pferdewechselstation war das Posthotel Löwe ein wichtiger Etappenort auf dem Weg ins Engadin. Die Eröffnung der Albulalinie führte zu einem Einbruch der Logiernächte. Folglich geriet das Posthotel Löwe immer mehr in Vergessenheit und es entstand ein Investitionsstau. Heute ist das Gebäude ein Zeitzeuge einer bedeutenden Epoche, welches zum kulturellen Erbe des Kanton Graubünden und somit unter den Schutz der Denkmalpflege gehört.

PROBLEMSTELLUNG

Das einst prestigeträchtige Posthotel Löwe wird von der Besitzerfamilie seit Jahren als Hotel Garni geführt. Die Zukunft des klassizistischen Hotels liegt den Besitzern ebenso wie der Gemeinde sehr am Herzen. Es ist jedoch ungewiss, wie die nötige Renovation finanziert werden soll und mit welchem Konzept das Posthotel in seine damalige Blütezeit zurückgeführt werden kann. Der gesamte Verkehr des Julierpasses schlängelt sich direkt am Hotel vorbei. Das verschlafene 21-Seelen-Dorf Mulegns, das ausser dem Parc Ela keinerlei Attraktion zu bieten hat, droht in der globalisierten Welt unter zu gehen.

IDEE

Nach der Besichtigung des Posthotels Löwe und dem Dorf Mulegns war uns klar, dass allein eine neue Konzipierung des Hotels nicht ausreicht, um die ehrwürdigen Mauern wieder erfolgreich zu bewirtschaften. Es muss zuerst eine Destination als Basis geschaffen werden, auf welcher unser Hotelkonzept aufbauen kann. Das Geschichtliche zieht sich durch das ganze Posthotel Löwe, was uns auf die Idee brachte das ganze Dorf darauf auszurichten.

Durch den Aufbau eines Freilichtmuseums zur Graubündner Kulturgeschichte schaffen wir eine Destination mit attraktivem Angebot und darin integriert das Posthotel Löwe. Die Geschichte wird im Haus wieder aufgegriffen und die Belle Epoque ins 20. Jahrhundert gebracht. Das ganze Gebäude wird liebevoll renoviert und restauriert, um den alten Glanz wieder auf erleben zu lassen. Familien, Nostalgiker, Kunst- und Kulturliebhaber, aber auch Firmen, Vereine und Individualgäste sollen die Schönheit der Epoche hautnah miterleben. Heute wie damals – bedeutend.

DAS FREILICHTMUSEUM MULEGNS

Das Museum bietet vielseitige Aktivitäten, zeigt die damalige Handwerkskunst und erlaubt den Besuchern auf interaktive Weise die Kultur des 19. Jahrhunderts des Kantons Graubünden zu erkunden. Die bestehenden Häuser wie Schmiede, Post und Bauernhöfe werden in das Museum integriert und mit neuen Themenhäusern ergänzt.





DAS POSTHOTEL LÖWE

Unsere Gäste erleben durch die Uniformen der Mitarbeitenden, dem zeitgemässen Interieur, dem Table d'hôte im Balzer Saal, sowie dem Kino mit Schwarzweiss-Filmklassikern den Charme der damaligen Ära. Durch „Mini-Jobs“ wie beispielsweise Kirchenglocken läuten, Holz hacken, Brot backen und vielen mehr sind die Gäste aktiv in die Erlebniswelt des Posthotel Löwe miteingebunden.

Um das Angebot zu kompletieren, bieten wir unseren Gästen auch die Möglichkeit eine Ferienwohnung zu mieten oder in unserem neu ausgebauten Stall im Stroh zu schlafen.

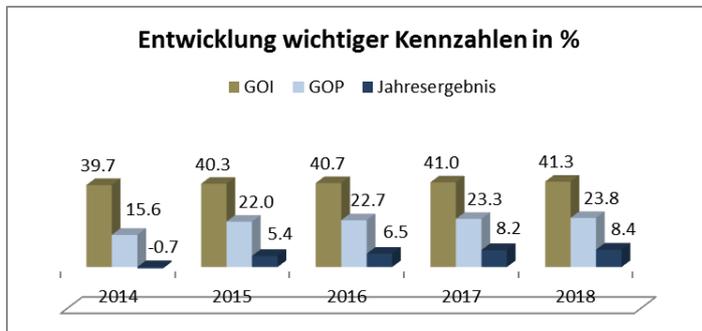
PERSONALMANAGEMENT

Als bedeutender Teil unseres Konzeptes leben unsere – vor allem regional gewonnenen – Mitarbeitenden die Belle Epoque vor und verführen die Gäste in eine andere Welt. Dadurch, dass ihre Tätigkeit ein tägliches Erlebnis ist, ergibt sich ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld. Als familiärer Arbeitgeber gewähren wir die Viertage-Woche, bezahlen grosszügige Löhne und bieten attraktive Angebote als Motivationsanreize an.

FINANZMANAGEMENT

Für den Aufbau des Freilichtmuseums Mulegns gründeten das Dorf Mulegns und die Gemeinden des Parc ELA eine Stiftung. Um das Posthotel Löwe optimal führen zu können, gründeten wir zusätzlich eine Aktiengesellschaft. Die Gesellschaft liegt zu 100% im Besitz der Stiftung, was eine enge Kooperation und die Nutzung von Synergien ermöglicht.

Wir rechnen mit Gesamtinvestitionen von CHF 7,5 Mio., welche den Kauf der einzelnen Gebäude, wie auch die kostenintensive Sanierung beinhalten.



Durch die kontinuierliche Steigerung der Umsätze und dank effizientem Kostenmanagement verbessern sich die Kennzahlen von Jahr zu Jahr. Der GOI steigt bis 2018 auf respektable 41.3%, wobei zu beachten ist, dass der Restaurationsanteil sehr hoch ist und sich somit ein Benchmark von 35.9% ergibt. Der GOP klettert bis 2018 auf positive 23.8%. Im ersten Jahr wird noch ein Verlust von CHF 15'000.- verzeichnet, ab dem zweiten Jahr können aber bereits schwarze Zahlen geschrieben werden.

Der Ertragswert (DCF) von CHF 4.4 Mio. steht in keinem Verhältnis zu den Investitionen, deshalb muss bei der Beschaffung des Eigenkapitals auf mehrere Geldgeber zurückgegriffen werden.

Drei Viertel des benötigten Kapitals werden über die Bank, die SGH und über ein Darlehen der Stiftung des Freilichtmuseums beschafft. Den restlichen Viertel erhalten wir von verschiedenen Stiftungen und in Form von kantonalen Förderbeiträgen.

FAZIT

Wir sind überzeugt, dass wir durch den Aufbau des Freilichtmuseums und dem damit integrierten Hotelkonzept eine starke Destination mit einem attraktiven Angebot schaffen. Zudem sind wir eine neue Attraktion im Oberhalbstein und verkörpern die Grundwerte des Parc Ela wie die Erhaltung des kulturellen Erbes, die Stärkung der regionalen Identität und die Diversifikation des touristischen Angebotes.

Durch die Entwicklung verschiedener Einnahmequellen bilden wir eine stabile Ertragslage, welche eine solide Basis für die Beschaffung des Kapitals darstellt.

FACT SHEET

Kinosaal

Sitzplätze	15
Angebot	Klassiker der Schwarzweissfilm Epoche
Ausstattung	Bequeme Ledersessel
Zielgruppe	Hotelgäste, Individualgäste für Kinodinner

Balzer Saal

Sitzplätze	45
Angebot	Halbpensions Gäste Bankette auf Anfrage
Spezielles	Table d'hôte Konzertflügel Tanzfläche

Restaurant

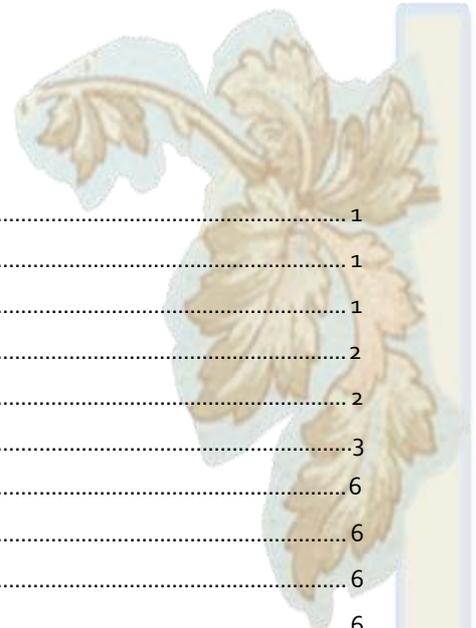
Öffnungszeiten:	
Frühstück	07:30 - 10:00 Uhr
Mittag	11:30 - 14:00 Uhr
Nachmittag	14:00 - 18:00 Uhr
Abend	18:00 - 23:00 Uhr
Betriebsferien	Geschlossen
Zielgruppen:	Hotelgäste, Besucher Freilichtmuseum, Durchfahrtsreisende
Ausstattung:	
Restaurant Liun	30 Sitzplätze
Balzer Saal	45 Sitzplätze
Terrasse	24 Sitzplätze
Preise:	
Mittag	CHF 18.00
Abend	CHF 50.00
Halbpension (ohne Getränke)	CHF 45.00
Angebot:	Klassische Bündner Spezialitäten und kalte Platten

Facts 2014

Umsatz		CHF 2'181'238
GOI	39.70%	CHF 865'159
GOP	15.60%	CHF 339'341
Personalaufwand	39.10%	CHF 856'107
Warenaufwand	30.00%	CHF 472'337

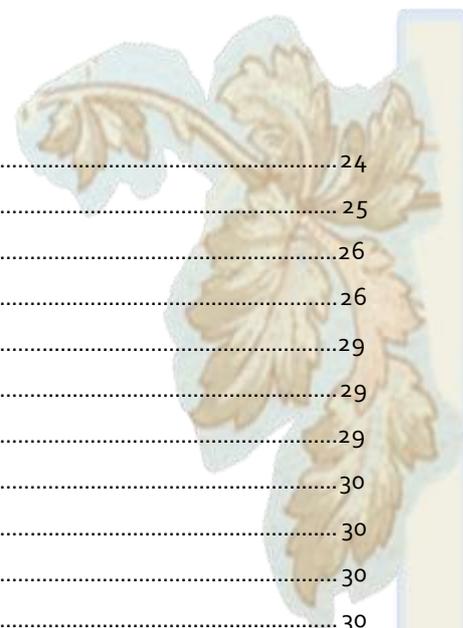
Posthotel Löwe

Öffnungszeiten:			
Hochsaison 2014 22.02.-16.03., 17.04.-21.04., 13.06.-13.09., 19.12.-04.01.			
Nebensaison 2014 05.01.-21.02., 16.03.-29.03., 22.04.-12.06., 14.09.-31.10., 01.12.-18.12.			
Betriebsferien 2014 01.04.-16.04., 01.11.-30.11.			
Ausstattung:			
18 Zimmer		Kaminzimmer	
Restaurant Liun		Galerie mit Kreativbalkon	
Balzer Saal		Salsizkeller	
Terrasse		Käsekeller	
Kinosaal		2 Ferienwohnungen	
Nostalgiestube		Schlafen im Stroh (für 40 Personen)	
Bibliothek			
Zielgruppen:			
Familien, Individualgäste, Gruppen/Vereine/Firmen, Schulklassen Besucher Freilichtmuseum			
Preise pro Nacht:			
	Hochsaison	Nebensaison	Adresse:
DZ Standard	CHF 140.00	CHF 120.00	Posthotel Löwe
DZ Standard mit Bad	CHF 180.00	CHF 160.00	Julierstrasse
DZ Suite	CHF 240.00	CHF 220.00	7455 Mulegns
			Telefon: +41 81 684 51 41
			e-mail: info@posthotelloewe.ch
			Web: www.posthotelloewe.ch



INHALTSVERZEICHNIS

1. Ausgangslage	1
2. Problemstellung	1
3. Idee.....	1
4. Nutzungskonzept	2
4.1. Erlebnisdorf Mulegns.....	2
4.2. Posthotel Lôwe	3
5. Unternehmenspolitik.....	6
5.1. Vision	6
5.2. Mission.....	6
5.3. Leitbild.....	6
6. Corporate Identity.....	7
6.1. Corporate Design	7
6.2. Corporate Communication	7
6.3. Corporate Behaviour	7
6.4. Corporate Social Responsibility	8
7. Marktanalyse.....	9
7.1. Angebotsentwicklung	9
8. Fazit.....	10
9. Weg zum Erfolg	11
10. Unternehmensziele.....	11
11. Zielgruppen	12
12. Positionierung	13
13. Kommunikation	14
13.1. Mission.....	14
13.2. Message	14
13.3. Media	15
13.4. Money	17
14. Distribution.....	18
15. Risiken	18
16. Personelle Zielsetzungen	19
17. Organisation.....	20
17.1. Aufbauorganisation	20
17.2. Ablauforganisation	20
18. Personalmarketing.....	21
18.1. Positionierung	21
18.2. Priorisierung	21
18.3. Externe Marktbearbeitung	22
18.4. Interne Marktbearbeitung	23
18.5. Personalplanung.....	24
19. Personalgewinnung	24



19.1. Personalwerbung	24
19.2. Selektion	25
20. Führungsstil/-techniken	26
20.1. Einführungskonzept	26
21. Personalarbeit	29
21.1. Personalbudget	29
22. Entwicklung	29
23. Revenue Management	30
23.1. Raten- und Angebotsgestaltung	30
23.2. Demand-Kalender 2014	30
23.3. Beherbergungs Budget	30
23.4. Competitive Set	31
23.5. Rate Shopping	31
23.6. Positionierung	31
24. Herbst-Angebot	32
25. Finanzielle Ausgangslage	32
26. Rechtsform	32
27. Investitionen	32
28. Budgetierung	33
29. Ertragslage	34
29.1. Ertrags-Struktur	34
29.2. Entwicklung der Kennzahlen	35
29.3. Gesamtbeurteilung	35
30. Liquiditätslage	35
31. Vermögenslage	36
32. Finanzierung	36
33. Mehrwertsteuer	37
34. Empfehlung an den Auftraggeber	38
35. Reflexion der Arbeit	39
36. Quellennachweis	40
37. Anhang	43

BILDERVERZEICHNIS

Abbildung 1 Plan Erdgeschoss	3
Abbildung 2 Plan erstes Obergeschoss	4
Abbildung 3 Plan Aussenansicht	5
Abbildung 4 Logo	7
Abbildung 5 Uniformen für das Posthotel Löwe	7
Abbildung 6 Marktdefinition	9
Abbildung 7 Positionierungskreuz	13
Abbildung 8 Tapetenmuster	14
Abbildung 9 Webseite	16
Abbildung 10 Plakatbeispiel 1	16
Abbildung 11 Plakatbeispiel 2	16
Abbildung 12 Flyer Vorder- und Rückseite	17

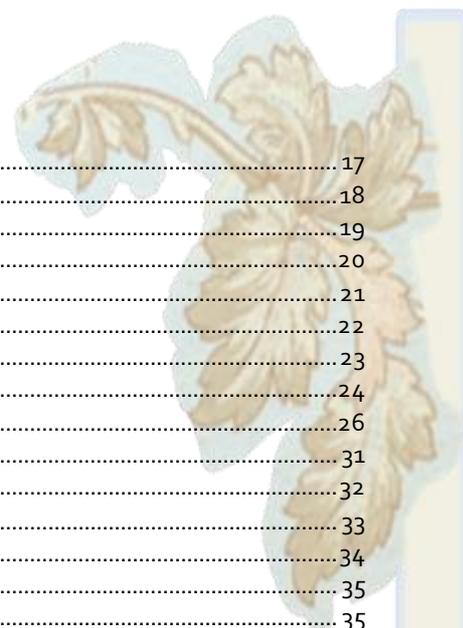


Abbildung 13 Liun Pass Vorder- und Rückseite.....	17
Abbildung 14 Vorschlag Logo Tourismusregion.....	18
Abbildung 15 Personelle Zielsetzungen.....	19
Abbildung 16 Organigramm.....	20
Abbildung 17 Positionierungspapier.....	21
Abbildung 18 Externe Marktbearbeitung.....	22
Abbildung 19 Interne Marktbearbeitung.....	23
Abbildung 20 Bedarfsermittlung 2014.....	24
Abbildung 21 Herzlich Willkommen.....	26
Abbildung 22 Positionierungskreuz.....	31
Abbildung 23 Herbst-Angebot.....	32
Abbildung 24 Investitionen.....	33
Abbildung 25 Ertrags-Struktur.....	34
Abbildung 26 Entwicklung GOI, GOP.....	35
Abbildung 27 Jahresergebnis.....	35
Abbildung 28 Cash Flow Marge.....	36
Abbildung 29 Finanzierung.....	37
Abbildung 30 Mailing.....	IV
Abbildung 31 Mitarbeitende werben Mitarbeitende.....	VIII
Abbildung 32 Stelleninserat.....	IX
Abbildung 33 Probezeitbericht.....	X
Abbildung 34 Demand-Kalender 2014.....	XII
Abbildung 35 Investitionsplan.....	XIII
Abbildung 36 Ertragsbudget.....	XIV
Abbildung 37 Planerfolgsrechnung.....	XV
Abbildung 38 Profitcenterrechnung.....	XVII
Abbildung 39 Planbilanz.....	XVIII
Abbildung 40 DCF.....	XIX
Abbildung 42 Liquiditätsplan.....	XX
Abbildung 41 Geldflussrechnung.....	XXI

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Kommunikationsmix.....	15
Tabelle 2 Distribution.....	18
Tabelle 3 Kandidateneinteilung.....	25
Tabelle 4 Einführungskonzept.....	28
Tabelle 5 Lohnband Grundlöhne.....	29
Tabelle 6 Personalbudget.....	29
Tabelle 7 Entwicklungsplan.....	29
Tabelle 8 Raten- und Angebotsgestaltung 2014.....	30
Tabelle 9 Demand Kalender 2014.....	30
Tabelle 10 Beherbergungsumsätze.....	30
Tabelle 11 Competitive Set.....	31
Tabelle 12 Rate Shopping.....	31
Tabelle 13 Preiskalkulation.....	32
Tabelle 14 Ausschnitt Auslastungsabstufung.....	33
Tabelle 15 Ausschnitt Budgetierung der Monate.....	33
Tabelle 16 Profitcenter.....	34
Tabelle 17 Konkurrenzanalyse.....	I
Tabelle 18 Umfeldanalyse.....	II
Tabelle 19 Unternehmensanalyse.....	II
Tabelle 20 SWOT.....	III
Tabelle 21 Job Contract.....	V
Tabelle 22 Checkliste Hauswirtschaft.....	VI
Tabelle 23 Prozess.....	VII
Tabelle 24 Personalnebenkostenbudget.....	XI

Im folgenden Dokument schliesst die männliche Form immer auch die weibliche Form mit ein.



1. AUSGANGSLAGE

Das traditionsreiche Posthotel Löwe hatte seine Blütezeit im 19. Jahrhundert, als der Säumerpfad des Julierpasses noch rege genutzt wurde und Mulegns ein wichtiger Etappenort an der Strasse von Chur ins Engadin war. Den standesbewussten Gästen wurde eine adäquate Unterkunft angeboten und so profitierte das Hotel vom immer stärker zunehmenden Fremdenverkehr.

Der Ausbau der Albula-Strecke nach der Jahrhundertwende führte zu einem Einbruch der Logiernächte und hinterliess auch im Posthotel Löwe seine Spuren. Trotz den Bemühungen sich als „Luftkurort“ zu positionieren waren die Übernachtungszahlen in den letzten Jahrzehnten stark rückläufig und auch die Gemeinde Mulegns musste eine starke Abwanderungsrate verzeichnen. Seit der bedarfsmässigen Renovation in den 70er Jahren wurde im Hotel nichts mehr erneuert, die gesamte Hotelinfrastruktur entspricht also nicht mehr dem heutigen Standard. Als Konsequenz wird der 26-Zimmer-Betrieb nunmehr als Gami mit 10 Zimmern betrieben.

2. PROBLEMSTELLUNG

Der Besitzerfamilie liegt der historische Betrieb sehr am Herzen und sie suchen nach einer Möglichkeit das Hotel möglichst authentisch zu erhalten und konzeptorientiert zu sanieren und sind bereit den Betrieb zu verkaufen. Es gestaltet sich jedoch sehr schwierig genügend Mittel für die kostenintensive Renovation zu beschaffen, die aufgrund der aufwendigen Restaurierungs-Arbeiten auf ca. CHF 7 Mio. geschätzt wird. Die Lage an der vielbefahrenen Julierstrecke bietet mit den täglich 4'000 Autos zwar ein grosses Potential, belastet den Betrieb aber auch mit einer massiven Lärmemission, die im Widerspruch zu der wunderschönen Naturkulisse des Parc Ela steht. Gemäss den Zielen des Naturparks gilt es das kulturelle Erbe zu erhalten, respektvoll zu nutzen und dem 21-Seelen-Dorf wieder Leben einzuhauchen.

Im Rahmen unserer Diplomarbeit zeigen wir eine mögliche Neukonzeption auf, indem wir dem Dorf Mulegns eine passende Identität verleihen und machen eine Empfehlung bezüglich der möglichen Finanzierung des Projekts.

3. IDEE

Unser Konzept startet bei der Basis und baut das Dorf Mulegns als neue Destination auf, welche das Posthotel Löwe als authentisches Belle Epoque Hotel miteinbezieht. Das in Vergessenheit geratene Dorf Mulegns positioniert sich als erlebnis-orientiertes Freilichtmuseum, in dem man die Vergangenheit noch heute erleben kann. Das Museum bietet vielseitige Aktivitäten, zeigt die damalige Handwerkskunst und erlaubt es den Besuchern auf interaktive Weise die Schweiz des 19. Jahrhunderts zu erkunden. Dadurch wird die Destination gestärkt und dem Dorf Mulegns wird eine neue Identität verliehen.

Das Posthotel Löwe integriert sich nahtlos in dieses Konzept und baut auf dem Freilichtmuseum auf. Durch eine liebevolle Restauration und Renovation, wird die Seele des Hauses wieder erweckt und blüht in den glanzvollen Zeiten des späten 19. Jahrhunderts auf. Damit nicht nur das Hotel in dieser Zeit schwelgt, sondern auch unsere Gäste, erschaffen wir auch im Haus eine Erlebniswelt der Belle Epoque. Das zeitgemässe Interieur, die Uniformen der Mitarbeiter, der Table d'hôte im Balzer Saal und der Kinosaal mit Schwarzweiss-Filmklassikern lassen unserer Gäste in eine andere Zeit entschwinden. Durch die sogenannten "Mini Jobs", wie z.B. Kirchenglocken läuten, Holz hacken, Brot backen etc. erfahren unsere Gäste hautnah, was es heisst, in der Belle Epoque zu leben. Unsere Gäste haben die Möglichkeit, in einem unserer 18 Zimmer oder in einer der beiden Ferienwohnungen ihre Zeit zu geniessen.

Als Gegenpol zum klassizistischen Beherberbergungsteil entsteht im Erdgeschoss das rustikale Restaurant Liun. Hier wird eine bürgerlich-traditionelle Küche mit engem Bezug zur Region serviert. Des Weiteren wird ein alter Stall umfunktioniert und verwandelt sich in ein Massnlager mit dem Thema "Schlafen im Stroh".

4. NUTZUNGSKONZEPT

4.1. ERLEBNISDORF MULEGNS

Wir verfolgen mit unserem Businessplan ein neues Konzept für das Posthotel Löwe. Da dieses im verschlafenen Dorf Mulegns steht, sehen wir das grösste Potential für uns in einer Umgestaltung des Dorfes. Daher beginnt unser Plan mit einem Vorschlag für die Gestaltung eines Freilichtmuseums. Mulegns würde als Dorf zu einer Erlebniswelt werden, in der wir als Posthotel Löwe integriert sind. Mit den aufgezeigten Bestandteilen des Museums wird das Angebot des Posthotels Löwe optimal unterstützt und erweitert. Ein Spaziergang durch die Jahrhunderte verwandelt das vergessene Dorf Mulegns zu einem Freilichtmuseum für Familien, Nostalgiker, Schulklassen und Gruppen. Originale, jahrhundertalte Gebäude aus dem Park Ela sowie aus dem Kanton Graubünden machen die Vergangenheit in Mulegns zum einzigartigen Erlebnis. Wir, als Posthotel Löwe und mit unserem Stall zum Übernachten im Stroh, werden Teil dieser Erlebniswelt und gehen Hand in Hand mit der Gemeinde in eine erfolgreiche Zukunft.



POSTHAUS

Das Posthaus an der Julierstrasse zeigt die ehemalige Post der Gemeinde Mulegns, wie sie früher war. Die Besucher können in alten Briefmarken und Briefen stöbern und die Kommunikationswege von damals erforschen.

Um eine Grussbotschaft aus dem Erlebnisdorf Mulegns zu senden, werden alte Postkarten zum Kauf angeboten. Im Posthaus kauft man seine Eintrittskarte für das Freilichtmuseum. Ebenfalls können Produkte aus dem Erlebnisdorf, wie selbstgeflochtene Körbe, geschmiedete Käsemesser oder Spezialitäten des Parc Ela erworben werden.

SÄUMERSTALL

Die Pferde werden in das Dorfgeschehen miteinbezogen zum Beispiel beim Bestellen der Felder oder bei einem begleiteten Ritt durch das Freilichtmuseum.



ALTESCHMIEDE

Ein Schmied zeigt sein traditionelles Handwerk. Die Besucher erleben hautnah die Atmosphäre und können selbstständig mit altem Werkzeug Hufeisen formen. Ein weiteres Highlight bildet der Pferdeunterstand, in welchem den Schaulustigen das Beschlagen der Pferde demonstriert wird.

SCHNAPSBRENNEREI

Hier erlebt der Besucher wie die Urprodukte zum Schnaps gebrannt werden. Kleine Kostproben und Gaumenfreuden sind natürlich inklusive.

BAUERNHOF

Die Bauern der Gemeinde geben Einblick in ihre Arbeiten auf dem Hof und auf dem Feld. Ein Streichelzoo rundet das Angebot ab.



STALL

Im grossen Stall unterhalb des Hotels gestalten wir das Erlebnis „Schlafen im Stroh“ für Familien, Schulklassen, Gruppen und Individualgäste. Wir bieten 40 Schlafplätze auf duftendem Stroh im Dachstock der Scheune. Im Erdgeschoss befinden sich Toiletten sowie eine Küche inklusive Geschirr für Selbstversorger. Im Aufenthaltsraum mit grossen Holztischen kann gegessen wie auch gespielt werden. Im Untergeschoss werden die Nasszellen sowie ein Einstellraum für Fahrräder integriert. Hofprodukte wie Fleisch, Käse und Brot können direkt vom Erlebnisdorf bezogen werden. Die Preise für eine Nacht betragen CHF 35.00 pro Person bis zehn Personen. Ab elf Personen kostet die Übernachtung CHF 30.00 pro Person.

KORBBEREI

Heimische Handwerkerinnen und Handwerker führen ihre traditionellen Flechtkünste vor und lassen Besucher selbst das Flechten von Körben erlernen.

BÄCKEREI

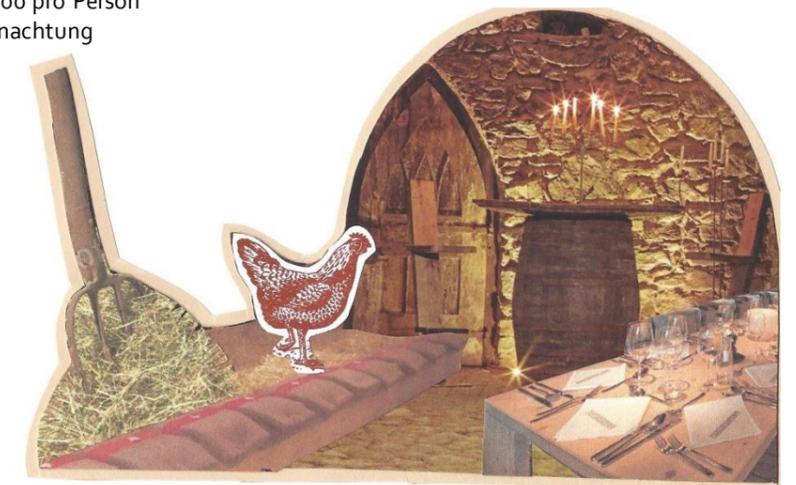
Der Duft von frisch gebackenem Brot aus dem Holzofen lockt die Besucher an und macht aus ihnen kleine Bäckermeister.

GÄRTEN UND FELDER

Neben den Erlebnishäusern besteht eine farbenfrohe, eindrucksvolle Gartenanlage mit unzähligen Kräutern, Blumen, Gräsern und Sträuchern sowie in Vergessenheit geratene Gemüsesorten. Alte Holzfässer gefüllt mit kaltem Bachwasser laden an heissen Tagen zur Abkühlung ein. Die Besucher entdecken die Getreidefelder mit alten in Vergessenheit geratenen Sorten welche im Oberhalbstein heimisch waren.

SCHULHAUS

Im urchigen Klassenzimmer werden Erinnerungen an die alte Schulzeit wach. Dieses kann für kleine Seminare für bis zu 15 Personen bei uns für eine Raummiete von CHF 250.00 pro Tag gemietet werden.



4.2. POSTHOTEL LÖWE

NOSTALGIESTUBE

Im Erdgeschoss befindet sich unsere Nostalgiestube, welche authentisch im damaligen Stil als Ankleideraum gestaltet wird. Die Gäste können hier in Kostüme der Belle Epoque schlüpfen und sich dank Requisiten in Szene setzen. Eine Kamera hält die Reise in die Vergangenheit als Erinnerungsbild in Sepia fest. Diese Bilder können für CHF 7.00 erworben werden.

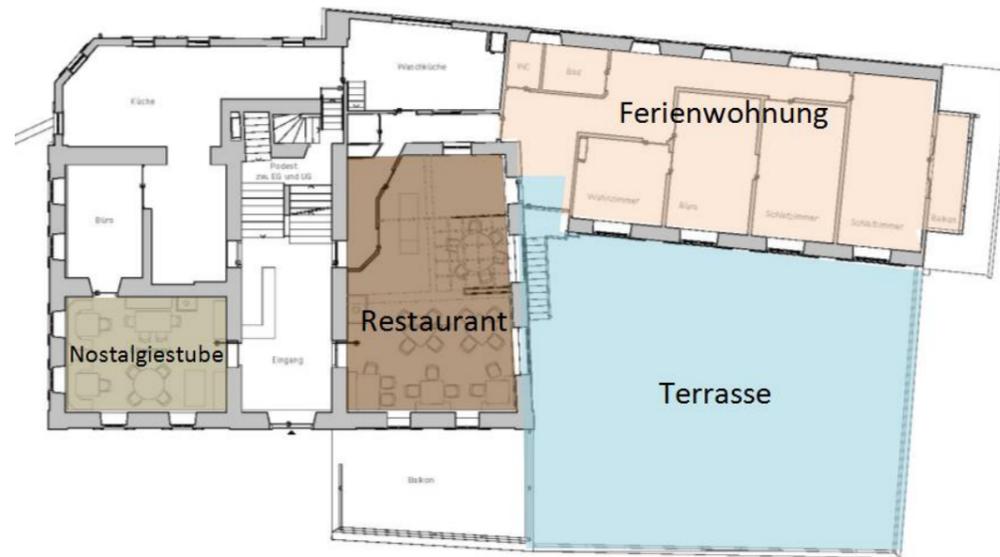


Abbildung 1 Plan Erdgeschoss

FERIENWOHNUNGEN

Die zwei Wohnungen werden von uns renoviert und als gemütliche, rustikale Ferienwohnungen mit Wohnzimmer, Küche und zwei Schlafzimmern für maximal fünf Personen vermietet. Vier Tage kosten CHF 500.00, 7 Tage CHF 750.00 und 10 Tage CHF 950.00 inklusive Endreinigung. Es besteht die Möglichkeit für die Gäste der Ferienwohnungen den Hotelservice in Anspruch zu nehmen.



RESTAURANTLIUN

Das Restaurant Liun (Löwe auf rätoromanisch) befindet sich im Erdgeschoss und bietet Platz für 30 Gäste.

Das Restaurant wird im urchigen Stil der damaligen Zeit gestaltet und mit den bestehenden rustikalen Holzmöbeln eingerichtet.

Die Speisekarte am Abend beinhaltet traditionelle Gerichte wie Capuns und Bündner Gerstensuppe. Die Speisen werden in kleinen Gusseisernen-Pfannen direkt von unserem antiken Herd serviert. Am Mittagischen wir kalte Platten mit Bündner Trockenfleisch und regionalem Käse in verschiedenen Variationen auf. Eine Tagessuppe, die sich unsere Gäste selbst am Herd schöpfen können, ergänzt unser Angebot.

Den Mittelpunkt des Restaurants bildet ein mit Feuer eingeheizter, altmodischer Herd, auf dem der Koch die Speisen vor den Augen der Gäste zubereitet.

Die kalten Platten am Mittag kosten CHF 25.00 pro Person. Am Abend liegen unsere Preise zwischen CHF 8.00 bis CHF 12.00 für eine Vorspeise und zwischen CHF 28.00 bis CHF 40.00 für einen Hauptgang.



TERRASSE

Die Terrasse befindet sich auf der Wiese, wo früher der Gemüsegarten war und bietet Platz für 24 Gäste. Sie wird vom Restaurant aus bedient und ist mit einer Treppe zum Haus verbunden.

Um eine gemütliche Atmosphäre zu erhalten, bepflanzen wir diese mit schattenspendenden Bäumen. Das Mobiliar besteht aus massiven Holztischen und Stühlen im alten Stil.

Das Speiseangebot ist das gleiche wie im Restaurant Liun.

KAMINZIMMER

Im eleganten Belle Epoque Kaminzimmer finden unsere Gäste eine Auswahl an Zigarren sowie Digestifs. Unser Salon lädt mit gemütlichen Sitzgelegenheiten und entspanntem Ambiente mit klassischer Musik zum nostalgischen Verweilen ein.

BIBLIOTHEK

Leseratten können sich in unsere gemütliche, mit restaurierten Sesseln eingerichtete Bibliothek zurückziehen und beim Lesen in alten Büchern in der Vergangenheit schwelgen.



BALZERSAAL

Der grosse Saal im ersten Obergeschoss bleibt in seiner heutigen Form bestehen. Als Erinnerung an den Erbauer des Posthotels wird dieser nach ihm benannt.

Der Saal wird zu einem gemütlichen und stilvollen Wohnzimmer umgestaltet. Aus dem hinteren Teil des Saales erklingen Töne vom Grammophon oder dem alten Flügel und laden zum Tanz. Chaiselongues bieten Platz zum plaudern und verweilen.

Im vorderen Teil befindet sich der Table d'hôte, an welchem sich unsere Halbpensionsgäste am Abend gemeinsam kulinarisch verwöhnen lassen. Sind nur wenige Gäste im Hotel so wird das Abendessen im Restaurant eingenommen. Der Halbpensionszuschlag beträgt CHF 45.00 pro Person für ein 3-Gang-Menü ohne Getränke.

Der Saal kann ebenfalls für Bankette wie Geburtstagsessen, Firmenfeiern und andere Anlässe gebucht werden.

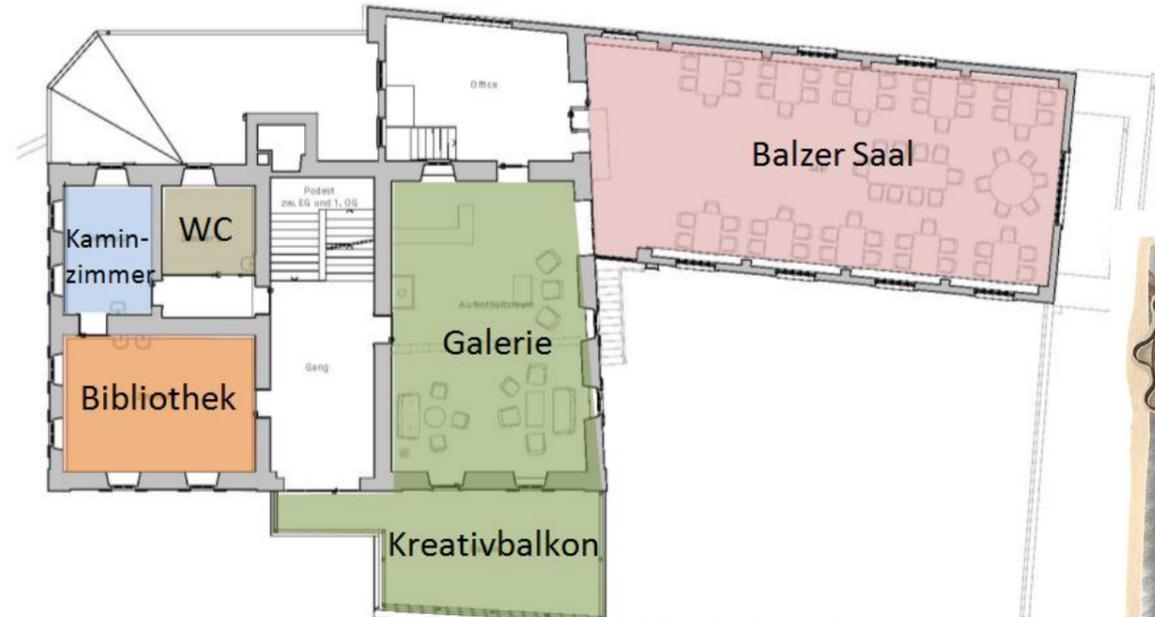


Abbildung 2 Plan erstes Obergeschoss

GALERIE UND KREATIVBALKON

Der Aufenthaltsraum im ersten Obergeschoss wird in seiner heutigen Form beibehalten. Die Deckenmalereien werden liebevoll und originalgetreu restauriert. Dieser Raum wird neu als Galerie benützt. Die Galerie zeigt eine Ausstellung über die Geschichte des Hotels. Das alte Gästebuch sowie weitere Gegenstände wie Fotografien geben den Gästen Einblicke in die geschichtsträchtige Vergangenheit des Hauses.

Auf dem Balkon können sich unsere Gäste von dem Hotel, der Gemeinde Mulegns mit seinem Freilichtmuseum sowie der Landschaft inspirieren lassen. Ihre Ferieneindrücke können auf der Staffelei mit Pinsel festgehalten werden. Diese stellen wir Ihnen kostenlos zur Verfügung.

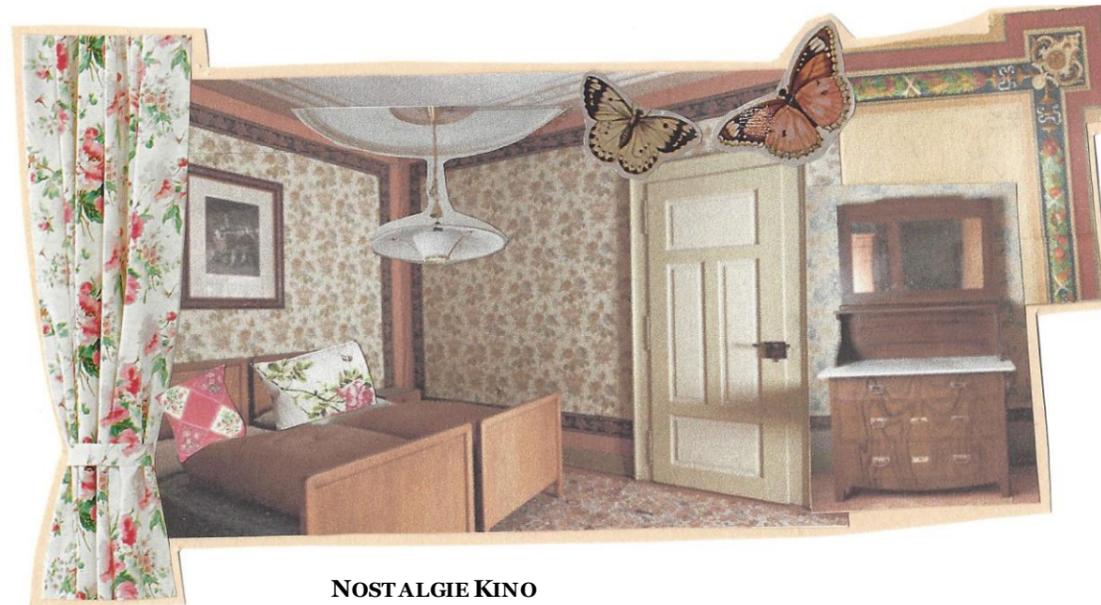
Ab 16.00 Uhr erfüllt der Duft von frisch gebackenem Kuchen die Galerie. Unsere Hotelgäste sind herzlich zu Kaffee und Kuchen sowie einem Schwatz mit dem Gastgeber eingeladen. Dies ist im Zimmerpreis inbegriffen.



HOTELZIMMER

Wir lassen die bestehenden Zimmer im momentanen Stil der Belle Epoque neu aufleben. Tapeten, restaurierte Möbel wie Holzbetten, Sessel, Schränke und die Waschbecken von früher lassen unsere Gäste in die Zeit von dazumal eintauchen. 15 Doppelzimmer haben neugestalteten Toiletten und Duschen auf dem Gang um so die Infrastruktur des Hauses so authentisch wie möglich zu belassen. Die Doppelzimmer kosten CHF 160.00 pro Nacht und Zimmer inklusive Frühstück. CHF 200.00 pro Nacht und Zimmer inklusive Frühstück zahlen unsere Gäste für die Übernachtung in einem der zwei Doppelzimmer mit eigenem Bad. Zusätzlich entsteht eine etwas luxuriösere, grössere Suite im Belle Epoque Stil für CHF 260.00 pro Nacht und Zimmer inklusive Frühstück im zweiten Obergeschoss.

Die Nummerierung der Zimmer ersetzen wir durch Namen von bekannten Persönlichkeiten, welche das Posthotel Löwe in der Vergangenheit besucht haben. So heissen unsere Gästezimmer zum Beispiel Albert Schweitzer, Wilhelm Conrad Röntgen etc. Die Suite wird passend zum Konzept nach Lady Marie Adelaide benannt.



NOSTALGIE KINO

Unser Kinosaal im Dachstock mit 15 bequemen Ledersesseln und kleinen Tischchen dazwischen lädt zu einem Kinoabend mit Kultfilmen ein. Zu der nostalgischen Kinonacht bieten wir für unsere Gäste die Möglichkeit vorgängig ein 3-Gang-Menü für CHF 69.00 inklusive Film zu geniessen.



Abbildung 3 Plan Aussenansicht

KELLER

Nebst Lagerräumlichkeiten & Umkleidekabinen für unsere Mitarbeitenden entstehen drei Themenkeller, welche wir für Rundgänge nutzen, um Spezialitäten zu verkaufen.

KÄSEKELLER

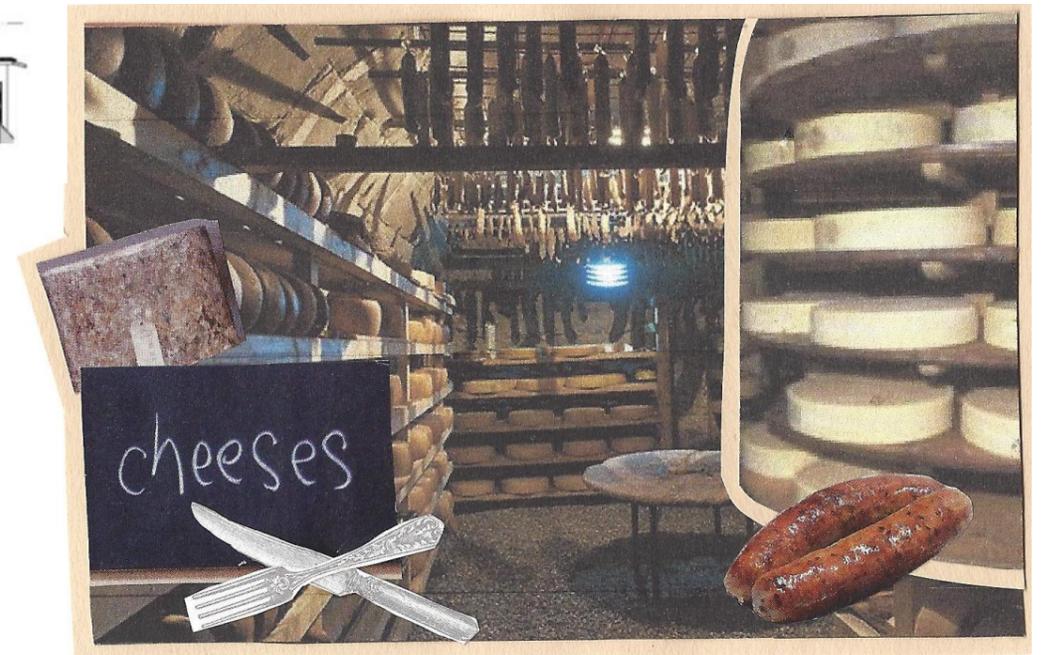
Die im Freiluftmuseum von unseren Hotelgästen hergestellten Käseläibe werden hier gelagert und nach der Reifezeit den Gästen nach Hause gesendet.

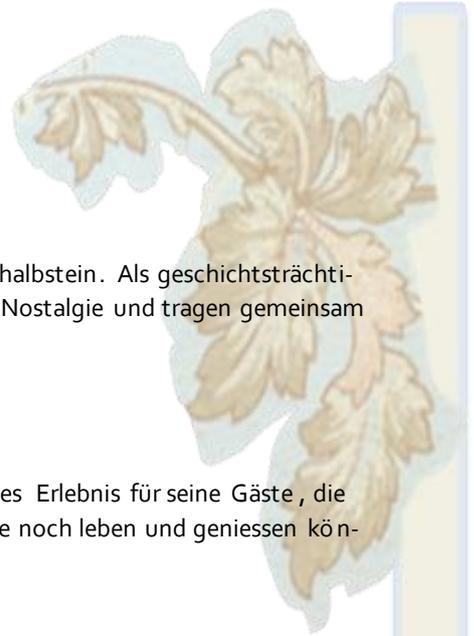
WEINKELLER

Alte Weinfässer und Kerzenlicht geben dem Weinkeller ein gemütliches Ambiente, welcher für Apéros im speziellen Rahmen genutzt werden kann. Wir fördern lokale Weine aus dem Bündnerland, um die Region zu stärken.

SALSIZKELLER

Als weitere Attraktion gestalten wir einen Salsizkeller in welchem Salsiz aus der Region gelagert und zur Degustation sowie zum Verkauf angeboten wird.





5. UNTERNEHMENSPOLITIK

5.1. VISION

Wir sind das einzig noch erhaltene Traditionshaus des Klassizismus am Oberhalbstein. Als geschichtsträchtiges Hotel aus der Belle Epoque vereinen wir Aktivprogramme mit spürbarer Nostalgie und tragen gemeinsam mit dem Dorf zur Attraktivität der Destination Mulegns bei.

5.2. MISSION

Post Hotel Löwe- heute wie damals – bedeutend

Das Post Hotel Löwe bietet durch seine Vergangenheit ein außergewöhnliches Erlebnis für seine Gäste, die aktiv in das Konzept miteinbezogen werden und die Belle Epoque auch heute noch leben und geniessen können.

5.3. LEITBILD

Leidenschaft: Wir arbeiten täglich mit Passion für ein einzigartiges Betriebsklima, das es in dieser Form nicht mehr oft gibt. Unsere Mitarbeitenden sind verbunden zu der Region und sind mitunter verantwortlich für den Erhalt des kulturellen Erbes. Diese Verantwortung motiviert sie täglich mit Leidenschaft und Kreativität im Posthotel Löwen zu arbeiten.

Öffentlichkeit: Wir pflegen eine enge Beziehung zu unseren Partnern, der Gemeinde und dem Freilichtmuseum. Unsere Produkte beziehen wir von den zwei Bauernhöfen in Mulegns sowie anderen regionalen Lieferanten. Die Gäste erleben bei uns somit täglich mit, von wo die Produkte stammen und wie sie verarbeitet werden. Mit unserer transparenten und herzlichen Kommunikation gegenüber unseren Anspruchsgruppen schaffen wir Vertrauen.

Werte: Nachhaltigkeit steht bei uns an oberster Stelle und ist ein integrierter Bestandteil unserer täglichen Arbeit. Wir fördern ein familiäres Klima und sind offen für Veränderungen und Anliegen der Bevölkerung sowie unseren Gästen und Lieferanten.

Erbnis: Wir sind eines der traditionsreichsten Häuser in Graubünden mit einem wichtigen kulturgeschichtlichen Hintergrund. Unsere Gäste können bei uns in eine Rolle schlüpfen, in die blühende Zeit der Belle Epoque eintauchen und die Welt von damals wieder neu erleben

6. CORPORATE IDENTITY

Wir möchten wie damals auftreten und dies nach aussen zeigen. Die Wahl der Farben, Materialien und der Infrastruktur verbinden wir daher authentisch mit der geschichtsträchtigen Vergangenheit. Wir restaurieren bestehendes Mobiliar und verwenden dieses wieder neu in den verschiedenen Zimmern. Die Zimmer benennen wir nach Persönlichkeiten, die nach Mulegns gereist sind und widerspiegeln somit das Gefühl sich in der früheren Zeit aufzuhalten.

6.1. CORPORATE DESIGN

LOGO

Als Logo haben wir ein altes Posthorn neu gestaltet, was die damalige mit der heutigen Zeit verbindet. Das Motiv zeigt klar die Beziehung zur früheren Säumer Station und die Herleitung des Namens „Posthotel“. Durch die antiken Kordeln um das Horn und die Wahl der Farbe widerspiegeln wir unser Konzept als Reise in die Vergangenheit.



Abbildung 4 Logo

UNIFORMEN

Im Posthotel Lôwe erleben unsere Gäste hautnah die vergangenen Zeiten. Um unser Erscheinungsbild dem Gesamtkonzept anzupassen, arbeiten unsere Mitarbeitenden in original Uniformen der Belle Epoque.



Abbildung 5 Uniformen für das Posthotel Lôwe

6.2. CORPORATE COMMUNICATION

Wir kommunizieren simpel und fassbar, stets auf die geschichtsträchtige Vergangenheit und Nostalgie bezogen, um auf dem Markt als familiäres Erlebnishotel mit kulturellem Hintergrund wahrgenommen zu werden. Wir arbeiten im Bereich Social Media mit Facebook um über Neuigkeiten und Angebote zu informieren. Ebenso kommunizieren wir, ganz nach unserem Konzept, durch „altmodische“ Wege, indem wir beispielsweise alte Postkarten des Posthotels Lôwe versenden. Einen wichtigen Teil unserer Kommunikation bildet die Zusammenarbeit mit Partnern. Hier arbeiten wir für die Präsenz des Hauses eng mit dem Freilichtmuseum Mulegns, dem Parc Ela und Savognin Tourismus zusammen. Zusätzlich fördern wir die Beziehung mit den Medien, um als einmaliges Traditions Haus, wie es in der heutigen Zeit nur noch selten besteht, in der Öffentlichkeit präsent zu sein.

6.3. CORPORATE BEHAVIOUR

Als geschichtsträchtiges Haus im altherwürdigen Stil bieten wir unseren Mitarbeitenden ein familiäres Umfeld mit einer offenen und unkomplizierten Kommunikation. Unsere Mitarbeitenden werden aktiv in Entscheidungen miteinbezogen und können Verbesserungsvorschläge jederzeit einbringen. Unser Verhalten gegenüber Gästen ist sehr offen, natürlich und herzlich. Bei uns wird jeder zu einem Teil der Geschichte und spürt die Leidenschaft für den Erhalt des kulturellen Erbes. Gegenüber unseren Lieferanten pflegen wir eine freundschaftliche und loyale Beziehung. Unser Auftreten und Verhalten nach aussen ist offen, authentisch und natürlich.

6.4. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Um heimische Spezialitäten anbieten zu können und die Wirtschaft der Gemeinde wie auch der Region zu unterstützen, beziehen wir unsere Produkte von den Bauern aus dem Dorf, dem Freilichtmuseum Mulegns wie auch von Metzgern und Winzern aus der näheren Umgebung. Wir legen viel Wert auf Nachhaltigkeit bei der täglichen Arbeit. Als Teil des Freilichtmuseums Mulegns und des Parces Ela pflegen wir eine enge Beziehung untereinander.

Um unsere soziale Verantwortung wahrzunehmen und der Gemeinde etwas zurückzugeben, organisieren wir einmal im Jahr einen Ausflug mit den Bergbauernkindern aus der umliegenden Region. Dieser Ausflug findet in den Sommermonaten statt und soll den Kindern eine willkommene Abwechslung zu Ihrem Alltag bieten. Als mögliche Reiseziele sehen wir das Verkehrshaus Luzern, das Bundeshaus oder das Technorama in Winterthur. Die Kinder sollen so die Schweiz besser kennenlernen und sich jährlich auf diesen speziellen Tag freuen.

Der Gewinn des Posthotels Löwe fließt zurück in die Stiftung, welche das Geld in das Freilichtmuseum Mulegns reinvestiert. Indirekt unterhalten wir somit das Dorf und unterstützen dessen Ausbau. So können wir gemeinsam die Destination Mulegns stärken.





7. MARKTANALYSE

Die Tourismusregion Graubünden generierte im letzten Jahr über fünf Millionen Logiernächte, was einen Rückgang von 7.9% der Logiernächte im Vergleich zum Vorjahr bedeutet¹. Savognin verzeichnete 2012 über 120'000 Logiernächte, was einem Rückgang von 7.2% entspricht¹. Die rückläufigen Zahlen wurden vor allem durch die Entwicklung des Schweizer Franks sowie die ungünstigen Wetterverhältnisse des Winters beeinflusst². Schweiz-weit wird ein Anstieg der Zahl der Hotelübernachtungen um rund 1% prognostiziert, obwohl die Frankenstärke die Nachfrage immer noch belasten wird². Die Nachfrage aus dem Inland soll um 0.4% steigen und somit den Schweizer Tourismus auf den Wachstumspfad zurückbringen². Die grössten Einbussen auf dem Bündner Markt entstanden in den Märkten Niederlande (-26.4%), Italien (-19.7%) und Deutschland (-18%)¹. Wir verzichten vorläufig darauf diese Märkte zu bearbeiten und konzentrieren uns auf den mit fast drei Millionen Logiernächten im Graubünden stärksten und für uns attraktivsten Markt, die Schweiz¹.

7.1. ANGEBOTSENTWICKLUNG

Um ein breiter gefächertes Angebot mit entsprechender Produktvielfalt anbieten zu können, müssen Einzelinstitutionen wie Gemeinden, Tourismusverbände sowie andere Leistungsträger zusammenwirken und gemeinsam handeln. Branchenübergreifendes Denken bildet die Grundlage für die Schaffung von attraktiven Angeboten³. Basierend auf dieser Analyse streben wir eine enge Verbindung zu dem Freilichtmuseum Mulegns, dem Dorf Mulegns und dem Parc Ela an. Nur gemeinsam bilden wir ein historisches Erlebnisdorf mit einem vielfältigen Angebot für verschiedene Zielgruppen. Die Zukunft des Tourismus benötigt die Verknüpfung der Angebote mit Emotionen und Erlebnissen. Erlebniswelten werden dem Wunsch nach Abwechslung und Spass gerecht und kommen dem Streben nach neuen Eindrücken entgegen³. Als Posthotel Löwe sind wir ein historisches Erlebnishotel auf Grund unseres themenorientierten Aktivprogramms. Zusätzlich gliedern wir uns in das Freilichtmuseum Mulegns ein und können somit vom Trend der Erlebniswelten profitieren. Durch diese Angebotsentwicklung als Destination können wir auf dem Markt diverse Bedürfnisse von verschiedenen Zielgruppen stillen.

Das Hotel Löwe lässt sich in folgende Teilmärkte, unterteilt in Beherbergung und Restauration, einteilen.

Beherbergung	Gruppen/Firmen/Vereine	Familien	Schulklassen	Individualgäste
Hotelzimmer	X	X		X
Ferienwohnungen		X		X
Schlafen im Stroh	X	X	X	X

Abbildung 6 Marktdefinition

¹ Quelle: Statistik – Tourismusjahr 2012, <http://www.graubuenden.ch>

² Quelle: Bundesamt für Statistik – Prognosen für den Schweizer Tourismus, <http://www.seco.admin.ch>

³ Quelle: Trends im Tourismus, <http://www.vorarlberg.at>

HOTELZIMMER

Die Reiselust der Schweizerinnen und Schweizer wächst, denn für das kommende Jahr wird eine Steigerung der Binnennachfrage von 0.6% prognostiziert¹. Tourismusgeschichte hat in der schweizerischen Gesellschaft enorm an Bedeutung gewonnen. Während früher nur Liebhaber Interesse an historischen Hotels hatten, wird dies heute von einem breiten Publikum nachgefragt. Das Reisen in eine andere Zeit liegt klar im Trend, ebenso wie das Verlangen nach Übernachtungen mit einem historischen Erlebnis². Durch unser Konzept können wir dieses gesuchte Erlebnis bieten und diesen Markt aktiv bearbeiten.

FERIENWOHNUNGEN

Ferienwohnungen werden immer beliebter, denn sie bieten im Gegensatz zu den Hotels weniger Zwang, mehr Freiheit, mehr Raum und keine festen Essenszeiten zu einem tieferen Preis. Das Mieten von Ferienwohnungen liegt in der schweizerischen Gesellschaft dank der Unkompliziertheit klar im Trend³. Von der grossen Nachfrage nach Ferienwohnungen in den Alpenregionen zur Erholung in der Natur oder zur sportlichen Betätigung wie Skifahren, Wandern oder Biken können wir profitieren und so auf einem für uns neuen Markt präsent sein³.

SCHLAFEN IM STROH

Schlafen im Stroh bietet ein natürliches Erlebnis, welches von Schulen und Familien immer häufiger gesucht wird. Naturnahe Erlebnisse liegen klar im Trend⁴. Allein in den letzten zehn Jahren hat sich die Zahl der „Schlafen im Stroh“ Gäste in der Schweiz mehr als verdreifacht⁵. Auf Grund der Angebotserweiterung des Posthotels Löwe durch den Stall kann diese positive Entwicklung des Marktes „Schlafen im Stroh“ zukünftig genutzt und neue Zielgruppen wie Gruppen, Schulklassen oder Vereine angesprochen werden.

RESTAURANT

Mit unserem Restaurant Liun sprechen wir verschiedene Zielgruppen an. Einerseits unsere Hotelgäste mit einem attraktiven Halbpensions-Angebot, andererseits Individualgäste dank einem fairen PreisLeistungsverhältnis.

8. FAZIT

Das Posthotel Löwe liegt mitten im Parc Ela, dem grösstem Naturpark der Schweiz im Dörfchen Mulegns zwischen Bivio und Savognin. Hier besteht für uns die Chance zukünftig eng mit dem Parc Ela zusammenzuarbeiten und das Hotel als integrierten Bestandteil des Parks zu vermarkten. Dies steigert den Bekanntheitsgrad des Posthotels Löwe. Das traditionsreiche Haus mit Geschichte hat immer noch den Charme der früheren Zeit. Seine gut erhaltenen Möbel, Tapeten und Decken sehen wir klar als Stärke, da dies in der heutigen Zeit nicht mehr oft zu finden ist.

Um den Erhalt des kulturellen Erbes zu gewährleisten, müssen Investitionen in das Haus getätigt werden. Nur so können wir das Hotel aus dem Dornröschenschlaf wecken und Gäste wieder neu anziehen. Hier wird für uns die Herausforderung sein, eine geeignete Finanzierungsmöglichkeit zu finden, die es uns ermöglicht das Hotel erfolgreich in die Zukunft zu führen.

¹Quelle: Bundesamt für Statistik – Prognosen für den Schweizer Tourismus, www.seco.admin.ch

²Quelle: Interview– Trend Historik, www.swiss-historic-hotels.ch

³Quelle: Bericht – Ferienwohnungen im Trend, www.zomin.ch

⁴Quelle: Bericht – Schlafen im Stroh, www.schlafen-im-stroh.ch

⁵Quelle: Bericht – Schlafen im Stroh, www.marchanzeiger.ch

⁶Quelle: Reportage – Mulegns, das Dorf in dem niemand hält

⁷Quelle: Webseite – Restaurants in Savognin, www.savognin.ch

⁸Quelle: Webseite – Restaurants in Bivio, www.savognin.ch

Das Posthotel Löwe liegt direkt an der vielbefahrenen Julierstrasse, auf der 4'000 Autos pro Tag vorbei fahren. Einerseits sehen wir dies als eine Schwäche, weil der Standort durch den Lärm und die Abgase an Attraktivität verliert. Andererseits bewerten wir die direkte Lage an der Nationalstrasse als Chance, die Durchfahrtsgäste mit einem neuen Konzept des Posthotels Löwe und des Freilichtmuseums als potentielle Gäste zu gewinnen.

Die Zukunftsaussichten des Hotels und der Gemeinde liegen den Einwohnern am Herzen. Sie sind offen für neue Projekte, die einen Aufschwung der Wirtschaft des Dorfes ermöglichen¹.

Momentan bietet das Posthotel Löwe weder ein F&B Angebot noch eine attraktive Gästeunterhaltung, was wir als Schwäche bewerten. Um diese in eine Stärke umzuwandeln, sehen wir grosses Potential in der Konzipierung eines Erlebnishotels mit Aktivprogramm sowie eines Restaurants. Das Restaurant soll vor allem von dem Standort an der Strasse und den Durchfahrtsgästen profitieren. Die Swot Matrix zu diesem Fazit befindet sich im Anhang².

9. WEG ZUM ERFOLG

HEUTE WIE DAMALS-BEDEUTEND.

Bedeutend war das Posthotel Löwe früher sowie auch heute. Früher als wichtiger Zeuge aus der Pionierzeit der Bündner Fremdenindustrie. Heute und in Zukunft als Erlebnishotel mitten im Parc Ela mit vielseitigen Aktivprogrammen für die Gäste im und um das Hotel.

Als eines von den besterhaltenen historischen Gebäuden in Graubünden verfügt das Hotel über eine denkmalgeschützte Bausubstanz. Diese Originalsubstanz hebt uns deutlich von der Konkurrenz ab, da viele Betriebe wieder versuchen den Bau der damaligen Zeit nachzubilden. Neben der Geschichte, die wir mit dem Hotel erzählen, bieten wir den Gästen einen erlebnisreichen Aufenthalt. Unsere Gäste schlüpfen bei uns in eine Rolle von damals. Sie sind verantwortlich, sei es für das Brot backen, für ein Theaterspiel oder für das Schmieden von Hufeisen. Diese sogenannten „Mini Jobs“ lassen die Gäste aktiv am Leben von früher teilnehmen. Somit fühlen sie sich bei uns nicht nur als ausenstehende Gäste sondern als Mitglied und Teil des Dorfes.

Unser Standort liegt zwischen den beiden Skigebieten Savognin und Bivio und mitten im grössten Naturpark der Schweiz, dem Parc Ela. Durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Parc Ela sowie der Tourismus Organisation Savognin und Bivio stärken wir nicht nur unseren Marktauftritt sondern auch den des Dorfes.

Das Posthotel Löwe positioniert sich neu als Erlebnishotel mit historischem Charakter eingegliedert in das Freilichtmuseum Mulegns. Zusammen bilden wir eine attraktive Erlebniswelt, die uns von anderen Destinationen klar unterscheidet.

10. UNTERNEHMENSZIELE

-  In der Region Oberhalbstein erreichen wir mit unserem neuen Restaurantkonzept bis Ende 2017 einen gestützten Bekanntheitsgrad von 60%.
-  Durch die Sanierung des Posthotels Löwe erreichen wir einen Beherbergungsumsatz von CHF 650'000.00 im Jahr 2017.
-  Bis Ende 2017 erreichen wir 4,5 von möglichen 5 Punkten in der Bewertung von Trip Advisor.
-  Da wir uns momentan nur auf den Schweizer Markt begrenzen, ist es unser Ziel bis Ende 2018 unser Produkt als historisches Erlebnishotel in den Märkten Deutschland und Österreich einzuführen.

¹ Quelle: Aussage Andrin Willi, Mittwoch, 10. 04.2013

² Anhang: Swot Matrix S. III

11. ZIELGRUPPEN

Anhand der Markt- wie auch Trendanalyse erachten wir folgende Zielgruppen als attraktive Segmente für das Posthotel Löwe mit seinem Restaurant Liun und dem Stall.

UNSERE KUNDEN...	SIND...	SUCHEN...	PASSEN INS...
FAMILIEN 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Aus der Deutschschweiz 🕒 Junge und abenteuerlustige Familien mit Kindern bis 16 Jahren 🕒 Mittleres Einkommen 🕒 Jugendlich unbekümmert und eher einfacher Lebensstil 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Die Nähe zur Natur und ein breites Angebot an Aktivitäten 🕒 Familiäre Atmosphäre mit gutem Preis/Leistungsangebot 🕒 Ein Erlebnis mit ihren Kindern, um die Zeit zusammen, fernab vom Alltag, zu geniessen 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Posthotel Löwe 🕒 Schlafen im Stroh
INDIVIDUALGÄSTE 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Aus der Deutschschweiz 🕒 Nostalgiker, Kunst- und Kulturliebhaber, Architekten, Historiker, Geniesser 🕒 Mittleres Einkommen 🕒 Abenteuerlustig, melancholisch, geschichtsinteressiert, aktiv, verträumt 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Historische Bauten mit geschichtlichem Hintergrund 🕒 Authentische Atmosphäre, Reisen in eine andere Zeit 🕒 Architektur, Design und Kunst der Belle Epoque 🕒 Die Rollen von damals 🕒 Naturnahes Erlebnis durch Wandern, Skifahren, Biken etc. 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Posthotel Löwe 🕒 Liun
GRUPPEN, VEREINE, FIRMEN 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Aus der Deutschschweiz 🕒 Kleinere Gruppen, Vereine und Firmen mit bis zu 20 Personen 🕒 Unkomplizierte und familiäre Unternehmens- und Vereinspolitiken 🕒 Erlebnisfreudig, aktiv, kreativ, unbekümmert, 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Das etwas andere Gruppenerlebnis 🕒 Gruppenzusammenhalt 🕒 Zusammen Spass 🕒 Ein natürliches Umfeld raus aus dem hektischen Alltag 🕒 Gemütliche Atmosphäre mit gutem Preis / Leistungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Posthotel Löwe 🕒 Schlafen im Stroh
DURCHFAHRTSGÄSTE 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Aus Europa 🕒 LKW-Fahrer, Kuriere, Autofahrer, Reisende ins Engadin oder Graubünden 🕒 Mittleres Einkommen 🕒 Praktisch denkend, wenig Zeit, viel unterwegs 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Ort zum Erholen und Essen 🕒 Augenblicke der Ruhe 🕒 Bündner Spezialitäten 🕒 Preiswerte Küche 🕒 Gemütliche Atmosphäre 🕒 Geeigneten Ort zum Parkieren 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Liun

<p>SCHULKLASSEN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Aus der Deutschschweiz 👉 Klassen bis zu 40 Personen 👉 6-14 Jahre alte Schulkinder 👉 abenteuerlustige, aktive, naturnahe, sportliche Lehrpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Erlebnis über das man erzählen kann 👉 Gruppenzusammenhalt mit Kochmöglichkeit 👉 Zusammen Spass 👉 Ein natürliches Umfeld, raus aus dem Schulalltag 👉 Gemütliche Atmosphäre mit gutem Preis / Leistungsverhältnis 👉 Platz zum Tollen, Natur und Berge 	<ul style="list-style-type: none"> 👉 Schlafen im Stroh
--	---	--	---

12. POSITIONIERUNG



Abbildung 7 Positionierungskreuz

Wir positionieren uns klar als Erlebnishotel mit kulturgeschichtlichem Hintergrund. Wir bieten den Gästen ein unvergleichliches, vielfältiges historisches Gesamterlebnis mit hautnah erlebbarer Geschichte anhand von Originalen. Bei uns gehen die Gäste auf eine Reise zurück in die Belle Epoque, in der sie selbst in eine Rolle schlüpfen können und in das Leben von damals eintauchen. Durch unsere abwechslungsreichen Dienstleistungen für Individualreisende, sowie für Gruppen und Familien in einem historischen Umfeld unterscheiden wir uns von der Konkurrenz¹.

¹Anhang: Konkurrenzanalyse S. I

13. KOMMUNIKATION

13.1. MISSION

Das Ziel unserer Kommunikation ist es, das Posthotel Löwe aus dem Dömröschenschlaf erwachen zu lassen. Familien, Gruppen, Schulklassen, Durchfahrtsgäste und Individualgäste kennen unser Haus und seine Geschichte ebenso wie unsere Erlebnisangebote. Durch die Vermarktung des Hauses soll auch das Dorf Mulegns mit seinem Freilichtmuseum wieder zum Leben erwachen und ein beliebtes Ausflugsziel für jedermann im Kanton Graubünden werden.

13.2. MESSAGE

Unser Posthotel Löwe überzeugt durch das authentische und originale Ambiente der Belle Epoque. Dies wird visuell aufgenommen, indem alte Bilder in Zusammenhang mit unserem Hotel auf Printmedien in Sepia dargestellt werden, um die Tradition des Produktes zu manifestieren. Zusätzlich befindet sich auf allen Kommunikationsmitteln einen Ausschnitt aus der alttümlichen Blumentapete der Gästezimmer. Diese wird jeweils in den Ecken als Zierde collagenartig eingegliedert. Daraus lässt sich auch die Farbwahl unseres Auftritts ableiten. Wir benutzen stets Blau- und Brauntöne, passend zum Belle Epoque Stil wie auf dem Ausschnitt der Tapete ersichtlich. Als Slogan wirkt der Satz „Heute wie damals- Bedeutend“ in Kombination mit unserer Visualisierung und dem Gebäude an sich überzeugend.



Abbildung 8 Tapetenmuster



13.3. MEDIA

Wir konzentrieren uns vorläufig, wie im Kommunikationsmix unten detailliert aufgeführt, auf Marketingaktivitäten im Schweizer Markt. Hier sind wir mit verschiedenen, an die Zielgruppe angepassten, Massnahmen aktiv um über unsere Angebote zu informieren.

Media	Wo	Instrumente	Zeitraum	Anzahl / Format	CHF	Kontrolle
Vor der Wiedereröffnung am 01.01.2014						
Gestaltung & Entwicklung		Agentur für Printmedien & Grafikarbeiten	Fortlaufend		20'000.00	
Druckmaterialien		Prospekte	Einmalig		20'000.00	
		F&B Karten				
		Büromaterial				
Homepage		Agentur	Einmalig		20'000.00	
Zeitungsinsert	Südostschweiz	Inserat Neueröffnung	11. Dez 2013	1/4 Seite	3'500.00	Buchungen
Radiospot	Radio Grischa Radio Engadina	Radiospot inkl. Produktion für die Neueröffnung	17. - 31. Dez 2013	48 Spots à 20 Sekunden Mo bis Fr	8'400.00	
PR	Lokale und nationale Zeitungen	Pressemitteilungen	Dez 2013			
Ab der Wiedereröffnung 01.01.2014 bis 31.12.2014						
Mailing	Primarschulen Deutschschweiz	Mailing Schlafen im Stroh	6. Januar 2014	1500 Stk	4'500.00	Reservierungen
Radiospot	Radio 1	Radiospot inkl. Produktion für das Hotel	02.-12. Mai 2014	50 Spots à 20 Sekunden Mo bis Fr	42'000.00	
Plakatwerbung	Savognin & Bivio	Plakate mit QR Code	22.02-16.03.14 17.04-08.05.14 01.07-22.07.14 01.10-22.10.14	4 Plakate à 3 Wochen	11'520.00	Homepage-klick QR Codes
Flyer	Savognin & Bivio	Flyerverteilkaktion für das Kino	So 23.2./2.3./9.3 Mo 24.2./3.3./10.3	5000 Stk	119.00	Reservierungen
Zeitungsinserte	Südostschweiz	Inserat Restaurant	Wo 15 Wo 39	1/4 Seite	7'000.00	Reservierungen
Radiospot	Radio Grischa Radio Engadina	Radiospot inkl. Produktion für das Restaurant	Wo 13	24 Spots à 20 Sekunden Mo bis Fr	4'200.00	Reservierungen
Publikumszeitschrift	Schweizer Familie	Inserat Hotel & schlafen im Stroh	Wo 24	1/2 Seite Querformat	11'640.00	Buchungen
Google Adwords			Fortlaufend		2'500.00	Klicks
Zwischentotal					152'879.00	
Reserve inkl. Übersetzungskosten 10%					15'000.00	
Total Kosten					167'879.00	

Tabelle 1 Kommunikationsmix

WEBSEITE

Da das Internet zu den wichtigsten Buchungs- und Informationsplattformen der heutigen Zeit gehört, erstellen wir eine Webseite mit der Adresse www.posthotelloewe.ch sowie eine Facebook-Seite im Corporate Design des Hotels. Auf beiden Seiten können sich Interessenten über unser historisches Haus, aktuelle Angebote, Jobs, Programme etc. schnell informieren. Ebenso können neu über die Webseite bequem Buchungen für das Hotel, den Stall, das Kino sowie das Restaurant Liun getätigt werden. Dank unserer neuen Webseite können wir die Anzahl Klicks sowie Facebook-Likes messen und so unsere laufenden Marketingmassnahmen kontrollieren und neue Marketingaktionen steuern.



Abbildung 9 Webseite

WERBEKAMPAGNE ACHTUNG – SIE FAHREN IN DIE BELLE EPOQUE



Abbildung 10 Plakatbeispiel 1



Abbildung 11 Plakatbeispiel 2

Wir mieten vier Mal im Jahr während drei Wochen vier Plakatwände, welche direkt an der Julierstrasse in Richtung Mulegns, auf verschiedene Distanzen verteilt, stehen. Mit dieser Werbeaktion möchten wir die Durchfahrtsgäste auf unser historisches Haus und Gesamtkonzept aufmerksam machen.

FLYERVERTEILAKTION – FLYER NOSTALGIE KINO



Wir sprechen für unsere nostalgischen Kinoabenden mit einem 3 Gang Menü an ausgewählten Donnerstagen ab Februar 2014 Gäste aus den umliegenden Skigebieten wie Savognin und Bivio an. Um diese auf unser Angebot aufmerksam zu machen, organisieren wir eine Flyerverteilaktion. Mit alten Postkutschen, verkleidet in Kostümen der Belle Epoque, fahren wir jeweils Sonntag und Montag vor den Kinoveranstaltungen durch Savognin und Bivio und werben für unser Kinodinner. Dies bietet zu dem aktiven Tag auf den Skiern die ideale Abendunterhaltung in historischer Atmosphäre für ein Erlebnis der besonderen Art. Mit dem QR Code auf dem Flyer können wir die Anzahl Besucher auf unserer Homepage messen.

Abbildung 12 Flyer Vorder- und Rückseite

KUNDENBINDUNG – LIUN PASS

Um die freundschaftlichen Beziehungen und Kooperationen untereinander in der Gemeinde zu fördern, erhält jeder Bewohner des Dorfes Mulegns eine Treuekarte. Dieser Pass berechtigt zu 20% Rabatt auf die Konsumation im Restaurant Liun.

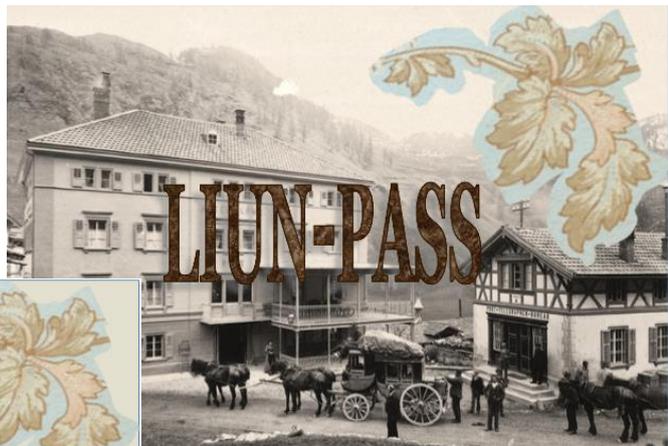
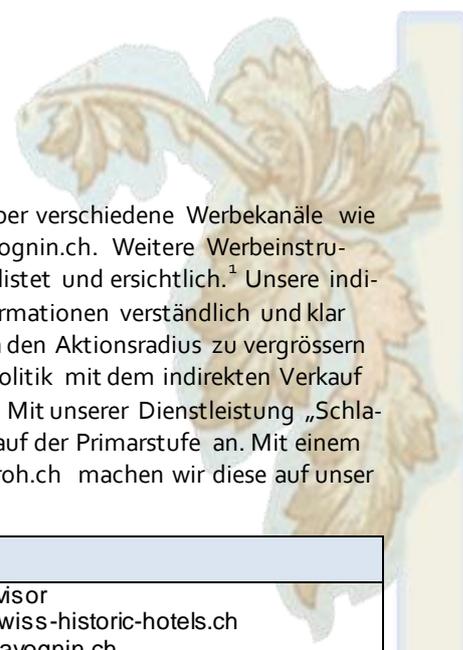


Abbildung 13 Liun Pass Vorder- und Rückseite

13.4. MONEY

Für das Eröffnungsjahr planen wir mit dem Posthotel Löwe einen Umsatz von CHF 2`181`237.50. Davon sind 7.7%, wie unser Mediaplan konkret aufzeigt, als Marketingbudget angedacht¹. Für die darauffolgenden Jahre planen wir ein kleineres Budget von 2.4% vom Gesamtumsatz.

¹ Verweis: 13.3 Media, Seite 15



14. DISTRIBUTION

Um mit unserem Produkt schnell bekannt zu werden, kommunizieren wir über verschiedene Werbekanäle wie unsere neue Homepage oder über Partnerseiten, wie zum Beispiel www.savognin.ch. Weitere Werbeinstrumente wie Flyer, Plakate, Radiospot etc. sind detailliert im Mediaplan aufgelistet und ersichtlich.¹ Unsere individuelle Beratung fördert die Kundenbindung und kann die wichtigsten Informationen verständlich und klar kommunizieren sowie aufkommende Fragen unmittelbar beantworten. Um den Aktionsradius zu vergrössern und ein breites Publikum anzusprechen, ergänzen wir die direkte Vertriebspolitik mit dem indirekten Verkauf über Portale wie MySwitzerland.com, swiss-historic-hotels und Tripadvisor. Mit unserer Dienstleistung „Schlafen im Stroh“ sprechen wir vor allem Schulklassen aus der Deutschschweiz auf der Primarstufe an. Mit einem Direct Mailing und der Kooperation mit der Homepage www.schlafen-im-stroh.ch machen wir diese auf unser Angebot aufmerksam.

Produkt	Direkt	Indirekt
Hotelzimmer	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Telefon ☎ www.posthotelloewe.ch ☎ Persönliches Gespräch/Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ☎ TripAdvisor ☎ http://swiss-historic-hotels.ch ☎ www.savognin.ch ☎ www.myswitzerland.com ☎ Beeinflusser: Journalisten, die einen positiven Bericht über das Hotel schreiben
Restaurant Liun	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Telefon ☎ www.posthotelloewe.ch ☎ Persönliches Gespräch/Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ☎ www.savognin.ch
Events (Teambuilding)	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Telefon ☎ www.posthotelloewe.ch ☎ Persönliches Gespräch/Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ☎ www.savognin.ch
Stall	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Telefon ☎ www.posthotelloewe.ch ☎ Persönliches Gespräch/Beratung ☎ Direct Mailing 	<ul style="list-style-type: none"> ☎ www.schlafen-im-stroh.ch

Tabelle 2 Distribution

15. RISIKEN

Das Freilichtmuseum ist die Basis für unser Erlebnishotel bezüglich der Attraktivität der Destination und den Angebotsmöglichkeiten. Durch die intensive Nutzung der Synergien mit dem Freilichtmuseum kann unser Hotel mit dem Dorf als ansprechende Destination vermarktet werden. Dies bedeutet für uns, dass ohne Freilichtmuseum negative Auswirkungen auf die Logiernächte und die Erträge der Restauration unseres Hotels entstehen könnten. Wir treten diesem Risiko mit unserem Konzept als Erlebnishotel entgegen indem wir alleine schon mit unserem historischen Gebäude ein kulturelles Gut anbieten, welches Gäste in der heutigen Zeit immer mehr anzieht.² Auch sonst bieten wir viele Angebote im Hotel an, um als Erlebnishotel attraktiv zu bleiben.³ Essentiell ist es in diesem Fall auch, dass die Kooperation mit dem Parc Ela in jedem Fall besteht und Synergien zwischen dem Park und dem Hotel ausgenutzt werden.

Ein weiteres Risiko besteht in der Finanzierung des Hotels. Von der Seite der Auftraggeber ist kein Eigenkapital vorhanden. Aufgrund der momentanen schwierigen Wirtschaftslage ist die Chance minim einen geeigneten Einzelinvestor zu finden. Durch einen überzeugenden Businessplan erhöht sich die Chance genügend Stiftungen zu gewinnen, die das Projekt finanzieren würden. Auch der Rückhalt der Bevölkerung ist sehr wichtig für unser Konzept. Da die Gemeinde Mulegns jedoch auch stark von der Vermarktung der Destination abhängig ist, ist sie offen für Veränderungen.⁴

Ein weiteres Risiko könnte ein zukünftiges Grossprojekt wie die Olympiade darstellen. Durch eine neue Umfahrung der Julierstrecke könnte das Dorf in Vergessenheit geraten. Dem treten wir mit einer aktiven Werbung für die Vermarktung der Destination entgegen, sowie mit der intensiven Zusammenarbeit mit der Tourismus Organisation Savognin und Bivio.



Abbildung 14 Vorschlag Logo Tourismusregion

¹ Verweis: 13.3 Media S.15

² Quelle: www.swiss-historic-hotels.ch

³ Verweis: 4. Nutzungskonzept Hotel S.2

⁴ Aussage: Herrn Andrin Willi, Mittwoch 10.04.13

16. PERSONELLE ZIELSETZUNGEN

Als kleines, familiäres Hotel sind wir flach organisiert. Dadurch entstehen kleine Kontrollspannen und die Kommunikationswege sind kurz gehalten, was uns eine effiziente Arbeitsweise sowie eine flexible Arbeitstätigkeit innerhalb des Hotels ermöglicht.

Wir sind ein herzlicher und persönlicher Arbeitgeber, dadurch gewinnen wir das Vertrauen der Mitarbeitenden und fördern somit die Identifikation mit unserem Hotel. Durch attraktive Angebote für die Mitarbeitenden gewährleisten wir die stetige Motivation und die Freude an ihrer Tätigkeit. Des Weiteren werden wir als fairer und gerechter Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen, da wir Wert auf eine ausgewogene Balance von Arbeit und Freizeit legen.

Wir beschäftigen heimat- sowie naturverbundene Mitarbeitende mit einer Affinität zum historischen Hintergrund der Region. Auf Grund dieser Eigenschaften "leben" sie unser Konzept. Nur durch die entstandene Identifikation geben sie unseren Gästen das authentische Erlebnis weiter und tragen zum Betriebserfolg bei. Primär rekrutieren wir die Mitarbeitenden extern aus der Region, womit wir Arbeitsplätze für die einheimische Bevölkerung bieten und deren Authentizität in unser Haus bringen.

Der Personalaufwand, gemessen am Betriebsumsatz, soll im Eröffnungsjahr nicht mehr als 41% betragen und sich bis ins Jahr 2016 auf maximum 38% senken.

Der variable Lohnanteil gemessen am Gesamtlohn, soll im Jahr 2014 auf Stufe Gastgeber mindestens 6% und auf den unteren Führungsstufen mindestens 9% betragen. Innert 3 Jahren erhöht sich der variable Lohnanteil auf allen Führungsstufen um mindestens 2%.

Wir führen situativ, damit jeder Mitarbeitende individuell geschult, betreut und in die Geschäftsprozesse einbezogen wird, dadurch erhalten wir unser persönliches und familiäres Arbeitsklima. Durch das Einbringen der Persönlichkeit und der Eigeninitiative eines jeden Mitarbeitenden gewährleisten wir eine individuelle und herzliche Gästebetreuung.

Wir bezahlen unseren Mitarbeitenden grosszügige Löhne auf allen Führungsstufen. Dadurch erreichen wir eine hohe Arbeitsbereitschaft und Motivation.

Die Fluktuationsrate soll auf der Stufe Gastgeber bis Ende 2018 nicht mehr als 20% betragen.

Wir legen grossen Wert auf eine vielseitige Arbeitstätigkeit und auf eine engagierte Arbeitsmoral von allen Mitarbeitenden, damit diese motiviert sind Höchstleistungen zu erbringen.

Im Dienstleistungsbereich soll immer mindestens ein Mitarbeitender die rätoromanische Sprache sprechen.

Abbildung 15 Personelle Zielsetzungen

17. ORGANISATION

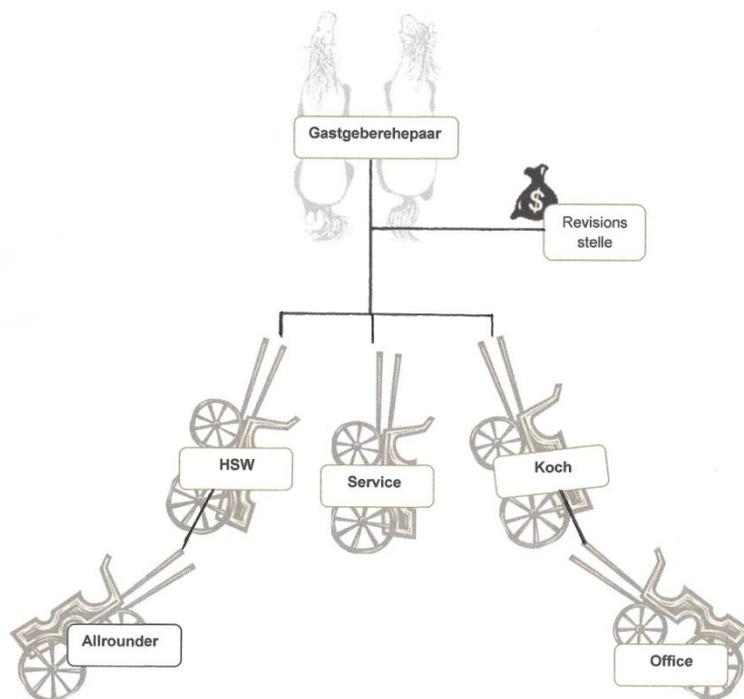


Abbildung 16 Organigramm

17.1. AUFBAUORGANISATION

Unser Organigramm ist flach aufgebaut, dadurch entstehen kurze Kommunikationswege und ein familiäres Arbeitsklima. Gesamthaft beschäftigen wir 13 Mitarbeitende, welche in einer Aufstellung unter dem nachfolgenden Titel Personalplanung näher erläutert ist.

Die Gastgeber sind ein Ehepaar, welche sich die Aufgabenbereiche wie folgt aufteilen:

Die Gastgeberin ist für das Front Office, Administration und das Personalwesen verantwortlich und unterstützt den Service falls nötig.

Der Gastgeber hingegen ist gleichzeitig der Küchenchef, welcher auch für den Food & Beverage Bereich zuständig ist und die Einkäufe tätigt. Bei seiner Abwesenheit vertritt der Küchenverantwortlicher dessen Aufgaben im Food-Bereich nebenamtlich. In der Küche arbeitet ein weiterer Koch. Für den Abwasch und Reinigung der Küche haben wir zwei den Köchen¹ unterstellte Officemitarbeiter, welche wir auch für andere Arbeiten im Haus einsetzen können wie z.B. Werterhaltung.

Im Service haben wir drei Mitarbeitende.

Das Marketing des Hotels wird durch eine externe Agentur und durch das Marketing des Parc Ela ausgeführt.

Des Weiteren symbolisiert der Geldbeutel die externe Revisionsstelle inklusive der Buchhaltung.

Im Hauswirtschaftsbereich haben wir eine Leiter Hauswirtschaft, ein weiterer Hauswirtschafter und einen Lernenden Hotelfachmann³, welcher auch im Front Office Bereich und in der Restauration eingesetzt wird. Als Allrounder stellen wir einen älteren Herrn aus der Region ein, welcher noch leichte Arbeiten ausführt und die Gäste mit seinen Geschichten berührt. Somit unterstützt er uns in der Umsetzung unseres Konzeptes.

17.2. ABLAUFORGANISATION

Im Posthotel Löwe arbeiten wir mit Prozessbeschrieben⁴. Mit diesen Prozessen werden zentrale Vorgänge effizient und korrekt ausgeführt, um damit die Gästezufriedenheit und Qualität zu bewahren und stetig zu verbessern. Sie sind auch im Einführungsplan als Hilfe für die Einführung in die Arbeitsabläufe integriert. Die Prozessbeschriebe befinden sich in den jeweiligen Abteilungen bei den Checklisten und Unterlagen.

¹ Anhang: Job Contract Küchenverantwortlicher Seite V

² Anhang: Checkliste Hauswirtschaft Seite VI

³ Quelle: Modell-Lehrgang Hotelfachmann EFZ

⁴ Anhang: Prozess Check-In Seite VII

18. PERSONALMARKETING

18.1. POSITIONIERUNG

**Posthotel Löwe
Mulegns**

**Heute wie damals – Bedeutend
Ein Stück Historik sein...**

Im Posthotel Löwe bist Du in einem nostalgischen und authentischen Arbeitsumfeld, inmitten der wunderschönen Bergwelt von Graubünden tätig.

Bei uns wird Deine abwechslungsreiche Arbeit zum täglichen Erlebnis.
Du wirst Teil eines historischen Gesamtkonzeptes und wirst somit ein gleichwertiger Partner. Mit deiner Passion und Freude trägst Du zum erfolgreichen Betriebsergebnis bei.
Wir sind ein vorbildlicher familiärer Arbeitgeber, der Dich unterstützt und Dich täglich betreut und begleitet.

Authentisch

Du erfüllst Deine Arbeitstätigkeit in der Epoche des 19. Jahrhunderts, jedoch mit den Annehmlichkeiten des 21. Jahrhunderts. Dein Arbeitsplatz und Deine Aufgabenstellungen sind interessant und abwechslungsreich gestaltet.

Herzlich

Wir gehen persönlich und individuell auf Dich als Mitarbeitenden ein, betreuen Dich aus Überzeugung herzlich und ausgerichtet auf Deine sowie auf unseren Wertvorstellungen. Du wirst generös honoriert und Deine erbrachte Leistung wird grosszügig anerkannt.

Persönlich

Erst durch Deine Hingabe und Dein Engagement erweckst Du das Posthotel Löwe zum neuen Leben. Die vertraute und persönliche Betreuung unserer Gäste ist unser grösstes Anliegen. Genauso wichtig ist, dass Du bei uns Deine Persönlichkeit entfalten kannst und wir dadurch wachsen.

Abbildung 17 Positionierungspapier

Das Posthotel Löwe bietet authentische und abwechslungsreiche Arbeitsplätze in einem sehr fairen und familiären Arbeitsumfeld an. Wir legen grossen Wert auf glückliche und zufriedene Mitarbeitende, die ihre vielseitigen Aufgaben mit hoher Hingabe und Herzlichkeit ausführen. Um die Motivation zu fördern und damit auch die Qualität der Arbeit, honorieren wir die erbrachten Leistungen generös und sind an einer kontinuierlichen Verbesserung interessiert. Persönliche Betreuung ist für uns von zentraler Bedeutung.

18.2. PRIORISIERUNG

Unsere Neueröffnung ermöglicht uns genau auf die Bedürfnisse des Hotels ausgerichtete Mitarbeitende einzustellen. Diese gewinnen wir extern, vorzugsweise aus der Region. Damit wollen wir das familiäre Flair in unser Hotel bringen und erreichen somit die erwünschte Identifikation der Mitarbeitenden mit unserem Haus. Die Authentizität und das geschichtsträchtige Ambiente werden dadurch verstärkt. Durch das aktive Miteinbeziehen der neuen Mitarbeitenden wird zusätzlich die stetige Innovationskraft im Hotel zu spüren sein.

18.3. EXTERNE MARKTBEARBEITUNG



Abbildung 18 Externe Marktbearbeitung

UNTERNEHMENSATTRAKTIVITÄT

Unser neu eröffnetes Posthotel Löwe ist ein Zeitzeuge der eleganten Belle Epoque und liegt als frisch saniertes Haus im Freilichtmuseum Mulegns. Die Ortschaft, optimal gelegen am Julierpass, ist dadurch in aller Munde und ist mit ihrem Konzept einzigartig. Das tägliche Abtauchen in die Vergangenheit anhand von Kostümen¹ und dem historischen Ambiente des Hauses ist auch ein tägliches Erlebnis für jeden Mitarbeitenden.

ATTRAKTIVE ANGEBOTE

Um den Mitarbeitenden ein vielseitiges Angebot an diversen Aufgaben bieten zu können, sehen wir in der Zukunft eine aktive Zusammenarbeit einerseits mit den anderen Swiss Historic Hotels aber auch mit einem modernen Businesshotel in einer Grosstadt wie Zürich. Dadurch wird der Mitarbeitende auch in seiner persönlichen und fachlichen Laufbahn gefördert.

EFFIZIENTE BESCHAFFUNGSWEGE

Die Stellen werden primär nur in der regionalen Zeitung ausgeschrieben, um bewusst Leute aus der Umgebung anzustellen und so die Verbundenheit zur Region zu festigen. Des Weiteren wird auf den Dorfplätzen sowie in den Lebensmittelläden der umliegenden Dörfer per Stellenaushang die örtliche Bevölkerung direkt angesprochen. Für eine erfolgreiche Anstellung über einen Mitarbeitenden² erhält diejenige Person eine Geldprämie. In Zukunft werden auch die Synergien innerhalb der Partnerhotels genutzt, um einerseits neue Mitarbeitende zu gewinnen und andererseits um die Karriere der bestehenden Mitarbeitenden zu fördern. Bei dem Gastgeberehepaar erweitern wir unsere Suche und stellen Inserate auf hotelcareer.ch etc., sowie auf unsere Homepage.

¹Quelle: www.kandertal.travel/bellepoque/de

²Anhang: Mitarbeitende werben Mitarbeitende Seite VIII



18.4. INTERNE MARKTBEARBEITUNG



Abbildung 19 Interne Marktbearbeitung

ARBEITSKLIMA

Wir sind ein sehr familiäres und persönliches Haus und unsere Mitarbeitenden sollen sich bei uns wohlfühlen. Wir fördern das sehr persönliche Arbeitsklima durch eine Open Door Policy und durch das „Duzen“ auf allen Führungsstufen. Es finden wöchentlich Team-sitzungen statt und man gibt sich regelmässig Feedbacks. Halbjährlich führen wir ein umfassendes Qualifikationsgespräch. Zusätzlich werden wichtige Informationen am internen Infoboard aufgehängt. Es findet jährlich ein Mitarbeiterausflug wie zum Beispiel Riverraf-ting¹ statt, sowie ein Mitarbeiterfest mit dem Partner am Ende der Saison.

ANREIZGESTALTUNG

Wir arbeiten mit einer 4-Tages Woche. Dadurch gewähren wir unseren Mitarbeitenden genügend Freizeit. Gerechte Löhne auf allen Führungsstufen sowie kurzfristige Erfolgsvergütungen im Service gekoppelt an Monatsumsatz wirken zusätzlich motivierend. Individuelle Freizeitgestaltungen werden unterstützt durch Abgabe von gratis Skipässen für die Saison², 1. Klasse Tageskarte³ zum Probezeitende oder das Bereitstellen eines Pflegepferdes durch die Stiftung des Freilichtsmuseums. Das Pferd steht dem Mitarbeitenden zur Verfügung und er bekommt einen Gutschein im Wert von CHF 200.- für eine Reitausrüstung⁴ sowie für eine Wanderausrüstung⁵. Als zusätzliche Entlastung kann er seine Einkaufsliste dem Küchenchef mitgeben, wenn dieser seinen Wareneinkauf zum Beispiel in der Prodega tätigt. Ausserdem wird die Privatwäsche der Mitarbeitenden kostenlos durch das Hotel gereinigt. Dem Mitarbeitenden und seinen nächsten Angehörigen werden in unserem Erlebnis Restaurant 50% Preisnachlass gewährt. Bei speziellen Freitagen wie zum Beispiel Vaterschaftsurlaub gewähren wir immer einen weiteren bezahlten Tag, um den Familiensinn zu fördern.

AUFGABENFELD

Wir legen grossen Wert auf eine organisierte und vor allem ausführliche Einführung eines jeden Mitarbeitenden. Er muss zum besseren Verständnis seiner Aufgaben alle Mini-Jobs ausführen. Unsere Mitarbeitenden haben durch das aktive Vorschlagswesen mittels persönlichem Gespräch oder der Ideen-Box im Aufenthaltsraum immer eine Möglichkeit Verbesserungen oder neue Ideen einzubringen. Durch das tägliche Rollenspiel ist die Arbeit sehr kreativ und abwechslungsreich.

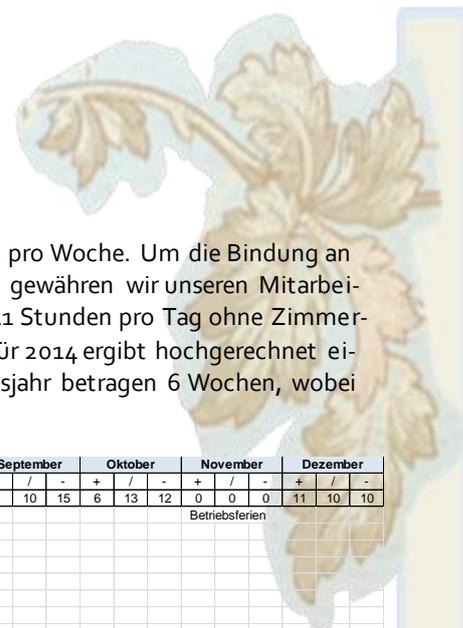
¹Quelle: www.team-events.ch

²Quelle: www.savognin.ch

³Quelle: www.sbb.ch

⁴Quelle: www.horseland.ch

⁵Quelle: www.waseschasport.ch



18.5. PERSONALPLANUNG

EINSATZ- UND BEDARFSPLANUNG

Als Saisonbetrieb¹ rechnen wir bei der Einsatzplanung mit 43,5 h Arbeitszeit pro Woche. Um die Bindung an den Betrieb zu stärken und das Image als familiärer Arbeitgeber zu festigen, gewähren wir unseren Mitarbeitenden die 4-Tage-Woche. Sie arbeiten dann jeweils während 4 Tagen mit 11 Stunden pro Tag ohne Zimmerstunden und haben anschliessend 3 Tage frei. Die monatliche Berechnung für 2014 ergibt hochgerechnet einen Personalbedarf von 13 Mitarbeitenden. Die Betriebsferien im Eröffnungsjahr betragen 6 Wochen, wobei die sechste Woche zur Kompensation dient.

Januar			Februar			März			April			Mai			Juni			Juli			August			September			Oktober			November			Dezember					
+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-	+	/	-
5	7	19	5	10	13	8	10	13	4	5	5	3	13	15	6	12	12	15	10	6	15	10	6	6	10	15	6	13	12	0	0	0	11	10	10			
2 Wo Betriebsferien															Betriebsferien																							
Personen																																						
tage																																						
199 190 223 104 199 150 265 235 211 217 0 241 2234																																						
Monat Jan Feb Mär Apr Mai Juni Juli Aug Sep Okt Nov Dez Total																																						
Anzahl Personen																																						
Stark 11																																						
Mittel 7																																						
Sch 5																																						
wach																																						
30 Tage- 12 Freitage-2.92-0.5= 14.58 Arbeitstage pro Monat																																						
Total Personentage / (Arbeitstage pro Monat x 12 Monate)=																																						
Personalbedarf 12.8																																						
+ Starker Tag																																						
/ Mittlerer Tag																																						
- Schwacher Tag																																						

Abbildung 20 Bedarfsermittlung 2014

Anhand der Einsatzplanung haben wir auf ein Jahr mit starken, mittleren und schwachen Tagen pro Monat den Ganzjahresbedarf an Mitarbeitenden ermittelt. Es ist der Sollbestand, der uns zeigt, wie viele Mitarbeitende wir brauchen.

FAZIT PERSONALBEDARF

Gastgeberehepaar	2 Personen, Vollzeit
Hauswirtschaft	2 Personen Vollzeit, eine HoFa Lernende und ein Teilzeit-Allrounder
Service	2 Personen Vollzeit und 1 Person Teilzeit
Koch	2 Personen Vollzeit und 2 weitere Personen im Office Vollzeit
Total	11 Personen Vollzeit und 2 Personen Teilzeit= 13 Personen gesamt

19. PERSONALGEWINNUNG

QUALITATIVER PERSONALBEDARF

Wir brauchen aufgeschlossene, herzliche aber auch verantwortungsbewusste Mitarbeitende. Mit ihrer natürlichen Persönlichkeit und ihrem authentischen Auftreten sind sie begeisterte Gastgeber und verstehen den vertrauten Umgang mit unseren Gästen. Wir achten vor allem auf die Motivation der Mitarbeitenden denn nur so schöpfen sie ihr volles Potential aus.

QUANTITATIVER PERSONALBEDARF

Wir planen jeweils frühzeitig für die nächste Saison, damit wir genug Zeit haben, die richtigen Mitarbeitenden zu rekrutieren. Wir stützen uns auf die errechneten Prognosen (Umsatz, Auslastung etc.) sowie auf unsere personalwirtschaftlichen Ziele und externen Einflüssen. Wir optimieren die vakanten Stellen vorher mittels einer Stellenanalyse und verteilen somit die Aufgaben effizienter.

19.1. PERSONALWERBUNG

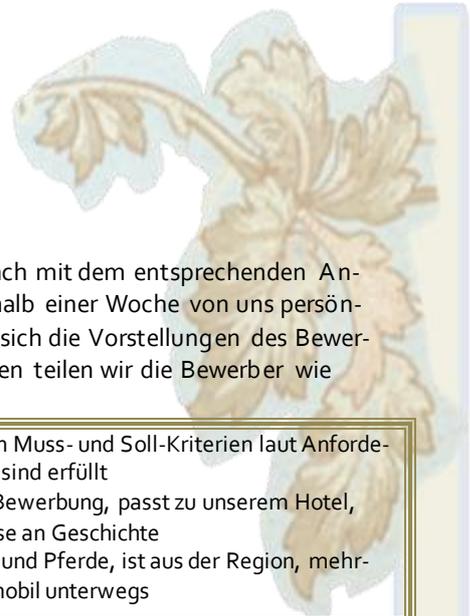
Primär rekrutieren wir extern die Mitarbeitenden um einerseits die einheimische Bevölkerung direkt anzusprechen aber auch um unsere Präsenz als Neueröffnung auf dem Arbeitsmarkt zu zeigen. Mittels Stellenausschreibungen² auf der eigenen Homepage³ sowie Stellenaushänge an öffentlichen Dorfplätzen in Savognin, Rona, Bivio etc. sprechen wir direkt die Einwohner der Region an. Des Weiteren inserieren wir online auf den Stellenhomepages der regionalen Zeitungen⁴. Natürlich ist die Mund zu Mund Werbung von Herrn Andrin Willi, mit seiner tiefen Verwurzelung mit der einheimischen Bevölkerung, ein klarer Werbevorteil. Das Gastgeberehepaar finden wir auf nationalen Stellenplattformen wie hotelportal.ch, htr.ch etc.

¹Quelle: L-GAV Art.15

²Quelle: www.posthotelloewe.ch

³Quelle: www.suedostschweiz.ch/

⁴Anhang: Stelleninserat Seite IX



19.2. SELEKTION

VORSELEKTION

Die Bewerbungsunterlagen werden nach Vollständigkeit überprüft und danach mit dem entsprechenden Anforderungsprofil verglichen. Unser Ziel ist, dass sämtliche Kandidaten innerhalb einer Woche von uns persönlich kontaktiert werden. Beim Motivationsschreiben achten wir darauf, dass sich die Vorstellungen des Bewerbenden mit denen des Betriebes vollständig decken. Für das weitere Vorgehen teilen wir die Bewerber wie folgt ein:

<p style="text-align: center;">Pferdekandidat</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Die meisten Muss- und Soll-Kriterien laut Anforderungsprofil sind erfüllt ☞ Originelle Bewerbung, passt zu unserem Hotel, hat Interesse an Geschichte ☞ Liebt Tiere und Pferde, ist aus der Region, mehrsprachig, mobil unterwegs
<p style="text-align: center;">Kuhkandidat</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Hälfte der Muss-Kriterien erfüllt und einige Soll-Kriterien laut Anforderungsprofil ☞ Bewerbung in Ordnung, Lücken zu klären, genügendes Motivationsschreiben ☞ Kommt aus der Region, hat Interesse an Geschichte und Tieren, mobil unterwegs
<p style="text-align: center;">Paradiesvogel</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Kaum eine der Muss-Kriterien erfüllt, zu wenige Soll-Kriterien erfüllt laut Anforderungsprofil ☞ Bewerbung nicht ansprechend, zeigt kein Interesse an Geschichte oder Tieren ☞ Kein Motivationsschreiben oder es passt nicht mit unseren Vorstellungen überein

Tabelle 3 Kandidateneinteilung

INTERVIEW

Wir entscheiden uns für drei bis vier mögliche Kandidaten. Zum Interview gehört eine Betriebs- sowie eine Dorfführung. Beim Gespräch klärt man allfällige Fragen über Lücken oder Ungereimtheiten im Lebenslauf oder in den Zeugnissen. Wir stellen dem Bewerber konkrete Situationen vor, wie sie in seinem Aufgabenfeld vorkommen könnten und notieren uns sein Verhalten. Vor allem achten wir auf die emotionale Wirkung des Konzeptes auf den Kandidaten. Damit potenzielle Mitarbeitende die Atmosphäre des Hotels sowie des Dorfes verinnerlichen können und wir sehen, ob diese zu unserem Gesamtbild passen, bieten wir je nach Kandidaten bezahlte Probeeinsätze an.

ÜBERSICHT ÜBER DIE VERTRAGSARTEN

In unserem Betrieb gibt es reguläre, unbefristete Arbeitsverträge¹ und Direktionsverträge für das Gastgeber Ehepaar.

<p style="text-align: center;">Direktionsvertrag</p> <p>Gesetzliche Grundlagen: OR Probezeit: 3 Monate Kündigungsfrist: 6 Monate Verpflegung: CHF 350 monatlich Vertragskopien: 2 Kleidung: Uniformen müssen getragen werden, Reinigung durch Hotel</p>	<p style="text-align: center;">Einzelarbeitsvertrag</p> <p>Gesetzliche Grundlage: L-GAV, OR, ArG Probezeit: 1 Monat Kündigungsfrist 1 Monat Verpflegung: CHF 200 monatlich Vertragskopien: 2 Kleidung: Uniformen müssen getragen werden, Reinigung durch Hotel</p>	<p style="text-align: center;">Lehrlingsvertrag</p> <p>Gesetzliche Grundlage: OR, BBV Probezeit: 3 Monate Kündigungsfrist: keine Verpflegung: CHF 200 monatlich Vertragskopien: 2 Kleidung: Uniformen müssen getragen werden, Reinigung durch Hotel</p>
---	--	---

¹Quelle: Skript "Personalmanagement" Christa Augsburger

20. FÜHRUNGSSTIL/-TECHNIKEN

Unsere Mitarbeitenden werden situativ geführt, also aktiv in Geschäftsprozesse miteinbezogen, womit die Motivation aufrecht erhalten und unsere Arbeitsqualität verbessert wird. Alle Führungskräfte werden dazu angehalten, sich mit dem Reifegrad ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen. Hierfür beobachten sie die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft des jeweiligen Mitarbeitenden. Aufgrund dessen entscheiden die Führungskräfte – je nach Mitarbeitenden und Situation – wann sie Aufgaben dirigieren, instruieren, sekundieren oder delegieren¹. Wo nötig geben sie ihren Mitarbeitenden stets konstruktive Rückmeldungen und erwarten von Ihnen ein Feedback. Des Weiteren finden wöchentliche Teamsitzungen statt, um die nötigen Informationen sowie Rückmeldungen auszutauschen. Beide Massnahmen führen dazu, dass eine offene Feedback-Kultur gelebt wird, das nebst dem „Duzen“ unter sämtlichen Mitarbeitenden die familiäre Atmosphäre und den Zusammenhalt im gesamten Haus fördert.

GESPRÄCHE

Eine erste, umfassende Rückmeldung erfolgt kurz vor dem Probezeit-Ende². Dieses bezieht sich nebst der Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden auch auf die Beurteilung des Vorgesetzten. Dieser hat sich zusätzlich, zu seinen eigenen Beobachtungen, bei den Arbeitskollegen sowie Gästen über die Leistung und das Verhalten des jeweiligen Mitarbeitenden laufend zu informieren.

Nach dem gleichen Beurteilungsschema verlaufen die halbjährlichen Beurteilungsgespräche sowie bei Kündigungen die Austrittsgespräche. Hierfür werden die Mitarbeitenden jeweils angehalten, ihre Vorgesetzten zu beurteilen und diese Informationen an das Gastgeberehepaar weiterzuleiten.

20.1. EINFÜHRUNGSKONZEPT

Damit ein standardisierter Ablauf sowie eine frühe Identifikation mit unserem Haus erfolgt, erstellen wir ein Einführungskonzept. Des Weiteren wird in Zukunft ein Pate bestimmt, der die Integration unseres neuen „Familien-Mitgliedees“ fördert und als Ansprechperson zur Verfügung steht. Der erstellte Einführungsplan gewährt für den neuen Mitarbeitenden eine Sicherheit und schafft Vertrauen.



Abbildung 21 Herzlich Willkommen

¹Quelle: Skript „Führung und Kommunikation“ Kurt Imhof

²Anhang: Probezeitbericht Seite X

EINFÜHRUNGSKONZEPT

Aufgabe	Verantwortung	Wann	Erledigt am/ durch (mit Kürzel)	Bemerkungen
Vorbereitung				
Kontrollieren, ob alle nötigen Unterlagen samt Vertrag erhalten	G	Nach Erhalt des Vertrages, spät. 2 Wochen vor Stellenantritt		Hilfsmittel: Checkliste „Unterlagen nach Erhalt des Vertrages“
Dossier anlegen, Dokumente anpassen/ vorbereiten	G			Willkommenskarte und-geschenk (Märchenbuch ¹) vorbereiten Interne Listen anpassen, Einführungsplan erstellen
Arbeitsplatz vorbereiten	G/V			Hilfsmittel: Checkliste „Betriebsutensilien“
Hotel- sowie Personalzimmer arrangieren	G			Erste Arbeitswoche: Übernachtung im Hotel Ab der zweiten Arbeitswoche Personalunterkunft in Savognin/ Bivio ²
Eintritts-Dokumente an neuen MA schicken	G			Willkommensbrief, Einführungsplan, Prospekte Hotel/ Parc Ela
Beim wöchentlichen Team-Meeting über Neueintritte informieren	G	Team-Meeting		Teilnehmer Meeting = Teilnehmer Qualitätszirkel Informationen an weitere MA's durchgeben
1. Arbeitstag -Einführungsplan mitbeachten				
Empfang/ Kennenlernen mit Kaffee und Nusstorte	Hotel-Team	10.00 Uhr		Ganzes Team stellt sich vor, begrüsst den neuen Mitarbeitenden
Betriebsutensilien abgeben	G			Hilfsmittel: Checkliste „Betriebsutensilien“ (Garderoben-Schlüssel, Uniformen etc.) Hinweis: variable Vergütungen, Zusatzleistungen, Feedback-Kultur Offene Fragen des MA klären
Gemeinsames Mittagessen im Restaurant Liun	Hotel-Team	12.00 Uhr		Alle, die nicht im Mittagsservice eingeteilt sind, nehmen teil
Rundgang durch das Haus sowie durch das Dorf	G/P	13.30 Uhr		Geschichte und ganze Philosophie des Hauses wiedergeben, sowie gewisse Sagen/ Mythen des Dorfes miterklären
Minijobs erledigen, eigenes Pflegepferd zuteilen				
Feedback MA zum ersten Tag	G	Ca. 15:30 Uhr		Eindrücke, Erwartungen, Ziele MAs anschauen. Fragen klären

Verabschiedung/ weiteres Vorgehen				Hilfsmittel: Arbeitsplan, Einführungsplan, Stellenbeschrieb weiteres Vorgehen anschauen, Fragen MA's klären, für Einsatz danken
Einarbeitung				
Siehe Einführungsplan	P/ V	3 Wochen vor Probezeit-Ende		
Tageskarte besorgen	V			Tageskarte 1. Klasse SBB bestellen
Vorbereitung Probezeit-Gespräch	V			Mit MA Termin vereinbaren und den Raum reservieren Formular Probezeitbericht wird MA abgegeben, V sowie MA füllen Form- mular separat aus.
Gespräch Probezeit				
Rückblick sowie weiteres Vorgehen	V	Spät. 3 Tage vor Probezeit-Ende		Die angegebenen Punkte miteinander abgleichen Rückblick Probezeit, weiteres Vorgehen besprechen, Ziele vereinbaren Hilfsmittel: Einführungsplan, Stellenbeschrieb, Anforderungsprofil
Tageskarte aushändigen				zur definitiven Anstellung gratulieren, Tageskarte aushändigen

Tabelle 4 Einführungskonzept

Legende: G= Gastgeber, V= Vorgesetzter, P= Pate, MA= Mitarbeitender

¹Quelle: www.thalia.ch

²Interview mit Andrin Willi vom Mittwoch, 10.04.2013

21. PERSONALHONORIERUNG

Die Lohnfestlegung für die Mitarbeitenden des Posthotels Löwe basiert auf dem Verfahren der Lohngruppen. Wir geben uns jedoch einen Spielraum mittels Lohnband bei der Festlegung der Grundlöhne, um anforderungsgerechte Löhne innerhalb von uns gesetzten Leitplanken zu bezahlen. So können wir, basierend auf unserer Unternehmensphilosophie, auf die einzelnen Anforderungen der Stelle und auf die individuellen Kompetenzen eines Mitarbeitenden eingehen und eventuelle Lohnerhöhungen aussprechen.

Lohnfestlegung der Grundlöhne		
Stellenbezeichnung	Kriterien Lohnfestlegung	Lohnspanne in CHF
Gastgeberehepaar	Berufserfahrung Zertifikate/ Ausbildung	10'000-13'000
Hauswirtschaft	Berufserfahrung zusätzl. Kompetenzen (Organisationsstalent, Effizienz, Vernetztes Denken, Exaktes Arbeiten) Überwiegende A-Bewertung beim Qualifikationsgesprächen	4'400 - 4'700
Koch	Berufserfahrung zusätzl. Kompetenzen (Organisatorisches denken, Effizienz, Verantwortungsbewusstsein, Hygiene, Sorgfalt zu Materialien) ab dem 3. Anstellungsjahr Überwiegende A-Bewertung beim Qualifikationsgesprächen	4'500 - 4'800
Restauration	Berufserfahrung Ausbildung/ Zertifikate zusätzl. Kompetenzen (Organisatorisches Denken, Eigenverantwortung, Hygiene, Verkaufstalent, Sprachen) Überwiegende A-Bewertung beim Qualifikationsgesprächen	4'100 - 4'400
Hilfskoch/Office	zusätzl. Kompetenzen (Organisatorisches Denken, Eigenverantwortung, Hygiene) Überwiegende A-Bewertung beim Qualifikationsgesprächen	4'100 - 4'300

Tabelle 5 Lohnband Grundlöhne

Dies soll eine hohe Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeitenden zeigen und motivierend wirken. Um einen fairen, gesetzeskonformen und transparenten Lohn zu vergüten, achten wir darauf, dass wir Standort gerechte, grosszügige Löhne auszahlen, um so überhaupt erst einen Anreiz zu schaffen.

Die variablen Lohnanteile, welche wir unseren Servicemitarbeitenden ausbezahlen, sind an den Monatsumsatz der Restauration gekoppelt. Dadurch versprechen wir uns einen effizienten und stark verkaufsfördernden Service. Das Gastgeberehepaar haben wir an den GOP geknüpft, damit diese sicherlich das Eröffnungsjahr erfolgreich mit uns leiten und es soll vor allem bindend für die kommenden Jahre wirken. Die variablen Lohnanteile werden im Eröffnungsjahr bedingungslos ohne Zielvereinbarungen ausbezahlt. In den folgenden Jahren, in denen mehr Umsatz generiert wird, werden Incentives- gekoppelt an Zielvereinbarungen¹ ausbezahlt. Selbstverständlich prüft die Revisionstelle die Auszahlungen. Des Weiteren sehen wir in den folgenden Jahren bei positiver Ertragslage ebenfalls Boni und eventuell tagesumsatzabhängige variable Lohnanteile vor.

21.1. PERSONALBUDGET

Personalbudget für das Geschäftsjahr 2014 in CHF									
Stellen	%	Monat	Grundlohn	Jahres-Grundlohn	Variabler Lohnanteil	Total Lohnkosten AHV Bruttolohn	Gesetzliche Nebenkosten	Betriebliche Nebenkosten	Total Personalkosten
Gastgeberehepaar	200%	13	12'000	156'000	****	12'000	168'000	21'840	189'840.00
Total Gastgeber									189'840.00
Hauswirtschaft	200%	13	4'600	119'600		119'600	15'548		135'148.00
HöFA Lehrling	100%	13	1'400	18'200		18'200	2'366		20'566.00
Allrounder	50%	13	4'500	29'250		29'250	3'803		33'052.50
Total Hauswirtschaft und Technik									188'766.50
Service	200%	13	4'200	109'200	***	11'000	120'200	15'626	135'826.00
Service	50%	13	4'200	27'300		2'600	29'900	3'887	33'787.00
Koch	200%	13	4'700	122'200		122'200	15'886		138'086.00
Hilfskoch/Office	200%	13	4'200	109'200		109'200	14'196		123'396.00
Total Küche und Restauration									431'095.00
Total Profit Center			39'800.00	690'950.00		25'600.00	716'550.00	93'151.50	809'701.50
	1200%								
Total betriebliche Nebenkosten								46'406	
Total Personalkosten									856'107.40

Tabelle 6 Personalbudget

22. ENTWICKLUNG

Beförderungen in unserem Betrieb sind aufgrund des flachen Organigramms kaum möglich. Daher gestalten wir das Aufgabenfeld interessant, um die Mitarbeitenden langfristig zu erhalten. Nach dem Eröffnungsjahr werden wir in den Folgejahren einen Partnerbetrieb in der Stadt oder im Unterland suchen, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, einmal in einem anderen Hotel Einblick zu erhalten und Abwechslung in den Berufsalltag zu bringen.

Mitarbeitende, welche von älterem Semester sind, werden wir in näherer Zukunft mit Ruhestandsvorbereitungen unterstützen.

Entwicklungsplan							
Ziele (Strategien)	Methode	Massnahme	Teilnehmer	Zeitraum	Dauer	Kosten	Kontrolle
Kommunikation mit Gästen	externer Kurs	Sprachkurs Rumantsch Grischun	alle	März-Mai	8 Tage	Fr. 4'420.00	Test durch Einheimische
Förderung Mitarbeitende	externer Kurs	Lehrmeisterkurs	Koch	Oktober	10 Tage	Fr. 800.00	Ausweis vorweisen
Sicherheit am Arbeitsplatz	interner Schulung	Brandschutzschulung	alle	Januar	1/2 Tag	Fr. 1'422.00	Laufend Stichfragen stellen
						Fr. 6'642.00	

Tabelle 7 Entwicklungsplan

¹ Anhang: Job Contract S.V



23. REVENUE MANAGEMENT

23.1. RATEN- UND ANGEBOTSGESTALTUNG

Bei den gesamthaft 18 Zimmern haben wir uns bei der Raten- und Angebotsgestaltung für folgende Zimmer- typen, Namen und Anzahl entschieden:

Zimmerpreise (CHF)			
Hochsaison - Sportferien, Ostern, Sommerzeit und Weihnachten			
22.02.-16.03., 18.04.-21.04., 14.06.-14.09. und 19.12.-04.01.			
Zimmertyp	Low	Mid	High
Standard	140	160	190
Standard + Bad	180	200	230
Suite	240	260	290
Nebensaison			
06.01.-21.02., 17.03.-31.03., 22.04.-13.06., 15.09.-31.10., 01.12.-18.12.			
Zimmertyp	Low	Mid	High
Standard	120	140	160
Standard + Bad	160	180	200
Suite	210	240	260

- 🏠 Standard-Doppelzimmer ohne Bad, 15 Zimmer mit Namen von berühmten Gästen
- 🏠 Standard-Doppelzimmer mit Bad, 2 Zimmer mit Namen von berühmten Gästen
- 🏠 Marie Adelaide Suite, 1 Zimmer mit Bad

Tabelle 8 Raten- und Angebotsgestaltung 2014

23.2. DEMAND-KALENDER 2014

Demand-Kalender 2014											
Januar			Februar			März			April		
	Events	Rate		Event	Rate		Event	Rate		Event	Rate
1	Mi	A	1	Sa		1	Sa	B	7	1	Di
2	Do		2	So		2	So	B	7	2	Mi
3	Fr		3	Mo		3	Mo	B	7	3	Do
4	Sa		4	Di		4	Di	B	7	4	Fr
5	So		5	Mi		5	Mi	B	7	5	Sa
6	Mo		6	Do		6	Do	B	7	6	So
7	Di		7	Fr		7	Fr	B	7	7	Mo
8	Mi		8	Sa		8	Sa	B	7	8	Di
9	Do		9	So		9	So	B	7	9	Mi
10	Fr		10	Mo		10	Mo	B	7	10	Do
11	Sa		11	Di		11	Di	B	7	11	Fr
12	So		12	Mi		12	Mi	B	7	12	Sa
13	Mo		13	Do		13	Do	B	7	13	So
14	Di		14	Fr		14	Fr	B	7	14	Mo
15	Mi		15	Sa		15	Sa	B	7	15	Di
16	Do		16	So		16	So	B		16	Mi
17	Fr		17	Mo		17	Mo			17	Do
18	Sa		18	Di		18	Di			18	Fr
19	So		19	Mi		19	Mi			19	Sa
20	Mo		20	Do		20	Do			20	So
21	Di		21	Fr	7	21	Fr			21	Mo
22	Mi		22	Sa	B	7	22	Sa		22	Di
23	Do		23	So	B	7	23	So		23	Mi
24	Fr		24	Mo	B	7	24	Mo		24	Do
25	Sa		25	Di	B	7	25	Di		25	Fr
26	So		26	Mi	B	7	26	Mi		26	Sa
27	Mo		27	Do	B	7	27	Do		27	So
28	Di		28	Fr	B	7	28	Fr		28	Mo
29	Mi									29	Di
30	Do									30	Mi
31	Fr									31	Do

Der Demand-Kalender wurde erstellt aufgrund der folgenden Kriterien: Schulferien der Schweiz, spezielle Feiertage, Anlässe in der Region, Betriebsferien. Auf dieser Basis haben wir die Hoch- und Nebensaison bestimmt und dementsprechend die Raten mit tief, mittel und hoch zugeordnet. Der Demand-Kalender diente uns anschliessend als Grundlage für die Budgetierung der Beherbergungsumsätze. Die detaillierte Tabelle des Kalenders befindet sich im Anhang des Dossiers.¹

A Silvester/Neujahr	D Sommerferien	G Swiss Irontrail	5 Min.-Aufenthalt
B Sportferien CH	E Woche Nationalfeiertag CH	H Herbstferien CH	Special 1 Alles Käse Package
C Frühlingsferien	F Felsenfest Parc Ela	I Weihnachten	
Low	Mid	High	

Tabelle 9 Demand Kalender 2014

23.3. BEHERBERGUNGS BUDGET

Folgende Beherbergungsumsätze haben wir anhand des Demand Kalenders budgetiert:

Beherbergungsumsätze					
Jahr	2014	2015	2016	2017	2018
Umsatz	CHF 586'429.50	CHF 612'818.83	CHF 631'203.39	CHF 650'139.49	CHF 663'142.28

Tabelle 10 Beherbergungsumsätze

Das detaillierte Budget für die Sparte Beherbergung befindet sich im Anhang.²

¹ Anhang: X.I. Demand-Kalender S. XII

² Anhang: X.III. Beherbergungsbudget S. XI

23.4. COMPETITIVE SET

Unser Competitive Set umfasst einerseits Hotels in der näheren Umgebung und andererseits Betriebe mit ähnlicher Positionierung in der Schweiz und dem nahen Ausland:¹⁻⁴

Competitive Set	
Hotel	Beschreibung
Grimsel Hospiz	Das Hotel hat einen historischen Hintergrund und liegt eher etwas abgelegen von grösseren Destinationen.
Hof Zuort	Das Hotel gehört zu den Swiss Historic Hotels, ist vom Konzept und Design auf Belle Epoque ausgerichtet, hat Etagenbad und liegt eher etwas abgelegen.
Posthotel Kassl	Der Betrieb ist ein altes Posthotel, hat einen historischen Hintergrund und ist vom Konzept und Design auf Belle Epoque ausgerichtet.
Danilo & Pianto Hotels	Das Hotel liegt in der Region, hat einen ähnlichen Standort und 3 Sterne Standard

Tabelle 11 Competitive Set

23.5. RATE SHOPPING

Die Zimmerpreise wurden den Hotelwebsites entnommen.¹⁻⁴

Rate Shopping	Standard Doppelzimmer mit Halbpension in CHF							
28. Juli - 3. August	Mo, 28.07.	Di, 29.07.	Mi, 30.07.	Do, 31.07.	Fr, 01.08.	Sa, 02.08.	So, 03.08.	
Grimsel Hospiz	358	358	358	358	358	358	358	
Hof Zuort	290	260	260	260	260	260	260	
Posthotel Kassl	182	182	182	182	182	182	182	
Danilo & Pianto Hotels	230	230	230	230	230	230	230	

Tabelle 12 Rate Shopping

23.6. POSITIONIERUNG

Für die Online Review Ratings haben wir die Wertungen von Tripadvisor¹ verwendet. Wir gehen davon aus, dass das Posthotel Löwe eine sehr positive Bewertung von durchschnittlich 4.5 Punkten erzielen wird.⁶ Damit würden wir betreffend der Online Bewertung im guten Mittelfeld liegen. Dies ist aber eine reine Annahme und führt somit dazu, dass das Positionierungskreuz bezüglich Online Rating nicht sehr aussagekräftig ist. Deshalb fokussieren wir uns in der Anfangsphase primär auf den Preis: Mit dem durchschnittlichen Preis von CHF 250.- pro Zimmer und Nacht inkl. Halbpension (Hochsaison-Preis im Sommer) sind wir zwar teurer als das nahe gelegene Hotel Danilo & Pianto, unter den historischen Erlebnishotels in der Schweiz wie z.B. dem Grimsel Hospiz und dem Hotel Hof Zuort bewegen wir uns aber eher im unteren Preissegment.

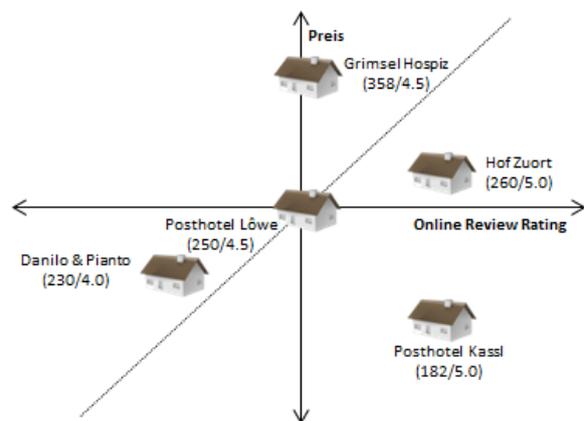


Abbildung 22 Positionierungskreuz

Hingegen mit dem Posthotel Kassl in Österreich können wir auf Grund des starken Frankens preislich nicht konkurrieren. Daher entscheiden wir uns einerseits für eine Penetration-Strategie im Bereich der historischen Erlebnishotels im Raum Schweiz und andererseits eine Skimming-Strategie im Vergleich zu o815-Hotels mit ähnlichem Standard in der näheren Umgebung. Somit positionieren wir uns klar als Erlebnishotel, das mehr bietet als ein Standardhotel im Parc Ela, aber im Vergleich zu anderen Erlebnishotels in der Schweiz preislich sehr attraktiv ist. Wir werden uns in der Folge immer an den Preisen des Hotels Hof Zuort und den Danilo & Pianto Hotels orientieren.

¹ Quelle: Grimsel Hospiz: Zimmerpreise

² Quelle: Hof Zuort: Zimmerpreise

³ Quelle: Posthotel Kassl: Zimmerpreise

⁴ Quelle: Hotel Danilo Pianto, Savognin: Zimmerpreise

⁵ Quelle: Tripadvisor: Hotel Rating, Stand 9. April 2013

⁶ Verweis: 10. Unsere Unternehmensziele Seite 11

24. HERBST-ANGEBOT

Dieses Angebot richtet sich an Familien und kleinere Gruppen, die in den Herbstferien nicht in den Süden fahren, sondern den Winter kaum erwarten können und sich auf das erste Käsefondue freuen. Wir bieten einen erlebnisreichen Aufenthalt mit vielseitigem Rahmenprogramm.



ALLES KÄSE

- 2 Übernachtungen im Stroh inkl. Frühstück
- Eintritt ins Freilichtmuseum
- 1 Fondueplausch unter dem Sternenhimmel
- Käse herstellen (inkl. Versand nach 3 Monaten Reifezeit)

CHF 158.00 pro Person und Aufenthalt inkl. Taxen & MwSt.
Das Package ist buchbar vom 15.09. bis 31.10.2014

Abbildung 23 Herbst-Angebot

Leistungen	Bemerkungen	Einzelpreis	Preis Total
Übernachtung	Im Stroh	35.00	70.00
Frühstück	Im Hotel	10.00	20.00
Fondue-Plausch	Fondue à discrétion und Punsch	49.00	49.00
Käse herstellen	Ein kleiner Käse pro Person inkl. Versand	19.00	19.00
Total			158.00

Tabelle 13 Preiskalkulation

25. FINANZIELLE AUSGANGSLAGE

Das traditionsreiche Posthotel Löwe hatte seine Blütezeit im 19. Jahrhundert, als der Säumerpfad des Julierpasses noch rege genutzt wurde. Der Ausbau der Albula-Strecke führte zu einem Einbruch der Logiernächte und hinterliess auch im Posthotel Löwe seine Spuren. Seit der bedarfsmässigen Renovation in den 70er Jahren wurde im Hotel nichts mehr erneuert, die gesamte Infrastruktur entspricht also nicht mehr dem heutigen Standard. Der Besitzerfamilie liegt der historische Betrieb sehr am Herzen und sie suchen nach einer Möglichkeit das Hotel möglichst authentisch zu erhalten. Es gestaltet sich jedoch sehr schwierig genügend Mittel für die kostenintensive Renovation zu beschaffen, die aufgrund der Restaurierungs-Arbeiten auf ca. CHF 7 Mio. geschätzt wird. Im Rahmen unserer Diplomarbeit zeigen wir verschiedene Lösungsansätze auf und machen eine Empfehlung bezüglich einer möglichen Finanzierung. Die Grundlage für die erfolgreiche Finanzierung des Projekts schaffen wir mit einer stabilen Ertragslage.

26. RECHTSFORM

Aufgrund der Tatsache, dass das Dorf und das Hotel in einer starken Abhängigkeit zueinander stehen, haben wir entschieden, die zwei Gesellschaften miteinander zu verknüpfen. Dies erspart uns administrative Kosten und ermöglicht uns eine enge Kooperation und die Nutzung von Synergien. Unser Konzept sieht vor, dass das Dorf Mulegns und die Gemeinden des Parc Ela für den Aufbau des Freilichtmuseums die Gründung einer Stiftung finanzieren. Das Posthotel Löwe wird als Aktiengesellschaft geführt, die zu 100% im Besitz dieser Stiftung ist und sich somit in das Gesamtkonzept einfügt. Es wird eine Geschäftsführung eingesetzt und das Hotel kann weitestgehend unabhängig geführt werden. Als AG kann das Posthotel Löwe gewinnbringend wirtschaften und der Gewinn wird wieder eingesetzt, um die Stiftung zu unterhalten.

27. INVESTITIONEN

Wir nehmen an, dass die Posthotel Löwe AG die Immobilie für CHF 600'000.- erwerben kann. Die nötigen Investitionen für die Renovation haben wir auf der Basis von Richtwerten für Wiederbeschaffungskosten berechnet. Wir sind bewusst von einem 4*-Standard ausgegangen, da Renovationen üblicherweise massiv teurer ausfallen als Neubauten – Wir streben jedoch einen 3*-Standard an. Bei Räumlichkeiten, die aufwendig restauriert werden müssen, haben wir die Mehrkosten mit Aufschlägen berücksichtigt. Für die gesamte Renovation des Hotels rechnen wir mit einer Investition von CHF 6.1 Mio. Weitere CHF 730'000.- werden in die alte Scheune investiert (Kauf: CHF 150'000.-, Ausbau: CHF 580'000.-). Die nötige Gesamtinvestition gemäss unserem Konzept beträgt somit CHF 7.5 Mio.

In der nebenstehenden Grafik ist ersichtlich, in welche Bereiche des Hotels zu welchen Teilen investiert wird (Kauf der Immobilien ist hier nicht berücksichtigt). Die Hälfte des Betrages wird für die Renovation der Zimmer aufgewendet und ca. ein Viertel für den F&B-Bereich. Im Vergleich dazu kleinere Beträge werden für öffentliche Bereiche des Hotels (Galerie, Bibliothek etc.), die 2 Ferienwohnungen und die Modernisierung der Back of House-Räumlichkeiten benötigt.

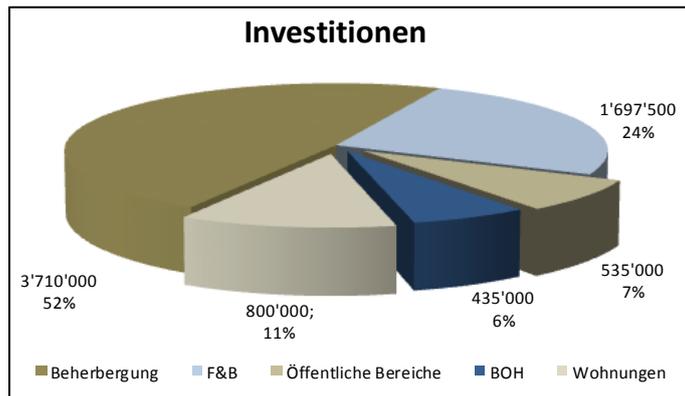


Abbildung 24 Investitionen

Zu beachten ist, dass wir die Dependance und die Schmiede bewusst nicht budgetiert haben, da wir diese Gebäude im heutigen Zustand der Stiftung zur Verfügung stellen. Diese kann die Gebäude wenn nötig renovieren, ins Freilichtmuseum integrieren und frei nutzen. Im Gegenzug erhält die Posthotel Löwe AG die Nutzungsrechte des alten Schulhauses. Aus unseren Berechnungen ergeben sich betrieblich notwendige Abschreibungen im Total von CHF 226'136.-.

28. BUDGETIERUNG

Die Budgetierung der F&B Umsätze (Restauration und Bankett) basieren auf der durchschnittlichen Konsumation eines Gastes. Zusätzlich haben wir eine Tages-Prognose für eine schwache, mittlere und starke Auslastung erstellt, welche wir auf einen Monat hochgerechnet haben.

Bemerkung	Anzahl Personen	Preis p.P.	F&B	Raummiete	Umsatz
schwach	10	CHF 85.00	CHF 85.00	CHF -	CHF 850.00
mittel	20	CHF 85.00	CHF 85.00	CHF -	CHF 1'700.00
stark	30	CHF 85.00	CHF 85.00	CHF -	CHF 2'550.00

Tabelle 14 Ausschnitt Auslastungsabstufung

Bei der Terrasse haben wir zusätzlich die durchschnittlichen Regentage pro Monat berücksichtigt, bei welchen wir keinen Umsatz generieren können.

Die Budgetierung der Umsätze der Firmen-Events entstand aufgrund der durchschnittlichen Pauschalen für ein Seminar oder ein Teambuilding-Event und wurde erneut über eine Auslastungsabstufung hochgerechnet. Bei den Firmen-Events werden pro Event CHF 250.- für die Raummiete den Nebenleistungen und pro Person durchschnittlich CHF 70.- dem Restaurationsertrag zugewiesen.

Jahr 2014	Eckdaten			Januar			Februar		
	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-
Posthotel Löwe									
Terrasse	3'300	1'950	710	0	0	0	0	0	0
Restaurant	6'550	3'350	1'675	5	7	19	5	10	13
Firmen-Events	2'350	1'650	950	0	0	1	0	0	2
Bankett	2'550	1'700	850	0	1	2	1	1	2
Hotelzimmer (NS)	1'740	1'340	640	2	5	20	4	6	11
Hotelzimmer (HS)	2'420	2'140	1'160	2	1	1	3	1	3
	4 Tage	7 Tage	10 Tage						
Ferienwohnungen	500	750	950	1	3	0	1	2	1
Schl. im Stroh	1'103	630	315	1	5	10	2	5	10

Jahr 2014	Januar	Februar
Total Restauration	95'237.00	98'867.00
Terrasse	0.00	0.00
Restaurant	88'025.00	88'025.00
Bankett (100% Food)	3'400.00	5'950.00
Total Logement (ohne Food)	38'160.50	42'883.00
Hotelzimmer NS (Splitt: Logement 90%; Food 10%)	22'980.00	22'040.00
Hotelzimmer HS (Splitt: Logement 90%; Food 10%)	8'140.00	12'880.00
Ferienwohnungen (100% Logement)	2'750.00	2'950.00
Schlafen im Stroh (100% Logement)	7'402.50	8'505.00
Total Nebenleistungen	250.00	500.00
Firmen-Events (Split: pro S. 250.00 R.miete, Rest Food)	950.00	1'900.00
Total Umsatz	133'647.5	142'250.0

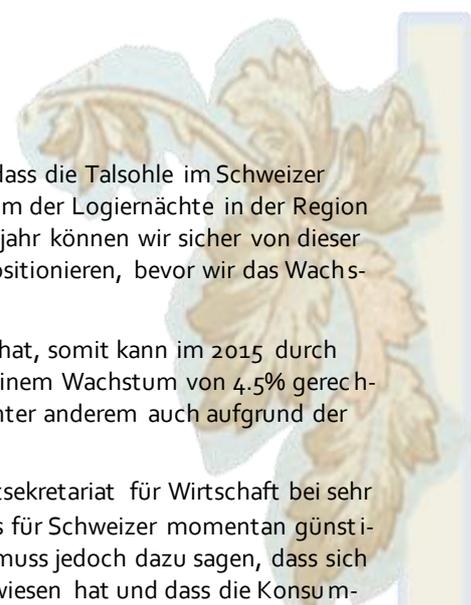
Tabelle 15 Ausschnitt Budgetierung der Monate

Die detaillierten Tabellen zur Raten und Angebotsgestaltung und zur Budgetierung befinden sich im Kapitel Revenue und Anhang.²⁺³

¹ Verweis: 23.2. Demand Kalender S. 30

² Verweis: 23.1. Raten und Angebotsgestaltung S. 30

³ Anhang: X.III. Budgetierung S. XIV



Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) rechnet in einer Studie damit, dass die Talsohle im Schweizer Tourismus erreicht wird und dass im Jahr 2014 und 2015 mit einem Wachstum der Logiernächte in der Region Graubünden von 1.5% bzw. 2.5% ausgegangen werden kann. Im Eröffnungsjahr können wir sicher von dieser positiven Aussicht profitieren, jedoch müssen wir uns erst auf dem Markt positionieren, bevor wir das Wachstum der Branche voll ausnützen können.

Im Jahr 2015 erwarten wir, dass unser Produkt sich weitestgehend platziert hat, somit kann im 2015 durch Nachholeffekte aus dem Eröffnungsjahr und den positiven Aussichten mit einem Wachstum von 4.5% gerechnet werden. In den folgenden Jahren reduziert sich das Wachstum stetig, unter anderem auch aufgrund der mittel- bis langfristigen Prognosen des SECO.

Die Konjunkturprognosen der Schweiz bis ins Jahr 2014 liegen gemäss Staatssekretariat für Wirtschaft bei sehr guten 2.1%. Ein potenzielles Risiko liegt dabei beim starken Franken, weil es für Schweizer momentan günstiger ist, im Ausland die Ferien und Freizeit zu verbringen als im Inland. Man muss jedoch dazu sagen, dass sich die Schweizer Wirtschaft in den letzten Jahren als sehr widerstandsfähig erwiesen hat und dass die Konsumausgaben der Schweizer trotz schlechter Konjunkturaussichten stabil blieben oder sich sogar erhöht haben. Unsere Zielgruppen liegen vor allem in der Schweiz, was das Risiko eines Einsturzes der Umsätze aufgrund konjunktureller Probleme vermindert.

Im vorhergehenden Text wurden Quellen des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO benutzt.¹⁺²

29. ERTRAGSLAGE

29.1. ERT RAGS-STRUKTUR

Die Profitcenter-Rechnung ist ganz klassisch unterteilt in die Bereiche Restauration, Beherbergung & Nebenleistungen. In den Nebenleistungen sind neben den Raummieten und Kiosk auch die Fotos und Kino enthalten. Der Mietertrag Ferienwohnungen wird ganz bewusst zum Beherbergungsertrag gerechnet, da es sich nicht um langfristige Mietverhältnisse handelt und auch Hotelservice angeboten wird.

Profitcenter	Einzelne Umsatz-Positionen
Restauration	Restaurant, Terrasse, Bankette
Beherbergung	Hauptgebäude, Schlafen im Stroh und Mietertrag Ferienwohnungen
Nebenleistungen	Raummieten Seminar, Kiosk (Salsiz & Käse), Fotos, Kino

Tabelle 16 Profitcenter

Bei der Analyse der Ertragsstruktur fällt auf, dass der Restaurationsertrag über 70% des Gesamtumsatzes ausmacht. Dies steht natürlich in keinem Verhältnis zu den getätigten Investitionen, die zu mehr als der Hälfte für den Beherbergungsbereich aufgewendet wurden. Hier gilt es klar zu sagen, dass die Beherbergung alleine nicht rentabel geführt werden könnte.

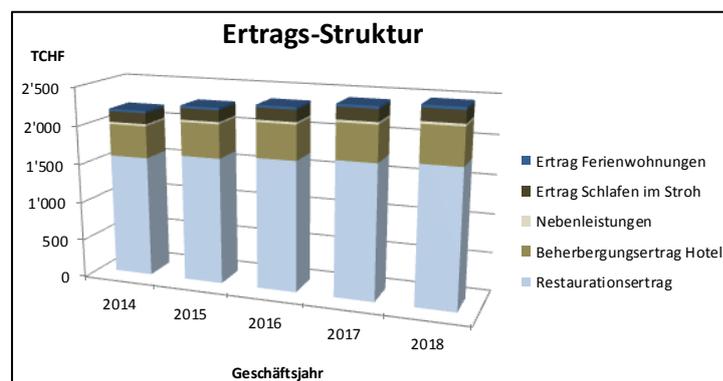


Abbildung 25 Ertrags-Struktur

Die Bereiche Ferienwohnungen, Schlafen im Stroh und Nebenleistungen bringen zusammen lediglich 9% vom Gesamtumsatz ein. Die zwei Ferienwohnungen fallen natürlich nicht stark ins Gewicht genauso wie die Nebenleistungen Kino und Salsiz-Verkäufe, die eher ein USP darstellen als eine wichtige Einnahmequelle. Bis 2018 bleibt die Ertrags-Struktur weitgehend identisch mit einer leichten Umsatzsteigerung über alle Bereiche.

Die gewinnbringende Bewirtschaftung des Hotels ist aber auch nicht primär unser Ziel. Im Fokus steht ganz klar der kulturelle Auftrag. Wir möchten Leute für die Geschichte der Schweiz begeistern, für jedermann zugänglich sein und haben deshalb bewusst keine höheren Preise kalkuliert. Die Beherbergung wird durch den beträchtlichen Restaurationsumsatz von Tagestouristen und Durchfahrtsgästen quersubventioniert, sodass das Gesamtkonzept selbsttragend ist.

¹ Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Prognosen für den Schweizer Tourismus, Ausgabe Oktober 2012

² Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Konjunkturtendenzen Frühjahr 2013

29.2. ENTWICKLUNG DER KENNZAHLEN

Das Posthotel Löwe weist im ersten Geschäftsjahr einen GOI von respektablen 39.7% aus, welcher sich bis ins fünfte Jahr auf 41.3% steigert. Dies liegt zwar unter dem branchenüblichen Normwert von 42-48%, bei Berücksichtigung des grossen Anteils des Restaurationsertrags entspricht der Benchmark für das Posthotel Löwe aber lediglich 35.9%. Dank effizientem Kostenmanagement und somit niedrigen direkten Aufwänden liegt der GOI folglich ab dem ersten Geschäftsjahr über dem Normwert

Aufgrund des hoch angesetzten übrigen Marketingaufwands (7.7%) für das Eröffnungsjahr liegt der GOP mit anfänglichen 15.6% massiv unter dem Normwert von 20-25%. Ab dem zweiten Geschäftsjahr erreicht der GOP dank geringerem Marketingaufwand 22% und steigert sich bis 2018 stetig.

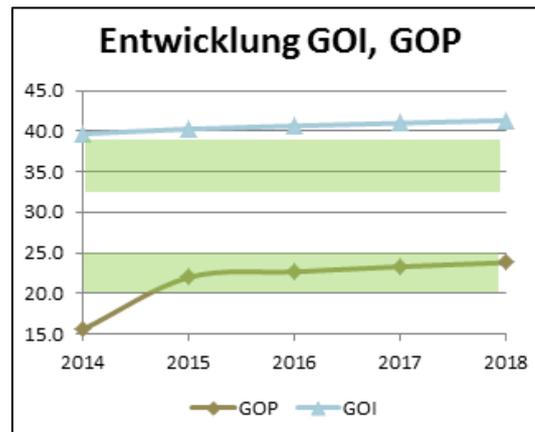


Abbildung 26 Entwicklung GOI, GOP

Es gilt an dieser Stelle festzuhalten, dass das Posthotel Löwe operativ betrachtet sehr rentabel wirtschaftet und sich alle entsprechenden Kennzahlen positiv entwickeln.

29.3. GESAMTBEURTEILUNG

Durch die grosszügigen Investitionen müssen, um in Zukunft nachhaltig reinvestieren zu können, im ersten Jahr betriebswirtschaftliche Abschreibungen von CHF 226'136.- oder 10.6% des Jahresertrages vorgenommen werden. Aufgrund der relativ hohen Fremdfinanzierung kommen zu diesen verhältnismässig hohen Abschreibungen nicht vernachlässigbare Finanzaufwände hinzu.

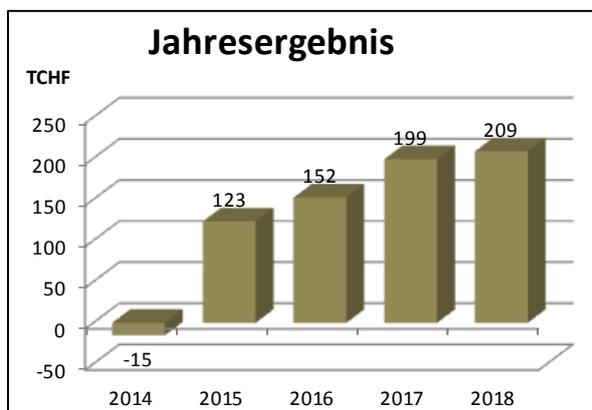


Abbildung 27 Jahresergebnis

Dadurch ergibt sich im ersten Jahr ein Jahresverlust von CHF 15'061.-. Bereits ab dem zweiten Geschäftsjahr gehen wir davon aus, dass das Posthotel Löwe gewinnbringend wirtschaften und somit zum ersten Mal ein positives Jahresergebnis von CHF 122'783.- schreiben kann. Bis ins Jahr 2018 steigen die Gewinne zwar langsam aber stetig an.

Die Gewinne werden eingesetzt, um ins Hotel zu investieren und andererseits die Stiftung zu unterhalten und wieder in das Freilichtmuseum Mulegns reinvestiert. Diese Darstellung zeigt auf, wie viel Gewinn erwirtschaftet werden kann. Es empfiehlt sich jedoch in der Praxis die Gewinne nicht als Dividende der Stiftung zuzuführen, sondern in Form einer Amortisation des Darlehens. Somit kann die Steuerbelastung für beide Parteien optimiert werden.

30. LIQUIDITÄTSLAGE

Die Liquiditätslage des Posthotels Löwe präsentiert sich bereits ab dem ersten Geschäftsjahr positiv, es werden ab Februar mehr Zahlungseingänge als -ausgänge verbucht.

Da in der Hotellerie die entstehenden Forderungen seitens der Gäste meist direkt vor Ort beglichen werden, rechnen wir mit 70% Barzahlungen (inklusive Kreditkartenzahlungen). Die weiteren Forderungen – vor allem Seminare und Bankette - werden hauptsächlich innert 30 Tagen beglichen. Ein kleiner Teil von 10% ist auf eine Frist von 60 Tagen festgelegt.

Wir begleichen unsere Verbindlichkeiten innert 30 Tagen, um ein gutes Verhältnis zu den Lieferanten zu pflegen. Mit einzelnen Unternehmen vereinbaren wir Zahlungsfristen von 60 Tagen (10%). Dies ermöglicht uns in Monaten mit hohen Ausgaben oder geringen Zahlungseingängen einen gewissen Handlungsspielraum. Ausserdem berücksichtigen wir einzelne Einkäufe, die Bar beglichen werden, mit 10%.

Im ersten Geschäftsjahr liegt die Cash Flow Margin mit 9% knapp unter dem Normwert von 10-15%. Bereits ab dem zweiten Geschäftsjahr erreichen wir aber dank dem positiven Jahresergebnis eine Cash Flow Margin von 15,5%. Gut ersichtlich ist der positive Verlauf dieser Kennzahl. Aufgrund der guten betrieblichen Geldflüsse budgetieren wir bereits ab dem ersten Geschäftsjahr eine Teil-Amortisation der Hypothek und des Darlehens der SGH.

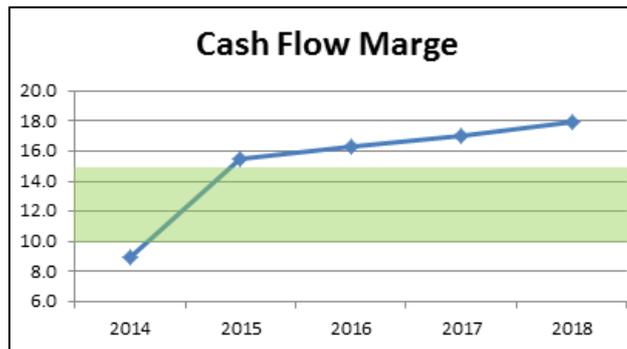


Abbildung 28 Cash Flow Margin

Dass die Kennzahl trotz diesen Amortisationen massiv über dem Benchmark liegt, zeigt uns, dass sich zusätzlich die Möglichkeit bietet das Darlehen nahe stehende zu amortisieren und auf diesem Weg den Gewinn an die Stiftung zurückzuführen.

31. VERMÖGENSLAGE

Basierend auf den Budgets der Geschäftsjahre 2014 bis 2018 ergibt sich nach dem Discounted Cash Flow Verfahren (DCF) ein Ertragswert von CHF 4.4 Mio. Dass dieser Ertragswert in keinem Verhältnis zu dem insgesamt investierten Kapital von 7.5 Mio. steht, ist offensichtlich. Beim EVA-Verfahren sind und bleiben die Values bis 2018 negativ, es wird also effektiv Wert vernichtet.

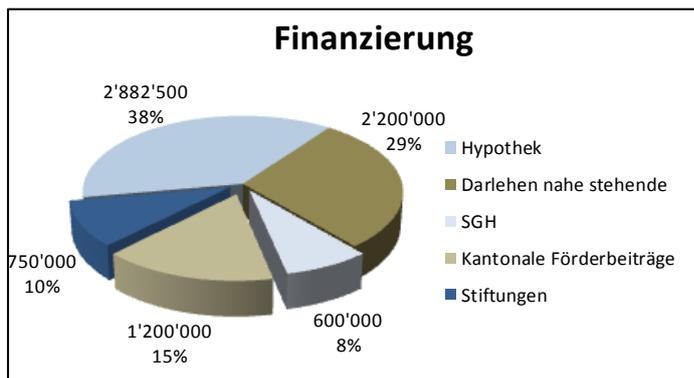
Wir möchten hier betonen, dass dies den realistischen Erwartungen der Stiftung entsprechen muss. Die Erträge des kleinen Betriebes - mit auf die Zielgruppe angepassten Preisen - können kaum noch mehr gesteigert werden und die betriebsnotwendigen Abschreibungen müssen getätigt werden, um einen erneuten Investitionsstau zu vermeiden. Somit wird unter keinen Umständen ein Ertragswert in der Höhe der Investitionen erreicht. Im Vordergrund steht ja aber auch nicht das Erzielen eines hohen Ertragswerts, sondern vielmehr das Erhalten der geschichtsträchtigen Gemäuer. Natürlich hat aber der Ertragswert einen grossen Einfluss auf die Finanzierung des Projekts.

32. FINANZIERUNG

Die Belehnungsgrenze der Banken richtet sich nach dem Ertragswert. Folglich kann mit einer Hypothek über 60% des Ertragswertes, also CHF 2.6 Mio., nur ein Bruchteil der gesamthaften Investitionen gedeckt werden. Durch eine Bürgschaft der Bürgschaftsgenossenschaft erhalten wir zusätzlich CHF 260'000.- über die Belehnungsgrenze hinaus. Wir gehen davon aus, dass auch die SGH uns mit einem nachrangigen Darlehen (bis zur Belehnungsgrenze von 80%) unterstützt, da wir alle Anforderungskriterien erfüllen. Somit ist gut die Hälfte der Investitionen gedeckt – CHF 4'150'000.- müssen allerdings noch beschafft werden, um das Projekt realisieren zu können.

Wir haben verschiedenste Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht gezogen und möchten im Folgenden erläutern, welche wir als sinnvoll erachten und welche für dieses Projekt nicht als realistisch einzuschätzen sind: Wir wollen das Hotel als solches erhalten, daher kam eine Konvertierung in gewinnbringende Eigentums-Wohnungen nicht in Frage. Auch Timeshare-Modelle haben wir in Erwägung gezogen, haben uns dann aber entschieden, dass dies nicht in unser Konzept passt. Eine weitere Möglichkeit wäre die Finanzierung durch Venture Capital Firmen – diese sind jedoch an einer guten Rendite interessiert und investieren lediglich in Start-Up-Unternehmen mit innovativen Konzepten und viel Potential. Wir als nicht primär gewinnorientierter Betrieb kommen also sicherlich nicht in Frage. Ähnlich schwierig gestaltet es sich bei der Suche nach privaten Investoren (z.B. Business Angels) – auch hier steht die Rendite im Vordergrund und die Darlehen sollen innert nützlicher Frist mit Gewinn zurück bezahlt werden. Unser Gewinn soll ausschliesslich in die Stiftung fließen – eine Finanzierung in Form von Beteiligungen ist daher ausgeschlossen.

Bei der Suche nach weiteren Geldgeber sind wir auf die kantonalen Förderbeiträge gestossen: Von der Denkmalpflege wurden uns 20% der Investitionen für denkmalschützerische Massnahmen zugesichert. Wir gehen davon aus, dass uns somit CHF 500'000.- zugesprochen werden. Weitere Beiträge des Bundes zu erhalten, erachten wir aufgrund des straffen Budgets als unrealistisch. Im Weiteren rechnen wir mit Beiträgen vom Amt für Wirtschaft & Tourismus und dem Amt für Kultur über gesamthaft CHF 700'000.-, deren Kriterien wir vollumfänglich erfüllen.



Weitere CHF 700'000.- werden durch verschiedene Stiftungen finanziert, deren Stiftungszweck sich mit unserem Projekt deckt (darunter UBS, Mobiliar, Pro Patria, Hoeppli und Binding Stiftung). Ein vernachlässigbarer Betrag erhalten wir durch Crowd Funding über wemakeit.ch gegen Gegenleistungen wie gratis Übernachtungen. Die zu erwartenden CHF 50'000.- sind zwar kaum erwähnenswert, das Modell von Crowd Funding trifft aber den Nerv der Zeit und trägt zu unserer Image-Profilierung bei.

Abbildung 29 Finanzierung

Wir gehen davon aus, dass die Stiftung als Besitzer der Hotel Löwe AG die restlichen CHF 2.2 Mio. aufbringt. Als unverschuldete Gemeinde mit der Aussicht auf eine klare Aufwertung der Destination sollte dies im Rahmen der Möglichkeiten liegen. Der Betrag wird in Form eines zinslosen Darlehens zur Verfügung gestellt und nach Möglichkeit innert nützlicher Frist zurück bezahlt. Dies bietet uns ausserdem die Möglichkeit gewisse Teile des Gewinns ohne Steuerbelastung über eine Rückzahlung des Darlehens an die Stiftung zurückzuführen.

Hypothek und die Darlehen der SGH und nahe stehende bilden das Fremdkapital der AG. Die Förderbeiträge des Kantons und der Stiftungen werden verwendet um das Aktienkapital zu bilden. Somit erreichen wir einen Eigenfinanzierungsgrad von 25.5%. Dies liegt im Benchmark Bereich, ist aber für ein eher risikoreiches Projekt wie dieses eher knapp bemessen. Das Darlehen nahe stehende ist zwar faktisch Fremdkapital, weist jedoch weitgehend die gleichen Eigenschaften wie das Eigenkapital auf – die Stiftung hält das gesamte Aktienkapital und ist Darlehensgeber. Somit sind wir ein gesundes Unternehmen mit guter Bilanzstruktur.

33. MEHRWERTSTEUER

Da es sich bei den Ferienwohnungen nicht um langfristige Mietverhältnisse handelt und auch Hotelservice angeboten wird, haben wir den Mietertrag ganz bewusst zum Beherbergungsertrag gerechnet. Entsprechend interpretieren wir diese Leistung als steuerbar, was uns erlaubt Vorsteuerabzüge auf den Investitionen für die Ferienwohnungen zu tätigen.

Wichtig ist, dass Halbpensionspauschalen auf den Gästerechnungen als solche ausgewiesen werden, sodass man den Gesamtumsatz (exkl. Getränke) zum Sondersatz von 3.8% abrechnen kann.

Ein weiterer Punkt, welcher bei der Mehrwertsteuer zu beachten ist, betrifft den Verkauf von Lebensmitteln aus unserem Keller (Salsiz und Käse). Da die Leistung nicht in dem Hotel erbracht wird, können wir die Waren zum Take-Away Satz von 2.5% abrechnen.

34. EMPFEHLUNG AN DEN AUFTRAGGEBER

Das in diesem Businessplan vorgebrachte Konzept ist erfolgsversprechend, denn wir erreichen durch eine stabile Ertragslage die Finanzierung der nötigen Investitionen für die Restaurierung des in die Jahre gekommenen Betriebes und sichern damit die Weiterführung des authentischen Belle Epoque Hotels.

Natürlich gilt es einige Punkte zu beachten, um eine Umsetzung ohne Hindernisse zu ermöglichen:

KLARE POSITIONIERUNG ALS EINZIGARTIGES ERLEBNISHOTEL

Die abgelegene Lage des Posthotels Löwe erfordert eine ganz klare Positionierung als einzigartiges Erlebnishotel als Teil des Freilichtmuseums Mulegns, denn nur so kann sich der Betrieb von den vielen Hotels in der näheren Umgebung differenzieren. Durch die gesamthafte Ausrichtung des Dorfes Mulegns auf die Belle Epoque Zeit gemäss unserem Businessplan gelingt uns dies. Deshalb appellieren wir an den Auftraggeber, unbedingt ein eigenständiges, innovatives Konzept zu verwirklichen, das sich von vergleichbaren Projekten abhebt und die Neugier der Durchfahrtsreisenden auf sich zieht.

HISTORISCHE GEMÄUERERHALTEN

Die Nachfrage an geschichtsträchtigen Originalbauten nimmt im Beton-Zeitalter immer mehr zu und die authentische Einfachheit und Ferien mit Erlebnis-Charakter sind immer mehr gefragt.¹ Die alte Substanz, die grosse Investitionen für infrastrukturelle Anpassungen mit sich bringt, ist also gleichzeitig ein unschlagbares Verkaufsargument des Hotels und sollte unbedingt als solches vermarktet werden. Entsprechend raten wir dem Auftraggeber das Hotel möglichst originalgetreu zu erhalten (z.B. mit Etagen-Bad) und auf den Charme des nostalgischen Gebäudes zu setzen.

KOOPERATION MIT PARK ELA

Um die Bekanntheit des Hotels und die Destination als Ganzes zu stärken, ist die intensive Zusammenarbeit mit dem Park Ela und den lokalen Tourismusorganisationen fundamental. Wir schlagen vor, dass eine umfangreiche Kooperation und die Nutzung von Synergien angestrebt werden.

BEVÖLKERUNG MITEINBEZIEHEN

Unser Konzept beruht darauf, dass sich das Posthotel Löwe als Teil des Freilichtmuseums Mulegns vermarktet. Ausschlaggebend für das Gesamterlebnis unserer Gäste und die Reise in die Vergangenheit sind also das ganze Dorf mit historischem Flair, authentischer Atmosphäre und seinen Bewohnern. Deshalb ist es von Bedeutung, dass die Anwohner hinter dem Konzept stehen und so einen Teil zum Erlebnis-Dorf beitragen. Wir erachten es als wichtig, die Anwohner in Entscheidungen miteinzubeziehen, ihre Bedürfnisse zu respektieren und auch Ihnen einen Mehrwert zu bieten (zum Beispiel mit dem Liun-Pass).

PERSONALMANAGEMENT

Die Gewinnung von kompetenten und in das Konzept passenden Mitarbeitenden wird sich in dem abgelegenen Dorf sicherlich schwierig gestalten. Ausserdem können den Mitarbeitenden in dem kleinen Betrieb praktisch keine Perspektiven und Aufstiegschancen geboten werden. Deshalb erachten wir attraktive Löhne, moderne Arbeitszeitmodelle und innovative Fringe Benefits als massgebend für die Rekrutierung und langfristige Bindung der Mitarbeitenden an das Posthotel Löwe. Wir empfehlen daher, die 4-Tage-Woche, das Angebot des Pflegepferds und die Zusammenarbeit mit Partnerhotels betreffend Laufbahnplanung wie vorgeschlagen umzusetzen, um sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren.

FINANZEN

Das ganze Konzept steht und fällt mit der erfolgreichen Finanzierung der beträchtlichen Investitionssumme. Das stimmige Konzept und die stabile Ertragslage bilden zwar eine gute Basis für die Realisation des Projekts, der Aufwand zur Beschaffung der nötigen finanziellen Mittel darf aber auf keinen Fall unterschätzt werden. Selbstbewusstes Auftreten der Stiftung ist elementar und nur durch viel Überzeugungsarbeit hat das gesamte Projekt realistische Erfolgchancen. Wir empfehlen daher der Stiftung ein verantwortliches Projektteam mit kompetenten Fachleuten einzusetzen.

Dem Auftraggeber wünschen wir viel Erfolg bei der Umsetzung unseres Konzeptes und freuen uns bereits heute auf die Realisierung des Projekts.

¹ Verweis: 7.1. Angebotsentwicklung Hotelzimmer S. 11

35. REFLEXION DER ARBEIT



- 🐦 Die Kommunikation unter den einzelnen Teilbereichen war nicht von Anfang an gegeben. Man ist von anderen Angaben ausgegangen und hat sich nicht mehr vergewissert, dass alle mit den gleichen Informationen arbeiteten.
- 🐦 Die Arbeitsmoral und von dieser ausgehend die Arbeitszeiteinteilung außerhalb der Anwesenheitszeit in der Schule, führte zu Unstimmigkeiten, da die einen sich besser zu Hause konzentrieren konnten und andere lieber in der Schule arbeiten wollten.
- 🐦 Oftmals wurden Konflikte von den involvierten Personen nicht direkt angesprochen und es herrschte Klärungsbedarf, was auch wieder Zeit kostete.
- 🐦 Probleme zu lösen bedeutet auch Kompromisse einzugehen, was nicht alle Gruppenmitglieder positiv stimmte.
- 🐦 Wir haben uns nach der Ideenfindung zu viele Aufgaben in der gesamten Gruppe vorgenommen, was viel Zeit in Anspruch genommen hat und nicht sehr erfolgreich und effizient war.
- 🐦 Unser neuer Gruppenraum hat uns viel Raum gegeben, um unsere Ideen zu visualisieren. Zusätzlich hat es das Teamwork gesteigert, weil alle genug Platz hatten zum gemeinsamen Arbeiten in einem Raum.
- 🐦 Jedes Gruppenmitglied brachte sich sehr kreativ und konstruktiv ein. Wir konnten von Anfang an aus dem Vollen schöpfen, weil sich niemand gehemmt fühlte seine Ideen einzubringen.
- 🐦 Unser Zusammenhalt war von Beginn an gut. Um die Gruppendynamik zu stärken haben wir uns auch ausserhalb der Schule getroffen und beispielsweise ein Nachtessen zusammen gekocht.
- 🐦 Wir haben in der Gruppe über Entscheide demokratisch abgestimmt, so konnten wir effizient vorgehen und haben nicht stundenlang über Themen diskutiert.
- 🐦 Die Kommunikation über Whats App ist ein sehr nützliches Instrument der schnellen Kontaktaufnahme und Informationsaustausch untereinander.
- 🐦 Das Arbeiten mit der DropBox war praktisch für schnelle Aktualisierung der Dokumente und den einfachen Zugriff.
- 🐦 Für die Diplomarbeit haben wir einen Gruppenchef gewählt, welcher uns in jeder Situation zusammen gehalten hat, einen kühlen Kopf bewahrte und Probleme schnell löste.

Daraus ziehen wir folgende Schlusserkenntnisse:

Durch die vorangegangene Projektarbeit konnten wir uns schon „aneinander tasten“ und Verbesserungen in den Ablauf der Diplomarbeit einbringen. Die Grundstimmung in der Gruppe war trotz der unterschiedlichen Charakteren und den diversen Auseinandersetzungen gut. Man hat sich nach Diskussionen über Schwierigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten wieder hingeworfen und konnte die Arbeit entspannter fortsetzen. Täglich wurden auch zwei Teamsitzungen einberufen, um sich über den Stand der Dinge genau zu orientieren und Termine zu setzen. So waren wir alle immer informiert und wussten, wie weit unsere Gruppenmitglieder mit ihrem Teil der Arbeit sind.

Das Brainstorming innerhalb der Gruppe zum Sammeln von Ideen für die Reflexion war einer der interessantesten Momente der Diplomarbeit. Wir kritisierten uns hart aber ehrlich, was zu einem erfolgreichen Lerneffekt führte. Die Mitglieder kennen nun ihre Schwächen, können an diesen arbeiten und in der Zukunft bei anderen Projekten vermeiden.



36. QUELLENNACHWEIS

MARKETING

Was:	Kapitel in Dossier:	Adresse:	Datum:
Allgemein	Marketing	Dossier Strategisches Management / Marketing 2 UFS SHL, Herr Timo Albiez	09.04.2013
Allgemein	Marketing	Studie Seifert	09.04.2013
Logiernächte GB	Marktanalyse	http://www.graubuenden.ch/partner/marktforschungstatistik/tourismusreports.html	12.04.2013
Prognose für den Schweizer Tourismus	Marktanalyse	http://.seco.admin.ch	12.04.2013
Trend Erlebnis	Marktanalyse/ SWOT	http://www.vorarlberg.at/pdf/3_2trendsimtourismus.pdf	12.04.2013
Trend Historik	Marktanalyse/ SWOT	http://swiss-historic-hotels.ch/de/medien.html	12.04.2013
Trend Ferienwohnungen	Marktanalyse	http://www.zomin.ch/finance/news/story/21903945	12.04.2013
Trend Schlafen im Stroh	Marktanalyse	http://www.marchanzeiger.ch/index.cfm?id=1934&source=news&ressort=home	12.04.2013
Reportage – Mulegns das Dorf indem niemand hält	Marktanalyse/ SWOT	http://www.3sat.de/mediathek/index.php?display=1&mode=play&obj=35729	12.04.2013
Trend Restaurant Savognin	Marktanalyse	http://www.savognin.ch/DE/Sommer/Ort/Restaurants-Bars/Restaurants/Restaurants-Savognin.html	12.04.2013
Trend Restaurant Bivio	Marktanalyse	http://www.savognin.ch/DE/Sommer/Ort/Restaurants-Bars/Restaurants/Restaurants-Bivio.html	12.04.2013
Schweizer Familie	Mediaplan	Tamedia: http://goo.gl/ZROH4	13.04.2013
Südstschweiz	Mediaplan	Publicitas: http://goo.gl/UsrAF	13.04.2013
Plakate	Mediaplan	http://www.posterdirect.ch/stellen/	11.04.2013
Flyer	Mediaplan	http://flyerking.ch/sz/catalog/flyer/a6/25ogr/	12.04.2013
Radiospot	Mediaplan	http://www.radiogrischa.ch/sites/default/files/users/chubert/mediendaten_und_tarife_sor_2013.pdf	12.04.2013
Historik	Risiken	http://swiss-historic-hotels.ch/de/medien.html	12.04.2013
Natur	Umfeldanalyse/ SWOT	http://www.parc-ela.ch	12.04.2013

PERSONALMANAGEMENT

Was:	Kapitel in Dossier:	Adresse:	Datum:
Stellenausschreibung	Gewinnung	http://www.hotelcareer.ch/arbeitgeber/produkte-und-angebote/anzeigenschaltung	11.04.2013
Stellenausschreibung	Gewinnung	http://www.htr.ch/werbung/geben-sie-ihr-stelleninserat-online-auf-32649.html	11.04.2013
Stellenausschreibung	Gewinnung	http://www.hoteljob.ch/	11.04.2013
Stellenausschreibung	Gewinnung	http://stellen.suedostschweiz.ch/v1/suchen/index.htm	11.04.2013
Brandschutzschulung	Entwicklung	http://feuerloeschtraining.ch/?gclid=CNKvuPiQx7YCFQm33godMyoArg	13.04.2013
Verträge	Gewinnung	Preussenmodelle Berlin: http://goo.gl/IFQWM	13.04.2013
Kostümverleih	Marketing	http://www.kandertal.travel/bellepoque/de/kostue-me.htm	11.04.2013
Kochkleider	Marketing	http://www.bragard.ch/herren/?XTCsid=ig1eckarjp4gpqejhdenjqhe13	11.04.2013
Bad Eintritt	Marketing	Engadin: http://goo.gl/gw1bG	11.04.2013
Gutschein Pferdartikel	Marketing	http://www.horseland.ch/	11.04.2013
Gutschein Wanderartikel	Marketing	http://www.waseschasport.ch/seiten/som_index.php?id=home	11.04.2013
Tankkarte	Marketing	http://www.shell.ch/	11.04.2013
MA Ausflug River Rafting	Marketing	http://www.team-events.ch/index.cfm?p=257	11.04.2013
Willkommensgeschenk Buch	Marketing	Thalia: http://goo.gl/SdQCM	11.04.2013
Tageskarte	Marketing	http://www.sbb.ch/abos-billette/billette-schweiz/tageskarten/9-uhr-tageskarte.html	12.04.2013
Berufsbildnerkurs	Entwicklung	http://www.ibw.ch/SprachenSeminare/Berufsbildner/Detailformular?event=105619	11.04.2013
HoFa Lernende	Organisation	www.berufegastgewerbe.ch/dbFile/2677/Modelllehrgang.pdf	14.04.2013
Bilder	Allgemein	www.kandertal.travel/bellepoque/de/kurse.htm www.guardian.co.uk de.123rf.com www.zivykraj.cz die-oltimerscheune.de www.verkehrshaus.ch www.eisenbahnobby.de www.fedpol.admin.ch	

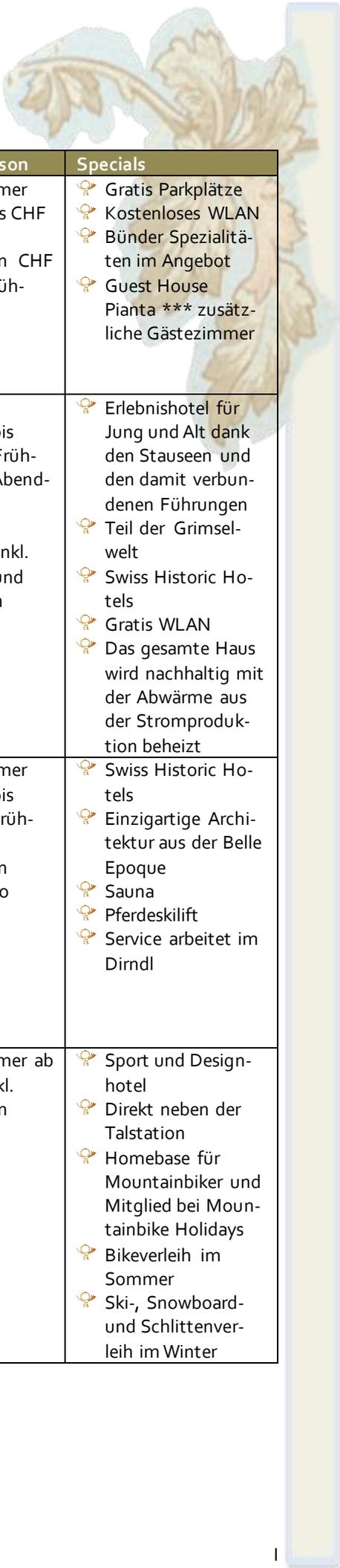
REVENUE / FINANZEN

Was:	Kapitel in Dossier:	Adresse:	Datum:
Allgemein Finanzen	Finanzen	Dossier Finanzmanagement UFS SHL Frau Valerie Karlen	2013
Kennzahlen	Finanzen	Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2012 Herausgeber: Hotellerie Suisse	2012
Events Region Savognin/Bivio	Demand Kalender	http://www.myswitzerland.com/de/service-aktuelles/veranstaltungen.html?rkey=692	11.04.2013
Schulferien	Demand Kalender	http://www.schulferien.org/Ferien_Schweiz/2014/schulferien_schweiz_2014.html	11.04.2013
Erstellung Demand-Kalender	Revenue	www.myswitzerland.ch	12.04.2013
Bild Fondue	Herbst-Angebot	http://oranjenswitzerland.blogspot.ch/2013_01_01_archive.html	12.04.2013
Tripadvisor	Positionierung	http://www.tripadvisor.de/	13.04.2013
Grimsel Hospiz	Competitive Set	http://www.grimselwelt.ch/grimselhotels/grimsel-hospiz/	13.04.2013
Hof Zuort	Competitive Set	http://www.zuort.ch/	13.04.2013
Posthotel Kassl	Competitive Set	http://www.posthotel-kassl.at/	13.04.2013
Danilo & Pianto Hotels	Competitive Set	http://www.danilo.ch/	13.04.2013
Begründung Budgetierung	Budget	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Prognosen für den Schweizer Tourismus, Ausgabe Okt. 2012	Oktober 2012
Begründung Budgetierung	Budget	Staatsekretariat für Wirtschaft SECO, Konjunkturtendenzen Frühjahr 2013	Frühjahr 2013
Hypothek GKB	Finanzierung	Gemäss telefonischer Auskunft	11.04.2013
Bürgschafts-genossenschaft	Finanzierung	http://www.kmu.admin.ch/themen/00175/00199/00204/index.html?lang=de	12.04.2013
Denkmalpflege	Finanzierung	http://www.denkmalpflege.gr.ch/Beitraege_an_Restaurationen.g1.o.html	12.04.2013
Amt für Wirtschaft & Tourismus	Finanzierung	http://goo.gl/TMgXS	12.04.2013
Amt für Kultur	Finanzierung	http://goo.gl/p3ciz	12.04.2013
Vergabungsfonds Mobiliar	Finanzierung	http://www.mobi.ch/mobiliar/live/die-mobiliar/engagement/die-kunst-der-mobiliar/vergabungen-jubilaumsstiftung_de.html	12.04.2013
UBS Kulturstiftung	Finanzierung	http://www.ubs.com/global/de/about_ubs/stiftungen/kultur/denkmalpflege/kriterien.html	12.04.2013
Pro Patria Stiftung	Finanzierung	http://www.propatria.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=167&Itemid=194&lang=de	12.04.2013
Ulrico Hoepli Stiftung	Finanzierung	http://www.kulturfoerderung.ch/address/210/	12.04.2013
Binding Stiftung	Finanzierung	http://www.binding-stiftung.ch/de/kulturerbe.php	12.04.2013
Crowd Funding	Finanzierung	http://wemakeit.ch/	12.04.2013



37. ANHANG

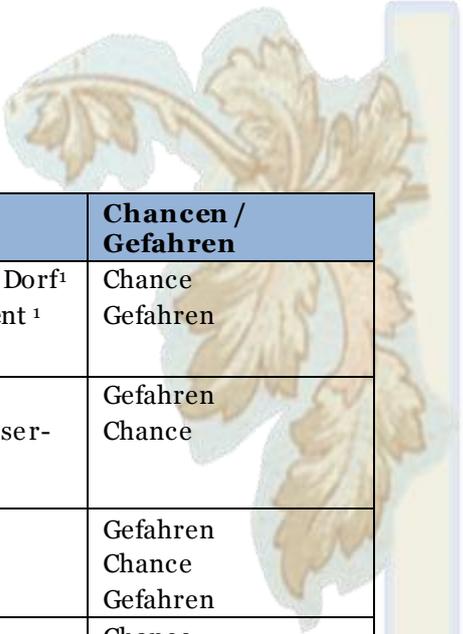
I. Konkurrenzanalyse	I
II. Umfeldanalyse.....	II
III. Unternehmensanalyse	II
IV. SWOT	III
V. Mailing.....	IV
VI. Job Contract.....	V
VII. Checkliste Hauswirtschaft	VI
VIII. Prozess	VII
IX. Mitarbeitende werben Mitarbeitende	VIII
X. Stelleninserat	IX
XI. Probezeitbericht.....	X
XII. Personalebenenkostenbudget	XI
XIII. Demand-Kalender 2014	XII
XIV. Investitionsplan & Finanzierung	XIII
XV. Ertragsbudget	XIV
XVI. Planerfolgsrechnung	XV
XVII. Profitcenterrechnung.....	XVI
XVIII. Planbilanz	XVIII
XIX. DCF	XIX
XX. Liquiditätsplan	XX
XXI. Geldflussrechnung	XXI



I. KONKURRENZANALYSE

Betrieb	Allgemein	Preise pro Person	Specials
Hotel Danilo*** Savognin GR www.danilo.ch	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 35 Doppelzimmer, die meisten mit Balkon auf der Südseite und Panorama-sicht auf die Berge ☞ Restaurant mit grosser Sonnenterrasse, Speisesaal sowie Café-Apéro Bar ☞ Aufenthaltsraum mit Billiard und Spielautomaten 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Doppelzimmer CHF 80.- bis CHF 105.- ☞ Halbpension CHF 38.- inkl. Frühstück 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Gratis Parkplätze ☞ Kostenloses WLAN ☞ Bündler Spezialitäten im Angebot ☞ Guest House Pianta *** zusätzliche Gästezimmer
Grimsel Hospiz**** Guttannen BE www.grimselwelt.ch	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Historisches Alpinhotel mit 26 Doppel- und 2 Einzelzimmer ☞ Im Hotel Grimsel Hospiz treffen Moderne und Vergangenheit aufeinander ☞ Umfassende Renovation des Hotels von 2008 bis 2010 ☞ Restaurant und Felsenkeller mit 300 Weinen ☞ Seminarangebot 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Sommer CHF 159.- bis 199.- inkl. Frühstück und Abendessen ☞ Winter CHF 255.- inkl. Frühstück und Abendessen 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Erlebnishotel für Jung und Alt dank den Stauseen und den damit verbundenen Führungen ☞ Teil der Grimselwelt ☞ Swiss Historic Hotels ☞ Gratis WLAN ☞ Das gesamte Haus wird nachhaltig mit der Abwärme aus der Stromproduktion beheizt
Hof Zuort Ramonsch GR www.zuort.ch	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 4 historische Doppelzimmer und 2 rustikale Vierbettzimmer, sowie auf Wunsch 2 Suiten im Chalet ☞ Gasthaus mit historistischen Möbeln der Belle Epoque ☞ Chalet mit Originalmöblierung wie vor hundert Jahren ☞ Bäder mit Waschsüsseln auf den Zimmern ☞ WC und Bad auf der Etage 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Doppelzimmer CHF 100.- bis 115.- inkl. Frühstück ☞ Halbpension CHF 30.- pro Nacht 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Swiss Historic Hotels ☞ Einzigartige Architektur aus der Belle Epoque ☞ Sauna ☞ Pferdeskilift ☞ Service arbeitet im Dirndl
CUBE Savognin GR www.cube-savognin.ch	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 76 Zimmer mit 270 Betten, Doppelzimmer bis Vierbettzimmer ☞ Relaxarea mit Sauna, Fitness und Dampfbad ☞ A la carte Restaurant Cube Grill ☞ Indoor Kletterwand 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Doppelzimmer ab CHF 72.- inkl. Halbpension 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Sport und Designhotel ☞ Direkt neben der Talstation ☞ Homepage für Mountainbiker und Mitglied bei Mountainbike Holidays ☞ Bikeverleih im Sommer ☞ Ski-, Snowboard- und Schlittenverleih im Winter

Tabelle 17 Konkurrenzanalyse



II. UMFELDDANALYSE

Sphäre	Situation	Chancen / Gefahren
Politisch	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Starke Verbundenheit der Bevölkerung zum Dorf¹ ☞ Seit 26 Jahren der gleiche Gemeindepräsident ¹ 	Chance Gefahren
Wirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Keine wirtschaftlichen Strukturen im Dorf ☞ Das Dorf Mulegns finanziert sich durch Wasserkraft, keine Schulden¹ 	Gefahren Chance
Sozialkulturell	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Immer älter werdende Dorfbewohner ¹ ☞ Trend zu Erlebniserien ² ☞ Abwanderung der Dorfbewohner. ¹ 	Gefahren Chance Gefahren
Ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Intakte Natur im und ums Dorf ³ ☞ Trend zu Bio-Produkten und Nachhaltigkeit⁴ ☞ Stausee als ökologische Gefahr 	Chance Chance Gefahren
Rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Annahme Mindestlohn Initiative ☞ Mehrwertsteuersatz Beherbergung 3.8 % bis 2017 festgelegt ☞ Durch die Annahme der Zweitwohnungs-Initiative steigt die Nachfrage nach bestehenden Wohnungen⁵ 	Gefahren Chancen Chance

Tabelle 18 Umfeldanalyse

III. UNTERNEHMENSANALYSE

Faktoren	Situation	Stärken / Schwächen
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Eingeschränkte Kapazität ☞ Kundenstamm 	Schwäche Schwäche
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Hotel nicht rentabel ☞ Investitionsstau 	Schwäche Schwäche
Kommunikation	☞ Medienpräsenz durch Dokumentation und Berichte im Schweizer Fernsehen	Stärke
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Keine ausgeprägten Kooperationen mit Mittlern wie z.B MySwitzerland oder Swiss Historic Hotels ☞ Kooperation mit Parc Ela 	Schwäche Stärke
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Garnibetrieb ☞ Standort zwischen Savognin und Bivio, Parc Ela ☞ Lage an der Nationalstrasse ☞ Historisches Gebäude 	Schwäche Stärke Schwäche Stärke
Management	☞ Keine Unternehmensstruktur vorhanden	Schwäche

Tabelle 19 Unternehmensanalyse

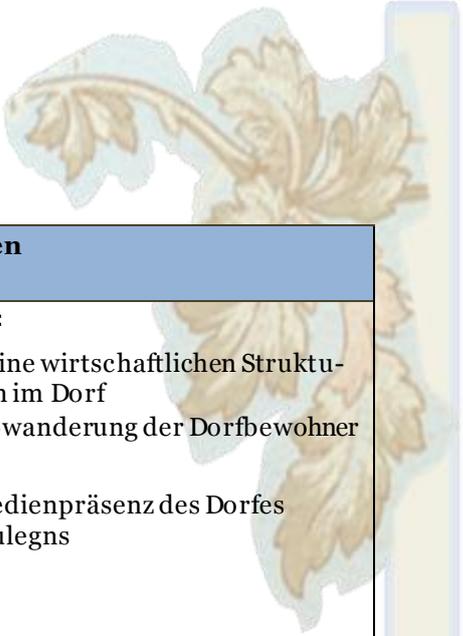
¹ Quelle: 3Sat– Mulegns, das Dorf, in dem niemand hält, Film Februar 2013

² Quelle: Trend Historik– Reise in eine andere Zeit, Zeitschrift, Umbauen + Renovieren April 2013

³ Quelle: Parc Ela – Natur und Landschaft, www.parc-ela.ch

⁴ Quelle: Restaurant Trends 2013, www.baumwhiteman.com

⁵ Quelle: Gemäss Interview mit Herrn Willi vom 10.04.2013



IV. SWOT

SWOT	Chancen	Gefahren
Stärken	<p>Chance:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Parc Ela 🏡 Bewahrung von historischen Gebäuden 🏡 Mulegns ist schuldenfrei <p>Stärke:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Standort zwischen Savognin und Bivio 🏡 Historisches Gebäude: Die Erhaltung schützenswerter Zimmer, Decken und Möbeln 🏡 Rückhalt der Bewohner der Gemeinde 	<p>Gefahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Keine wirtschaftlichen Strukturen im Dorf 🏡 Abwanderung der Dorfbewohner <p>Stärke:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Medienpräsenz des Dorfes Mulegns
Schwächen	<p>Chance:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Erhalt von kulturellem Erbe¹ 🏡 Trend zu Erlebnisferien² 🏡 Trend zu Bio- Produkten³ <p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Investitionsstau 🏡 keine Gästeunterhaltung 🏡 Kein F&B Angebot 	<p>Gefahren:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Annahme Mindestlohn Initiative <p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 🏡 Keine Unternehmensstruktur 🏡 Lage an der Nationalstrasse

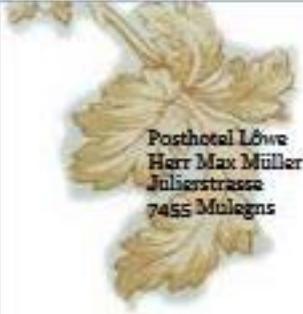
Tabelle 20 SWOT

¹ Quelle: Park Ela – Natur und Landschaft, www.parc-ela.ch

² Quelle: Trend Historik– Reise in eine andere Zeit, Zeitschrift, Umbauen + Renovieren April 2013

³ Quelle: Restaurant Trends 2013, www.baumwhiteman.com

V. MAILING



Posthotel Löwe
Herr Max Müller
Julierstrasse
7455 Mulegns

Primarschule Frümsern
Frau Ursula Gächter
Dorfplatz
9467 Frümsern

Mulegns, 6. Januar 2014

Erforschen Sie die Vergangenheit in der Gegenwart

Sehr geehrte Frau Gächter

Sie suchen noch ein **aussergewöhnliches Reiseziel** für Ihren Schulausflug? Sie möchten Ihren Schülern was **Einzigartiges** bieten?

Das **Erlebnisdorf Mulegns** und der **Parc Ela** bieten Ihnen und Ihren Kindern die nötige Abwechslung, wecken den Entdeckergeist und zeigen allen eine vergangene Welt auf.

Übernachten Sie im neu renovierten Stall auf kuschligem Stroh und bieten Sie so allen eine unvergessliche Übernachtung.

Das Erlebnisdorf Mulegns ist einzigartig in der Schweiz und zeigt Ihnen hautnah das Leben der Belle Epoque. In den verschiedenen Erlebnishäusern können Sie zum Beispiel sehen wie der Schmied sein Handwerk in der damaligen Zeit verrichtet. Die Schüler können interaktiv am Dorfgeschehen teilnehmen und verschiedenste Aufgaben selbst erledigen wie z.B. das Brot für das Frühstück backen.

Auf einem Rundparcours auf der Alp Flix können Kinder von 7 bis 12 Jahren zusammen mit Professor Fix und einem Forscher-Kit selber die Artenvielfalt erkunden. Mit dem Forscher-Kit bauen die Kinder ein Wasserrad, giessen Tierspuren aus Gips, saugen Spinnen ein und beobachten diese dann in der Becherlupe. Als Alternative können für Schulen und Gruppen zwei Forscherrucksäcke gemietet werden.

Wir haben Ihr Interesse geweckt? Gerne senden wir Ihnen noch mehr Informationen zu oder zeigen Ihnen bei Ihrer Rekognoszierung das Erlebnisdorf Mulegns und den Stall gleich persönlich.

Freundliche Grüsse aus dem 19. Jahrhundert

Max Müller
Gastgeber

Posthotel Löwe | Julierstrasse | 7455 Mulegns | Tel. +41 81 884 51 41 | info@posthotelloe.ch



Abbildung 30 Mailing

VI. JOB CONTRACT

Job Contract		
Vorname/ Name		
Organisatorische Eingliederung		
Bezeichnung der Stelle	Küchenverantwortlicher	
Direkter Vorgesetzter	Gastgeberehepaar	
Direkt Unterstellte	Köche	
Stelleninhaber vertritt	Gastgeber	
Stelleninhaber wir vertreten durch	Gastgeber	
Ziele/ Verantwortlichkeiten	Aufwand in %	Zielerreichung
Optimale, wirtschaftliche Zusammenstellung, Kalkulierung des Speiseangebotes	10	Waren-Bruttomarge von mind. 70 %
Sicherstellung eines reibungslosen Mittag- und Abendservices	7	Max. 5 Gästereklamationen pro Monat (Qualität der Speisen, Geschwindigkeit etc.)
Erstellen/ Einhalten des Küchenbudget Budget bis Ende April für die jeweilige Sommer- und Wintersaison zusammenstellen	15	Inhaltlich korrekt, betriebswirtschaftlich sinnvoll Abgabetermin respektiert Budget laut Quartalsrechnung um max. 3 % überschritten
Wöchentliche Absprache/ Austausch mit dem Gastgeberehepaar	15	Standortbestimmung, Verbesserungsvorschläge
Wirtschaftliche, optimale Diensteinteilung der Köche	10	L-GAV konforme Arbeitspläne
Erschaffen eines angenehmen, motivierenden Arbeitsklimas	10	Mind. 85 % der Mitarbeitenden sind mit der Küchenleitung zufrieden bis sehr zufrieden
Mitgestaltung/ Verantwortung für die Einhaltung der Qualitätsstandards	7	Mystery-Check durch ausgewählte Dorfbewohner
Mitgestaltung/ Verantwortung für die Einhaltung Hygienevorschriften, HACCP	7	Mystery-Check durch die Gastgeber
Sicherstellung optimaler Lagerbewirtschaftung inklusive Einkauf Speiseangebotes	7	Mystery-Check durch die Gastgeber
Aufnahme Inventars jeweils Ende der Saison	3	Termingerechte, fehlerfreie Aufnahme
Instandhaltung/ Pflege der Apparate/ Maschinen	3	Einhalten der Budget-Angaben
Kompetenzen	Anschaffungen ausserhalb des Budgets bis CHF 400.— monatlich	
Vorbehalte	Primär mit Lieferanten aus der Region zusammenarbeiten	
Sitzungen/ Kommunikation	Teilnahme wöchentlicher Teammeetings innerhalb der Saison	
Gültig für das Geschäftsjahr 2014		
Ausgearbeitet durch		Datum
Genehmigt durch		Datum

Tabelle 21 Job Contract



VII. CHECKLISTE HAUSWIRTSCHAFT

Hauswirtschaft Reinigung Départ-Zimmer		Zimmer mit Bad		Version 1.1
Aufgaben		Bemerkung/ Bild		Erledigt? Ankreuzen
1.	Zuerst Anreise-Zimmer reinigen	Siehe Anreise-Liste		<input type="checkbox"/>
2.	Türhänger auf „nicht stören“, Hauswirtschafterin informieren			<input type="checkbox"/>
3.	ansonsten an Zimmertüre anklopfen, „Hauswirtschaft, bun di“ rufen			<input type="checkbox"/>
4.	Vorsichtig eintreten, falls keine Antwort			<input type="checkbox"/>
5.	Vorhänge aufziehen, Fenster öffnen			<input type="checkbox"/>
6.	Schmutzige Handtücher und Bettwäsche wegnehmen Mülleimer ausleeren, reinigen und frischen Müllbeutel einlegen			<input type="checkbox"/>
7.	Putzmittel im Toilettenbecken, im Lavabo und Badewanne verteilen, einwirken lassen			<input type="checkbox"/>
8.	Spiegel im Badezimmer und Fenster mit blauen Putzlappen und –mittel reinigen			<input type="checkbox"/>
9.	Abstellfläche, Armaturen mit Putzmittel einsprühen und mit grünem Putzlappen reinigen			<input type="checkbox"/>
10.	Abstellflächen, Armaturen nachtrocknen			<input type="checkbox"/>
11.	Zahnputzbecher auswechseln und zum Spülen weitergeben			<input type="checkbox"/>
12.	Seifen- und Handtuchhalter polieren			<input type="checkbox"/>
13.	Toilettenbecken, Badewanne & Lavabo abspülen und nachtrocknen			<input type="checkbox"/>
14.	Zimmer mit frischen Handtüchern, Bettwäsche und Seifen bestücken			<input type="checkbox"/>
15.	Sämtliche Möbel, inkl. Telefon, Lampen & Schrankoberflächen abstauben Reinigung: Alte Holzmöbel, lackiert: Seifenlauge Eichenholzmöbel: Bier-Wasser-Mischung			<input type="checkbox"/>
16.	Zimmer und Badezimmer staubsaugen, Spinnweben entfernen			<input type="checkbox"/>
17.	Fenster schliessen			<input type="checkbox"/>
18.	Nochmals Zimmer/ Bad kontrollieren	Sauber? Alle Gegenstände komplett gereinigt?		<input type="checkbox"/>

Tabelle 22 Checkliste Hauswirtschaft

VIII. PROZESS

Prozess: Check-In		Version 1.0	Änderungsdatum: 12.04.2013	
Ziel und Zweck		Korrektes Einchecken des Gastes und Erklärung des Mini-Jobs		
Geltungsbereich		Empfang Posthotel Löwe		
		Beschreibung	Verantwortlich	Hilfsmittel
		Gast/Gäste kommen im Hotel an	Gastgeber Service	
		Begrüssung auf Rumantsch	Gastgeber	
		Frage nach Reservation, wenn nein Verfügbarkeit überprüfen oder Empfehlung bei Suche von Unterkunft	Gastgeber	Computer/ Prospekt 1
		Vergleich mit Bestätigung des Gastes. Aufnahme der Personalien des Walk-In Gastes, Hauswirtschaft informieren über Walk-In	Gastgeber	Computer/ Meldeschein 1
		Informationen über das Hotel über Geschichte und Bekanntgabe / Auswahl des Mini-Jobs	Gastgeber	Mini-Job Dokument 1
		Erläuterung des genauen Ablaufs bezüglich Zeit und Ort und Ansprechperson mit Absprache des Dorfes	Gastgeber / Dorf	Mini-Job Dokument 1
		Übergabe des Zimmerschlüssels, Räumlichkeiten zur Benutzung zeigen, Essenszeiten mitteilen	Gastgeber	
		Weg zum Zimmer zeigen und einen schönen Aufenthalt wünschen	Gastgeber	
Legende				
	Start/Ende		Prozess	
	Entscheidung		Dokument	

Tabelle 23 Prozess

IX. MITARBEITENDE WERBEN MITARBEITENDE

.....Mitarbeitende werben Mitarbeitende

Der jeweilige Vorgesetzte füllt dieses Formular nach Ablauf der Probezeit des empfohlenen Mitarbeitenden aus und leitet es an die Gastgeber weiter.

Vor-/ Nachname der empfohlenen Person _____

Stelle _____

Führungsstufe der empfohlenen Person _____

Arbeitsbeginn _____

Vor-/ Nachname des Empfehlers _____

Empfohlener Mitarbeitender hat die Probezeit erfolgreich absolviert. Bitte Auszahlung Prämie veranlassen:

Datum _____ Unterschrift Gastgeber/in _____

Abbildung 31 Mitarbeitende werben Mitarbeitende

X. STELLENINSERAT



Ein Stück Historik ...

... in unserem geschichtsträchtigen Posthotel Löwe in Mulegns sein. Wir sind DAS Erlebnishotel in Graubünden, wo die Belle Epoque Zeit im ganzen Dorf gelebt wird. Das Hotel ist Teil des Dorfkonzeptes, welches als Freilichtmuseum aufgebaut ist. Die Geschichte wird von der Einrichtung bis zur Garderobe der Mitarbeitenden sichtbar und spürbar umgesetzt.

Wir suchen kulturell interessierte, aufgestellte, flexible

Servicemitarbeitende/r (m/w) 100%

für die Neueröffnung des Hotels im Januar 2014.

Hast du Freude am Gästekontakt, zeigst Motivation und bist flexibel? Hast du die Affinität für Historik und Interesse ein Teil von dieser zu sein und bist optimalerweise noch ein Pferdeliebhaber? Dann steht nichts mehr im Wege, dich noch heute bei uns zu bewerben.

Eine fundierte Ausbildung in der jeweiligen Stelle oder mindestens eine zweijährige Berufserfahrung solltest du vorweisen können. Sprachliche Anforderung sind Deutsch, Englisch und von Vorteil Rumantsch Grischun.

Wir bieten eine attraktive Entlohnung mit variablen Lohnanteilen und ein abwechslungsreiches Aufgabenfeld in familiärer Atmosphäre.

Deine komplette Bewerbung samt Motivationsschreiben, Lebenslauf mit Foto und Zeugnissen kannst du uns gerne per Email oder in altbewährter Briefform zusenden.

Kontaktperson: Frau Liselot Müller
Posthotel Löwe, 7455 Mulegns Telefon: 081/ 684 51 41
Email: info@posthotelloewe.ch

Abbildung 32 Stelleninserat

XI. PROBEZEITBERICHT

PROBEZEITBERICHT

Name/ Vorname _____

Stelle/ Funktion _____

Eintrittsdatum _____

EINORDNUNG INS TEAM/ IN DEN BETRIEB

Sehr gut Gut Normal Andere Vorstellungen

ARBEITSQUALITÄT

Sehr gut Gut Durchschnittlich Ungenügend

ARBEITSTEMPO

Sehr schnell Schnell Durchschnittlich Ungenügend

VERHALTEN/ UMGANGSFORMEN

Sehr gut Gut Durchschnittlich Ungenügend

STELLUNGNAHME DES VORGESETZTEN ZUM PROBEZEITVERLAUF

STELLUNGNAHME MITARBEITENDER ZUM PROBEZEITVERLAUF

Definitive Anstellung Kündigung Probezeitverlängerung

Datum _____

Unterschrift Mitarbeitender _____

Unterschrift Vorgesetzter _____

Abbildung 33 Probezeitbericht

XII. PERSONALNEBENKOSTENBUDGET

Betriebliche Nebenkosten für das Geschäftsjahr 2014							
Marketingskosten	Kosten/ MA	Anzahl MA	Variable Kosten	Fixkosten	Erläuterung		
Uniformen Service	Fr. 600.00	3	Fr. 1'800.00		Schwarze Hose, Hemd, Weste, Schürze bzw. Kleid im "Belle Epoque" Stil in dreifacher Ausführung		
Uniformen Küche	Fr. 1'300.00	3	Fr. 3'900.00		Kochhose, Kochbluse in 2facher Ausführung		
Uniformen Küche / Office	Fr. 600.00	5	Fr. 3'000.00		Einfaches Gewand im Stil der Belle Epoque mit Haube und Schürze		
Uniformen Housekeeping	Fr. 200.00	3	Fr. 600.00		Einfaches Gewand im Stil der Belle Epoque mit Haube und Schürze		
Uniformen Reception Frau	Fr. 1'800.00	1	Fr. 1'800.00		Schönes klassisches Kleid im Stil der Belle Epoque Epoche		
Uniformen Reception Mann	Fr. 1'800.00	1	Fr. 1'800.00		Schöner klassischer Frack im Stil der Belle Epoque Epoche		
Geburtstagesgeschenke	Fr. 100.00	11	Fr. 1'100.00		Römisch - Irisches Bad in Scoul Normaleintritt inkl. Anreisekosten		
Pferdeausrüstung	Fr. 300.00	11	Fr. 3'300.00		1x Gutschein für Pferdeartikel einzulösen bei Horseland.ch		
Wanderausrüstung	Fr. 200.00	11	Fr. 2'200.00		1x Gutschein für einen Gutschein in einem Wanderausrüstungsgeschäft		
Spesen: Benzin für Arbeitsweg Posthotel Löwe	Fr. 100.00	11	Fr. 1'100.00		1 Tankkarte pro Saison		
MA-Feier inkl. Familienmitglieder	Fr. 120.00	13	Fr. 1'560.00		1x pro Saison-Ende		
Gratis Übernachtung im Hotel	Fr. 30.00	11	Fr. 330.00		Am Ende der Probezeit gibt es eine Gratisnacht im Hotel		
Mitarbeiterausflug	Fr. 280.00	13	Fr. 3'640.00		1x pro Jahr Teamausflug zB. Riverrafting im Graubünden inkl. Anreisekosten		
Saisonkarte Skipass	Fr. 679.00	13	Fr. 8'827.00		Saisonkarte Skipass von Savognin		
Tageskarte 1. Klasse	Fr. 96.00	13	Fr. 1'248.00		Tageskarte als Geschenk zum Probezeitende		
Bündner Märchenbuch	Fr. 69.90	11	Fr. 768.90		1x als Willkommensgeschenk		
Gewinnungskosten							
Mitarbeiter werben Mitarbeiter	Fr. 300.00	2	Fr. 600.00		für def. Anstellung pro MA. Durchschnittwert: 21 MA /Jahr		
Hotelcareer.ch Inserat				Fr. 790.00	3 Monate für 3 Stellen		
Online Stelleninserat				Fr. 600.00	hoteljob.ch - Inserat für 6 Wochen		
Online Stelleninserat				Fr. 500.00	anzeige.suedostschweiz.ch - Inserat für 60 Tage		
Online Stelleninserat				Fr. 300.00	HTR- erscheint in 2 Auflage		
Entwicklungskosten							
Sprachkurse	Fr. 340.00	13	Fr. 4'420.00		Migros Klubschule Rumantsch-Grischun, 16 Lektionen plus Anfahrtskosten		
Brandschutzschulung	Fr. -	13	Fr. 1'422.00		1x anfangs Jahr obligatorisch für alle Mitarbeitenden		
Lehrmeisterkurs	Fr. 800.00	1	Fr. 800.00		Berufsbildnerkurs (inkl. Mineral und Ausweis) in Chur bei ibW Höhere Fachschule Südostschweiz		
			Fr. 44'215.90	Fr. 2'190.00			
Total			Fr. 46'405.90				

Tabelle 24 Personalnebenkostenbudget

XIII. DEMAND-KALENDER 2014

Demand-Kalender 2014												Demand-Kalender 2014													
Januar		Februar		März		April		Mai		Juni		Juli		August		September		Oktober		November		Dezember			
Events	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate	Event	Rate		
1 Mi	A			1 Sa		1 Sa	B 7	1 Di		1 Do		1 So		1 Di	D	1 Fr	D/E	1 Mo		1 Mi	H	1 Sa		1 Mo	
2 Do				2 So		2 So	B 7	2 Mi		2 Fr		2 Mo		2 Mi	D	2 Sa	D/E	2 Di		2 Do	H	2 So		2 Di	
3 Fr				3 Mo		3 Mo	B 7	3 Do		3 Sa		3 Di		3 Do	D	3 So	D/E	3 Mi		3 Fr	H	3 Mo		3 Mi	
4 Sa				4 Di		4 Di	B 7	4 Fr		4 So		4 Mi		4 Fr	D	4 Mo	D/F	4 Do		4 Sa	H	4 Di		4 Do	
5 So				5 Mi		5 Mi	B 7	5 Sa		5 Mo		5 Do		5 Sa	D	5 Di	D	5 Fr		5 So	H	5 Mi		5 Fr	
6 Mo				6 Do		6 Do	B 7	6 So		6 Di		6 Fr		6 So	D	6 Mi	D	6 Sa		6 Mo	H	6 Do		6 Sa	
7 Di				7 Fr		7 Fr	B 7	7 Mo		7 Mi		7 Sa		7 Mo	D	7 Do	D	7 So		7 Di	H	7 Fr		7 So	
8 Mi				8 Sa		8 Sa	B 7	8 Di		8 Do		8 So		8 Di	D	8 Fr	D/G	8 Mo		8 Mi	H	8 Sa		8 Mo	
9 Do				9 So		9 So	B 7	9 Mi		9 Fr		9 Mo		9 Mi	D	9 Sa	D/G	9 Di		9 Do	H	9 So		9 Di	
10 Fr				10 Mo		10 Mo	B 7	10 Do		10 Sa		10 Di		10 Do	D	10 So	D/G	10 Mi		10 Fr	H	10 Mo		10 Mi	
11 Sa				11 Di		11 Di	B 7	11 Fr		11 So		11 Mi		11 Fr	D	11 Mo	D	11 Do		11 Sa	H	11 Di		11 Do	
12 So				12 Mi		12 Mi	B 7	12 Sa		12 Mo		12 Do		12 Sa	D	12 Di	D	12 Fr		12 So	H	12 Mo		12 Fr	
13 Mo				13 Do		13 Do	B 7	13 So		13 Di		13 Fr		13 So	D	13 Mi	D	13 Sa		13 Mo	H	13 Do		13 Sa	
14 Di				14 Fr		14 Fr	B 7	14 Mo		14 Mi		14 Sa		14 Mo	D	14 Do	D	14 So		14 Di	H	14 Fr		14 So	
15 Mi				15 Sa		15 Sa	B 7	15 Di		15 Do		15 So		15 Di	D	15 Fr	D	15 Mo		15 Mi	H	15 Sa		15 Mo	
16 Do				16 So		16 So	B	16 Mi		16 Fr		16 Mo		16 Mi	D	16 Sa	D	16 Di		16 Do	H	16 So		16 Di	
17 Fr				17 Mo		17 Mo		17 Do	C	17 Sa		17 Di		17 Do	D	17 So	D	17 Mi		17 Fr	H	17 Mo		17 Mi	
18 Sa				18 Di		18 Di		18 Fr	C	18 So		18 Mi		18 Fr	D	18 Mo		18 Do		18 Sa	H	18 Di		18 Do	
19 So				19 Mi		19 Mi		19 Sa	C	19 Mo		19 Do		19 Sa	D	19 Di		19 Fr		19 So	H	19 Mi		19 Fr	
20 Mo				20 Do		20 Do		20 So	C	20 Di		20 Fr		20 So	D	20 Mi		20 Sa		20 Mo		20 Do		20 Sa	I
21 Di				21 Fr		21 Fr	7	21 Mo	C	21 Mi		21 Sa		21 Fr	D	21 Do		21 So		21 Di		21 Fr		21 So	I
22 Mi				22 Sa	B 7	22 Sa		22 Di	C	22 Do		22 So		22 Di	D	22 Fr		22 Mo		22 Mi		22 Sa		22 Mo	I
23 Do				23 So	B 7	23 So		23 Mi	C	23 Fr		23 Mo		23 Fr	D	23 Sa		23 Di		23 Do		23 So		23 Di	I
24 Fr				24 Mo	B 7	24 Mo		24 Do	C	24 Sa		24 Di		24 Do	D	24 So		24 Mi		24 Fr		24 Mo		24 Mi	I
25 Sa				25 Di	B 7	25 Di		25 Fr	C	25 So		25 Mi		25 Fr	D	25 Mo		25 Do		25 Sa		25 Di		25 Do	I
26 So				26 Mi	B 7	26 Mi		26 Sa	C	26 Mo		26 Do		26 Sa	D	26 Di		26 Fr		26 So		26 Mi		26 Fr	I
27 Mo				27 Do	B 7	27 Do		27 So	C	27 Di		27 Fr		27 So	D	27 Mi		27 Sa	H	27 Mo		27 Do		27 Sa	I
28 Di				28 Fr	B 7	28 Fr		28 Mo		28 Mi		28 Sa	D	28 Mo	D/E	28 Do		28 So	H	28 Di		28 Fr		28 So	I
29 Mi				29 Sa		29 Sa		29 Di		29 Do		29 So	D	29 Di	D/E	29 Fr		29 Mo	H	29 Mi		29 Sa		29 Mo	I
30 Do				30 So		30 So		30 Mi		30 Fr		30 Mo	D	30 Mi	D/E	30 Sa		30 Di	H	30 Do		30 So		30 Di	I
31 Fr				31 Mo		31 Mo		31 Sa		31 Do		31 So		31 Do	D/E	31 Sa		31 Fr		31 Mo		31 Fr		31 Mi	I/A

- A** Silvester/Neujahr
- B** Sportferien CH
- C** Frühlingsferien
- Low**
- D** Sommerferien
- E** Woche Nationalfeiertag CH
- F** Felsenfest Parc Ela
- Mid**
- G** Swiss Irontrail
- H** Herbstferien CH
- I** Weihnachten
- High**
- 5** Min.-Aufenthalt
- Special 1** Alles Käse Package

Abbildung 34 Demand-Kalender 2014

XIV. INVESTITIONSPLAN & FINANZIERUNG

Investitionsplan		Bei den Investitionen gehen wir von einem 3*-Standard aus. Da eine Renovation immer kostenintensiver ist als ein Neubau haben wir jedoch mit den Richtwerten eines 4*-Hotels gerechnet.			
Investitionen Hotel Löwen Post in CHF					
Bezeichnung	Anzahl Einheit	Investition pro Einheit	Investition Total	Lebensdauer	ABS/Jahr
Kauf Hotel	1 Fixbetrag	600'000.00	600'000	33 Jahre	18'182 gemäss Information des Auftraggebers
Standard plus Bad	2 Zimmer	155'000.00	310'000	33 Jahre	9'394
Deluxe plus Bad	1 Zimmer	170'000.00	170'000	33 Jahre	5'152
Standard Hauptgebäude	11 Zimmer	115'000.00	1'265'000	33 Jahre	38'333 Abzug von TCHF 40 da ohne Bad
Standard Tapeten	4 Zimmer	140'000.00	560'000	33 Jahre	16'970 Zuschlag für Tapetenrestaurierung
Wohnungen	2 Stück	400'000.00	800'000	33 Jahre	24'242 Grober Richtwert: TCHF 100 pro Zimmer
Bad / WC / Dusche Etage	2 Stück	180'000.00	360'000	33 Jahre	10'909 gemäss Architekt
Fotoraum	1 Raum	25'000.00	25'000	33 Jahre	758
Restaurant	35 Plätze	20'500.00	717'500	33 Jahre	21'742
Büro 1	1 Raum	25'000.00	25'000	33 Jahre	758
Lingerie	1 Raum	50'000.00	50'000	33 Jahre	1'515 Erfahrungswert
Terrasse	20 Plätze	8'000.00	160'000	33 Jahre	4'848 einfache Terrasse > 1/2 von Richtwert
Balkon	2 Etagen	40'000.00	80'000	33 Jahre	2'424
Gallerie	1 Raum	150'000.00	150'000	33 Jahre	4'545 Aufschlag für Restaurierung Deckenmalerei
Bankett-Saal	40 Plätze	20'500.00	820'000	33 Jahre	24'848 Aufschlag für Restaurierung
Bibliothek	1 Raum	50'000.00	50'000	33 Jahre	1'515
Raucher Lounge	1 Raum	70'000.00	70'000	33 Jahre	2'121 teure Lüftung
Umkleide Personal 1UG	2 Räume	30'000.00	60'000	33 Jahre	1'818
WC Personal 1UG	2 Räume	50'000.00	100'000	33 Jahre	3'030
Lagerräume	8 Räume	25'000.00	200'000	33 Jahre	6'061
Kinosaal	1 Raum	160'000.00	160'000	33 Jahre	4'848
Kauf Stall	1 Fixbetrag	150'000.00	150'000	33 Jahre	4'545
Ausbau Massenlager Stall	40 Schlafplätze	5'000.00	200'000	33 Jahre	6'061
Speiseraum	40 Sitzplätze	3'000.00	120'000	33 Jahre	3'636 einfache Holzbänke > 1/4 von Richtwert
Sanitäräume	2 Räume	130'000.00	260'000	33 Jahre	7'879 gemäss Architekt
Total investiertes Kapital			7'462'500		
Total betriebsnotwendige Abschreibungen					226'136
Finanzierung					
Bedarf	Betrag CHF	Zins	% vom Ertragswert	Bemerkungen	
Fest-Hypothek bei der GKB	2'882'500	2.80%	66%	<u>Mischrechnung der Zinssätze für 10 Jahre und Hypotheken mit kurzer Laufdauer. Bürgschaft der Bürgschaftsgenossenschaft über TCHF 262.</u>	
Darlehen der SGH	600'000	3.20%	14%		
Darlehen nahe stehende	2'200'000			Darlehen der Stiftung Freilichtmuseum Mulegns	
Beiträge der Denkmalpflege	500'000			Annahme, dass 2.5 Mio für denkmalschützerische Massnahmen eingesetzt werden. 20% davon erhalten wir von der Denkmalpflege. Weitere Beiträge vom Bund sind schwierig zu bekommen und daher nicht berücksichtigt.	
Beiträge Amt für Wirtschaft & Tourismus	400'000				
Beiträge Amt für Kultur	300'000			Normalerweise keine Beiträge für AGs, da aber in Besitz von Stiftung = ok	
Vergabungsfonds Schweizerische Mobiliar	100'000				
UBS Kulturstiftung: Denkmalpflege	300'000				
Pro Patria Stiftung	120'000				
Ulrico Hoepli Stiftung	40'000				
Binding Stiftung	140'000				
Crowd Funding	50'000				
Total Bedarf	7'632'500				

Abbildung 35 Investitionsplan

XV. ERTRAGSBUDGET

Budget Beherbergung Posthotel Löwen															
Total Zimmer		18	NS	1 = DZ Standard (15x) Rack R. CHF 140			2 = DZ Standard mit Bad (2x) Rack R. CHF 180			3 = DZ Suite (1x) Rack R. CHF 240			Reduktion für Einzelnutzung CHF 60		
		18	HS	1 = DZ Standard (15x) Rack R. CHF 160			2 = DZ Standard mit Bad (2x) Rack R. CHF 200			3 = DZ Suite (1x) Rack R. CHF 260			Reduktion für Einzelnutzung CHF 60		
		Zimmer Kat.			Preis Kat.										
Nebensaison (NS)		1	2	3	1	2	3	Total RN	RPAR	ARR	OCC in %	Total F&B (10%)	Total Beherbergung (90%)	Total Umsatz	
schwach		4	1	0	CHF 120.00	CHF 160.00	CHF 220.00	5	CHF 35.56	CHF 128.00	27.8	CHF 64.00	CHF 576.00	CHF 640.00	
mittel		8	1	1	CHF 120.00	CHF 160.00	CHF 220.00	10	CHF 74.44	CHF 134.00	55.6	CHF 134.00	CHF 1'206.00	CHF 1'340.00	
stark		10	2	1	CHF 120.00	CHF 160.00	CHF 220.00	13	CHF 96.67	CHF 133.85	72.2	CHF 174.00	CHF 1'566.00	CHF 1'740.00	
Hochsaison (HS)		1	2	3	1	2	3	Total RN	RPAR	ARR	OCC in %	Total F&B (10%)	Total Beherbergung (90%)	Total Umsatz	
schwach		7	1	0	CHF 140.00	CHF 180.00	CHF 240.00	8	CHF 64.44	CHF 145.00	44.4	CHF 116.00	CHF 1'044.00	CHF 1'160.00	
mittel		11	2	1	CHF 140.00	CHF 180.00	CHF 240.00	14	CHF 118.89	CHF 152.86	77.8	CHF 214.00	CHF 1'926.00	CHF 2'140.00	
stark		13	2	1	CHF 140.00	CHF 180.00	CHF 240.00	16	CHF 134.44	CHF 151.25	88.9	CHF 242.00	CHF 2'178.00	CHF 2'420.00	

Budget Beherbergung Stall								
Total Schlafplätze 40								
		Auslastung	Preis	Total LN	RPAR	ARR	OCC in %	Total Umsatz
schwach		10	CHF 31.50	10	CHF 7.88	CHF 31.50	25	CHF 315.00
mittel		20	CHF 31.50	20	CHF 15.75	CHF 31.50	50	CHF 630.00
stark		35	CHF 31.50	35	CHF 27.56	CHF 31.50	87.5	CHF 1'102.50

Total ganzes Jahr (ohne schlafen im Stroh)	
Room Nights	3249
OCC (%)	56.76
RPAR	CHF 86.17
AVR	CHF 151.81

Budget Terrasse					
Öffnungszeiten 11:00 - Sonnenuntergang					
Sitzplätze 24					
schwache Auslastung					
Zeitraum	Total	Food	Beverage	Anzahl Gäste	Umsatz
Mittag	CHF 25.00	CHF 20.00	CHF 5.00	8	CHF 200.00
Nachmittag	CHF 15.00	CHF 9.00	CHF 6.00	10	CHF 150.00
Abend	CHF 60.00	CHF 42.00	CHF 18.00	6	CHF 360.00
Total				24	CHF 710.00
mittlere Auslastung					
Zeitraum	Total	Food	Beverage	Anzahl Gäste	Umsatz
Mittag	CHF 25.00	CHF 20.00	CHF 5.00	15	CHF 375.00
Nachmittag	CHF 15.00	CHF 9.00	CHF 6.00	25	CHF 375.00
Abend	CHF 60.00	CHF 42.00	CHF 18.00	20	CHF 1'200.00
Total				60	CHF 1'950.00
starke Auslastung					
Zeitraum	Total	Food	Beverage	Anzahl Gäste	Umsatz
Mittag	CHF 25.00	CHF 20.00	CHF 5.00	30	CHF 750.00
Nachmittag	CHF 15.00	CHF 9.00	CHF 6.00	50	CHF 750.00
Abend	CHF 60.00	CHF 42.00	CHF 18.00	30	CHF 1'800.00
Total				110	CHF 3'300.00

Firmen-Events					
Bemerkung	Anzahl Personen	Preis p.P.	F&B	Raummierte	Umsatz
schwach	10	CHF 95.00	CHF 70.00	CHF 250.00	CHF 950.00
mittel	20	CHF 82.50	CHF 70.00	CHF 250.00	CHF 1'650.00
stark	30	CHF 78.33	CHF 70.00	CHF 250.00	CHF 2'350.00

Budget Restaurant					
Öffnungszeiten					
Täglich offen		Frühstück	Mittag		
ausser		07:30 - 10:00	11:30 - 14:00		
Betriebsferien		14:00 - 18:00	18:00 - 23:00		
Sitzplätze Restaurant Liun		30			
Sitzplätze Balzer Saal		45			
schwache Auslastung					
Zeitraum	Total	Food	Beverage	Anzahl Gäste	Umsatz
Mittag	CHF 25.00	CHF 20.00	CHF 5.00	25	CHF 625.00
Nachmittag	CHF 15.00	CHF 9.00	CHF 6.00	10	CHF 150.00
Abend	CHF 60.00	CHF 42.00	CHF 18.00	15	CHF 900.00
Total				50	CHF 1'675.00
mittlere Auslastung					
Zeitraum	Total	Food	Beverage	Anzahl Gäste	Umsatz
Mittag	CHF 25.00	CHF 20.00	CHF 5.00	35	CHF 875.00
Nachmittag	CHF 15.00	CHF 9.00	CHF 6.00	25	CHF 375.00
Abend	CHF 60.00	CHF 42.00	CHF 18.00	35	CHF 2'100.00
Total				95	CHF 3'350.00
starke Auslastung					
Zeitraum	Total	Food	Beverage	Anzahl Gäste	Umsatz
Mittag	CHF 25.00	CHF 20.00	CHF 5.00	70	CHF 1'750.00
Nachmittag	CHF 15.00	CHF 9.00	CHF 6.00	60	CHF 900.00
Abend	CHF 60.00	CHF 42.00	CHF 18.00	65	CHF 3'900.00
Total				195	CHF 6'550.00

Budget Bankett					
Bemerkung	Anzahl Personen	Preis p.P.	F&B	Raummierte	Umsatz
schwach	10	CHF 85.00	CHF 85.00	CHF -	CHF 850.00
mittel	20	CHF 85.00	CHF 85.00	CHF -	CHF 1'700.00
stark	30	CHF 85.00	CHF 85.00	CHF -	CHF 2'550.00

Jahr 2014	Eckdaten			Januar		Februar		März		April		Mai		Juni		Juli		August		September		Oktober		November		Dezember		Total														
	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-	+	+/-	-												
Posthotel Löwe																																										
Terrasse	3'300	1'950	710	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	4	10	5	8	5	14	4	3	14	4	3	5	10	6	0	2	3	0	0	0	0	0	0	42	34	32	
Restaurant	6'550	3'350	1'675	5	7	19	5	10	13	8	10	13	4	5	5	3	13	15	3	15	12	15	10	6	15	10	6	6	10	15	6	13	12	0	0	0	11	10	10	81	113	126
Firmen-Events	2'350	1'650	950	0	0	1	0	0	2	1	2	2	0	1	1	3	3	6	1	2	4	0	0	2	0	1	2	3	3	6	4	4	6	0	0	0	1	2	12	17	34	
Bankett	2'550	1'700	850	0	1	2	1	1	2	1	1	2	0	1	1	1	2	2	1	2	3	3	5	3	3	4	2	2	3	2	2	3	0	0	0	1	2	6	15	20	33	
Hotelzimmer (NS)	1'740	1'340	640	2	5	20	4	6	11	3	6	7	1	3	6	3	8	20	1	4	9					4	7	6	9	14	9	0	0	0	4	8	6	31	61	94		
Hotelzimmer (HS)	2'420	2'140	1'160	2	1	1	3	1	3	8	4	3	4	0	0			4	5	7	10	12	9	16	7	8	5	4	4							7	3	3	59	37	38	
Ferienwohnungen	4 Tage	7 Tage	10 Tage																																							
Schl. im Stroh	1'103	630	315	1	3	0	1	2	1	2	2	0	1	1	0	2	1	0	3	2	1	6	2	1	3	2	0	4	1	0	2	2	0	0	0	2	2	0	27	20	3	

Jahr 2014	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Total
Total Restauration	95'237.00	98'867.00	124'839.00	63'223.00	141'649.00	145'986.00	222'362.00	223'178.00	168'483.00	142'248.00	0.00	140'986.00	1'567'058.00
Terrasse	0.00	0.00	0.00	5'320.00	28'100.00	35'650.00	56'130.00	56'130.00	40'260.00	6'030.00	0.00	0.00	227'620.00
Restaurant	88'025.00	88'025.00	107'675.00	51'325.00	88'325.00	90'000.00	141'800.00	141'800.00	97'925.00	102'950.00	0.00	122'300.00	1'120'150.00
Bankett (100% Food)	3'400.00	5'950.00	5'950.00	2'550.00	7'650.00	8'500.00	17'000.00	16'150.00	11'050.00	11'050.00	0.00	11'050.00	100'300.00
Total Logement (ohne Food)	38'160.50	42'883.00	56'176.00	27'737.00	39'113.50	55'979.00	85'253.00	84'409.50	58'329.50	46'064.50	0.00	52'324.00	586'429.50
Hotelzimmer NS (Splitt: Logement 90%; Food 10%)	22'980.00	22'040.00	17'740.00	9'600.00	28'740.00	12'860.00	0.00	0.00	20'180.00	40'180.00	0.00	21'520.00	195'840.00
Hotelzimmer HS (Splitt: Logement 90%; Food 10%)	8'140.00	12'880.00	31'400.00	9'680.00	0.00	28'500.00	60'320.00	62'980.00	25'300.00	0.00	0.00	26'840.00	266'040.00
Ferienwohnungen (100% Logement)	2'750.00	2'950.00	2'500.00	1'250.00	1'750.00	3'950.00	5'450.00	3'000.00	2'750.00	0.00	0.00	2'500.00	31'350.00
Schlafen im Stroh (100% Logement)	7'402.50	8'505.00	9'450.00	9'135.00	11'497.50	14'805.00	25'515.00	24'727.50	14'647.50	7'402.50	0.00	6'300.00	139'387.50
Total Nebenleistungen	250.00	500.00	1'250.00	500.00	3'000.00	1'750.00	500.00	727.50	3'000.00	3'500.00	0.00	750.00	15'750.00
Firmen-Events (Split: pro S. 250.00 R.miete, Rest Food)	950.00	1'900.00	7'550.00	2'600.00	17'700.00	9'450.00	1'900.00	3'550.00	17'700.00	21'700.00	0.00	3'550.00	88'550.00
Total Umsatz	133'647.5	142'250.0	182'265.0	91'460.0	183'762.5	203'715.0	308'115.0	308'337.5	229'812.5	191'812.5	-	194'060.0	2'169'237.50

Abbildung 36 Ertragsbudget

XVI. PLANERFOLGSRECHNUNG

Plan-Erfolgsrechnung (nach Kontenrahmen 2006)											
1. Januar - 31. Dezember	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	
+ Restaurationsertrag	1'567'058.00	71.8	1'637'575.61	71.9	1'686'702.88	71.9	1'737'303.96	71.9	1'772'050.04	71.9	
+ Beherbergungsertrag	586'429.50	26.9	612'818.83	26.9	631'203.39	26.9	650'139.49	26.9	663'142.28	26.9	
+ Nebenleistungen	27'750.00	1.3	28'582.50	1.3	29'439.98	1.3	30'323.17	1.3	30'929.64	1.3	
= Betriebsertrag	2'181'237.50	100.0	2'278'976.94	100.0	2'347'346.25	100.0	2'417'766.63	100.0	2'466'121.97	100.0	
- Direkter Aufwand Waren	472'337.40	21.7	488'646.56	21.4	498'245.84	21.2	507'981.31	21.0	512'824.78	20.8	
- Direkter Personalaufwand	718'473.40	32.9	741'766.66	32.5	759'813.62	32.4	779'766.71	32.3	792'386.66	32.1	
- Direkter Betriebsaufwand	125'267.26	5.7	130'904.29	5.7	134'831.42	5.7	138'876.36	5.7	141'653.88	5.7	
	1'316'078.06	60.3	1'361'317.51	59.7	1'392'890.88	59.3	1'426'624.38	59.0	1'446'865.33	58.7	
= Brutto Betriebserfolg (GOI)	865'159.44	39.7	917'659.43	40.3	954'455.36	40.7	991'142.26	41.0	1'019'256.63	41.3	
- Personalaufwand Verwaltung	66'444.00	3.0	67'772.88	3.0	69'128.34	2.9	70'510.90	2.9	71'921.12	2.9	
- Übriger Verwaltungsaufwand	52'349.70	2.4	52'873.20	2.3	53'401.93	2.3	53'935.95	2.2	54'205.63	2.2	
- Personalaufwand Marketing	9'492.00	0.4	9'681.84	0.4	9'875.48	0.4	10'072.99	0.4	10'274.45	0.4	
- Übriger Marketingaufwand	167'879.00	7.7	54'000.00	2.4	54'540.00	2.3	55'085.40	2.3	55'360.83	2.2	
- Personalaufwand Unterhalt	61'698.00	2.8	62'931.96	2.8	64'190.60	2.7	65'474.41	2.7	66'783.90	2.7	
- Übriger Unterhaltsaufwand	71'980.84	3.3	72'700.65	3.2	73'427.65	3.1	74'161.93	3.1	74'532.74	3.0	
- Energie / Entsorgung / Reinigung	95'974.45	4.4	96'934.19	4.3	97'903.54	4.2	98'882.57	4.1	99'376.98	4.0	
- Übriger Aufwand	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	
	525'817.99	24.1	416'894.72	18.3	422'467.53	18.0	428'124.15	17.7	432'455.65	17.5	
= Brutto Betriebsergebnis (GOP)	339'341.45	15.6	500'764.71	22.0	531'987.83	22.7	563'018.10	23.3	586'800.99	23.8	
- Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	28'356.09	1.3	28'639.65	1.3	28'926.04	1.2	29'215.31	1.2	29'361.38	1.2	
- Mieten und Leasing	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	
= EBITDA	310'985.37	14.3	472'125.06	20.7	503'061.79	21.4	533'802.80	22.1	557'439.60	22.6	
- Abschreibungen	232'136.36	10.6	230'936.36	10.1	229'976.36	9.8	211'496.36	8.7	232'136.36	9.4	
= EBIT	78'849.00	3.6	241'188.70	10.6	273'085.42	11.6	322'306.44	13.3	325'303.24	13.2	
+ Finanzertrag	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	
- Finanzaufwand	93'910.00	4.3	86'870.00	4.0	82'670.00	3.8	73'470.00	3.4	64'470.00	3.0	
= EBT	-15'061.00	-0.7	154'318.70	6.8	190'415.42	8.1	248'836.44	10.3	260'833.24	10.6	
- Direkte Steuern	0.00	0.0	30'863.74	1.4	38'083.08	1.7	49'767.29	2.3	52'166.65	2.4	
= JAHRESGEWINN	-15'061.00	-0.7	123'454.96	5.4	152'332.34	6.5	199'069.15	8.2	208'666.59	8.5	

Die betrieblichen Personalnebenkosten werden als Pauschalbetrag (CHF 46'405.90) zum direkten Personalaufwand gezählt

Abbildung 37 Planerfolgsrechnung

XVII. PROFITCENTERRECHNUNG

Profitcenter Restauration										
1. Januar - 31. Dezember	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Restaurationsertrag	1'567'058.00	100.0	1'637'575.61	100.0	1'686'702.88	100.0	1'737'303.96	100.0	1'772'050.04	100.0
Beherberungertrag	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Nebenleistungen	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
	<u>1'567'058.00</u>	100.0	<u>1'637'575.61</u>	100.0	<u>1'686'702.88</u>	100.0	<u>1'737'303.96</u>	100.0	<u>1'772'050.04</u>	100.0
Direkter Aufwand Waren	470'117.40	30.0	486'359.96	29.7	495'890.65	29.4	505'555.45	29.1	510'350.41	28.8
Direkter Personalaufwand	503'301.00	32.1	523'319.80	32.0	537'935.94	31.9	553'516.03	31.9	563'448.08	31.8
Direkter Betriebsaufwand	78'352.90	5.0	81'878.78	5.0	84'335.14	5.0	86'865.20	5.0	88'602.50	5.0
	<u>1'051'771.30</u>	67.1	<u>1'091'558.53</u>	66.7	<u>1'118'161.73</u>	66.3	<u>1'145'936.69</u>	66.0	<u>1'162'400.99</u>	65.6
Brutto Betriebserfolg (GOI)	515'286.70	32.9	546'017.08	33.3	568'541.15	33.7	591'367.28	34.0	609'649.05	34.4

Profitcenter Beherbergung										
1. Januar - 31. Dezember	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Restaurationsertrag	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Beherberungertrag	586'429.50	100.0	612'818.83	100.0	631'203.39	100.0	650'139.49	100.0	663'142.28	100.0
Nebenleistungen	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
	<u>586'429.50</u>	100.0	<u>612'818.83</u>	100.0	<u>631'203.39</u>	100.0	<u>650'139.49</u>	100.0	<u>663'142.28</u>	100.0
Direkter Aufwand Waren	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Direkter Personalaufwand	160'766.50	27.4	163'800.97	26.7	166'984.59	26.5	171'102.96	26.3	173'616.04	26.2
Direkter Betriebsaufwand	46'914.36	8.0	49'025.51	8.0	50'496.27	8.0	52'011.16	8.0	53'051.38	8.0
	<u>207'680.86</u>	35.4	<u>212'826.47</u>	34.7	<u>217'480.86</u>	34.5	<u>223'114.12</u>	34.3	<u>226'667.42</u>	34.2
Brutto Betriebserfolg (GOI)	378'748.64	64.6	399'992.35	65.3	413'722.53	65.5	427'025.37	65.7	436'474.86	65.8

Profitcenter NL										
1. Januar - 31. Dezember	2014		2015		2016		2017		2018	
		%		%		%		%		%
Restaurationsertrag	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Beherbergungsertrag	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Übriger Ertrag	27'750.00	100.0	28'582.50	100.0	29'439.98	100.0	30'323.17	100.0	30'929.64	100.0
	<u>27'750.00</u>	100.0	<u>28'582.50</u>	100.0	<u>29'439.98</u>	100.0	<u>30'323.17</u>	100.0	<u>30'929.64</u>	100.0
Direkter Aufwand Waren	2'220.00	8.0	2'286.60	8.0	2'355.20	8.0	2'425.85	8.0	2'474.37	8.0
Direkter Personalaufwand	8'000.00	28.8	8'240.00	28.8	8'487.20	28.8	8'741.82	28.8	8'916.65	28.8
Direkter Betriebsaufwand	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
	<u>10'220.00</u>	36.8	<u>10'526.60</u>	36.8	<u>10'842.40</u>	36.8	<u>11'167.67</u>	36.8	<u>11'391.02</u>	36.8
Brutto Betriebserfolg (GOI)	17'530.00	63.2	18'055.90	63.2	18'597.58	63.2	19'155.50	63.2	19'538.61	63.2

Übriger Ertrag = Nebenleistungen aus dem Budget + CHF12'000 pauschal für diverse Leistungen

Abbildung 38 Profitcenterrechnung

XVIII. PLANBILANZ

Planbilanz												
Aktiven	AB 2014		SB 2014		SB 2015		SB 2016		SB 2017		SB 2018	
		%		%		%		%		%		%
Umlaufvermögen												
Flüssige Mittel	100'000.00	1.3	96'572.81	1.3	120'383.73	1.6	104'168.53	1.4	101'322.66	1.3	93'385.02	1.2
Forderungen aus Lieferungen & Leistungen	0.00	0.0	58'518.00	0.8	60'858.72	0.8	62'075.89	0.8	62'696.65	0.8	63'323.62	0.8
Vorräte	60'000.00	0.8	90'000.00	1.2	90'000.00	1.2	90'000.00	1.2	90'000.00	1.2	90'000.00	1.2
Total Umlaufvermögen	160'000.00	2.1	245'090.81	3.3	271'242.45	3.7	256'244.42	3.5	254'019.31	3.5	246'708.64	3.4
Anlagevermögen												
Immobilie & Mobilien Hotel	7'462'500.00	97.5	7'236'363.64	94.6	7'110'227.27	92.9	7'134'090.91	93.2	7'022'594.55	91.8	6'946'458.18	90.8
Fahrzeuge	30'000.00	0.4	24'000.00	0.3	19'200.00	0.3	15'360.00	0.2	30'000.00	0.4	24'000.00	0.3
Total Anlagevermögen	7'492'500.00	97.9	7'260'363.64	96.7	7'129'427.27	96.3	7'149'450.91	96.5	7'052'594.55	96.5	6'970'458.18	96.6
Total Aktiven	7'652'500.00	100.0	7'505'454.45	100.0	7'400'669.72	100.0	7'405'695.33	100.0	7'306'613.86	100.0	7'217'166.82	100.0
Passiven												
kurzfristiges Fremdkapital												
Verbindlichkeiten aus Lieferung & Leistungen	20'000.00	0.3	88'015.45	1.2	89'775.76	1.2	92'469.03	1.2	94'318.41	1.2	96'204.78	1.3
Total kurzfristiges Fremdkapital	20'000.00	0.3	88'015.45	1.2	89'775.76	1.2	92'469.03	1.2	94'318.41	1.3	96'204.78	1.3
langfristiges Fremdkapital												
Darlehen nahe stehende*	2'200'000.00	28.7	2'200'000.00	28.7	2'200'000.00	28.7	2'200'000.00	28.7	2'200'000.00	28.7	2'200'000.00	28.7
Darlehen SGH	600'000.00	7.8	500'000.00	6.5	350'000.00	4.6	350'000.00	4.6	150'000.00	2.0	0.00	0.0
Darlehen GKB	2'882'500.00	37.7	2'782'500.00	36.4	2'702'500.00	35.3	2'552'500.00	33.4	2'452'500.00	32.0	2'302'500.00	30.1
Total langfristiges Fremdkapital	5'682'500.00	74.3	5'482'500.00	73.0	5'252'500.00	71.0	5'102'500.00	68.9	4'802'500.00	65.7	4'502'500.00	62.4
Eigenkapital												
Aktienkapital	1'950'000.00	25.5	1'950'000.00	25.5	1'950'000.00	25.5	1'950'000.00	25.5	1'950'000.00	25.5	1'950'000.00	25.5
Gesetzliche Reserven	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Gewinn/Verlustvortrag	0.00	0.0	0.00	0.0	-15'061.00	-0.2	108'393.96	1.4	260'726.30	3.4	459'795.45	6.0
Gewinn/Verlust	0.00	0.0	-15'061.00	-0.2	123'454.96	1.6	152'332.34	2.0	199'069.15	2.6	208'666.59	2.7
Total Eigenkapital	1'950'000.00	25.5	1'934'939.00	25.8	2'058'393.96	27.8	2'210'726.30	29.9	2'409'795.45	33.0	2'618'462.04	36.3
Total Passiven	7'652'500.00	100.0	7'505'454.45	100.0	7'400'669.72	100.0	7'405'695.33	100.0	7'306'613.86	100.0	7'217'166.82	100.0
Differenz	0.00											
*Darlehen der Stiftung Freilichtmuseum Mulegns (0% Zins)												

Abbildung 39 Planbilanz

XIX. DCF

DCF-Unternehmensbewertung										
	2014	2015	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
+ Restaurationsertrag	1'567'058.00	71.84	1'637'575.61	71.9	1'686'702.88	71.9	1'737'303.96	71.9	1'772'050.04	71.9
+ Beherbergungsertrag	586'429.50	26.89	612'818.83	26.9	631'203.39	26.9	650'139.49	26.9	663'142.28	26.9
+ Nebenleistungen	27'750.00	1.27	28'582.50	1.3	29'439.98	1.3	30'323.17	1.3	30'929.64	1.3
= Betriebsertrag	2'181'237.50	100.00	2'278'976.94	100.0	2'347'346.25	100.0	2'417'766.63	100.0	2'466'121.97	100.0
- Direkter Aufwand Waren	472'337.40	21.65	488'646.56	21.4	498'245.84	21.2	507'981.31	21.0	512'824.78	20.8
- Direkter Personalaufwand	718'473.40	32.94	741'766.66	32.5	759'813.62	32.4	779'766.71	32.3	792'386.66	32.1
- Direkter Betriebsaufwand	125'267.26	5.74	130'904.29	5.7	134'831.42	5.7	138'876.36	5.7	141'653.88	5.7
	1'316'078.06	60.34	1'361'317.51	59.7	1'392'890.88	59.3	1'426'624.38	59.0	1'446'865.33	58.7
= Brutto Betriebserfolg (GOI)	865'159.44	39.66	917'659.43	40.3	954'455.36	40.7	991'142.26	41.0	1'019'256.63	41.3
- Personalaufwand Verwaltung	66'444.00	3.05	67'772.88	3.0	69'128.34	2.9	70'510.90	2.9	71'921.12	2.9
- Übriger Verwaltungsaufwand	52'349.70	2.40	52'873.20	2.3	53'401.93	2.3	53'935.95	2.2	54'205.63	2.2
- Personalaufwand Marketing	9'492.00	0.44	9'681.84	0.4	9'875.48	0.4	10'072.99	0.4	10'274.45	0.4
- Übriger Marketingaufwand	167'879.00	7.70	54'000.00	2.4	54'540.00	2.3	55'085.40	2.3	55'360.83	2.2
- Personalaufwand Unterhalt	61'698.00	2.83	62'931.96	2.8	64'190.60	2.7	65'474.41	2.7	66'783.90	2.7
- Übriger Unterhaltsaufwand	71'980.84	3.30	72'700.65	3.2	73'427.65	3.1	74'161.93	3.1	74'532.74	3.0
- Energie / Entsorgung / Reinigung	95'974.45	4.40	96'934.19	4.3	97'903.54	4.2	98'882.57	4.1	99'376.98	4.0
- Übriger Aufwand	0.00	0.00	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
	525'817.99	24.11	416'894.72	18.3	422'467.53	18.0	428'124.15	17.7	432'455.65	17.5
= Brutto Betriebsergebnis (GOP)	339'341.45	15.56	500'764.71	22.0	531'987.83	22.7	563'018.10	23.3	586'800.99	23.8
- Liegenschafts- und Versicherungsaufwand	28'356.09	1.30	28'639.65	1.3	28'926.04	1.2	29'215.31	1.2	29'361.38	1.2
- Mieten und Leasing	0.00	0.00	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
= EBITDA	310'985.37	14.26	472'125.06	20.7	503'061.79	21.4	533'802.80	22.1	557'439.60	22.6
- Abschreibungen	226'136.36	0.00	226'136.36	9.9	226'136.36	9.6	226'136.36	9.4	226'136.36	9.2
= EBIT	84'849.00	14.26	245'988.70	10.8	276'925.42	11.8	307'666.44	12.7	331'303.24	13.4
- Adjustierte Steuern	0.00	0.00	30'863.74	1.4	38'083.08	1.6	49'767.29	2.1	52'166.65	2.1
= NOPLAT	84'849.00	14.26	215'124.96	9.4	238'842.34	10.2	257'899.15	10.7	279'136.59	11.3
+ Abschreibungen	226'136.36	0.00	226'136.36		226'136.36		226'136.36		226'136.36	
= CASH FLOW BETRIEB VOR ZINSEN	310'985.37	14.26	441'261.32		464'978.70		484'035.51		505'272.96	
- Investitionen	226'136.36	0.00	226'136.36		226'136.36		226'136.36		226'136.36	
= FREE CASH FLOW	84'849.00	14.26	215'124.96		238'842.34		257'899.15		279'136.59	
* Bankwertfaktor	0.943	1.943	0.89		0.84		0.792		0.747	
= VALUE	80'012.61	27.70	191'461.21		200'627.57		204'256.13		208'515.03	
RESIDUAL VALUE									4'652'276.54	
VALUES 2014-2018	884'872.55									
BARWERT RESIDUAL VALUE	3'475'250.58									
TOTAL VALUE ENTITY (BRUTTO)	4'360'123.12									

Abbildung 40 DCF

XX. LIQUIDITÄTSPLAN

Liquiditätsplan														
Jahr 2014	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Total	
Restaurationsertrag	95'237.00	98'867.00	124'839.00	63'223.00	141'649.00	145'986.00	222'362.00	223'178.00	168'483.00	142'248.00	0.00	140'986.00	1'567'058.00	
Beherbergungsertrag	38'160.50	42'883.00	56'176.00	27'737.00	39'113.50	55'979.00	85'253.00	84'409.50	58'329.50	46'064.50	0.00	52'324.00	586'429.50	
Nebenleistungen	1'250.00	1'500.00	2'250.00	1'500.00	4'000.00	2'750.00	1'500.00	1'750.00	4'000.00	5'500.00	0.00	1'750.00	27'750.00	
Total Erträge	134'647.50	143'250.00	183'265.00	92'460.00	184'762.50	204'715.00	309'115.00	309'337.50	230'812.50	193'812.50	0.00	195'060.00	2'181'237.50	
Zahlungseingang														
Umsatz bar (60%)	70%	94'253.25	100'275.00	128'285.50	64'722.00	129'333.75	143'300.50	216'380.50	216'536.25	161'568.75	135'668.75	0.00	136'542.00	1'526'866.25
Umsatz 30 Tage (30%)	20%		26'929.50	28'650.00	36'653.00	18'492.00	36'952.50	40'943.00	61'823.00	61'867.50	46'162.50	38'762.50	0.00	397'235.50
Umsatz 60 Tage (10%)	10%			13'464.75	14'325.00	18'326.50	9'246.00	18'476.25	20'471.50	30'911.50	30'933.75	23'081.25	19'381.25	198'617.75
Total Zahlungseingänge		94'253.25	127'204.50	170'400.25	115'700.00	166'152.25	189'499.00	275'799.75	298'830.75	254'347.75	212'765.00	61'843.75	155'923.25	2'122'719.50
Direkter Aufwand Waren														
Einkäufe bar (10%)	10%	2'915.73	3'102.02	3'968.52	2'002.18	4'000.95	4'433.01	6'693.75	6'698.57	4'998.14	4'196.92	0.00	4'223.94	47'233.74
Einkäufe 30 Tage (80%)	80%		23'325.86	24'816.13	31'748.18	16'017.45	32'007.61	35'464.11	53'550.00	53'588.54	39'985.15	33'575.40	0.00	344'078.41
Einkäufe 60 Tage (10%)	10%			2'915.73	3'102.02	3'968.52	2'002.18	4'000.95	4'433.01	6'693.75	6'698.57	4'998.14	4'196.92	43'009.80
Direkter Personalaufwand														
Direkter Betriebsaufwand		44'351.27	47'184.83	60'365.29	30'455.21	60'858.55	67'430.66	101'818.76	101'892.05	76'026.86	63'839.51	0.00	64'250.42	718'473.40
Verwaltungsaufwand		7'732.73	8'226.77	10'524.81	5'309.93	10'610.81	11'756.67	17'752.30	17'765.08	13'255.43	11'130.54	0.00	11'202.19	125'267.26
Marketingaufwand		7'333.12	7'801.63	9'980.91	5'035.52	10'062.46	11'149.11	16'834.90	16'847.02	12'570.42	10'555.34	0.00	10'623.28	118'793.70
Unterhaltsaufwand		10'949.09	11'648.61	14'902.50	7'518.54	15'024.27	16'646.74	25'136.21	25'154.30	18'768.91	15'760.19	0.00	15'861.63	177'371.00
Energie, Entsorgung und Reinigung		8'251.98	8'779.19	11'231.54	5'666.48	11'323.31	12'546.12	18'944.35	18'957.99	14'145.52	11'877.95	0.00	11'954.40	133'678.84
überiger Aufwand		5'924.49	6'303.00	8'063.66	4'068.24	8'129.55	9'007.46	13'601.06	13'610.85	10'155.75	8'527.75	0.00	8'582.64	95'974.45
Liegenschafts- und Versicherungsaufwand		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Finanzaufwand		1'750.42	1'862.25	2'382.45	1'201.98	2'401.91	2'661.30	4'018.50	4'021.39	3'000.56	2'519.56	0.00	2'535.78	28'356.09
		7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	7'825.83	93'910.00
Total Ausgänge		97'034.66	126'059.98	156'977.36	103'934.12	150'223.62	177'466.69	252'090.72	270'756.09	221'029.73	182'917.32	46'399.37	141'257.04	1'926'146.69
Anfangsbestand Flüssige Mittel		100'000.00	97'218.59	98'363.11	111'786.00	123'551.88	139'480.51	151'512.83	175'221.86	203'296.52	236'614.54	266'462.23	281'906.60	
Abnahme / Zunahme Liquidität		-2'781.41	1'144.52	13'422.89	11'765.88	15'928.63	12'032.31	23'709.03	28'074.66	33'318.02	29'847.68	15'444.38	14'666.21	
Schlussbestand Flüssige Mittel		97'218.59	98'363.11	111'786.00	123'551.88	139'480.51	151'512.83	175'221.86	203'296.52	236'614.54	266'462.23	281'906.60	296'572.81	

Abbildung 41 Liquiditätsplan

XXI. GELDFLUSSRECHNUNG

Geldflussrechnung (indirekt)										
	2014		2015		2016		2017		2018	
		%		%		%		%		%
Total Erträge	2'181'237.50	100.0	2'278'976.94	100.0	2'347'346.25	100.0	2'417'766.63	100.0	2'466'121.97	100.0
Betriebstätigkeit										
Jahresergebnis	-15'061.00	-0.7	123'454.96	5.4	152'332.34	6.5	199'069.15	8.2	208'666.59	8.5
Abschreibungen	232'136.36	10.6	230'936.36	10.1	229'976.36	9.8	211'496.36	8.7	232'136.36	9.4
Erarbeitete Mittel	217'075.37	10.0	354'391.32	15.6	382'308.70	16.3	410'565.51	17.0	440'802.96	17.9
Veränderung Forderung	-58'518.00	-2.7	-2'340.72	-0.1	-1'217.17	-0.1	-620.76	0.0	-626.97	0.0
Veränderung Vorräte	-30'000.00	-1.4	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Veränderung Verbindlichkeiten aus L & L	68'015.45	3.1	1'760.31	0.1	2'693.27	0.1	1'849.38	0.1	1'886.37	0.1
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	196'572.81	9.0	353'810.91	15.5	383'784.80	16.8	411'794.13	17.0	442'062.36	17.9
Investitionstätigkeit										
Investition in Sachanlagen	0.00	0.0	-100'000.00	-4.4	-250'000.00	-10.7	-114'640.00	-4.7	-150'000.00	-6.1
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	0.00	0.0	-100'000.00	-4.4	-250'000.00	-10.7	-114'640.00	-4.7	-150'000.00	-6.1
Finanzierungstätigkeit										
Veränderung Darlehen n. s.	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Veränderung Darlehen SGH	-100'000.00	-4.6	-150'000.00	-6.6	0.00	0.0	-200'000.00	-8.3	-150'000.00	-6.1
Veränderung Darlehen Bank	-100'000.00	-4.6	-80'000.00	-3.5	-150'000.00	-6.4	-100'000.00	-4.1	-150'000.00	-6.1
Geldfluss aus Finanztätigkeit	-200'000.00	-9.2	-230'000.00	-10.1	-150'000.00	-6.4	-300'000.00	-12.4	-300'000.00	-12.2
Total Geldfluss	-3'427.19	-0.2	23'810.91	1.0	-16'215.20	-0.7	-2'845.87	-0.1	-7'937.64	-0.3
Anfangsbestand flüssige Mittel	100'000.00		96'572.81		120'383.73		104'168.53		101'322.66	
Total Geldfluss	-3'427.19		23'810.91		-16'215.20		-2'845.87		-7'937.64	
Schlussbestand flüssige Mittel	96'572.81		120'383.73		104'168.53		101'322.66		93'385.02	

Abbildung 42 Geldflussrechnung